

REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

L'impact de la culture de l'entreprise sur le recrutement
Cas : C&H de confection et habillement

Présenté par :

- KACHA Khadidja
- BELAIZA Hanane

Dirigé par :

- Dr OUAMAR Sabrya

Devant les membres de Jury :

Président : Dr AMOKRANE Hakima, Maître de conférences, FSESGC/ UMMTO
Examinatrice : Dr OUCHALAL Houria, Maître de conférences, FSESGC/ UMMTO
Rapporteur : Dr OUAMAR Sabrya, Maître de conférences, FSESGC/ UMMTO

Soutenu le : 16/06/2025

Promotion 2024/2025

Remerciements

Avant toute chose, nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu, le Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la persévérance et la clarté d'esprit nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements à notre promotrice, Madame **OUAMAR Sabrya**, pour son encadrement de qualité, sa disponibilité, ses conseils avisés et l'intérêt constant qu'elle a porté à notre travail. Sa rigueur scientifique et sa bienveillance ont été pour nous une source précieuse d'inspiration et de motivation.

Nos remerciements s'étendent également à l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines ainsi qu'à la direction de l'entreprise **C&H de confection**, pour leur accueil chaleureux, leur collaboration et les données enrichissantes qu'ils nous ont fournies, lesquelles ont été indispensables à la réalisation de cette étude.

Nous exprimons également notre reconnaissance aux membres du jury, pour avoir accepté d'évaluer notre travail et pour le temps qu'ils y consacrent.

Enfin, nous adressons une pensée toute particulière à nos parents, pour leur amour indéfectible, leur soutien constant et leurs encouragements tout au long de notre parcours universitaire. Leur confiance en nous a été un pilier fondamental dans l'aboutissement de ce projet.

Dédicaces

Du profond de mon cœur. Je dédie ce modeste travail à tous qui sont chers.

A mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

A mes chères sœurs Ikram et Maroua

Mes sœurs mes meilleurs amies qui n'ont pas cessé de m'écouter dans les moments difficiles, me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études.

À ma binôme Hanane

Je tiens également à remercier chaleureusement ma binôme Hanane, pour sa collaboration précieuse, sa patience et son esprit d'équipe tout au long de cette aventure. Ton sérieux et ton engagement ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

A tous mes amis et ma famille

Khadidja

Dédicaces

Du profond de mon cœur. Je dédie ce modeste travail à tous qui sont chers.

A mes chers parents

Du pour votre amour inconditionnel, votre soutien constant et vos précieux encouragement tout au long de mon parcours.

A mes chers frères et sœurs

Yuba, Aksel, Souhila, Hakima, Je vous adresse toute ma gratitude pour votre présence et vos encouragements et votre confiance, qui m'ont profondément soutenu tout au long de ce parcours.

A toute ma famille, pour votre bienveillance et vos paroles réconfortantes.

A mes chers Amis

Sara, Nawel, Ines, Roza, taoues, fatma, Salim, pour votre amitié sincère, votre écoute et votre soutien constant.

À ma binôme Khadidja

Je tiens également à remercier chaleureusement ma binôme Khadidja, pour sa collaboration précieuse, sa patience et son esprit d'équipe tout au long de cette aventure. Ton sérieux et ton engagement ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

Hanane

Liste des tableaux :

Tableau 1: Les facteurs du marché du travail qui influencent le recrutement	24
Tableau 2 : L'influence des différents types de culture organisationnelle sur les critères de recrutement	26
Tableau 3: Les enjeux de la diversité dans le recrutement avec leur impact	31
Tableau 4: Les enjeux de l'inclusion dans le recrutement	33
Tableau 5 : Les pratiques managériales inclusive	68
Tableau 6: Répartition de l'échantillon de l'enquête selon le genre.	89
Tableau 7: Le niveau d'instruction des employés	90
Tableau 8: Catégorie socioprofessionnelle	92
Tableau 9: Perception de la culture de l'entreprise	93
Tableau 10: L'influence de l'adéquation des candidats sur la décision d'embauche.	95
Tableau 11: Élément de la culture de l'entreprise mise en avant	96
Tableau 12: la perception de la culture del'entreprise par les employés	97
Tableau 13: valorisation de la diversité	98
Tableau 14: Répartition des critères de recrutement	100
Tableau 15: Critères principaux de recrutement	101
Tableau 16: Canaux privilégiés par l'entreprise C&H	102
Tableau 17: Niveau d'intégration des nouvelles recrues	103
Tableau 18: L'influence de la culture sur la diversité en recrutement	104
Tableau 19: Le rôle de la culture dans l'attractivité des talents	105
Tableau 20: Candidats écartés pour inadéquation culturelle	106
Tableau 21: Impact d'une culture fore sur le turnover	107
Tableau 22: Les principaux défis liés à l'intégration dans le recrutement	109
Tableau 23: Les freins liés à un recrutement inculsif	110
Tableau 24: Action proposer pour améliorer la diversité	111
Tableau 25: Réponses sur l'évolution de la culture de l'entreprise	112

Liste des figures :

Figure 1: Modèle de fiche du poste	18
Figure 2 : l'impact des profils variées sur l'attractivité et l'innovation en entreprise	34
Figure 3 : Les bonnes pratiques pour améliorer la diversité et l'inclusion dans le recrutement	51
Figure 4: Les mesures pour réduire l'influence des biais dans le recrutement.	65
Figure 5 : Les valeurs fondamentales de l'entreprise C&H.	79
Figure 6 : les normes culturelles chez C&H de confection.	81
Figure 7 : Sexe	90
Figure 8 : Niveau d'instruction	91
Figure 9: Catégorie socioprofessionnelles	92
Figure 10 : La perception de la culture de l'entreprise	94
Figure 11: L'influence de l'adéquation des candidats sur la décision d'embauche.	95
Figure 12: Elément de la culture de l'entreprise mise en avant	96
Figure 13: La perception de la culture de l'entreprise actuelle par les employés.	98
Figure 14: valorisation de la diversité.	99
Figure 15 : répartition des critères de recrutement	100
Figure 16 : Communication de la culture de l'entreprise	101
Figure 17 : Les canaux de recrutement privilégiés par l'entreprise C&H	103
Figure 18: Niveau d'intégration des nouvelles recrues	104
Figure 19: L'influence de la culture sur la diversité en recrutement	105
Figure 20 : Le rôle de la culture dans l'attractivité des talents	106
Figure 21 : Candidats écartés pour inadéquation culturelle	107
Figure 22 : L'impact d'une culture d'entreprise forte sur le turnover	108
Figure 23 : Les principaux défis de l'intégration liée au recrutement	109
Figure 24 : Les freins liés à un recrutement inclusif	110
Figure 25 : Action proposée pour améliorer la diversité et l'inclusion	111
Figure 26: Réponses sur l'évolution de la culture de l'entreprise	112

Liste des abréviations :

MRH : Management des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

EPE : Entreprise Publique Économique

C&H : Confection et Habillement (nom de l'entreprise étudiée)

CV : Curriculum Vitae

ATS : Applicant Tracking System (système de gestion des candidatures)

ERP : Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)

DR : Direction Régionale

APA : American Psychological Association (style de citation bibliographique)

HBR : Harvard Business Review

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ESN : Entreprise de Services du Numérique

ENT : Espace Numérique de Travail

RGPD : Règlement général sur la protection des données

EVP : Employee Value Proposition

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi

KPI : Key performance indicators

Sommaire :

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

SOMMAIRE

Introduction générale :.....1

Chapitre 1 : Cadre théorique : Culture d'entreprise et recrutement.....

Introduction.....6

Section 1 : Définition et rôle de la culture de l'entreprise 7

Section 2 : Le recrutement dans la gestion des ressources humaines 16

Section 3 : La diversité et inclusion dans le recrutement 29

Conclusion 40

Chapitre 2 : La culture d'entreprise, fondement de la marque employeur et de la diversité

Introduction.....41

Section 1 : La culture de l'entreprise et l'attractivité des talents 42

Section 2 : La diversité comme stratégie de l'entreprise 51

Section 3 : Les biais culturels et cognitifs dans le recrutement 59

Conclusion 70

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C &H de confection

Introduction.....71

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) et sa culture 72

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....83

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête 89

Conclusion 115

Conclusion générale.....116

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Le management des ressources humaines (MRH) représente aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les organisations, tant publiques que privées. Face aux mutations économiques, sociales et sociétales, les entreprises sont appelées à repenser leurs modes de gestion du capital humain afin de répondre aux exigences croissantes de compétitivité et de responsabilité sociale. Dans ce cadre, le recrutement constitue l'une des fonctions clés du MRH, dans la mesure où il conditionne l'attraction, la sélection et l'intégration, en cohérence avec les valeurs et les besoins de l'organisation.

Traditionnellement perçu comme un simple processus d'embauche, le recrutement s'est complexifié au fil du temps, intégrant des dimensions nouvelles telles que la gestion de la diversité, l'inclusion, l'éthique ou encore la cohérence avec la culture d'entreprise. En effet, cette dernière, définie par Schein (2017) comme « un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements partagés qui guident les interactions au sein de l'entreprise »¹, joue un rôle central dans la manière dont les décisions sont prises en matière d'embauche. Elle influence tant les attentes des recruteurs que la perception des candidats à l'égard de l'organisation.

Le recrutement est un enjeu clé pour toute organisation cherchant à attirer les meilleurs candidats et à garantir un environnement de travail inclusif. Toutefois, la culture d'entreprise, souvent perçue comme un facteur d'attractivité et de rétention des employés, peut parfois conduire à une homogénéisation du personnel si elle privilégie des profils conformes aux normes culturelles dominantes de l'organisation (Chatman et O'Reilly, 2016)². Ce phénomène, connu sous le nom de « cultural fit », peut engendrer une exclusion involontaire des candidats issus de milieux divers et ainsi limiter la diversité cognitive et culturelle au sein des équipes (Rivera, 2012)³.

Les travaux de Hofstede (1980) sur les dimensions culturelles des organisations ont mis en évidence l'impact des valeurs culturelles sur les pratiques managériales, notamment en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines. Les cultures d'entreprise axées sur le collectivisme et la hiérarchie ont tendance à privilégier l'homogénéité des profils, tandis que celles fondées sur l'individualisme et la flexibilité encouragent davantage la diversité et l'inclusion. Ces différences soulignent l'importance de contextualiser l'analyse de la culture

¹Schein, E. H. (2017). La culture organisationnelle et le leadership (5e éd.). San Francisco: Jossey-Bass. p. 7

²Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigme perdu : Revitaliser l'étude de la culture organisationnelle. Recherche en comportement organisationnel. p. 200

³Rivera, L. A. (2012). Le recrutement comme adéquation culturelle : Le cas des cabinets de services professionnels élitistes. Revue américaine de sociologie. p. 1002

d'entreprise dans le cadre des pratiques de recrutement, en tenant compte des spécificités socio-économiques et sectoriels.⁴

L'impact de la culture d'entreprise sur les processus de recrutement est une question particulièrement pertinente dans un monde du travail en mutation, où les attentes des candidats évoluent. Les jeunes générations, notamment les Millennials et la Génération Z, recherchent des environnements de travail où la diversité et l'inclusion sont valorisées, et où les valeurs organisationnelles sont alignées avec leurs propres convictions (Ng & Burke, 2005)⁵. Dans ce cadre, les entreprises qui ne prennent pas en compte ces attentes risquent de limiter leur attractivité auprès des talents et aussi de perdre en compétitivité sur le marché du travail.

La culture d'entreprise, en tant que système de valeurs et de normes, peut jouer un double rôle dans ce contexte. D'une part, elle peut favoriser la diversité et l'inclusion en promouvant des valeurs d'ouverture, de respect et d'équité. Par exemple, une culture qui valorise la créativité sera plus encline à rechercher des profils variés, capables d'apporter des perspectives nouvelles et disruptives. De même, une culture inclusive, qui encourage la participation et la reconnaissance de tous les employés, peut attirer des candidats issus de milieux divers et créer un environnement propice à leur intégration. D'autre part, la culture d'entreprise peut également constituer un frein à la diversité, notamment lorsqu'elle repose sur des normes implicites ou des biais inconscients qui privilégient certains profils au détriment d'autres. Par exemple, une culture trop homogène ou centrée sur des valeurs traditionnelles peut limiter la capacité de l'organisation à intégrer des profils issus de milieux différents, réduisant ainsi son potentiel d'innovation et d'adaptation.

On outre, l'impact de la culture organisationnelle sur le recrutement est également visible à travers les stratégies de marque employeur. Les entreprises qui valorisent la diversité et l'inclusion dans leur communication attirent un vivier de talents plus large et plus diversifié (Backhaus & Tikoo, 2004)⁶. Toutefois, un décalage entre les discours et les pratiques peut nuire à la crédibilité de l'organisation et compromettre son attractivité. Il est donc essentiel d'adopter une approche cohérente et authentique en matière de diversité et d'inclusion.

⁴ Ofstede, G. (1980). Les conséquences de la culture : Différences internationales dans les valeurs liées au travail. Beverly Hills: Sage. p. 26

⁵ Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). L'adéquation personne-organisation et la guerre des talents : La gestion de la diversité fait-elle une différence ? *Revue internationale de gestion des ressources humaines*. P. 1202, 1203

⁶ Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualiser et étudier la marque employeur. *Carrière et développement international* p. 503

Dans un environnement où les attentes des candidats évoluent rapidement, notamment avec l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail, les entreprises doivent repenser leurs processus de recrutement pour favoriser l'inclusion. La génération Z, en particulier, accorde une grande importance aux valeurs d'équité et de diversité au sein des organisations (Twenge, 2017)⁷. Une culture d'entreprise trop normative ou exclusive risque ainsi de perdre en attractivité et de se priver de talents précieux.

Enfin la culture d'entreprise occupe une place centrale dans la perception que les individus ont de l'organisation. Elle influence non seulement le climat interne, mais aussi la manière dont les candidats évaluent leur adéquation avec l'entreprise. Ainsi, lors du processus de recrutement, la culture organisationnelle peut agir comme un facteur facilitateur ou restrictif, selon qu'elle favorise l'ouverture à la diversité ou, au contraire, la conformité à des normes internes. Il devient donc essentiel de s'interroger sur la manière dont cette culture façonne les décisions d'embauche et sur les conséquences qu'elle peut avoir en matière d'inclusion.

Problématique :

Notre problématique porte sur l'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement et se présente comme suit :

La culture d'entreprise favorise-t-elle ou freine-t-elle la diversité ou l'inclusion dans les processus de recrutement ?

Nous avons choisi cette problématique car notre recherche s'intéresse à l'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement, en particulier son rôle dans la diversité et l'inclusion. La culture d'entreprise, composée de valeurs et de normes partagées, influence les décisions en matière d'embauche et peut soit favoriser un environnement inclusif, soit limiter l'ouverture à des profils divers. À travers l'étude de « C&H Confection et Habillement », nous analyserons comment cette culture façonne le recrutement et si elle encourage ou freine la diversité au sein de l'organisation. Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Quelle est la place de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement ?
- Quelles stratégies peuvent être mises en place pour intégrer davantage de diversité dans les processus de recrutement tout en respectant la culture d'entreprise ?

⁷ Twenge, J. M. (2017). Génération iGen : Pourquoi les jeunes ultra-connectés d'aujourd'hui sont moins rebelles, plus tolérants, moins heureux – et totalement mal préparés à l'âge adulte. p. 121

- Comment la culture d'entreprise de C&H Confection et Habillement influence-t-elle la politique de recrutement ?

Hypothèses :

Au cours de notre analyse nous formulons deux hypothèses :

H1 : La culture d'entreprise qui valorise la transparence et la communication ouverte, notamment à travers des critères de sélection clairs, facilite l'inclusion dans le recrutement.

H2 : La culture d'entreprise n'a pas d'impact significatif sur le processus de recrutement et la diversité des embauches, car les décisions de recrutement sont davantage influencées par des pratiques structurées et des contraintes légales que par les valeurs culturelles de l'organisation.

Objectif général :

Ce sujet éveille en nous un intérêt particulier, car la culture d'entreprise, en tant que dimension sociale fondamentale, influence directement les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine du recrutement. Elle constitue un levier stratégique pour les organisations, dont l'entreprise C&H de confection et habillement, en façonnant les processus d'attraction, de sélection et d'intégration des individus.

Méthodologie de recherche :

D'un point de vue méthodologique, notre approche se fonde sur une double démarche :

- Une revue de littérature pour clarifier les concepts clés : culture d'entreprise, diversité, inclusion, recrutement, notamment à travers les travaux de [Schein, E. H. (2010), Peretti, J.-M. (2021), Dessler, G. (2020), Cappelli, P. (2019), Mor Barak, M. E. (2017) ...] le but est de saisir les articulations existantes entre ces champs d'étude.
- Une étude qualitative menée via des questionnaires auprès des acteurs clés de C&H (responsables RH, recruteurs, employés). (**Annexe 1**)

Cette double approche permettra d'apporter des réponses nuancées à notre problématique, tout en proposant des pistes d'action concrètes pour concilier culture organisationnelle et diversité.

Plan de rédaction :

Dans le cadre de notre thème de recherche, nous nous intéressons à l'impact de la culture d'entreprise sur le processus de recrutement, et plus particulièrement à son influence sur la diversité et l'inclusion.

Pour ce faire, notre travail sera structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre s'agira d'introduire les notions essentielles de la culture organisationnelle et le recrutement. Ce chapitre se subdivisera en trois sections.

Le deuxième chapitre explorera La culture d'entreprise, fondement de la marque employeur et de la diversité en tant que levier stratégique pour attirer, recruter et fidéliser les talents. Il sera lui aussi divisé en trois sections.

Le troisième chapitre qui traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en trois sections. Elle portera sur l'étude de cas de l'entreprise C&H Confection et Habillement, implantée à Tizi-Ouzou. Ce terrain d'enquête nous offrira une illustration concrète de l'influence exercée par la culture d'entreprise sur les pratiques de recrutement. À travers l'interprétation des résultats du questionnaire, nous chercherons à identifier les perceptions, les comportements et les éventuels freins ou leviers liés à la diversité dans le processus de sélection. Cette analyse nous permettra d'évaluer la validité de nos hypothèses et d'en tirer des conclusions adaptées au contexte organisationnel étudié.

Chapitre I :

Cadre théorique : La culture de l'entreprise et le recrutement

Introduction :

La culture d'entreprise ne se réduit pas à une simple déclaration de principes ou à des slogans marketing. Elle constitue l'ADN d'une organisation, un système complexe de valeurs partagées, de normes implicites et de pratiques quotidiennes qui influencent profondément son fonctionnement. Bien plus qu'un élément de communication interne, elle agit comme un véritable filtre à travers lequel les collaborateurs perçoivent leur environnement de travail, prennent des décisions et interagissent entre eux.

L'environnement culturel d'une entreprise a un impact direct sur sa capacité à recruter et à retenir ses collaborateurs. Les candidats, aujourd'hui plus que jamais, cherchent des employeurs dont l'éthique et les principes correspondent aux leurs. Pour beaucoup, cet aspect est désormais aussi décisif que le salaire ou les possibilités d'évolution professionnelle. Une culture d'entreprise forte peut donc faire la différence face à la concurrence.

C'est précisément cette relation complexe entre culture organisationnelle et pratiques de recrutement que ce chapitre se propose d'explorer. En nous appuyant sur les principales théories managériales et les recherches récentes en gestion des ressources humaines, nous analyserons comment la culture d'une entreprise influence ses stratégies d'attraction des candidats.

Section 1 : les approches théoriques et conceptuelles de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise représente un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements partagés au sein d'une organisation. Elle est importante pour la définition et l'identité de l'entreprise et elle influence la manière dont les employés interagissent entre eux et avec l'extérieur. Les approches théoriques et conceptuelles de la culture d'entreprise permettent d'analyser et de comprendre comment ces éléments se forment, évoluent et impactent la performance organisationnelle.

1-1 Les approches théoriques de la culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la détermination de l'identité et du fonctionnement d'une entreprise. Pour mieux comprendre cette notion complexe plusieurs approches théoriques ont été développées.

1-1-1 L'approche fonctionnaliste :

Elle considère la culture d'entreprise comme un outil destiné à renforcer la cohésion interne, motiver les employés et améliorer la performance globale. Elle est notamment représentée par Edgar Schein, qui distingue trois niveaux de culture : les artefacts visibles par exemple (les bureaux, les tenus), les valeurs déclarées et les postulats de base (croyances inconscientes) (Schein Edgar. H. 2010)⁸. Par exemple, chez GOOGLE, les bureaux ouverts, les espaces de détente et les rituels comme les (TGIF Meetings) incarnent une culture qui valorise la créativité, la collaboration et l'innovation autant des éléments qui favorisent la performance collective.

1-1-2 Approche Symbolique :

Approche symbolique ou bien l'approche interprétative, dans cette approche, la culture est vue comme un ensemble de significations partagées à travers des symboles, des rituels, des récits, et des héros. Elle s'intéresse à la manière dont les individus interprètent leur environnement de travail (Morgan, G. 2006)⁹. Par exemple, chez APPLE, l'image de Steve Jobs comme visionnaire est omniprésente : elle alimente le mythe de l'innovation et du perfectionnisme, transmis aux employés à travers les discours internes et les rituels d'entreprise. Cela contribue à construire un sentiment d'identité fort et une culture d'excellence.

1-1-3 Approche cognitive :

Cette approche attache aux représentations mentales partagées dans l'organisation : la culture influence la manière dont les employés perçoivent les événements et prennent leurs

⁸Schein Edgar. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass p.23-31

⁹ Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. P. 135-168

décisions. Elle s'intéresse à la logique interne propre à chaque culture d'entreprise (Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010)¹⁰. Par exemple, dans une entreprise nord-américaine, une prise de risque peut être perçue comme une preuve de leadership, alors que dans une entreprise japonaise, elle peut être vue comme une preuve de leadership, alors que dans comportements en façonnant les perceptions des individus.

1-1-4 Approche critique :

Elle analyse la culture comme moyen de contrôle, souvent utilisé par la direction pour maintenir son pouvoir. Elle met en lumière les inégalités et les formes de domination cachées sous des discours positifs (Alvesson, M., & Willmott, H. 2002)¹¹. Par exemple, dans certaines entreprises du secteur du luxe ou du conseil, on valorise la passion pour le métier, ce qui pousse les employés à accepter des horaires excessifs au nom de la réussite ou de la culture de l'excellence. Cette culture, bien qu'inspirante en apparence, peut ainsi masquer des formes de pression et d'exploitation.

1-2 Définition et rôle de la culture d'entreprise :

Culture, mythes, rites, tribus, héros : dans les années 1980, le monde des entreprises s'est emparé des mots des anthropologues. Nombreux ont été les dirigeants, les consultants tant ou les universitaires qui ont cherché à interpréter les doctrines et les pratiques de l'entreprise, ou le comportement de ses membres à l'aide de grilles importées d'autres sciences sociales, comme la sociologie, ou d'autres pays comme le Japon, la culture d'entreprise japonaise est souvent citée comme un modèle en raison de ses pratiques managériales uniques qui ont influencé le monde entier. Au cœur de cette culture se trouve la philosophie de gestion, notamment le Kaizen (amélioration continue) et le Lean Management, qui vise à maximiser l'efficacité tout en minimisant le gaspillage. Le travail d'équipe est également primordial, avec un esprit de collectivité renforcé par des rituels et des cérémonies. La loyauté et l'engagement des employés sont soutenus par des traditions d'emploi à vie et des investissements dans la formation. Enfin, la hiérarchie et le respect sont essentiels, avec une communication souvent indirecte pour maintenir l'harmonie. Ces éléments ont non seulement façonné le paysage des affaires au Japon, mais également laissé une empreinte durable dans les pratiques managériales à l'échelle

¹⁰ Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3ème édition). McGraw-Hill. P. 4-29

¹¹ Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). *Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.

mondiale. Si l'on réfère aux publications scientifiques ou aux journaux de vulgarisation sur le management, la notion de « Culture d'entreprise » paraît n'être en 2006 qu'une curiosité exotique.

Comme toute communauté humaine, l'entreprise produit de la culture au sens anthropologie du terme, c'est-à-dire des valeurs, des modèles de comportement intériorisés, des normes ou des habitudes (Le Goff, 2003). La culture de l'entreprise s'exprime dans les éléments matériels (matériels, marques, machines, technologies) ou des choix organisationnels (structure hiérarchique) (Éric Godelier, Paris. 2006).¹²

1-2-1 Définition et composantes de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise, également appelée culture organisationnelle, désigne l'ensemble des valeurs, croyances, comportements et normes qui définissent l'identité d'une organisation et guident les actions de ses membres. Elle est façonnée par l'histoire de l'entreprise, ses dirigeants, ses employés et son environnement. Par exemple : Une culture d'entreprise forte favorise l'engagement des employés, la performance et la croissance de l'organisation. Dans ce qui suit, nous allons retracer différentes définitions de la culture d'entreprise selon la revue de littérature.

1-2-1-1 Définition de la culture d'entreprise :

Selon la foisonnante revue de littérature de la culture, nous avons relevé plusieurs définitions de la culture ; d'une manière non exhaustive, nous retenons les définitions suivantes :

Selon Geertz Clifford, la culture : « est un système de signification transmises socialement ». Cette définition met l'accent sur l'importance des significations et des interprétations partagées au sein d'une entreprise.

Selon Edgar Schein, la culture organisationnelle est : « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui sont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre » (Éric Godelier, Paris. 2006).¹³

¹² Éric Godelier. La culture de l'entreprise. Édition la découverte, Paris, 2006. P. 3

¹³ Éric Godelier. La culture d'entreprise. La découverte, 9 bis, Paris, p.7

John Kotter et James Heskett affirment que la « culture d'entreprise » est ensemble de valeurs et de comportements qui contribuent à la manière dont les employés interagissent et travaillent ensemble. Ils soulignent que la culture peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise (John Kotter et James Heskett 1992).¹⁴

La culture d'entreprise est un modèle de valeurs partagées, de croyances, et de comportements qui façonnent la façon dont les employés d'une organisation interagissent et travaillent ensemble (Schein, Edgar H. 2010).¹⁵

1-2-2 Composantes de la culture d'entreprise :

La culture de l'entreprise est façonnée par plusieurs composantes interconnectées.

L'histoire de l'entreprise joue un rôle intéressant en influençant son identité à travers les événements marquants, les succès et les défis rencontrés au fil du temps, comme le cas de Apple, dont l'innovation et les défis rencontrés dans les années 1990 ont forgé son identité actuelle. Parallèlement les valeurs fondamentales qui représentent les principes qui guident les décisions et les comportements au sein de l'organisation, établissant aussi un cadre éthique pour les employés, telles que l'intégrité chez « Johnson & Johnson » qui est une entreprise reconnue par sa valeur d'intégrité, elle a mis en place le Credo, un document qui énonce ses responsabilités envers les clients, les employés, les actionnaires, et la communauté. En cas d'une crise, comme le rappel de produits en 1982, Johnson & Johnson a démontré son engagement envers l'intégrité en priorisant la sécurité des consommateurs, renforçant ainsi la confiance envers la marque. Ou l'innovation chez Google qui au cœur de ses valeurs. L'entreprise encourage la créativité et l'expérimentation parmi ses employés, ce qui a conduit à des produits révolutionnaires comme Google Search et Android. La célèbre politique des 20% de temps permet aux employés de consacrer une partie de leur temps à des projets personnels, favorisant ainsi un environnement propice à l'innovation. La vision définit l'objectif à long terme que l'entreprise aspire à atteindre, tandis que la mission décrit sa raison d'être et son rôle auprès de ses parties prenantes, clarifiant aussi son engagement. Comme la vision de Tesla

¹⁴ Kotter, J. P & Heskett, J. L (1992). corporate culture and performance, p.4

¹⁵ Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, p.18

d'accélérer la transition mondiale vers une énergie durable, et sa mission de rendre les voitures électriques accessibles à tous (Hatch, M. J., & Schultz, M.2008)¹⁶.

Les normes et les règles internes : englobent les politiques, procédures et codes de conduite qui régissent le fonctionnement quotidien, assurant la cohérence et la conformité au sein de l'organisation. Boeing, en tant que leader mondial de l'aéronautique, illustre bien comment les normes et règles interne façonnent la culture d'entreprise, en mettant l'accent sur la sécurité, la conformité réglementaire, et l'éthique. L'entreprise applique des politiques strictes pour garantir la sécurité de ses processus, tout en respectant les réglementations de la Federal Aviation Administration. Son code de conduite éthique guide le comportement des employés, favorisant un environnement respectueux. De plus, Boeing encourage une culture d'amélioration continue grâce à des méthodologies comme Lean et Six Sigma, et promeut une communication ouverte, renforçant ainsi la responsabilité collective et la confiance des clients (Robbins, S. P & Coulter, M 2018)¹⁷.

Le style de management : adopté influence la communication interne et la prise de décision, qu'il soit participatif, autoritaire ou collaboratif, ce qui impacte directement l'engagement des employés. Tels que le model participatif chez Zappos, ou les employés sont encouragés à prendre des décisions et à partager leurs idées, favorisant ainsi un environnement collaboratif. Cette approche se traduit par une communication ouverte et une prise de décision collective, ce qui renforce l'engagement et la satisfaction des employés. En conséquence, Zappos bénéficie d'une faible rotation du personnel et d'une fidélité client élevée, grâce à sa culture d'entreprise axée sur le service et le bien-être des employés (Robbins, S. P & Judge, T. A 2019).¹⁸

L'image et la réputation de l'entreprise : perçue par les employés, clients et le public, façonnent son identité et son attractivité sur le marché. Ces composantes interconnectées, créent une culture d'entreprise unique qui influence le comportement des employés et le succès global de l'organisation. Coca-Cola est un exemple emblématique de la manière dont l'image et la réputation d'une entreprise façonnent sa culture d'entreprise. Avec une reconnaissance mondiale, la marque est associée à des valeurs telles que le bonheur et la convivialité, ce qui crée un sentiment de fierté chez ses employés. L'engagement de Coca-Cola envers la

¹⁶ Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.p. 13–36.

¹⁷ Robbins, S. P & Coulter, M (2018). *Management* (14ème édition) p. 80-85

¹⁸ Robbins, S. P & Judge, T. A (2019) *Organizational behavior*. P.407- 435

responsabilité sociale et la durabilité renforce la confiance des consommateurs et attire des candidats partageant ces valeurs. De plus, la culture de communication ouverte et les événements internes favorisent la cohésion et l'appartenance, contribuant ainsi à un environnement de travail positif et motivant (Fombrun, C. J. 1996).¹⁹

1-3 Facteurs influençant la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est façonnée par une combinaison de facteurs internes et externes qui déterminent les normes, les valeurs, les croyances et les comportements dominants au sein d'une organisation. Ce point se concentre sur les facteurs internes, essentiels à la compréhension des dynamiques culturelles internes

1-3-1 Factures internes :

Plusieurs facteurs internes impactent la culture de l'entreprise. Le premier facteur qui nous semble important est le style du leadership qui joue un rôle fondamental dans la formation et l'évolution de la culture organisationnelle. Le style de gestion, qu'il soit participatif, autoritaire ou transformationnel, influence les comportements, les relations hiérarchiques et la tolérance au risque au sein de l'organisation. Un leader charismatique ou visionnaire peut insuffler une culture d'innovation, tandis qu'un management autoritaire favorisera une culture plus hiérarchique et rigide (Schein, E. H. 2010).²⁰

- **Les systèmes de récompense et de reconnaissance :**

Les mécanismes de reconnaissance (promotion, primes, valorisation symbolique) orientent les comportements des employés et reflètent ce qui est valorisé par l'organisation (performance individuelle, collaboration, innovation, etc.) (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2011).²¹

- **Les procédures et processus internes :**

Les règles formelles, les processus décisionnels, les canaux de communication et les modes de coordination structurent le fonctionnement interne et renforcent certains traits culturels (rigueur, flexibilité, bureaucratie, etc.) (Mintzberg, H. 1979).²²

¹⁹ Fombrun, C. J. (1996). *Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard business school press. P. 72-86

²⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 219–252

²¹ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 77–85

²² Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. P. 2–10, 314–333

- **La diversité des employés :**

La diversité démographique (sexe, âge, origine, situation familiale) et cognitive (valeurs, expériences, formations) des membres d'une organisation enrichit la culture organisationnelle et peut conduire à une plus grande ouverture, créativité et inclusion. (Cox, T. 1993).²³

1-3-2 Facteurs externes :

Les facteurs externes sont des éléments provenant de l'environnement externe de l'organisation, qui influencent indirectement mais puissamment sa culture. Ces influences peuvent contraindre, orienter ou inspirer les choix et les comportements collectifs au sein de l'entreprise.

- **Les conditions socio-économiques :**

Les conditions économiques globales, telles que la croissance, le chômage, l'inflation ou encore le pouvoir d'achat, influencent le climat général dans lequel évolue l'organisation. Par exemple en période de crise économique, une entreprise peut adopter une culture plus axée sur la prudence budgétaire, la productivité et la réduction des coûts. À l'inverse, en période de croissance, elle peut favoriser une culture d'innovation et de prise de risque. (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010).²⁴

- **Les tendances du marché :**

Les évolutions du marché, comme les préférences des consommateurs, l'émergence de nouvelles technologies ou la concurrence, poussent les entreprises à adapter leur culture pour rester compétitives. Par exemple, une entreprise du secteur de la mode devra développer une culture très réactive et tournée vers la créativité pour suivre les tendances. Dans la technologie l'essor de l'IA peut entraîner une culture orientée vers l'agilité et l'apprentissage continu (Daft, R. L. 2015).²⁵

- **Les évolutions sociétales :**

Les valeurs et attentes de la société changent avec le temps (égalité des genres, inclusion, écologie, bien-être au travail). Les entreprises doivent souvent ajuster leur culture pour rester en phase avec leur environnement social. De plus en plus d'organisations intègrent des

²³ Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler. P. 11–39

²⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. P.371–375

²⁵ Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning. P.139–142

politiques de responsabilité sociale (RSE) ou d'équilibre vie pro/perso, ce qui influence leur culture vers plus d'humanité, d'ouverture et de durabilité (Schein, E. H. 2010).²⁶

- **Les alliances et la mondialisation :**

Les fusions, acquisitions, partenariats internationaux et l'ouverture sur les marchés mondiaux exposent les entreprises à des cultures étrangères, qu'elles doivent parfois intégrer ou harmoniser. Par exemple, une entreprise française fusionnant avec une entreprise japonaise devra composer avec des différences culturelles importantes (par exemple, le rapport à la hiérarchie ou au collectif) et pourrait développer une culture plus interculturelle et flexible (Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. 2012).²⁷

1-4 La culture d'entreprise : un pilier fondamental du succès organisationnel :

La culture d'entreprise est souvent décrite comme l'âme d'une organisation. Elle englobe les valeurs, les croyances, les comportements et les normes qui façonnent l'environnement de travail. Dans un monde en constante évolution, comprendre le rôle de la culture d'entreprise est essentiel pour garantir la performance et la pérennité d'une organisation. La culture d'entreprise joue un rôle crucial dans le fonctionnement et le succès d'une organisation, voici quelques-uns de ses principaux rôles :

- **L'identité et la cohésion :**

La culture d'entreprise favorise la cohésion au sein des équipes. En définissant des valeurs communes, elle crée un sentiment d'appartenance chez les employés. Ce lien fort contribue à forger une identité collective, permettant à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents. Une culture d'entreprise bien établie devient ainsi un atout stratégique, renforçant la loyauté des employés et leur engagement envers la mission de l'organisation.

- **La motivation et l'engagement :**

La culture d'entreprise joue un rôle clé dans la motivation et l'engagement des employés. Une atmosphère de travail positive, où les valeurs sont partagées, incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. En effet, lorsque les individus se sentent valorisés et compris, leur motivation augmente, entraînant une productivité accrue.

26 Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 110–113

27 Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. P. 5–23

- **La communication :**

La culture d'entreprise influence la communication interne. Une culture ouverte et transparente favorise les échanges d'idées et d'informations, réduisant ainsi les employés se sentent plus à l'aise pour exprimer leurs opinions et partager leurs préoccupations, ce qui renforce la confiance et la collaboration au sein de l'équipe.

- **L'innovation :**

Une culture qui valorise l'innovation encourage la créativité et la prise de risques. Les employés qui évoluent dans un environnement où leurs idées sont écoutées et appréciées sont plus enclins à proposer des solutions novatrices. Cette dynamique permet à l'entreprise de rester compétitive et de s'adapter aux changements du marché.

- **La performance et la productivité :**

La culture d'entreprise a également un impact direct sur la performance et la productivité. Des employés satisfaits et engagés sont généralement plus performants. Une culture positive favorise l'efficacité et crée un environnement propice à la réussite des objectifs organisationnelles.

- **Le Recrutement et la rétention :**

En outre, une culture d'entreprise attrayante joue un rôle très important dans le recrutement et la rétention des talents. Les entreprises qui cultivent une image positive attirent des candidats de qualité, désireux de rejoindre une organisation où ils se sentent en phase avec les valeurs et la mission. De plus, une culture d'entreprise saine contribue à la fidélisation des employés, réduisant ainsi le turnover et les coûts associés à la formation de nouveaux collaborateurs.

- **L'adaptabilité :**

Enfin, la culture d'entreprise est un facteur déterminant de l'adaptabilité. Dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent être capables de s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences du marché. Une culture d'entreprise flexible et résiliente permet de mieux gérer les crises et d'anticiper les défis futurs. (Schein, E, H.2010) ²⁸

²⁸ Schein, E, H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey –Bass, P. 3-20, p.46-70.

Section 2 : Le recrutement dans la gestion des ressources humaines

Le recrutement est un service de base de la GRH, dont l'objectif est de repérer, d'attirer et d'embaucher les employés susceptibles de répondre pour répondre aux besoins de l'entreprise.

2-1 Définition et étapes du processus de recrutement :

Recruter, c'est bien plus que pourvoir un poste : c'est un processus en 4 temps (identification du besoin, sourcing, évaluation et onboarding) qui permet de trouver la perle rare tout en valorisant l'image employeur.

2-1-1 définition de recrutement :

À l'origine, le terme recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel »²⁹

Selon Jean-Marie Peretti (2021), «le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer des candidats potentiels, évaluer leurs compétences et sélectionner ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation ».³⁰

Selon Dessler (2020)³¹, le recrutement est « l'ensemble des pratiques mises en place par une organisation pour identifier et attirer des candidats qualifiés afin de pourvoir un poste vacant ». En effet, un recrutement réussi ne repose pas uniquement sur l'évaluation des savoir-faire (hard skills), mais aussi sur l'appréciation des savoir-être (soft skills), qui jouent un rôle fondamental dans l'intégration et la performance des nouveaux employés (Dessler, 2020).

Chiavenato (2014) souligne que le recrutement est un processus dynamique qui repose sur des stratégies d'attractivité et de sélection visant à renforcer la compétitivité organisationnelle. Dans cette perspective, il ne s'agit pas seulement d'embaucher, mais de garantir une cohérence entre les valeurs, les attentes des candidats et les principes de l'entreprise³².

Le recrutement est défini comme un processus par lequel une entreprise identifie, attire et sélectionne des candidats pour pourvoir un poste vacant. Il vise à trouver le profil le plus adapté aux besoins de l'organisation en tenant compte des compétences, de l'expérience et des valeurs du candidat.

²⁹ BEN AREZKI Kassandra, BOUREHLA Zahia : « La culture de l'entreprise et le processus de recrutement au sein d'une entreprise publique Cas : NAFTAL » <https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/23405> consulté le 18/04/2025 à 17 :30

³⁰Peretti, J.-M. (2021). Ressources humaines (17e éd.). Vuibert, p. 203.

³¹ Dessler, G. (2020). *Management des ressources humaines* (12e éd.). Paris, France : Pearson. p. 156.

³² Chiavenato, I. (2014). *Gestion des ressources humaines* (10e éd.). Montréal, Canada : ERPI. p. 178.

2.1.2 Les étapes du processus de recrutement :

Un processus de recrutement réussi repose sur plusieurs phases clés. L'objectif est d'identifier les candidats dont le profil correspond aux besoins de l'entreprise, tout en évitant des recrutements inadaptés qui pourraient perturber son fonctionnement. En effet, une mauvaise embauche a souvent des conséquences lourdes : baisse de performance, surcharge pour les équipes, et coûts supplémentaires pour l'entreprise.

2-1-2-1 Définition des besoins et élaboration du profil recherché :

Une des premières démarches du recrutement est d'identifier précisément les besoins de l'entreprise et de définir le candidat idéal. Cette étape repose sur une analyse interne des compétences disponibles au sein de l'organisation et sur l'identification des manques à combler. Une définition vague ou incomplète des besoins peut entraîner des difficultés lors de la sélection des candidats et nuire à l'efficacité globale du processus.

Pour structurer efficacement cette démarche, les entreprises s'appuient généralement sur une fiche de poste, un outil fondamental qui permet de formuler clairement les attentes liées à une fonction. Ce document joue un rôle central dans l'attraction des candidats, et aussi dans l'évaluation de leur adéquation avec les exigences du poste. Une fiche de poste bien construite constitue une référence stratégique pour les recruteurs, les managers et les futurs collaborateurs, en favorisant une communication fluide et une prise de décision cohérente tout au long du processus de recrutement.

Selon Jean-Marie Peretti (2021)³³, une fiche de poste efficace doit comporter plusieurs éléments clés, tels que l'intitulé du poste, les missions principales, les compétences requises et les conditions d'exercice. Ces composantes garantissent une meilleure compréhension du poste et facilitent l'adéquation entre les attentes de l'entreprise et les profils des candidats.

³³ Peretti, J.-M. (2021). Ressources humaines (17e éd.). Vuibert, p. 215.

Description du poste	
Intitulé du poste	
Fiche de fonction ou métier correspondant	
Positionnement dans l'organisation et responsabilités managériales	
Missions principales	
Activités et tâches	
Moyens et prérogatives	
Relations internes et externes	
Conditions et lieu de travail	
Profil du poste	
Compétences	
Expérience professionnelle	
Formations / diplômes	

Modèle de fiche de poste

Copyright www.manager-go.com

Figure 1: Modèle de fiche du poste

Source: copyright www.manager-go.com

- **Les responsabilités et tâches associées** : Cette section décrit en détail les missions principales et les activités quotidiennes du poste. Une description bien définie permet aux candidats d'évaluer leur capacité à occuper la fonction et aux recruteurs de mieux cibler leurs recherches. Il est recommandé de structurer cette partie en actions concrètes, en mettant en avant les objectifs attendus et les interactions avec les autres services de l'entreprise.

- **Les compétences requises** : Ici, l'entreprise précise les compétences techniques (hard skills) et les aptitudes comportementales (soft skills) nécessaires pour occuper le poste. Les qualifications académiques, l'expérience professionnelle requise et les certifications spécifiques y sont également mentionnées. Il est essentiel de différencier les compétences essentielles des compétences secondaires ou souhaitables, afin d'élargir le vivier de candidats potentiels sans exclure ceux qui pourraient développer certaines compétences avec le temps.

- **Le positionnement hiérarchique** : Cette section précise à quel service, département ou direction le poste est rattaché et à qui le collaborateur devra rendre compte. Il peut également indiquer si le poste comprend des responsabilités managériales ou des interactions régulières avec d'autres services. Une bonne définition du positionnement hiérarchique permet de clarifier les attentes en matière de reporting et de coordination interne.

- **Les conditions de travail et de rémunération** : Cette partie regroupe des informations essentielles sur le cadre de travail, telles que les horaires, les avantages sociaux, les possibilités

d'évolution et le niveau de rémunération. Bien que certaines entreprises préfèrent ne pas afficher directement le salaire dans leurs offres, une indication (fourchette salariale, primes éventuelles) peut être un facteur de motivation pour les candidats et éviter des désistements tardifs en cours de recrutement.

2-1-2-2 Sourcing et diffusion de l'offre d'emploi :

Une fois le profil défini, l'entreprise doit diffuser son offre de manière stratégique afin d'atteindre un maximum de candidats qualifiés. Le choix des canaux de diffusion dépend du type de poste ainsi que du public cible. Une diffusion efficace permet d'optimiser le processus de recrutement en attirant des candidats correspondant aux attentes de l'organisation.

Les plateformes d'emploi en ligne constituent aujourd'hui l'un des moyens les plus utilisés pour la diffusion des offres. Des sites spécialisés tels que LinkedIn, Indeed ou Monster permettent d'atteindre un large éventail de candidats, qu'ils soient en recherche active ou passive d'opportunités professionnelles. Ces plateformes offrent également des outils de filtrage avancés permettant aux recruteurs de cibler des profils précis en fonction de critères spécifiques, tels que l'expérience, les compétences ou la localisation.

D'un autre côté, faire appel à un cabinet de recrutement peut s'avérer stratégique pour dénicher des experts dans un domaine précis. Ces spécialistes ont une connaissance fine des besoins des entreprises et accès à une base de candidats triés sur le volet. Ils parviennent souvent à proposer des profils qui collent parfaitement aux attentes, surtout pour des postes techniques ou nécessitant un background très spécifique.

Côté interne, promouvoir ses propres collaborateurs reste une option gagnante. Pourquoi chercher ailleurs quand on peut faire monter en compétences ses équipes ? Cette approche booste la motivation en offrant des perspectives claires, tout en réduisant les frais et les délais liés à une embauche externe.

Les salons de recrutement représentent un canal privilégié pour dénicher des talents. En se rendant sur place, les entreprises ont la chance d'échanger directement avec les candidats, ce qui permet de juger plus finement leur profil et leur dynamisme. Autre avantage non négligeable : ces rencontres boostent l'image de l'entreprise, en la rendant plus visible et attractive aux yeux des futurs collaborateurs.

La cooptation s'impose comme une méthode de plus en plus prisée dans le cadre du recrutement. Elle repose sur la recommandation de candidats par les employés de l'entreprise, ce qui permet souvent d'obtenir des profils de qualité, déjà pré-validés par des collaborateurs

internes. Cette approche favorise également l'intégration des nouvelles recrues, celles-ci bénéficiant d'un contact direct avec la personne qui les a recommandées.

Selon Breugh (2017), le choix du canal de diffusion a un impact direct sur la qualité des candidatures reçues. Par exemple, les plateformes numériques sont efficaces pour les postes en technologie ou en marketing digital, tandis que les cabinets de recrutement restent privilégiés pour des fonctions managériales ou techniques.³⁴

2-1-2-3 Présélection et tri des candidatures :

Une fois les candidatures reçues, la phase de présélection constitue une étape clé permettant d'affiner le vivier de candidats et d'identifier ceux qui correspondent le mieux aux exigences du poste. Ce filtrage repose sur une analyse rigoureuse des dossiers des postulants, en tenant compte des critères prédéfinis par l'entreprise. Généralement, cette évaluation se base sur plusieurs éléments :

- Le curriculum vitae (CV) :

Il constitue la première vitrine du candidat et permet de vérifier son parcours académique, ses expériences professionnelles, ainsi que l'évolution de ses compétences. Certains recruteurs recherchent des indices sur la cohérence du parcours, la stabilité professionnelle ou encore la diversité des expériences.

- La lettre de motivation :

Elle permet d'apprécier l'intérêt du candidat pour le poste et l'entreprise, ainsi que sa capacité à exprimer ses motivations et à se projeter dans le rôle. Une lettre bien structurée et personnalisée est souvent un indicateur fort de l'engagement du candidat.

- Les profils en ligne :

Avec la digitalisation du recrutement, les recruteurs consultent de plus en plus les profils professionnels sur des plateformes telles que LinkedIn. Ces profils permettent d'obtenir des informations supplémentaires sur le réseau du candidat, ses recommandations et même ses contributions dans son domaine d'expertise.

2-1-2-4 L'entretien et l'évaluation des compétences :

L'entretien constitue l'une des étapes les plus décisives du processus de recrutement. Il permet d'évaluer non seulement les compétences techniques du candidat, mais aussi son

³⁴ Breugh, J. A. (2017). *Recruitment: Science and Practice* (2nd Ed.). Boston, MA: Cengage Learning. p. 134.

adéquation avec la culture de l'entreprise. Selon Schmidt et Hunter (1998)³⁵, les entretiens structurés, qui reposent sur une grille d'évaluation standardisée, offrent de meilleures garanties d'objectivité que les entretiens libres.

D'autres méthodes d'évaluation peuvent être intégrées pour affiner la sélection :

- Les tests psychométriques : Ils mesurent les traits de personnalité et les capacités cognitives des candidats.
- Les mises en situation : Ces exercices permettent d'observer les réactions du candidat face à des cas concrets.
- Les jeux de rôle : Souvent utilisés dans les métiers nécessitant des compétences relationnelles, ils simulent des interactions professionnelles.

2-1-2-5 Prise de décision et embauche :

Après l'évaluation des candidats, la décision finale repose sur une analyse comparative des performances et des impressions recueillies lors des entretiens. La compatibilité culturelle joue un rôle clé dans cette décision, car une intégration réussie repose en grande partie sur l'alignement des valeurs du candidat avec celles de l'entreprise (Kristof-Brown et al., 2005).³⁶

Une fois le candidat retenu, place aux discussions pour finaliser les détails de l'embauche : salaire, avantages, horaires, etc. Quand les deux parties tombent d'accord, la signature du contrat vient sceller cet engagement mutuel. C'est à ce moment que démarre officiellement l'intégration du nouvel employé dans l'entreprise.

2-1-2-6 Intégration et suivi du nouvel employé :

L'intégration d'un nouvel employé est une étape souvent sous-estimée, alors qu'elle joue un rôle fondamental dans la fidélisation des talents. Un programme d'onboarding structuré inclut la présentation des valeurs de l'entreprise, la formation aux outils internes et un suivi régulier par un manager ou un mentor.

Bauer (2010) souligne qu'un processus d'intégration efficace réduit le turnover de 50 % et améliore significativement la satisfaction des employés. Une intégration réussie favorise non seulement l'engagement du nouvel employé, mais optimise également sa productivité et son sentiment d'appartenance à l'organisation.³⁷

³⁵ Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, P. 265

³⁶ Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. p. 298.

³⁷ Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. p. 15.

2.2 Les facteurs influençant les décisions de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément stratégique de la gestion des ressources humaines, influencé par une multitude de facteurs qui déterminent la manière dont une organisation sélectionne et intègre ses futurs collaborateurs. Selon Armstrong et Taylor (2020), les décisions de recrutement ne sont pas prises au hasard mais résultent d'un équilibre entre les besoins internes de l'entreprise et les contraintes externes du marché du travail.

Ainsi, les recruteurs doivent adapter leur stratégie de recrutement en tenant compte de nombreux éléments tels que la culture organisationnelle, l'image employeur, l'évolution technologique ou encore les exigences du marché du travail. Ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les facteurs internes, liés aux spécificités de l'organisation, et les facteurs externes, influencés par le contexte économique, social et réglementaire.

2.2.1 Les facteurs internes du recrutement :

Les facteurs internes représentent l'ensemble des éléments propres à l'organisation qui influencent son processus de recrutement. Il peut s'agir de la politique RH, de la culture d'entreprise, des besoins en compétences, ou encore des ressources disponibles. Ces facteurs déterminent la manière dont l'entreprise anticipe, organise et met en œuvre ses actions de recrutement.

2-2-1-1 La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un facteur déterminant dans le choix des candidats, car elle oriente le processus de sélection en fonction des valeurs et des comportements attendus.

Aujourd'hui, les sociétés ne cherchent pas seulement des compétences techniques, elles veulent des personnes qui vibrent à la même fréquence qu'elles. Comme le soulignent Kristof-Brown et al. (2005), cette alchimie culturelle influence directement l'épanouissement au travail.

Par exemple : Une institution traditionnelle, elle, valorisera le respect des processus et une approche structurée. (Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005).

38

³⁸ Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, p. 312.

2-2-1-2 Les besoins en compétences et la gestion des talents :

Le recrutement est directement lié aux compétences recherchées par l'entreprise. Une organisation évoluant dans un secteur technologique aura des exigences spécifiques en matière de digitalisation, tandis qu'une entreprise manufacturière cherchera des compétences techniques et opérationnelles.

Dessler (2020) souligne que l'identification précise des besoins en compétences est essentielle pour éviter des erreurs de recrutement coûteuses. En ce sens, les fiches de poste et les descriptions des profils recherchés doivent être élaborées avec soin pour garantir une adéquation optimale entre les candidats et les exigences du poste.³⁹

2-2-1-3 L'image employeur et son impact sur l'attractivité des candidats :

L'image employeur, ou "employer branding", est un facteur clé dans l'attraction des talents. Une entreprise ayant une réputation positive, offrant des conditions de travail attractives et des perspectives de développement professionnel, attirera naturellement davantage de candidats qualifiés.

Backhaus et Tikoo (2004) identifient trois éléments fondamentaux de la marque employeur :

- La réputation de l'entreprise (perception du marché)
- L'expérience employé (conditions et qualité de vie au travail)
- Les valeurs et engagements de l'entreprise (RSE, diversité, innovation)

Une organisation ayant une image employeur forte bénéficiera d'un avantage concurrentiel, notamment en période de pénurie de talents.⁴⁰

2-2-2 Les facteurs externes du recrutement :

Le processus de recrutement ne dépend pas uniquement de la stratégie interne de l'entreprise. Il est également influencé par des facteurs externes tels que le marché de l'emploi, les tendances économiques, la législation ou encore l'image de l'entreprise dans son environnement. Comprendre ces éléments permet d'adapter les pratiques de recrutement aux réalités du contexte externe.

³⁹ Dessler, G. (2020). *Management des ressources humaines* (12e éd.). Paris, France: Pearson. p. 189.

⁴⁰ Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. pp. 504-506.

2-2-2-1 L'état du marché du travail et la disponibilité des talents :

Le marché du travail joue un rôle central dans le recrutement. En période de forte demande de main-d'œuvre, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour attirer les meilleurs candidats en proposant des salaires compétitifs et des avantages attractifs. En revanche, lorsque le chômage est élevé, elles peuvent être plus sélectives et imposer des critères plus rigoureux dans leur processus de sélection (Breaugh, 2017).⁴¹

Tableau 1: Les facteurs du marché du travail qui influencent le recrutement

Facteur	Impact sur le recrutement
Pénurie de talents	Salaires plus élevés, concurrence accrue entre employeurs
Chômage élevé	Plus grand choix de candidats, exigences accrues
Évolution des métiers	Adaptation des compétences requises par les employeurs
Mobilité géographique	Influence sur la diversité et la disponibilité des candidats

Source : Adapté de Breaugh (2017) p.19

2-2-2-2 L'impact des évolutions technologiques :

La digitalisation du recrutement a profondément transformé les pratiques des entreprises. L'utilisation des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo), des plateformes d'offres d'emploi et des outils de gestion des candidatures permet d'accéder à un vivier plus large de talents et d'optimiser le tri des CV.

Cependant, ces avancées posent aussi des défis, notamment en matière de protection des données personnelles et d'équité dans les processus de sélection (Cappelli, 2019). Les entreprises doivent donc veiller à concilier efficacité technologique et respect des principes éthiques et réglementaires.⁴²

2-2-2-3 Les contraintes légales et réglementaires :

Le cadre législatif influence directement les décisions de recrutement. Les entreprises doivent respecter les lois en matière de non-discrimination, de confidentialité des données et de conditions de travail. En Algérie, par exemple, le Code du travail encadre strictement les conditions d'embauche et les droits des travailleurs.

⁴¹Breaugh, J. A. (2017). *Recruitment t: Science and Practice* (2nd ed.). Boston, MA: Cengage Learning. p. 87.

⁴² Cappelli, P. (2019). *HR for Small Business for Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp. 112-114.

Des réglementations internationales, comme le RGPD en Europe, imposent également des normes strictes concernant la collecte et l'utilisation des données des candidats.

2-3 Le lien entre la culture de l'entreprise et la stratégie de recrutement :

Dans un marché du travail toujours plus exigeant, le processus de recrutement dépasse désormais la simple vérification des qualifications techniques. Il implique surtout une recherche minutieuse d'harmonie entre l'identité profonde de l'organisation et les caractéristiques personnelles des futurs collaborateurs. Cette culture d'entreprise, qu'on pourrait décrire comme la signature unique d'une organisation à travers ses principes fondateurs et ses modes opératoires, joue un rôle déterminant dans l'attraction, la sélection et l'intégration des nouveaux venus.

Ce constat impose une nécessaire symbiose entre la politique de recrutement et l'essence même de l'entreprise. Une telle cohérence se révèle payante à plusieurs niveaux : renforcement de l'implication des équipes, diminution des départs prématurés et optimisation des résultats collectifs. À l'opposé, les structures qui négligent cet aspect fondamental s'exposent à des écueils majeurs : difficultés à retenir leurs éléments prometteurs et perturbations récurrentes dans l'atmosphère de travail.

2.3.1 L'impact de la culture d'entreprise sur l'attractivité des talents :

La culture d'une entreprise constitue un facteur clé d'attractivité pour les talents. Les candidats ne cherchent plus seulement un emploi, mais un environnement de travail où ils peuvent s'épanouir et partager des valeurs communes avec leurs collègues et leurs dirigeants.

Certaines entreprises capitalisent sur leur culture forte pour attirer les meilleurs talents. Par exemple, les entreprises technologiques comme Google et Spotify mettent en avant leur environnement de travail collaboratif et innovant pour séduire les profils créatifs et agiles. À l'inverse, des institutions financières ou juridiques privilégient une image de rigueur et de professionnalisme pour attirer des candidats soucieux de stabilité et de structure.

De plus, la culture d'entreprise se reflète dans la communication externe, notamment sur les réseaux sociaux professionnels et les plateformes de notation d'employeurs comme Glassdoor. Une entreprise perçue comme ayant une culture positive et inclusive bénéficiera d'une meilleure réputation et pourra plus facilement attirer des talents.

2.3.2 L'influence de la culture organisationnelle sur les critères de sélection des candidats :

Le processus de recrutement ne se limite pas à l'évaluation des compétences techniques et de l'expérience des candidats. Il s'agit également d'identifier des individus dont les valeurs et

la personnalité correspondent à celles de l'entreprise. Ce concept, appelé Person-Organization Fit, est essentiel pour garantir une bonne intégration et une productivité durable.

Par exemple, dans une entreprise favorisant une culture entrepreneuriale et autonome, un candidat habitué à des environnements strictement hiérarchisés pourrait avoir des difficultés à s'adapter. De même, une entreprise mettant en avant la collaboration et le travail d'équipe privilégiera des profils dotés de bonnes compétences interpersonnelles, tandis qu'une organisation axée sur la performance individuelle sélectionnera des candidats compétitifs et orientés résultats.

Tableau 2 : L'influence des différents types de culture organisationnelle sur les critères de recrutement

Élément de la culture organisationnelle	Impact sur les critères de sélection
Valeurs (respect, innovation, collaboration...)	Sélection de candidats partageant ces valeurs
Style de management	Recherche de profils compatibles avec un management participatif ou directif
Normes de communication	Priorité aux candidats à l'aise avec la transparence ou la hiérarchie
Degré de flexibilité	Prise en compte de la capacité d'adaptation du candidat
Rythme et intensité du travail	Recherche de candidats capables de s'adapter à la charge réelle

Source : Schein, E. H. (2010). La culture organisationnelle et le leadership (4e éd.). Jossey-Bass, p. 88.

En pratique, les recruteurs utilisent divers outils pour évaluer cette compatibilité culturelle, tels que les tests de personnalité (MBTI, Big Five) et les entretiens comportementaux basés sur des mises en situation.

2.3.3 L'impact de la culture sur les méthodes de recrutement :

La culture d'une entreprise joue un rôle déterminant dans le choix des méthodes de recrutement et des canaux de diffusion des offres d'emploi. Une organisation résolument tournée vers l'innovation et la digitalisation privilégiera des approches modernes comme le recrutement via les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou Twitter, l'organisation de hackathons pour repérer des talents techniques ou encore la cooptation interne, qui permet

d'intégrer des candidats recommandés par les employés en poste. À l'inverse, une entreprise plus traditionnelle, attachée à des valeurs de stabilité et de rigueur, optera plutôt pour des méthodes classiques comme la publication d'annonces sur des plateformes institutionnelles, le recours aux cabinets de recrutement spécialisés ou encore l'utilisation de concours d'entrée dans certains secteurs.

L'influence de la culture organisationnelle sur le recrutement se traduit également par des différences marquées dans les processus de sélection. Les entreprises à structure hiérarchique forte et valorisant la stabilité auront tendance à imposer un processus de sélection rigoureux, comprenant plusieurs étapes d'évaluation, des tests standardisés et des mises en situation formelles visant à mesurer les compétences techniques et comportementales des candidats.

À l'opposé, les start-ups et entreprises technologiques, souvent caractérisées par un environnement dynamique et en perpétuelle évolution, adoptent une approche plus souple et informelle du recrutement. Dans ces structures, l'accent est souvent mis sur l'adaptabilité et la personnalité du candidat plutôt que sur un parcours académique strictement défini. Les entretiens se déroulent généralement dans un cadre plus détendu et portent davantage sur la capacité d'innovation, la réactivité et l'adéquation avec la culture de l'entreprise.

D'autres organisations, particulièrement celles mettant en avant l'esprit d'équipe et la collaboration, intègrent des entretiens collectifs ou des mises en situation en groupe afin d'observer directement les interactions entre candidats. Ces méthodes permettent de tester la capacité d'un postulant à travailler en équipe, à résoudre des problèmes en coopération et à s'intégrer harmonieusement dans l'environnement de travail.

En définitive, l'alignement entre la culture organisationnelle et les méthodes de recrutement constitue un enjeu majeur pour les entreprises. En adaptant les outils et les stratégies de recrutement aux valeurs et aux attentes internes, les employeurs maximisent leurs chances d'attirer des candidats en phase avec leur vision et réduisent ainsi les risques d'erreur de recrutement, tout en renforçant leur attractivité sur le marché de l'emploi.

2.3.4 La culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux employés :

Le processus d'intégration (ou onboarding) est une étape cruciale qui permet aux nouvelles recrues de s'adapter à l'environnement de travail et d'assimiler les valeurs de l'entreprise. Une bonne intégration repose sur la mise en place de pratiques cohérentes avec la culture organisationnelle.

Les entreprises qui valorisent l'autonomie offriront une intégration flexible avec un mentorat léger, tandis que celles privilégiant la rigueur proposeront des formations structurées

et un accompagnement détaillé. Une étude menée par Bauer (2010) montre que les employés bénéficiant d'un programme d'onboarding efficace sont 58 % plus susceptibles de rester dans l'entreprise après trois ans.⁴³

Quelques bonnes pratiques d'intégration selon la culture de l'entreprise :

- Culture innovante : parrainage par un mentor, formations interactives, événements d'intégration dynamiques.
- Culture hiérarchique : un programme structuré avec des formations obligatoires, suivi formalisé par les managers.
- Culture collaborative : l'intégration en équipe, travail sur des projets collectifs dès les premières semaines.

En définitive, un onboarding en phase avec la culture organisationnelle améliore l'engagement et réduit le turnover, renforçant ainsi la pérennité des recrutements.

Section 3 : La diversité et l'inclusion dans le recrutement

Recruter dans une logique de diversité et d'inclusion ne relève plus seulement d'un choix éthique, mais d'un véritable levier de performance et d'attractivité. Aujourd'hui, les entreprises qui valorisent les différences attirent des candidats aux profils variés et renforcent leur culture interne. Cette section s'intéresse à l'importance d'intégrer ces dimensions dans le processus de recrutement.

3-1 Définition et enjeux de la diversité et de l'inclusion :

La diversité et l'inclusion sont deux concepts fondamentaux dans le management des ressources humaines, particulièrement dans le cadre du recrutement. Bien qu'ils soient souvent associés, ils recouvrent des réalités distinctes mais complémentaires. Pour mieux les appréhender, il est essentiel de s'appuyer sur des définitions académiques et d'en proposer une interprétation personnelle.

3-1-1 Définition de la diversité :

À travers l'abondante littérature consacrée à la diversité, de nombreuses définitions ont été recensées ; nous en retiendrons ici quelques-unes parmi les plus significatives.

Selon Cox (2001), la diversité se définit comme « la représentation, dans un groupe ou une organisation, de multiples identités sociales, culturelles et démographiques, visibles ou invisibles, qui influencent les perceptions, les attitudes et les comportements des individus ». Cette définition met en avant l'idée que la diversité ne se limite pas aux caractéristiques

⁴³ Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation. p. 22.

apparentes, comme l'origine ethnique ou le genre, mais inclut également des dimensions moins visibles, telles que les valeurs, les expériences de vie ou les styles de pensée.⁴⁴

La diversité est la richesse des différences humaines qui coexistent au sein d'une organisation. Elle englobe non seulement les aspects démographiques et culturels, mais aussi les diversités cognitives et professionnelles. Une équipe diversifiée est une équipe où chaque membre apporte une perspective unique, favorisant ainsi la créativité et l'innovation.

3-1-2 Définition de l'inclusion :

La richesse des travaux portant sur la notion de l'inclusion nous a permis d'identifier diverses définitions ; sans prétendre à l'exhaustivité, nous en présentons ci-dessous les principales.

Pour Mor Barak (2017), l'inclusion est « le processus par lequel une organisation crée un environnement où tous les individus, quelles que soient leurs différences, se sentent respectés, valorisés et capables de contribuer pleinement à la réussite collective ». Cette définition souligne l'importance de l'environnement de travail et des pratiques organisationnelles dans la promotion d'un sentiment d'appartenance et d'équité.⁴⁵

L'inclusion est la capacité d'une organisation à transformer la diversité en une force collective. Cela implique de créer des conditions où chaque individu, indépendamment de ses caractéristiques personnelles, peut s'épanouir et participer activement aux décisions et aux projets. L'inclusion va au-delà de la simple représentation ; elle exige une culture organisationnelle qui valorise et intègre les différences.

3-2 les enjeux de la diversité et de l'inclusion :

La diversité et l'inclusion posent des enjeux humains et sociétaux cruciaux, interrogeant la capacité des organisations à créer des environnements véritablement équitables et respectueux des singularités individuelles.

3-2-1 les enjeux de la diversité :

La diversité en entreprise soulève des enjeux majeurs, tant sur le plan humain que stratégique. Elle implique de repenser les modes de fonctionnement pour intégrer des profils

⁴⁴ Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass.p.45

⁴⁵ Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage Publications.p .32

variés tout en assurant l'équité et la cohésion. Comprendre ces enjeux permet aux organisations de mieux tirer parti des richesses que représente la pluralité des parcours et des expériences.

3-2-1-1 Conformité légale et éthique :

Le respect de la diversité dans le recrutement est un impératif éthique et une obligation légale dans de nombreux pays. En Algérie, le Code du travail interdit toute forme de discrimination à l'embauche et impose aux employeurs d'adopter des pratiques équitables (Bensaid, 2019). Le non-respect de ces obligations expose l'entreprise à des sanctions légales pouvant aller jusqu'à des amendes et des poursuites judiciaires.⁴⁶

D'autre part, encourager la diversité obéit à un devoir moral et social. Les entreprises sont un acteur principal pour faire vivre l'égalité des chances et combattre les discriminations. En accueillant les collaborateurs venus de divers horizons, elles participent à la constitution d'une société plus égale et inclusive.

3-2-1-2 l'attraction et la rétention des talents :

Les nouvelles générations d'employés, les millennials et la génération Z notamment, donnent de plus en plus d'importance à la diversité et à l'inclusion dans les organisations. En effet, une enquête de (Roberson 2019) démontre que 67 % des candidats donnent la priorité à la diversité comme critère essentiel enlisant leur choix d'employeur. Par conséquent, une entreprise qui accorde de l'importance à la diversité attire des talents différents et renforce ainsi son attractivité sur le marché du travail.⁴⁷

En outre, un environnement de travail diversifié et inclusif entraîne la fidélisation des employés. Les collaborateurs se sentent plus valorisés et plus intégrés, et cela diminue le taux de turnover et les coûts à effectuer pour recruter et former de nouveaux employés. Des cadres de travail stables et motivés contribuent directement à la productivité et à la durabilité de l'organisation.

3-2-1-3 L'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise :

Adopter une politique de diversité renforce l'image de marque de l'entreprise. Aujourd'hui, les consommateurs et les partenaires commerciaux sont de plus en plus attentifs aux engagements sociétaux des entreprises. Une organisation qui promeut activement la diversité est perçue comme responsable et éthique, ce qui lui permet de se démarquer sur le marché.

⁴⁶ Bensaid, A. (2019). *Le droit du travail en Algérie : principes et applications*. Alger: Casbah Editions.p.134

⁴⁷ Roberson, Q. M. (2019). *Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda*. Journal of Management.P .56

En revanche, une entreprise qui ne prend pas en compte la diversité peut souffrir d'une mauvaise réputation, notamment à travers les réseaux sociaux, où les pratiques discriminatoires sont rapidement dénoncées. Un engagement fort en faveur de la diversité peut donc constituer un avantage concurrentiel en termes de communication et de relations publiques (Morin & al., 2020).⁴⁸

3-2-1-4 L'expansion des opportunités de marché :

Une entreprise diversifiée est mieux équipée pour comprendre et répondre aux besoins d'une clientèle variée. En intégrant des collaborateurs issus de différentes cultures et origines, l'entreprise développe une sensibilité accrue aux attentes des consommateurs, ce qui lui permet d'adapter ses produits et services en conséquence.

Par exemple, une entreprise opérant à l'international bénéficiera d'une équipe multiculturelle capable de comprendre les spécificités locales et d'adopter une approche commerciale adaptée à chaque marché. Ainsi, la diversité peut être un véritable levier de développement et de compétitivité à l'échelle mondiale.

Tableau 3 : Les enjeux de la diversité dans le recrutement avec leur impact

Enjeux de la diversité	Description	Impact sur l'entreprise
Conformité légale et éthique	Respect des lois anti-discrimination et promotion de l'égalité des chances.	Réduction des risques juridiques et amélioration de l'image de l'entreprise.
Attraction et rétention des talents	Les candidats recherchent des environnements inclusifs où ils se sentent valorisés.	Augmentation de l'engagement des employés et réduction du turnover.
Image et réputation	Une entreprise diversifiée est perçue comme responsable et moderne.	Renforcement de la marque employeur et fidélisation des clients.
Opportunités de marché	Une équipe multiculturelle comprend mieux les attentes des clients internationaux.	Expansion des marchés et adaptation plus efficace aux tendances globales.

Source : Adapté de McKinsey & Company (2020) et Roberson (2019).

⁴⁸ Morin, E. M., & al. (2020). *Les pratiques de gestion des ressources humaines et leur impact sur l'engagement organisationnel*. Presses de l'Université du Québec. P.109

3-2-2 Les enjeux de l'inclusion dans le recrutement :

L'inclusion dans le recrutement va au-delà de la simple diversité : elle vise à garantir à chacun une réelle égalité des chances, quel que soit son profil. Elle permet de créer un environnement où chaque candidat se sent légitime, respecté et valorisé. Intégrer cette dimension représente un enjeu essentiel pour construire des équipes engagées, équitables et représentatives de la société.

3-2-2-1 L'amélioration du bien-être et de l'engagement des employés :

L'inclusion au sein d'une entreprise crée un environnement de travail où chaque employé se sent respecté et valorisé, indépendamment de son origine, de son genre ou de ses capacités. Un cadre inclusif favorise le bien-être psychologique et réduit le stress lié aux discriminations ou à l'exclusion (Smith, 2021).⁴⁹

Un employé qui se sent accepté et écouté est plus engagé et motivé dans ses tâches. Selon une étude de Deloitte (2020), les entreprises avec une forte culture d'inclusion enregistrent une augmentation de 20 % de l'engagement des employés, ce qui améliore directement leur productivité.⁵⁰

3-2-2-2 Renforcement de la cohésion et de la collaboration :

Un environnement inclusif encourage la collaboration entre les employés, en éliminant les barrières sociales et culturelles. Lorsque chacun se sent intégré, la communication s'améliore, ce qui renforce la synergie entre les équipes (Bourguignon, 2019).⁵¹

Les entreprises inclusives bénéficient d'une meilleure coopération entre les collaborateurs, ce qui permet une prise de décision plus efficace et une gestion optimisée des conflits. Cela crée une dynamique collective où chaque membre de l'équipe apporte une valeur ajoutée sans crainte de jugement ou d'exclusion.

3-2-2-3 La réduction du turnover et fidélisation des talents :

L'inclusion est un facteur clé dans la fidélisation des employés. Un climat de travail inclusif diminue les départs volontaires en raison de discriminations ou de mal-être au travail. Une étude

⁴⁹ Smith, J. (2021). *Diversity and Inclusion in the Workplace: Best Practices for Leaders*. McGraw-Hill. P.89

⁵⁰ Deloitte. (2020). *The Inclusion Imperative: Why Organizations Must Invest in an Inclusive Culture*. Deloitte Insights. P.112

⁵¹ Bourguignon, A. (2019). *Management inclusif : pratiques et enjeux*. Éditions EMS. P.73

de Korn Ferry (2021) montre que les entreprises qui favorisent l'inclusion enregistrent une baisse de 30 % du taux de turnover.⁵²

En offrant des opportunités égales à tous les employés et en assurant un cadre de travail respectueux, les entreprises renforcent leur attractivité et fidélisent leurs talents sur le long terme. Cela réduit les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs.

3-2-2-4 Un impact positif sur l'image de l'entreprise :

L'inclusion est devenue un critère déterminant dans l'évaluation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les consommateurs et les partenaires commerciaux privilégient les entreprises qui promeuvent une culture inclusive et respectueuse des différences (Martinez, 2022).⁵³

Une entreprise qui adopte des pratiques inclusives améliore son image de marque et attire des clients et partenaires sensibles aux questions d'équité et de diversité. À l'inverse, un manque d'inclusion peut entraîner des critiques publiques et nuire à la réputation de l'organisation.

Tableau 4: Les enjeux de l'inclusion dans le recrutement

Enjeux de l'inclusion	Description	Impact sur l'entreprise
Bien-être et engagement	Favorise un climat de travail respectueux et valorisant.	Augmentation de la motivation et de la productivité des employés.
Cohésion et collaboration	Améliore la communication interne et la coopération entre les équipes.	Optimisation de la gestion des conflits et renforcement de la synergie.
Réduction du turnover	Un environnement inclusif diminue les départs volontaires.	Baisse des coûts liés au recrutement et meilleure fidélisation des talents.
Image et réputation	Une entreprise inclusive est perçue comme responsable et éthique.	Renforcement de la marque employeur et attractivité accrue.

Source : Adapté de Deloitte (2020), Harvard Business Review (2020).

3-2 Les avantages et les défis de la diversité en entreprise :

La diversité est devenue un facteur clé de succès. Elle ne se limite pas seulement aux différences ethniques ou de genre, mais englobe également des dimensions variées comme les parcours professionnels, les générations, les croyances ou encore les compétences. Si elle est

⁵² Korn Ferry. (2021). *Building an Inclusive Workplace: Strategies for Success*. Korn Ferry Institute. P. 98

⁵³ Martinez, C. (2022). *L'inclusion en entreprise : mythe ou réalité ?* Paris: Dunod. P. 132

bien gérée, elle devient un véritable levier de performance et d'innovation. Cependant, intégrer la diversité de manière efficace représente aussi un défi organisationnel qui nécessite des stratégies adaptées.

3-2-1 Les avantages de la diversité en entreprise :

La diversité au sein des entreprises constitue une véritable richesse humaine et organisationnelle. En réunissant des profils aux expériences, cultures et visions différentes, elle stimule l'innovation, améliore la prise de décision et renforce la capacité d'adaptation. Explorer ses avantages permet de mieux comprendre pourquoi elle est aujourd'hui au cœur des stratégies de développement des organisations.

3-2-1-1 Un moteur d'innovation et de performance :

Une équipe composée de profils variés apporte une richesse de perspectives qui stimule la créativité. Les différences de parcours et de cultures permettent d'aborder les problèmes sous différents angles et d'innover plus rapidement. En effet, lorsqu'un groupe est homogène, les décisions ont tendance à être prises en fonction d'un schéma de pensée unique, ce qui peut limiter les opportunités d'évolution (Thomas & Ely, 1996).

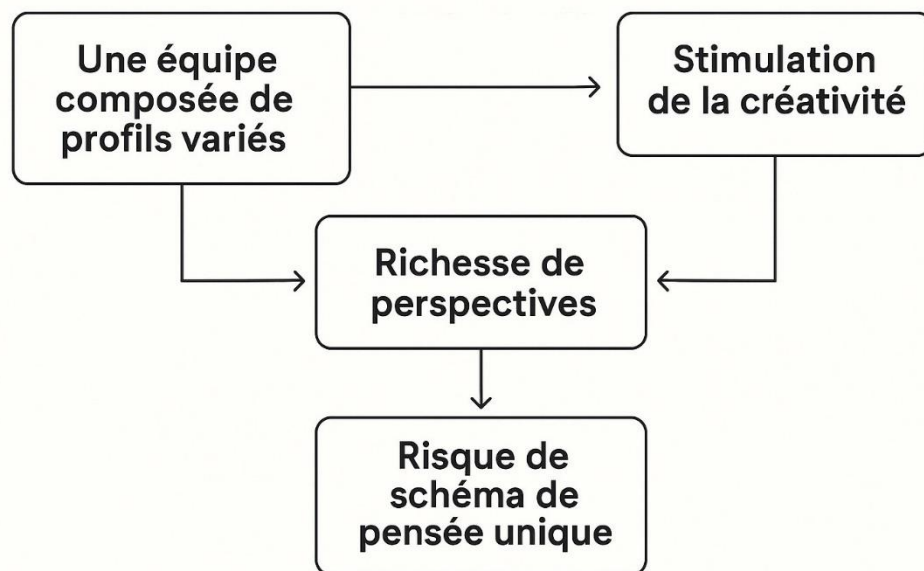


Figure 2 : *l'impact des profils variés sur l'attractivité et l'innovation en entreprise*

Source: Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, p. 84.

Les entreprises qui favorisent la diversité sont donc plus compétitives, car elles sont mieux préparées à s'adapter aux évolutions du marché. Par exemple, une entreprise qui recrute des collaborateurs issus de différentes générations peut mieux anticiper les besoins variés de sa clientèle. De plus, plusieurs études montrent que les entreprises ayant une diversité accrue affichent des résultats financiers supérieurs à la moyenne du marché.

3-2-1-2 Une meilleure image et attractivité sur le marché de l'emploi :

Les talents d'aujourd'hui, notamment les jeunes générations, sont sensibles aux valeurs portées par les entreprises. Une organisation qui valorise la diversité et l'inclusion attire plus facilement des candidats qualifiés et engagés. De plus, la diversité est souvent perçue comme un gage d'ouverture et d'innovation, ce qui améliore la marque employeur et renforce la réputation de l'entreprise.

En interne, cela a aussi un impact direct sur l'ambiance de travail. Une entreprise où chacun se sent respecté et inclus voit une amélioration du bien-être de ses employés. Ces derniers se sentent plus motivés et engagés, ce qui réduit le taux de turnover et les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs.

3-2-1-3 Un climat social plus harmonieux :

Dans un environnement de travail inclusif, les salariés se sentent plus en confiance pour exprimer leurs idées et collaborer efficacement. Une équipe diverse permet d'éviter les biais de groupe et favorise un dialogue plus ouvert. Cela renforce également la cohésion et l'entraide entre collaborateurs, créant ainsi un cadre propice à la performance collective.

De plus, en intégrant la diversité dans sa culture d'entreprise, une organisation envoie un message fort à ses employés et partenaires : elle valorise l'individualité et promeut l'équité. Cela favorise un sentiment d'appartenance et un climat de respect mutuel.

3-2-2 Les défis liés à la diversité en entreprise :

Bien que la diversité représente un levier de performance et d'innovation, elle peut également engendrer certains défis pour les organisations. Des différences culturelles, de communication ou encore de valeurs peuvent provoquer des incompréhensions ou freiner la cohésion d'équipe. Il est donc essentiel pour l'entreprise de mettre en place des mécanismes adaptés afin de transformer cette diversité en véritable richesse collective.

3-2-2-1 La gestion des conflits et des différences culturelles :

Travailler avec des collaborateurs issus de cultures et de parcours différents peut parfois mener à des incompréhensions et des tensions. Les styles de communication, les valeurs ou encore les attentes professionnelles peuvent varier d'une personne à l'autre, et sans une bonne gestion, ces différences peuvent générer des malentendus.

Pour éviter cela, il est essentiel de mettre en place des formations à la communication interculturelle et de sensibiliser les équipes à l'importance de l'inclusion. Les managers doivent également être formés à l'écoute active et à la médiation afin de désamorcer d'éventuels conflits.

3-2-2-2 La résistance au changement :

Introduire la diversité dans une organisation peut parfois rencontrer des résistances, notamment chez les collaborateurs qui sont habitués à un certain mode de fonctionnement. Certains peuvent craindre que les nouvelles pratiques affectent leurs habitudes ou remettent en question leur place au sein de l'entreprise.

Pour surmonter cette résistance, il est crucial d'impliquer tous les acteurs dès le début du processus. Communiquer sur les bénéfices de la diversité et montrer concrètement comment elle apporte de la valeur à l'entreprise permet de rassurer et d'engager l'ensemble des équipes.

3-2-2-3 Le risque de discrimination involontaire :

Même avec une volonté d'inclusion, des biais inconscients peuvent persister, influençant ainsi les décisions de recrutement, d'évaluation ou de promotion. Par exemple, un recruteur peut, sans s'en rendre compte, privilégier un candidat qui lui ressemble ou qui partage les mêmes références culturelles.

Pour pallier ce problème, les entreprises doivent adopter des pratiques de recrutement objectives, telles que des processus standardisés, des tests de compétences anonymisés ou encore des comités de sélection diversifiés. L'utilisation de l'intelligence artificielle dans le recrutement peut également aider à minimiser ces biais, à condition que les algorithmes soient conçus de manière éthique et impartiale.

3-3 Les bonnes pratiques pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le recrutement :

La diversité et l'inclusion ne sont plus des options, mais des impératifs stratégiques pour les organisations qui souhaitent rester compétitives dans un marché du travail en constante évolution. Pourtant, malgré les discours engagés, de nombreuses entreprises peinent à traduire leurs intentions en actions concrètes. Ce chapitre propose une analyse approfondie des bonnes

pratiques permettant d'intégrer efficacement la diversité et l'inclusion dans les processus de recrutement, en s'appuyant sur des arguments solides et des exemples pertinents.

3-3-1 Sensibiliser et former les recruteurs :

La lutte contre les biais inconscients constitue le premier rempart contre les discriminations à l'embauche. En effet, même les recruteurs les mieux intentionnés peuvent être influencés par des stéréotypes liés au genre, à l'origine ethnique, à l'âge ou au handicap. Ces biais, souvent imperceptibles, faussent l'évaluation des compétences et limitent l'accès des talents issus de la diversité.

Pour contrer ce phénomène, les entreprises doivent investir dans des programmes de formation approfondis, allant au-delà des simples modules e-learning. Des ateliers interactifs, mêlant études de cas et mises en situation, permettent aux recruteurs de prendre conscience de leurs propres préjugés. Par exemple, une étude interne menée par Google a révélé que les employés ayant suivi une formation sur les biais inconscients étaient 32 % plus susceptibles de repérer et corriger leurs jugements hâtifs lors des entretiens (Bock, 2015)⁵⁴.

En complément, l'adoption de grilles d'évaluation standardisées réduit la subjectivité. Plutôt que de se fier à une « impression globale », les recruteurs doivent évaluer les candidats sur des critères prédéfinis et mesurables, tels que les compétences techniques, l'expérience pertinente et les soft skills. Cette approche, inspirée des méthodes de recrutement par objectivité (RPO), a permis à des entreprises comme L'Oréal d'augmenter de 25 % l'embauche de profils diversifiés sur cinq ans (McKinsey, 2021)⁵⁵.

3-3-2 Repenser les annonces et les critères de sélection

Une offre d'emploi mal rédigée peut, involontairement, dissuader toute une catégorie de candidats. Par exemple, des termes comme « dynamique et combatif » sous-entendent une préférence pour des traits traditionnellement associés à la masculinité, décourageant ainsi les femmes de postuler (Gaucher et al., 2011). À l'inverse, un vocabulaire neutre ou mettant en avant la collaboration (« esprit d'équipe », « créativité ») attire un vivier plus large.⁵⁶

Pour optimiser leurs annonces, les entreprises peuvent :

- Utiliser des outils d'analyse sémantique (ex. *Textio* ou *Gender Decoder*) pour détecter et éliminer les formulations biaisées.

⁵⁴ Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google*. p149

⁵⁵ McKinsey & Company. (2021). *Diversity Wins: How Inclusion Matters* [Rapport]. p37

⁵⁶ Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). *Journal of Personality and Social Psychology*. p 78-79

- Éviter les exigences superflues, comme un diplôme prestigieux, qui excluent des candidats compétents mais issus de parcours atypiques.
- Mettre en avant les politiques inclusives de l'entreprise (télétravail, aménagements pour handicaps, etc.) pour rassurer les candidats sur leur future intégration.

Un cas emblématique est celui d'IBM, qui, après avoir reformulé ses offres pour les rendre plus inclusives, a vu le nombre de candidatures féminines augmenter de 42 % dans ses équipes techniques (Harvard Business Review, 2020).

3-3-3 Diversifier les canaux de recrutement :

Recruter sur les mêmes plateformes (LinkedIn, Indeed) ou dans les mêmes écoles conduit inévitablement à une homogénéisation des profils. Pour attirer des talents diversifiés, il est crucial d'élargir les réseaux de sourcing.

Plusieurs pistes peuvent être explorées :

- Partenariats avec des associations (ex. *Nos Quartiers ont du Talent*, *Mozaïk RH*) qui accompagnent des jeunes issus de milieux défavorisés ;
- Participation à des salons dédiés, comme le *Handicafé®*, pour rencontrer des candidats en situation de handicap ;
- Recours à des cabinets spécialisés dans la diversité, capables d'identifier des profils atypiques mais hautement compétents.

L'exemple de Sodexo est parlant : en collaborant avec des écoles situées en zones prioritaires, le groupe a non seulement enrichi son vivier de talents, mais aussi amélioré son taux de rétention de 18 % parmi ces nouvelles recrues (Forbes, 2022).⁵⁷

3-3-4 Anonymiser les candidatures : Evaluer les compétences, pas les origines

L'anonymisation des CV (suppression du nom, de la photo, de l'adresse, etc.) est une pratique de plus en plus répandue, notamment dans les grandes entreprises et les administrations. Cette méthode permet de focaliser l'évaluation sur les qualifications plutôt que sur des critères démographiques.

Cependant, cette pratique ne suffit pas à elle seule. Elle doit être combinée avec d'autres mesures, comme la formation des recruteurs, pour être pleinement efficace.

3-3-5 Mesurer et ajuster : L'amélioration continue

Enfin, aucune stratégie ne peut être pérenne sans un suivi rigoureux des indicateurs clés :

⁵⁷ Forbes France. (2022, janvier). "Diversité : comment Sodexo a transformé son recrutement". *Forbes*, n°145, pp. 62-65

- Taux de diversité par métier et niveau hiérarchique.
- Évolution des candidatures issues de groupes sous-représentés.
- Taux de rétention et satisfaction des collaborateurs diversifiés.

Des entreprises comme Accenture publie annuellement un *Diversity Report*, permettant de suivre les progrès et d'identifier les axes d'amélioration.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'établir les fondements théoriques essentiels pour comprendre l'articulation entre culture d'entreprise et stratégie de recrutement. Nous avons vu que la culture organisationnelle, loin d'être un simple outil de communication, structure l'identité et le fonctionnement des entreprises, tout en influençant leur attractivité auprès des talents. L'analyse des composantes de la culture et des facteurs qui la façonnent a mis en lumière son rôle central dans la cohésion des équipes et l'engagement des collaborateurs.

Par ailleurs, l'examen du processus de recrutement a révélé qu'il ne se limite pas à une simple sélection de compétences techniques, mais constitue un levier stratégique pour renforcer la culture d'entreprise ou, au contraire, la faire évoluer. Enfin, l'intégration des enjeux de diversité et d'inclusion a montré que les organisations modernes doivent concilier cohérence culturelle et ouverture à la différence pour rester compétitives dans un marché du travail en constante mutation.

Ces éléments théoriques posent les bases nécessaires pour analyser, dans les chapitres suivants, comment les entreprises peuvent optimiser leur recrutement en s'appuyant sur leur culture, et inversement, comment elles peuvent faire évoluer cette dernière grâce à des pratiques de recrutement plus inclusives et adaptées aux nouveaux enjeux sociétaux.

Chapitre 2 :

La culture de l'entreprise, fondement de la marque employeur et de la diversité

Introduction :

Dans un environnement professionnel marqué par une forte concurrence entre les organisations, la culture d'entreprise s'impose comme un facteur déterminant pour attirer, motiver et fidéliser les talents. Bien au-delà des politiques de recrutement classiques, c'est l'identité même de l'entreprise à travers ses valeurs, ses normes et ses pratiques qui façonne sa capacité à se démarquer sur le marché du travail.

La culture organisationnelle n'est plus perçue uniquement comme un outil interne de cohésion ; elle devient un véritable levier stratégique au service de la marque employeur. Les collaborateurs, actuels et potentiels, recherchent aujourd'hui des environnements alignés avec leurs convictions personnelles et professionnels, où la reconnaissance de la diversité et l'inclusion prennent toute leur place.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections principales : d'abord, l'étude du lien entre culture d'entreprise et attractivité des talents ; ensuite, l'étude de la diversité comme une culture de l'entreprise ; enfin, l'examen des biais culturels et cognitifs pouvant influencer les décisions de recrutement.

Entre théorie et exemples concrets, cette réflexion offre des clés pour comprendre pourquoi certaines entreprises séduisent davantage que d'autres... et comment construire une culture qui inspire autant qu'elle performe.

Section 1 : La culture d'entreprise et l'attractivité des talents

Le paysage professionnel actuel évolue à un rythme sans précédent. Dans ce contexte, la culture d'entreprise a radicalement changé de nature. Loin des simples chartes valeurs encadrées dans le hall d'accueil, elle influence directement la capacité à séduire ou à faire fuir les professionnels les plus qualifiés. On a observé que les candidats actuels, et particulièrement les jeunes générations, choisissent leur employeur comme on choisit un projet de vie : en cherchant du sens, une véritable adéquation avec leurs convictions, et des conditions de travail épanouissantes.

1-1 L'impact des valeurs d'entreprise sur la marque employeur :

La marque employeur constitue un levier déterminant pour capter et retenir les meilleurs candidats. Au cœur de cette image, les valeurs organisationnelles jouent un rôle clé. Elles façonnent la perception, tant par les candidats potentiels que par les équipes en place.

Plus que les rémunérations ou les avantages annexes, ce sont fréquemment ces valeurs fondamentales qui génèrent l'engagement. Lorsqu'elles sont transparentes, sincères et véritablement vécues au quotidien, elles consolident la légitimité de l'organisation et son positionnement sur le marché du recrutement, augmentant ainsi son pouvoir de séduction auprès des professionnels recherchant un alignement éthique.

1-1-1 Définition de la marque employeur

Le concept de marque employeur a fait l'objet de multiples définitions dans la littérature en gestion des ressources humaines. Parmi celles-ci, certaines se démarquent par leur clarté et leur pertinence.

Selon Minchington (2010), la marque employeur est "l'image de votre organisation en tant qu'employeur de choix", tant auprès de vos employés actuels qu'auprès de vos candidats potentiels"⁵⁸.

La marque employeur peut être définie comme l'image construite et perçue d'une entreprise en tant qu'employeur, reflétant la qualité de son environnement de travail, ses valeurs, sa culture interne et sa capacité à offrir des opportunités de développement et d'épanouissement professionnel. Elle constitue un levier stratégique pour attirer, motiver et fidéliser les talents, tout en renforçant l'engagement des collaborateurs déjà en poste.

⁵⁸Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership: A Global Perspective. Adelaide, Australia : Collective Learning Australia. (P. 5)

1-1-2 Les composantes de la marque employeur :

La marque employeur est un concept stratégique qui englobe l'image et la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur, tant en interne qu'en externe. Elle vise à attirer, engager et fidéliser les talents en mettant en avant les valeurs, la culture et les avantages offerts par l'organisation. Voici les principales composantes qui constituent une marque employeur forte :

1-1-2-1 L'identité employeur : Valeurs et culture d'entreprise :

L'identité employeur comprend la mission, la vision, les valeurs, l'histoire et la culture organisationnelle. Cette composante est essentielle pour définir ce que l'entreprise représente et comment elle souhaite être perçue par ses employés et les candidats potentiels. Une identité claire et authentique permet de créer un sentiment d'appartenance et d'alignement entre l'entreprise et ses collaborateurs. (HeyTeam. S. d.)⁵⁹

1-1-2-2 Image employeur interne :

L'image employeur interne se réfère à la perception qu'ont les employés actuels de l'entreprise. Elle est influencée par l'expérience collaborateur, qui englobe l'ensemble des interactions entre l'employé et l'entreprise, depuis le recrutement jusqu'au départ. Une expérience positive favorise l'engagement, la motivation et la rétention des talents. Les entreprises doivent donc veiller à offrir un environnement de travail stimulant, des opportunités de développement et une reconnaissance adéquate. (Go RH. S. d.)⁶⁰

1-1-2-3 Image employeur externe :

L'image employeur externe concerne la manière dont l'entreprise est perçue par les candidats potentiels, les clients et le grand public. Elle est façonnée par la communication externe, les témoignages d'employés, les avis en ligne et la présence sur les réseaux sociaux. Une réputation positive renforce l'attractivité de l'entreprise et facilite le recrutement de talents. (HeyTeam. S. d.). ⁶¹ Il est donc crucial de promouvoir les réussites, les initiatives RSE et les valeurs de l'entreprise de manière cohérente et authentique.

⁵⁹ HeyTeam. (S. d.). Les 4 composantes de la marque employeur. <https://www.heyteam.com/articles/4-composantes-marque-employeur> consulté le 2/05/2025 à 21 :30

⁶⁰ Go RH. (S. d.). Les 4 composantes fondamentales de la marque employeur. <https://gorh.co/composantes-marque-employeur/> consulté le 2 mai à 22 : 10

⁶¹ HeyTeam. (S. d.). Les 4 composantes de la marque employeur. <https://www.heyteam.com/articles/4-composantes-marque-employeur> consulté le 2/05/2025 à 23 :00

1-1-2-4 les Stratégie RH et la proposition de valeur employé (EVP) :

La stratégie RH englobe les politiques, les pratiques et les initiatives mises en place pour gérer et développer les ressources humaines. Elle inclut la proposition de valeur employé (EVP), qui représente l'ensemble des avantages et des opportunités offerts aux employés en échange de leur contribution. Une (EVP) solide et bien communiquée permet de différencier l'entreprise sur le marché du travail et de répondre aux attentes des talents en matière de développement professionnel, de rémunération, de bien-être et de reconnaissance (HeyTeam.S. d)⁶².

1-1-3 Valeurs organisationnelles

Les valeurs d'entreprise forment le socle éthique qui oriente les choix stratégiques, les modes de collaboration et les relations internes. Leur définition précise et leur mise en pratique effective permettent à l'organisation de se distinguer en offrant un cadre professionnel harmonieux, motivant et en phase avec les aspirations des talents contemporains.

1-1-3-1 Définition des valeurs organisationnelles

Selon Schein (2010), les valeurs organisationnelles représentent un ensemble de croyances et de principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions au sein d'une entreprise. Elles forment la base de la culture organisationnelle et influencent les interactions entre les membres de l'organisation ainsi que leur engagement dans les activités professionnelles.

Les valeurs organisationnelles peuvent être définies comme l'ensemble des repères éthiques et stratégiques qui orientent la manière dont une entreprise fonctionne et interagit avec ses employés, ses clients et ses partenaires. Elles se traduisent à travers les pratiques managériales, la communication interne et la gestion des ressources humaines. Une entreprise qui définit et applique de manière cohérente ses valeurs crée un environnement de travail structurant et motivant, où les employés se sentent en phase avec la mission de l'organisation.

Les valeurs organisationnelles ne se limitent pas à un simple affichage institutionnel, elles doivent être intégrées dans toutes les sphères de l'entreprise pour avoir un impact réel sur son attractivité. Une organisation qui met en avant des valeurs claires et sincères attire plus facilement des talents partageant la même vision et les mêmes convictions, ce qui favorise l'engagement et réduit le turnover (Backhaus & Tikoo, 2004)⁶³.

⁶² HeyTeam. (S. d.). Les 4 composantes essentielles d'une marque employeur solide.<https://recrutement.jalis.fr/details-les%2B4%2Bcomposantes%2Bessentielles%2Bd%2Bune%2Bmarque%2Bemployeur%2Bsolide-24120.html> consulté le 2 mai à 23 :50

⁶³ Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualisation et recherche sur la marque employeur. Career Development International, (p.503)

1-1-3-2 Le rôle des valeurs organisationnelles dans l'attractivité des talents

Les valeurs organisationnelles jouent un rôle très important dans l'attractivité des talents, surtout à l'ère actuelle où les candidats ne cherchent plus seulement un bon salaire, mais aussi un environnement qui correspond à leurs convictions personnelles.

Quand une entreprise affiche clairement ses valeurs (comme le respect, la solidarité, la transparence, l'innovation, l'équité...), elle envoie un message fort aux candidats. Ces derniers peuvent alors savoir si la culture de l'entreprise leur correspond. Par exemple, un jeune diplômé sensible à la cause environnementale sera attiré par une entreprise engagée dans le développement durable.

Les valeurs servent aussi de repère pour se projeter : un candidat qui se reconnaît dans les principes d'une entreprise sera plus motivé à postuler, à s'impliquer et même à y rester sur le long terme.

Enfin, dans un marché de l'emploi concurrentiel, partager des valeurs fortes permet à l'entreprise de se démarquer. Cela contribue à renforcer sa marque employeur et à attirer des profils qui ne cherchent pas juste un poste, mais un sens à leur travail.

1-1-4 L'importance de la cohérence entre les valeurs et la culture d'entreprise :

La réputation d'une entreprise dépend largement de sa cohérence entre ses discours et ses actions concrètes. Lorsque les principes mis en avant divergent trop des réalités du terrain, cela peut éroder la confiance des collaborateurs et décourager les talents intéressés, avec un impact direct sur la marque employeur (Cable & Turban, 2003)⁶⁴.

Pour prévenir ce risque, les organisations doivent ancrer leurs valeurs dans toutes leurs pratiques RH du recrutement aux décisions managériales. Cette démarche exige une implication active de la direction et des services RH pour aligner culture interne et promesses brandies. Quand les valeurs affichées se matérialisent au quotidien, elles créent un cercle vertueux : renforcement de la crédibilité, meilleure rétention des équipes, et attractivité accrue auprès des profils partageant ces convictions.

Aujourd'hui, avec la transparence imposée par les réseaux sociaux et sites comme Glassdoor, les incohérences sont rapidement exposées. Une entreprise perçue comme "faussement vertueuse" verra sa capacité à séduire des compétences clés se dégrader un enjeu critique dans la guerre des talents (Edwards, 2010)⁶⁵.

⁶⁴ Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). La valeur de la réputation organisationnelle dans le contexte du recrutement : une perspective de capital-marque. *Journal of Applied Social Psychology*,

⁶⁵ Edwards, M. R. (2010). Revue intégrative de la marque employeur et des théories en comportement organisationnel. *Personnel Review*, (p.45)

1-1-5 L'impact des valeurs organisationnelles sur la fidélisation des talents :

Les valeurs d'une entreprise jouent un double rôle clé : non seulement elles attirent les bons profils, mais elles constituent aussi un levier puissant pour les retenir durablement. Quand un collaborateur se reconnaît dans la culture de son organisation, son implication et sa loyauté s'en trouvent renforcées. Cette adéquation se manifeste concrètement par une productivité accrue, un engagement soutenu et une diminution significative des départs volontaires (Schneider, Goldstein & Smith, 1995)⁶⁶.

Lorsque les aspirations des salariés rencontrent véritablement les principes défendus par leur employeur, cela crée un écosystème professionnel harmonieux, bâti sur une relation de confiance mutuelle. À l'inverse, lorsque les beaux discours ne résistent pas à la pratique quotidienne, cette dissonance peut engendrer frustration et désengagement, poussant progressivement les talents vers la sortie.

En définitive, cultiver et incarner ses valeurs organisationnelles représente bien plus qu'un simple argument de recrutement. C'est un investissement stratégique qui, lorsqu'il est authentique, permet de construire un environnement propice à l'épanouissement professionnel tout en minimisant l'instabilité des effectifs.

1-2 Impact sur l'attractivité des talents issus de divers horizons :

Dans le paysage économique actuel, marqué par une compétition féroce pour les compétences, la bataille pour séduire les talents s'est intensifiée au point de devenir un enjeu de survie pour les organisations. La culture d'entreprise a ainsi mué : d'outil de management interne, elle s'est transformée en véritable carte de visite externe, particulièrement déterminante pour séduire une nouvelle génération de professionnels aux backgrounds multiples qu'il s'agisse de diversité culturelle, de disparités générationnelles ou de trajectoires personnelles atypiques.

Nous assistons à une véritable révolution des attentes professionnelles. Les candidats hautement qualifiés ne se satisfont plus des traditionnelles carottes que sont les rémunérations attractives ou les titres ronflants. Leur quête va bien au-delà : ils recherchent désormais une authentique adéquation éthique avec leur employeur potentiel. Inclusion réelle, transparence dans les processus décisionnels, équilibre vie pro-vie perso et engagement sociétal tangible sont devenus les nouveaux critères discriminants. La culture organisationnelle s'est ainsi érigée en miroir grossissant des convictions profondes d'une entreprise, avec un pouvoir d'attraction (ou de rejet) décuplé sur des talents toujours plus sélectifs.

⁶⁶ Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). Le modèle ASA : mise à jour. *Personnel Psychology*, (p. 750)

1-2-1 Une culture inclusive : Un véritable aimant pour les profils diversifiés :

Les talents issus de milieux variés qu'il s'agisse de diversité culturelle, d'âge, de genre, de parcours ou de handicap ne recherchent pas simplement un poste. Ils veulent avant tout se sentir pleinement intégrés, dans un environnement qui ne se contente pas d'accepter leurs différences, mais qui les valorise activement.

La culture d'entreprise joue ici un rôle clé. Quand elle met concrètement en pratique les valeurs d'ouverture et d'inclusion, elle crée les conditions idéales pour que chacun puisse s'épanouir. Mais attention : les beaux discours ne suffisent pas. Ce sont les actions menées au quotidien dans le recrutement, la gestion des carrières ou les formations qui font vraiment la différence.

Prenons l'exemple d'une société qui :

- Encourage activement les échanges entre collaborateurs de différentes générations
- Met en place des solutions personnalisées pour les employés en situation de handicap

Ces démarches, lorsqu'elles sont authentiques et bien intégrées à la culture d'entreprise, améliorent significativement son attractivité. Dans un marché concurrentiel où les talents ont le choix, cela peut devenir un critère décisif dans leur sélection d'employeur.

1-2-2 Une perception externe façonnée par la culture d'entreprise :

Désormais, les candidats ne se limitent plus à évaluer les aspects techniques d'un poste ou la rémunération proposée. Ils portent une attention particulière à l'identité réelle de l'organisation, à ce qu'elle symbolise et aux principes qu'elle défend concrètement. La notoriété d'une entreprise, son atmosphère au quotidien, ses prises de position sociétales et sa façon de considérer ses équipes pèsent lourd dans leur choix final.

Dans ce paysage, la culture organisationnelle s'impose comme un élément clé du pouvoir d'attraction. Une culture véritablement ouverte, ancrée dans des valeurs de considération, de justice et de valorisation des individus, séduit naturellement les professionnels recherchant un cadre éthique et respectueux. Quand les initiatives de l'entreprise démontrent une réelle volonté d'intégrer la diversité et de célébrer les singularités, cela instaure une relation de confiance qui bonifie son image.

À l'opposé, une organisation vue comme rigide, peu ouverte au changement ou insensible aux transformations sociales risque de provoquer de la défiance ou du désengagement. Les talents aux parcours variés sont généralement très sensibles à ces éléments. Ils souhaitent rejoindre une structure qui promeut l'équité, sait repérer les savoir-faire originaux et accompagne les carrières

non linéaires. La culture d'entreprise, par ce qu'elle renvoie et ce qu'elle applique réellement, constitue donc un facteur déterminant pour attirer des profils variés et motivés.

1-1-3 Une nouvelle approche de l'attractivité des talents :

Aujourd'hui, les organisations doivent repenser leur approche de l'attractivité. Celle-ci ne se limite plus aux simples aspects matériels comme le salaire ou les avantages sociaux, mais s'étend désormais à des dimensions plus humaines : un cadre de travail épanouissant, des horaires adaptés, une valorisation des contributions, une juste équité, et surtout, le respect profond des individualités.

Une culture d'entreprise qui prend en compte ces éléments attire naturellement des profils plus variés et plus engagés. En Algérie, par exemple, où les jeunes diplômés sont nombreux, connectés et de plus en plus sensibles aux valeurs humaines, cette dimension devient centrale. Les jeunes talents cherchent à intégrer des entreprises où ils peuvent évoluer, apprendre, et surtout se sentir respectés, écoutés et considérés.

De la même manière, les profils issus de la diaspora ou en reconversion professionnelle sont souvent attirés par des structures qui font preuve d'ouverture et d'adaptabilité. L'inclusivité culturelle devient alors un levier d'attractivité non seulement local, mais aussi international.

1-3 Les stratégies pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le recrutement :

Aujourd'hui, la diversité et l'inclusion dans les processus de recrutement représentent un défi stratégique majeur pour les organisations désireuses de répondre aux transformations de notre société. Accueillir des profils variés contribue à dynamiser la culture d'entreprise tout en renforçant les résultats grâce à la complémentarité des savoir-faire et des points de vue. Pour y parvenir, les employeurs doivent développer des approches méthodiques et appliquer des méthodes éprouvées garantissant des pratiques recrutement plus justes et ouvertes.

1-3-1 Rédaction inclusive des offres d'emploi :

Le langage utilisé dans les annonces de recrutement peut avoir un impact significatif sur la diversité des candidatures reçues. Certains termes peuvent inconsciemment exclure certains groupes en suggérant qu'un poste est destiné à un certain type de profil. Par exemple, des expressions comme « dynamique et ambitieux » peuvent dissuader des personnes qui ne se reconnaissent pas dans ces qualificatifs de postuler, alors qu'elles ont les compétences requises.

Pour favoriser l'inclusion, privilégiez un vocabulaire universel et facilement compréhensible dans vos offres d'emploi. Concentrez-vous sur les aptitudes requises et les diplômes nécessaires, plutôt que sur des qualités personnelles ou des exigences floues. Indiquer clairement l'implication

de l'organisation pour promouvoir la diversité peut inciter davantage de candidats issus de groupes sous-représentés à envoyer leur dossier.

1-3-2 Diversification des canaux de recrutement

Les entreprises ont souvent recours aux mêmes canaux de recrutement, ce qui peut involontairement restreindre la diversité des candidatures. Les plateformes traditionnelles, bien que largement utilisées, peuvent ne pas atteindre certains groupes sous-représentés sur le marché du travail (Kirton & Greene, 2015)⁶⁷.

Pour diversifier leurs recrutements, les organisations gagnent à prospecter des canaux non traditionnels. Cela inclut notamment les organismes œuvrant pour l'insertion de publics spécifiques - travailleurs handicapés, minorités visibles, femmes dans des métiers masculinisés -, mais aussi les universités et les salons emplois thématiques. La mise en place de dispositifs d'accompagnement comme le mentorat ou le parrainage facilite par ailleurs l'accueil de candidatures hors des sentiers battus.

1-3-4 Mise en place d'indicateurs de diversité et d'évaluation continue :

Une politique de recrutement inclusive doit s'accompagner d'une évaluation régulière pour mesurer son efficacité et identifier les axes d'amélioration. La mise en place d'indicateurs clés, tels que la proportion de candidats issus de la diversité recrutés, le taux de rétention ou encore la progression de carrière des employés sous-représentés, permet d'analyser l'impact des actions menées (Mor Barak, 2016)⁶⁸.

Cependant, l'approche quantitative ne saurait suffire à elle seule pour rendre compte de la complexité des dynamiques vécues sur le terrain. Il est donc essentiel de la compléter par une analyse qualitative, centrée sur les expériences des individus concernés. Le recueil de témoignages directs permet de donner la parole aux salariés et aux candidats, offrant ainsi une compréhension plus fine des éventuels obstacles rencontrés. Des outils tels que les entretiens de départ, les questionnaires anonymes de satisfaction ou encore les ateliers d'échange collaboratifs apparaissent alors comme des leviers particulièrement pertinents.

Ces dispositifs favorisent l'expression libre des ressentis et permettent de mettre en lumière des problématiques parfois invisibles dans les statistiques, comme le sentiment d'exclusion, les micro-agressions ou les freins à l'évolution professionnelle. En croisant les données quantitatives

⁶⁷ Kirton, G. & Greene, A.-M. (2015). Les dynamiques de la gestion de la diversité : Une approche critique (4e éd.). Londres : Routledge. (P. 67)

⁶⁸ Mor Barak, M. E. (2016). Gérer la diversité : Vers un lieu de travail inclusif à l'échelle mondiale (4e éd.). Thousand Oaks: SAGE Publications. (P. 205)

et qualitatives, l'entreprise peut ainsi construire une vision plus holistique de l'impact de sa politique inclusive et ajuster ses pratiques en conséquence pour garantir un environnement de travail réellement équitable et respectueux de la diversité.

1-3-4 Adoption d'une culture d'entreprise inclusive :

Recruter de manière inclusive constitue une première étape importante, mais elle demeure insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'un environnement de travail véritablement accueillant, équitable et respectueux des différences. L'entreprise ne peut se contenter d'intégrer des profils divers ; elle doit veiller à ce que ses valeurs, ses normes et ses pratiques quotidiennes permettent à chaque collaborateur, indépendamment de son origine, genre, âge, orientation ou handicap, de se sentir légitime, reconnu et pleinement impliqué dans la vie organisationnelle (Shen, Chanda, D'Netto & Monga, 2009)⁶⁹. L'inclusion ne se décrète pas : elle se vit au quotidien à travers une culture organisationnelle profondément ancrée dans le respect de l'altérité.

Pour ce faire, plusieurs leviers peuvent être mobilisés. Le développement de réseaux de soutien internes, tels que des groupes de discussion entre pairs, des cercles d'écoute ou encore des dispositifs de mentorat, peut jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement des collaborateurs issus de la diversité. Ces espaces favorisent l'entraide, le partage d'expériences et la construction d'un sentiment d'appartenance renforcé. Par ailleurs, des actions de sensibilisation régulières sous forme de formations, de campagnes internes ou d'ateliers interactifs contribuent à déconstruire les stéréotypes et à encourager les comportements inclusifs à tous les niveaux hiérarchiques. L'adoption de politiques claires en matière d'équité salariale, de mobilité interne et d'accès à la promotion est également indispensable pour garantir une égalité des chances concrète.

Pour cela, l'instauration d'une culture inclusive exige un positionnement fort de la direction, qui doit incarner ces valeurs et les défendre sans ambiguïté. Cela passe notamment par une politique de tolérance zéro vis-à-vis de toute forme de discrimination ou de harcèlement, mais aussi par l'évaluation régulière des pratiques managériales sous l'angle de l'inclusion. Une telle culture ne peut s'implanter durablement que si elle est portée avec conviction par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et perçue comme un facteur clé de performance, d'innovation et de cohésion sociale.

⁶⁹ Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*. (P. 241)

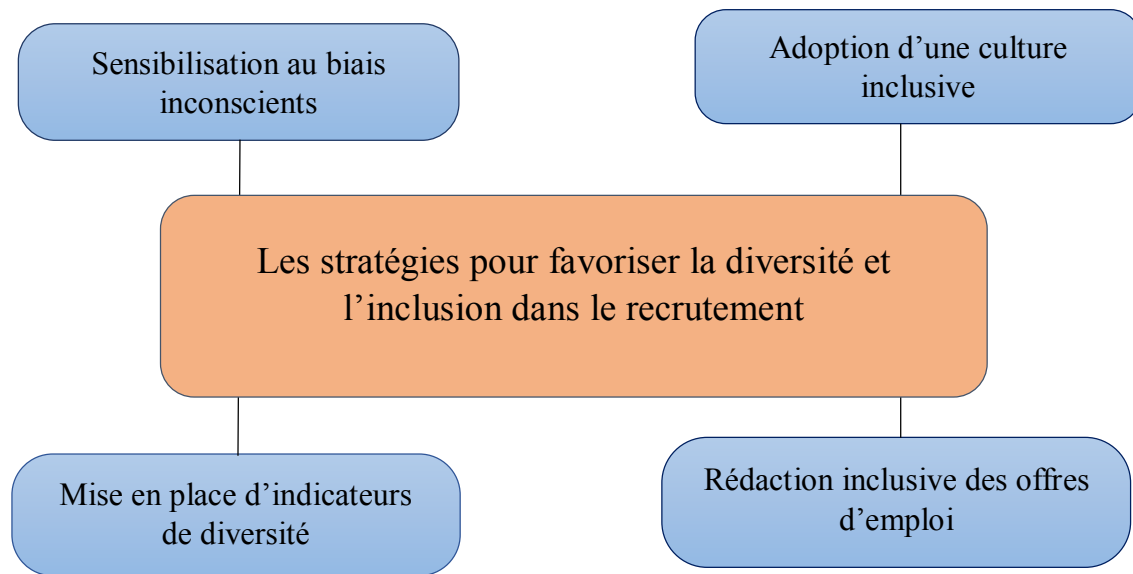


Figure 3 : Les stratégies pour améliorer la diversité et l'inclusion dans le recrutement

Source : Réalisé par nous-même.

Section 2 : La diversité un levier stratégique pour les entreprises

Dans cette section, nous explorerons comment la diversité devient une stratégie clé pour notre entreprise, en démontrant son impact. Nous verrons concrètement comment valoriser les différences pour transformer les défis en opportunités.

2-1 La diversité : Un enjeu stratégique pour les entreprises :

Aujourd'hui, la diversité est bien plus qu'un simple mot dans le monde de l'entreprise. Elle représente une vraie richesse, une force qui permet d'avancer autrement, de penser différemment et de mieux s'adapter à un monde de mouvement. Accueillir des profils variés, que ce soit par l'origine, l'âge, le genre ou le parcours, c'est donner à l'entreprise une chance d'être plus créative, plus ouverte et plus forte.

2-1-1 La diversité : Une nécessité pour s'adapter aux mutations du monde du travail :

La diversité s'impose comme une exigence incontournable dans le monde professionnel. L'évolution des sociétés vers davantage de pluralité culturelle, générationnelle et sociale oblige les organisations à repenser leurs pratiques. Face à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, la capacité d'une entreprise à accueillir et valoriser les différences devient un critère de survie et

de compétitivité. Selon Cox (2001), la prise en compte de la diversité permet de mieux répondre aux défis complexes posés par la mondialisation et les attentes sociales croissantes⁷⁰.

2-1-2 Les effets positifs de la diversité sur la performance organisationnelle :

La diversité, lorsqu'elle est intégrée de manière consciente, peut devenir un puissant moteur de performance. En réunissant des collaborateurs aux parcours, expériences et visions variées, les entreprises enrichissent leur capacité d'innovation, renforcent leur flexibilité stratégique et augmentent leur capacité d'adaptation aux marchés. Comme le souligne Mor Barak (2016), la diversité encourage des processus de décision plus riches et favorise l'émergence de solutions créatives face aux problèmes complexes.⁷¹

2-1-3 La diversité comme levier d'attractivité pour les talents :

L'engagement en faveur de la diversité est devenu un élément central dans la construction de la marque employeur. Les talents, notamment les jeunes diplômés, sont particulièrement sensibles à l'authenticité des valeurs portées par les organisations. Selon une étude de Glassdoor (2019), près de deux tiers des candidats (environ 66%) déclarent que la diversité est un critère important dans leur décision de postuler ou non dans une entreprise. Cela montre que la diversité influence directement l'attractivité de l'entreprise. Une entreprise qui est perçue comme réellement inclusive (et pas seulement sur le papier) bénéficie d'un avantage compétitif, elle attire plus facilement des talents, elle fidélise ses employés et améliore aussi sa réputation. Cela devient donc un levier stratégique sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

2-1-4 Les défis liés à la gestion de la diversité :

Bien que la diversité soit largement reconnue pour ses bénéfices, sa gestion soulève de nombreux défis que les entreprises doivent anticiper avec rigueur. L'un des premiers obstacles réside dans la transformation de la diversité "visible" en une véritable inclusion active. Trop souvent, la diversité se limite à des indicateurs quantitatifs, sans véritable intégration des différences dans les pratiques quotidiennes. Or, comme le rappellent Schneider, Erhard et Macey (2013), une diversité non accompagnée d'une stratégie inclusive peut provoquer l'inverse de l'effet recherché, en exacerbant les tensions, les incompréhensions culturelles ou encore les sentiments d'exclusion.⁷²

⁷⁰ Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass;(p7)

⁷¹ Mor Barak, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (4e éd.). SAGE Publications. (p.124)

⁷² Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge. (p.370)

Un autre défi majeur concerne la gestion des stéréotypes et des biais inconscients au sein des équipes. Même lorsque la diversité est valorisée officiellement, des attitudes discriminatoires subtiles peuvent persister dans les pratiques de recrutement, d'évaluation ou de promotion. Ces biais, souvent inconscients, peuvent freiner l'accès des talents issus de la diversité aux responsabilités stratégiques, limitant ainsi l'impact réel des politiques inclusives (Mor Barak, 2016).⁷³

La communication interne représente également un point sensible. Promouvoir une culture inclusive demande de savoir adapter son langage, ses messages et ses modes de communication pour qu'ils soient véritablement accessibles à tous. Cela implique parfois de remettre en question des habitudes enracinées dans l'organisation. Selon Cox (2001), l'absence de dialogue interculturel efficace est l'une des principales causes d'échec des initiatives liées à la diversité.⁷⁴

Enfin, la gestion de la diversité nécessite une mobilisation constante de la direction générale. L'engagement en faveur de l'inclusion ne peut être cantonné aux seuls services RH ; il doit être porté au plus haut niveau et s'incarner dans l'ensemble des décisions stratégiques. La cohérence entre les discours institutionnels et les pratiques réelles est essentielle pour bâtir une culture crédible. Lorsque cette cohérence est absente, la méfiance des salariés augmente, fragilisant l'engagement et l'attractivité de l'entreprise sur le long terme. Ainsi, la diversité, pour qu'elle devienne une véritable force, doit être pensée comme un projet transversal et dynamique. Il ne suffit pas de proclamer l'ouverture ; encore faut-il créer les conditions concrètes pour que chaque individu, quelle que soit sa singularité, puisse s'épanouir pleinement au sein de l'organisation.

2-2 Quand la diversité devient un projet d'entreprise ?

Lorsqu'une entreprise décide de faire de la diversité un véritable projet, elle franchit un pas décisif vers une transformation profonde de sa culture et de ses pratiques managériales. La diversité ne se limite alors plus à une obligation légale ni à une action ponctuelle destinée à répondre à des normes sociales ou réglementaires. Elle devient une vision stratégique à long terme, portée par la direction et intégrée à tous les niveaux de l'organisation.

Dans cette optique, la diversité est pensée non seulement comme une représentation visible (genre, âge, origine, handicap, etc.), mais aussi comme une diversité de parcours, d'idées, de compétences et de perspectives. Elle enrichit les échanges internes, stimule la créativité, et favorise des prises de décision plus inclusives et nuancées. L'entreprise qui fait ce choix s'engage

⁷³ Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4th ed.). SAGE Publications. (p.128)

⁷⁴ Cox, T. H. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass. (p.89)

dans une démarche proactive : elle met en place des politiques concrètes (recrutement inclusif, formation à la lutte contre les biais, adaptation des conditions de travail), et définit des indicateurs pour évaluer les progrès réalisés.

Ce changement de posture implique également une évolution culturelle. Il s'agit d'ancrer la diversité comme une valeur centrale de l'entreprise, au même titre que l'éthique, l'excellence ou l'innovation. Elle influence alors la communication interne, le management, les relations interpersonnelles et les processus de recrutement. En somme, la diversité devient un levier de performance collective et un facteur d'attractivité pour les talents, qui perçoivent l'entreprise comme un lieu où chacun peut trouver sa place et évoluer, quel que soit son profil.

2-2-1 Intégrer la diversité dans la vision et la stratégie globale :

Dans un contexte où la diversité et l'inclusion deviennent des enjeux essentiels pour la compétitivité des entreprises, la gestion de cette diversité ne doit plus être un simple geste ponctuel ou un slogan marketing. Au contraire, elle doit s'inscrire pleinement dans la vision stratégique de l'entreprise et être traitée comme un axe majeur de son développement à long terme.

2-2-1-1 La diversité comme levier stratégique :

De plus en plus d'organisations reconnaissent que la diversité est un atout pour la créativité, l'innovation et la résilience. Loin d'être perçue comme une contrainte, elle devient un véritable levier de transformation organisationnelle et sociale. Une entreprise qui intègre la diversité dans sa vision stratégique montre un engagement envers des valeurs inclusives et respecte les attentes des collaborateurs, des clients et de la société civile. Les entreprises leaders sur ce sujet établissent des objectifs clairs en matière de diversité et d'inclusion, alignés avec leurs missions et leur développement à l'international. Cela permet non seulement de respecter les normes éthiques mais aussi de répondre aux attentes des parties prenantes, en particulier les jeunes générations, qui privilégient de plus en plus les entreprises engagées.

Prenons l'exemple de Danone, une entreprise pionnière dans l'intégration de la diversité. Dans sa stratégie RSE, Danone considère la diversité comme un pilier central de son engagement envers la société. La diversité est au cœur de ses actions, de la recherche et développement à la gestion des talents. De même, Unilever intègre la diversité dans ses objectifs de croissance durable, faisant de l'inclusion un facteur clé pour attirer de nouveaux consommateurs et répondre aux besoins d'un marché global diversifié.

En intégrant la diversité dans leur stratégie globale, ces entreprises ont démontré qu'une diversité bien gérée peut créer des opportunités d'innovation et améliorer la performance financière. La diversité devient ainsi un facteur de résilience dans un environnement économique en constante évolution (Mor Barak, M. E. 2016). ⁷⁵

2-2-2 Construire une gouvernance inclusive : Outils, acteurs et indicateurs :

L'intégration de la diversité dans la stratégie globale de l'entreprise nécessite une gouvernance claire et structurée. La gouvernance inclusive repose sur des structures de pilotage solides, des responsabilités bien définies, et des indicateurs précis permettant de suivre les avancées et d'ajuster les politiques en temps réel.

2-2-2-1 Le rôle central des instances de pilotage de la diversité et l'inclusion :

Les entreprises engagées dans une démarche inclusive mettent en place des comités de pilotage de la diversité et l'inclusion qui sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des actions liées à la diversité. Ces comités sont souvent composés de cadres dirigeants, de responsables RH, et parfois de partenaires externes, tels que des consultants spécialisés en diversité. Leurs missions comprennent l'élaboration de politiques inclusives, la définition d'objectifs mesurables et le suivi des résultats.

En outre, certaines entreprises comme Accenture et Google mettent en place des équipes dédiées à la diversité et à l'inclusion, avec des directeurs de diversité et d'inclusion qui relèvent directement du PDG ou du comité exécutif, garantissant ainsi l'importance stratégique de la diversité au sein de l'organisation (Mor Barak, M. E. 2016)⁷⁶.

2-2-2-2 Les indicateurs de performance (KPI) pour suivre les progrès :

Les KPI (Key Performance Indicators) jouent un rôle essentiel dans la gestion de la diversité. Les entreprises utilisent ces indicateurs pour évaluer l'impact de leurs politiques d'inclusion.

Ces KPIs peuvent inclure des données sur :

- La parité (taux de femmes/hommes dans l'entreprise, dans les postes de direction, etc.),
- La diversité ethnique et culturelle,
- La répartition des rôles (par exemple, la diversité dans les équipes de direction, dans les processus de recrutement, dans les promotions internes),
- Les disparités salariales et leur réduction.

⁷⁵ Mor Barak, M. E. (2016), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (4^e éd). (p.13-28)

⁷⁶ Mor Barak, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (4^e éd). P.280-287.

Un exemple de bonne pratique est celui de Sodexo, qui a intégré des objectifs chiffrés pour la parité hommes-femmes, tout en communiquant ouvertement sur l'avancement de ses objectifs. Cette transparence favorise un climat de confiance et motivant pour les collaborateurs. (McKinsey & Company. 2020) ⁷⁷

2-2-3 La transparence et le reporting :

La mise en place de rapports réguliers (annuels, semestriels) est essentielle pour garantir la transparence et l'engagement des entreprises envers la diversité. Des entreprises comme Microsoft, Sodexo, ou L'Oréal publient des rapports détaillés sur leur performance en matière de diversité, permettant ainsi de mesurer l'efficacité des initiatives mises en place. Ces rapports Diversité et inclusion sont souvent utilisés comme des outils de communication externes pour renforcer la marque employeur et attirer des talents issus de divers horizons.

Le label Diversité (AFNOR), les certifications ISO 30415, et les audits externes sont autant d'outils permettant de certifier l'engagement d'une entreprise et d'assurer son sérieux dans la gestion de la diversité. (McKinsey & Company. 2020). ⁷⁸

2-3 Construire une stratégie de diversité durable :

La construction d'une stratégie de diversité durable repose sur l'intégration de pratiques inclusives et équitables au sein des organisations. En adoptant des initiatives pérennes, les entreprises favorisent un environnement de travail diversifié, propice à l'innovation et à la performance à long terme.

2-3-1 Définir des objectifs clairs et mesurables :

Pour mettre en place une stratégie de diversité durable, il est essentiel de commencer par définir des objectifs clairs et concrets. Ces objectifs peuvent inclure des aspects comme la diversité dans les équipes (par exemple, augmenter la représentation des femmes ou des minorités), l'égalité des chances dans les processus de recrutement et de promotion, ou encore l'inclusion de chacun, quelle que soit sa différence. Ces objectifs doivent être mesurables afin de pouvoir suivre les progrès, mais aussi ajuster la stratégie si besoin.

⁷⁷ McKinsey & Company, *Diversity Wins: How Inclusion Matters* (2020) p.26-29

⁷⁸ McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters* (pp. 30-32).

<https://certification.afnor.org/secteur/ressources-humaines/label-diversite>, consulté le 4/05/2025 à 14 :50

ISO. (2021). *ISO 30415 :2021 Human resource management - Diversity and inclusion*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/82452.html> consulté le 6/05/2025 à 22 :30

2-3-2 Sensibiliser et former les équipes RH :

La réussite d'une stratégie de diversité repose sur la compréhension et l'engagement de toutes les équipes, surtout les ressources humaines et les managers. Sensibiliser ces acteurs aux enjeux de la diversité et les former à la gestion des biais inconscients ou à l'importance de l'inclusion est primordial. Cela permet non seulement d'éviter les erreurs qui peuvent surgir dans les recrutements ou les promotions, mais aussi de créer un environnement de travail où chacun se sent écouté et respecté. En formant les managers à mieux comprendre et gérer la diversité au sein de leurs équipes, on s'assure qu'ils jouent un rôle actif dans la création d'une culture plus inclusive et collaborative.

2-3-1 Mettre en place des outils de suivi et d'évaluation :

Une fois les objectifs définis, il est important de pouvoir mesurer si la stratégie porte ses fruits. Cela passe par l'utilisation d'outils de suivi qui permettent de vérifier l'évolution de la diversité dans l'entreprise. Ces outils peuvent inclure des indicateurs précis sur la représentation des groupes sous-représentés, l'équité dans les promotions, ou encore la satisfaction des employés concernant leur environnement de travail. Il est également utile de récolter régulièrement des retours auprès des employés pour évaluer si l'inclusion se vit réellement au quotidien. Cette évaluation continue permet d'ajuster la stratégie en temps réel, d'identifier les éventuels freins et de célébrer les succès, aussi petits soient-ils. Cela garantit que la stratégie de diversité reste un processus dynamique et en constante amélioration.

2-4 Le rôle de la communication interne dans la valorisation de la diversité :

Dans une organisation, la manière dont on communique en interne façonne en grande partie la culture vécue par les collaborateurs. La diversité, si elle n'est pas soutenue, expliquée, valorisée et incarnée à travers des messages clairs et cohérents, reste souvent cantonnée à des intentions sans réel impact. La communication interne devient donc un levier essentiel pour ancrer les valeurs d'inclusion dans le quotidien des équipes.

2-4-1 Donner du sens aux engagements :

Beaucoup d'entreprises affichent aujourd'hui des engagements en faveur de la diversité. Mais pour que ces engagements soient crédibles, encore faut-il qu'ils soient compris et partagés par l'ensemble des salariés. Une communication interne efficace permet justement de traduire ces engagements en récits concrets, en initiatives visibles, et en messages porteurs de sens. Il ne s'agit pas seulement d'informer, mais d'inspirer, de donner à chacun le sentiment de faire partie

d'un projet collectif valorisant les différences. Les campagnes internes, les newsletters ou les vidéos témoignages de collaborateurs peuvent jouer un rôle clé à ce niveau.

Comme le souligne Mor Barak (2016), l'inclusion ne se limite pas à des politiques écrites ; elle se construit dans les interactions, les récits, et les symboles que l'organisation véhicule au quotidien.⁷⁹

2-4-2 Créer un climat de confiance et de reconnaissance :

La communication est également un outil puissant pour faire exister chaque voix au sein de l'entreprise. Lorsqu'elle est ouverte, transparente et inclusive, elle contribue à instaurer un climat où les collaborateurs osent s'exprimer, partager leurs idées ou leurs expériences sans crainte de jugement. C'est particulièrement important pour les profils issus de minorités, souvent invisibilisés dans les pratiques de communication traditionnelles.

Mettre en lumière des parcours variés, valoriser des réussites collectives portées par des équipes diversifiées ou encore offrir des espaces de parole (ateliers, groupes d'échange, boîtes à idées anonymes) sont des moyens concrets de montrer que la diversité n'est pas un simple affichage, mais une réalité vécue. Selon Cox (2001), cette dynamique favorise l'engagement durable des équipes et renforce la cohésion dans des environnements hétérogènes⁸⁰

2-4-3 Aligner discours et pratiques :

Un des risques les plus fréquents en matière de diversité est la dissonance entre le discours institutionnel et la réalité vécue par les salariés. Une entreprise peut avoir une charte diversité très élaborée, mais si ses pratiques ou son management quotidien renvoient un message opposé, la confiance des collaborateurs s'érode rapidement. La communication interne doit donc s'inscrire dans une logique d'alignement : les messages diffusés doivent correspondre à des actions concrètes.

Cet alignement passe aussi par l'exemplarité managériale. Les cadres et dirigeants doivent incarner les messages qu'ils portent. Une communication qui donne la parole à ces figures de leadership, tout en laissant aussi de la place aux témoignages de terrain, permet de maintenir un lien authentique entre les valeurs proclamées et les pratiques vécues (Edwards, 2010).⁸¹

⁷⁹ Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4e éd.). Sage Publications, p. 217.

⁸⁰ Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass, p. 133.

⁸¹ Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), p. 10.

2-4-4 Vers une communication inclusive et participative :

Enfin, valoriser la diversité suppose d'adopter une communication inclusive dans la forme elle-même. Cela implique d'utiliser un langage neutre, d'éviter les stéréotypes, et surtout, d'inclure toutes les catégories de personnel dans les canaux de communication : ouvriers, cadres, seniors, jeunes recrues, personnes en situation de handicap, etc. L'usage d'outils visuels diversifiés, de supports accessibles à tous (langue claire, audio, formats simplifiés) permet aussi de créer une culture de l'attention à l'autre.

Par ailleurs, une communication réellement participative invite les collaborateurs à être co-acteurs du changement. Solliciter des retours, intégrer les suggestions issues de la base, ou co-construire des actions de sensibilisation sont des pratiques qui renforcent l'adhésion et donnent une légitimité plus forte aux initiatives diversité.

Section 3 : Les biais culturels et cognitifs dans le recrutement.

Dans le monde du travail, la sélection des candidats est une étape clé qui façonne la diversité et la performance des entreprises. Pourtant, ce processus est souvent influencé par des stéréotypes et des biais inconscients, qui peuvent fausser l'évaluation des compétences et des potentiels. Sans que l'on en ait toujours conscience, ces préjugés conduisent à des choix subjectifs, favorisant certains profils au détriment d'autres. Comprendre ces mécanismes et mettre en place des stratégies pour les limiter est donc essentiel pour garantir un recrutement plus équitable et inclusif.

3-1 Les stéréotypes et biais inconscients dans la sélection des candidats :

Les stéréotypes et les biais inconscients jouent un rôle important dans la sélection des candidats, souvent sans que les recruteurs s'en rendent compte. Voici un aperçu de leur impact et des moyens de les atténuer :

3-1-1 Les stéréotypes dans le recrutement :

Les stéréotypes sont des généralisations sur un groupe de personnes qui influencent nos perceptions et nos décisions. Dans le contexte du recrutement, ils peuvent concerner :

- **L'âge** : Associer les jeunes à un manque d'expérience ou les seniors à une moindre capacité d'adaptation.
- **Le genre** : Supposer que certains métiers sont plus adaptés aux hommes (ex. ingénierie) ou aux femmes (ex. soins et éducation).

- **L'origine ethnique ou culturelle** : Avoir des préjugés sur les compétences, la langue ou la compatibilité culturelle d'un candidat.
- **Le handicap** : Penser qu'un candidat en situation de handicap sera moins performant ou nécessitera trop d'aménagements. (Chatman, J.A. 1991).⁸²

3-1-2 Les biais inconscients :

Les biais inconscients sont des jugements automatiques influencés par notre culture, nos expériences et notre environnement. Parmi les plus courants dans la sélection des candidats :

- **Biais d'affinité** : Favoriser les candidats qui nous ressemblent ou partagent des points communs avec nous.
- **Biais de confirmation** : Rechercher des informations qui confirment nos premières impressions sur un candidat.
- **Effet de halo** : Se focaliser sur une seule caractéristique positive (ex. diplôme prestigieux) et en oublier les autres compétences.
- **Effet de contraste** : Comparer un candidat à un autre au lieu d'évaluer ses compétences de manière objective.

3-1-3 Conséquences pour le recrutement :

Ces biais peuvent entraîner une diversité limitée dans les entreprises, une perte de talents et un climat de travail moins inclusif. Ils peuvent aussi nuire à l'image de l'entreprise et limiter son innovation.

3-1-4 Comment réduire les biais dans la sélection des candidats ?

- **Sensibiliser les recruteurs** :

Aux biais inconscients grâce à des formations. Les biais inconscients sont des jugements automatiques et involontaires que l'on porte sur les autres (par exemple : préférer inconsciemment les candidats qui nous ressemblent).

Organiser des formations sur les biais cognitifs pour aider les recruteurs à identifier leurs propres préjugés (ex. : biais de confirmation, effet de halo, stéréotypes de genre ou d'origine).

Par exemple : Google forme ses recruteurs sur « unconscious bias » pour améliorer l'équité dans ses processus de recrutement.

⁸² Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative science Quarterly*, 36(2), P. 281-342.

- **Standardiser les entretiens :**

Avec des grilles d'évaluation objectives. Quand chaque recruteur pose des questions différentes à chaque candidat, il devient difficile de comparer objectivement les réponses. Utiliser une grille commune de questions et de critères pour évaluer tous les candidats de la même manière. Cela permet une comparaison plus équitable.

Par exemple, une entreprise crée une fiche d'entretien avec des compétences clés à évaluer (communication, esprit critique, etc.) notées sur 5 pour chaque candidat.

- **Utiliser des CV anonymes :**

Pour éviter les jugements basés sur l'âge, le genre ou l'origine. Cela permet de supprimer temporairement les informations qui peuvent susciter des jugements automatiques. Supprimer dans les CV les noms, âges, adresses, sexes, photos, nationalités ou autres informations personnelles non essentielles à l'évaluation des compétences.

Par exemple, en France, certaines entreprises comme Safran ou la SNCF ont expérimenté le CV anonyme pour favoriser l'égalité des chances.

- **Diversifier les recruteurs :**

Pour avoir plusieurs points de vue et réduire l'influence des biais individuels. Un recruteur seul peut inconsciemment privilégier certains profils. La diversité permet de croiser les points de vue.

Constituer des comités de recrutement mixtes (âge, genre, culture, métier) afin d'enrichir l'analyse des candidatures et limiter les décisions biaisées.

Par exemple, une start-up fait passer les entretiens à un binôme RH + manager + collaborateur d'une autre équipe pour équilibrer les perceptions.

La prise de conscience et l'action contre ces biais sont essentielles pour un recrutement plus juste et efficace (Bohnet, I. 2016)⁸³.

3-2 Le concept de « cultural fit » : Opportunité ou barrière de la diversité ?

Le cultural fit désigne la comptabilité entre les valeurs, les croyances, et les comportements d'un individu et ceux d'une organisation. Ce concept est crucial dans le domaine des ressources humaines et du recrutement, car une bonne adéquation culturelle peut influencer la satisfaction au travail, la performance et la rétention des employés.

⁸³Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press. P. (4),

3-2-1 Définition et concept clés :

- **Cultural fit :**

Ce terme fait référence à la compatibilité entre les valeurs personnelles, les modes de communication, les comportements sociaux et les attentes professionnelles d'un individu, et ceux partagés par l'organisation. Il ne s'agit pas seulement d'adapter le style de travail, mais aussi d'adhérer aux normes informelles qui régissent la vie en entreprise : rapport à l'autorité, gestion du temps, style de leadership, tolérance à l'ambiguïté, etc. Cette notion est souvent mobilisée dans les entretiens d'embauche pour évaluer, au-delà des compétences techniques, si un candidat « s'intégrera bien » dans l'entreprise.

- **Diversité :**

La diversité en entreprise fait référence à la présence de différences individuelles parmi les membres d'une organisation. Cela inclut non seulement les dimensions visibles comme le sexe, l'âge, ou l'origine ethnique, mais aussi des aspects invisibles tels que l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, les handicaps, les parcours éducatifs, les styles cognitifs ou encore les expériences de vie. Elle est de plus en plus reconnue comme un levier de performance, d'innovation et de justice sociale.

3-2-2 Opportunité du cultural fit :

- **Cohésion d'équipe :**

Lorsque les membres d'une équipe partagent un socle de valeurs et une manière commune d'interagir, les relations de travail tendent à être plus fluides. Une adéquation culturelle facilite la compréhension mutuelle, réduit les conflits interpersonnels et favorise une ambiance collaborative. Cela peut être particulièrement utile dans les environnements de travail rapides ou à haute pression, où la réactivité collective prime.

- **Engagement des employés :**

Les individus qui se reconnaissent dans la culture de leur entreprise se sentent souvent plus valorisés, compris et motivés. Ce sentiment d'alignement entre leurs convictions personnelles et les pratiques managériales renforce leur implication professionnelle. Ils s'investissent davantage dans leurs missions et s'identifient plus fortement à l'organisation.

- **Stabilité organisationnelle :**

Le cultural fit peut également contribuer à la fidélisation des talents. Lorsque les employés ont le sentiment d'appartenir à un environnement cohérent avec leurs valeurs, ils sont moins enclins à chercher un autre emploi. Cela réduit le turnover, limite les coûts liés au recrutement et à la formation, et permet une meilleure capitalisation des compétences internes.

3-2-3 Barrière à la diversité :

- **Uniformité :**

Un recours excessif au cultural fit dans les décisions de recrutement peut mener à une forme d'homogénéité culturelle. En cherchant à recruter des profils similaires à ceux déjà présents dans l'entreprise, on risque de rejeter, consciemment ou non, des candidats aux parcours atypiques ou aux références culturelles différentes. Cette uniformité peut devenir une barrière invisible à l'accès à l'emploi pour certaines populations.

- **Biais inconscient :**

Les évaluations du cultural fit peuvent être fortement subjectives, et influencées par des biais cognitifs. Les recruteurs peuvent être naturellement enclins à privilégier les candidats qui leur ressemblent ou partagent des repères familiers (langage, attitudes, parcours académiques, etc.), ce qui perpétue des logiques de reproduction sociale et freine l'inclusion de profils divers. Ainsi, le cultural fit peut devenir un prétexte pour écarter des candidats issus de minorités ou ayant une pensée divergente.

- **Innovation limitée :**

La diversité est un facteur clé d'innovation, car elle apporte des points de vue variés, des modes de raisonnement différents et des solutions créatives aux problèmes complexes. Une entreprise composée d'individus très similaires risque de fonctionner en vase clos, en reproduisant des schémas établis sans remise en question. À l'inverse, les organisations qui valorisent le cultural add c'est-à-dire l'apport culturel unique de chaque individu sont mieux placées pour s'adapter à des environnements dynamiques et multiculturels (Rivera, L. A. 2012)⁸⁴.

3-2-4 Le cultural fit : équilibre entre cohésion et exclusion

Le cultural fit occupe une place centrale dans les pratiques de recrutement, en tant qu'indicateur de compatibilité entre un candidat et la culture d'entreprise. S'il peut favoriser la cohésion et l'engagement, son utilisation excessive ou mal encadrée peut aussi freiner la diversité et renforcer des mécanismes d'exclusion.

3-2-4-1 Un levier de cohésion organisationnelle :

Le cultural fit peut-être un véritable levier de cohésion organisationnelle lorsqu'il est utilisé de manière réfléchie et équilibrée. En recrutant des individus dont les valeurs, les comportements

⁸⁴ Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022

et les modes de communication sont alignés avec ceux de l'entreprise, les organisations favorisent un environnement de travail harmonieux et collaboratif. Cette compatibilité culturelle facilite la compréhension mutuelle entre collègues, réduit les conflits potentiels et renforce le sentiment d'appartenance. Par exemple, dans une start-up axée sur l'innovation, la transparence et la prise d'initiative, recruter des candidats qui partagent ces valeurs permet de renforcer la dynamique collective. Les employés se sentent plus à l'aise pour proposer des idées, s'adapter rapidement aux changements et coopérer de manière proactive, ce qui améliore à la fois la productivité et l'ambiance de travail. Ainsi, un bon cultural fit contribue à créer une culture d'entreprise forte, dans laquelle les salariés s'identifient aux objectifs communs et s'investissent durablement. (Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005).⁸⁵

3-2-4-2 Un risque d'uniformité et d'exclusion silencieuse :

Le recours au cultural fit dans le recrutement, bien qu'il vise à garantir une bonne intégration des candidats, peut engendrer un phénomène d'uniformité et une forme d'exclusion silencieuse. En cherchant des profils qui « ressemblent » à ceux déjà en poste, les recruteurs peuvent, souvent inconsciemment, favoriser des candidats partageant les mêmes codes sociaux, parcours académiques ou styles de communication. Ce processus exclut de facto des profils différents, parfois très compétents, mais perçus comme « en décalage » avec la culture dominante. Par exemple, dans une start-up technologique où règne une culture jeune, dynamique et extravertie, un candidat plus âgé, réservé et issu d'un parcours professionnel traditionnel pourrait être écarté non pour ses compétences, mais parce qu'il ne « colle pas à l'esprit start-up ». Ainsi, le cultural fit devient un filtre non officiel, qui homogénéise les équipes et limite l'enrichissement qu'apporte la diversité des parcours, des générations ou des manières de penser. (Rivera, L. A. 2012)⁸⁶

3-2-4-3 Vers une nouvelle approche de cultural fit au cultural add :

Face aux limites du cultural fit, de plus en plus d'entreprises adoptent une approche complémentaire : celle du cultural add. Plutôt que de rechercher des candidats qui s'intègrent parfaitement à la culture existante, cette démarche vise à identifier ceux qui peuvent l'enrichir par des perspectives, des expériences ou des valeurs différentes. Il ne s'agit plus uniquement «

⁸⁵ Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

⁸⁶ Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213> consulté le 7/25/2025 à 18 :30

d'entrer dans le moule », mais d'apporter une valeur ajoutée culturelle à l'organisation. Par exemple, une entreprise technologique dont la culture est fortement axée sur la rapidité et la compétition peut volontairement recruter un candidat ayant une approche plus collaborative et centrée sur le bien-être au travail. Ce profil, même s'il ne correspond pas parfaitement au modèle dominant, peut contribuer à équilibrer les dynamiques internes, améliorer la qualité des échanges et favoriser un climat de travail plus inclusif. Ainsi, le cultural add devient un levier d'innovation, d'inclusion et d'adaptation aux enjeux contemporains. (Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005).⁸⁷

3-2-5 Les mesures pour réduire l'influence des biais dans le recrutement :

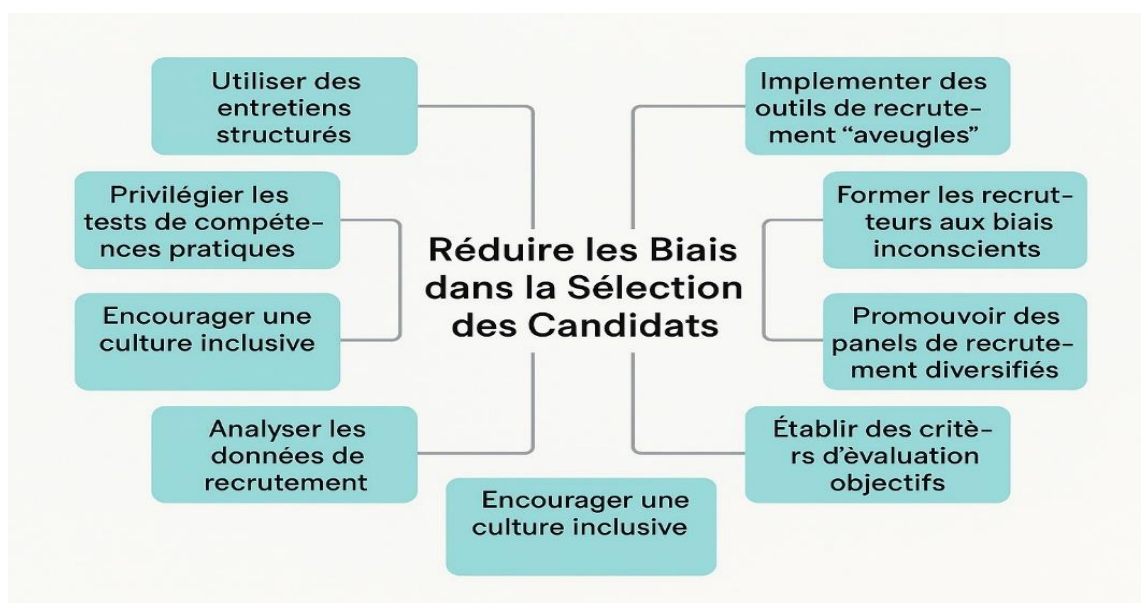


Figure 4 : Les mesures pour réduire l'influence des biais dans le recrutement.

Source: Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.

Pour réduire les biais dans le processus de sélection des candidats, plusieurs pratiques efficaces peuvent être mises en place. L'utilisation d'entretiens structurés, où les mêmes questions et critères d'évaluation sont appliqués à tous les candidats, permet de limiter les jugements subjectifs et d'améliorer la prédiction de la performance professionnelle. L'anonymisation des CV est également essentielle : en supprimant les informations personnelles telles que le nom, le genre, l'âge ou la photo, on évite les stéréotypes implicites. Une étude a d'ailleurs démontré que les candidats portant des noms perçus comme « blancs » reçoivent 50 % plus de rappels que ceux ayant des noms perçus comme « noirs ».

⁸⁷ Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), P. 281-342.

Dans la même logique, le recours à des outils de recrutement « aveugles », tels que les tests de compétences ou les simulations de travail sans données démographiques, s'avère pertinent. Par exemple, les auditions à l'aveugle ont augmenté de 50 % les chances d'embauche des femmes dans les orchestres symphoniques. Former les recruteurs aux biais inconscients est un autre levier majeur : des formations interactives axées sur la prise de conscience et la pratique permettent de réduire durablement les stéréotypes liés au genre, à l'origine ou à l'âge. Il est également recommandé de constituer des panels de recrutement diversifiés, afin de bénéficier des points de vue variés et de limiter l'homophilie (la tendance à privilégier ceux qui nous ressemblent).

De plus, il convient d'établir en amont des critères d'évaluation objectifs et mesurables pour éviter l'influence des préférences personnelles. L'analyse des données de recrutement selon des variables telles que le genre ou l'origine permet d'identifier d'éventuelles inégalités, renforçant ainsi la transparence et l'équité. Par ailleurs, les tests de compétences pratiques, comme les mises en situation, études de cas ou exercices techniques, offrent une évaluation plus fiable que les diplômes seuls. Enfin, instaurer une culture inclusive, en intégrant la diversité dans la stratégie RH de l'entreprise, contribue à attirer une plus grande variété de profils et à lutter contre les discriminations de manière durable. (Bohnet, I. 2016).⁸⁸

3-3 Les politiques et les pratiques favorisant la diversité et l'inclusion :

Dans un monde de plus en plus interconnecté et globalisé, les questions de diversité et l'inclusion sont devenues des enjeux majeurs tant sur le plan social qu'économique. Les politiques et pratiques qui favorisent la diversité et l'inclusion visent à créer des environnements où toutes les personnes, indépendamment de leur origine, de leur sexe, de leur âge, de leur handicap ou de toute autres caractéristiques, peuvent s'épanouir et contribuer pleinement.

3-3-1 Les politiques RH en faveur de l'inclusion :

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de politiques favorisant l'inclusion au sein des organisations.

- **Recrutement diversifié :**

Est une stratégie essentielle pour favoriser l'inclusion au sein des organisations. Cela implique l'élaboration de descriptions de poste inclusive et l'utilisation de canaux de recrutement variés pour atteindre les candidats issus de différents horizons. Selon Kalev, Dobbin et Kelly (2006), des pratiques de recrutement ciblées peuvent significativement augmenter la diversité au sein des équipes et améliorer les performances organisationnelles. En intégrant des méthodes de

⁸⁸ Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press, p.4-10

recrutement diversifiées, les entreprises peuvent bâtir des équipes plus équilibrées et innovantes.⁸⁹

- **Formation à la sensibilisation :**

Est cruciale pour créer un environnement de travail inclusif. Offrir des formations sur les biais inconscients et la diversité aide les employés à comprendre l'importance de l'inclusion et à reconnaître leurs propres préjugés. Nishii (2013) souligne que des initiatives de formation efficaces peuvent améliorer le climat de travail pour les groupes sous-représentés, favorisant ainsi une culture d'inclusion. Ces formations permettent de sensibiliser les employés à l'impact de leurs comportements sur leurs collègues et de promouvoir un environnement de respect mutuel.⁹⁰

- **Les politiques de flexibilité :**

Telles que les horaires de travail flexibles et le télétravail, sont essentielles pour répondre aux besoins divers des employés. Ces politiques permettant aux employés de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, ce qui est particulièrement bénéfique pour ceux ayant des responsabilités familiales ou d'autres engagements. Selon Roberson (2006), la mise en œuvre de telles politiques contribue à créer un climat d'inclusion, où chaque employé se sent valorisé et soutenu dans ses choix de vie, cela peut également améliorer la satisfaction et la rétention des employés.⁹¹

- **Programmes de Mentorat :**

Sont une autre pratique efficace pour promouvoir l'inclusion en soutenant les employés issus de groupes sous-représentés. Ces programmes offrent des opportunités de développement professionnel et de conseils, permettant aux participants de progresser dans leur carrière. Le mentorat peut jouer un rôle crucial dans la création d'un réseau de soutien, aidant ainsi à surmonter les obstacles auxquels ces employés peuvent être confrontés dans leur parcours professionnels en favorisant des relations de mentorat, les organisations peuvent renforcer l'inclusion et la diversité au sein de personnel. (Shen, J., Chanda, A. D'Netto, B & Monga, M. 2009)⁹²

⁸⁹ Kalev, A. Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. 71(4), P.589-617.

⁹⁰ Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for Gender-Diverse Groups. 48(3), 554-584

⁹¹ Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. 31(2), 212-236.

⁹² Shen, J., Chanda, A. D'Netto, B & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management. P 235.

3-3-2 Les pratiques managériales inclusive :

Tableau 5 : Les pratiques managériales inclusive

Pratique managériale	Explication	Exemple concret
Recrutement équitable	Garantir des processus d'embauche neutres et objectifs, sans discrimination.	Utiliser un langage neutre dans les offres d'emploi et diffuser sur des plateformes inclusives.
Communication inclusive	Employer un langage respectueux, non stigmatisant, et encourager la parole de chacun.	Lors d'une réunion, le manager donne la parole aux personnes plus réservées et évite les interruptions.
Égalité des chances	Offrir à chacun les mêmes possibilités d'évolution, de formation et d'accès aux responsabilités.	Créer un plan de développement individuel pour chaque salarié, sans favoritisme.
Flexibilité et accessibilité	Adapter l'environnement et les conditions de travail aux besoins des collaborateurs.	Permettre à une personne en situation de handicap de télétravailler ou d'avoir un poste aménagé.
Formation à la diversité	Sensibiliser les équipes aux biais, aux discriminations et à l'inclusion.	Organiser un atelier sur les biais inconscients pour l'ensemble de l'équipe.
Climat de confiance	Encourager l'écoute, la bienveillance et la transparence dans les relations professionnelles.	Mener des entretiens individuels réguliers pour recueillir les ressentis et améliorer l'ambiance.
Reconnaissance équitable	Valoriser les efforts et les résultats de manière juste, sans distinction de profil.	Féliciter un collaborateur discret pour une tâche bien faite, et pas uniquement les plus visibles.

Source : Adapté par, **Chabanet, D., & Jacquot, S. (2020).** *Management inclusif : Enjeux et pratiques dans les organisations*. Presses Universitaires de France (PUF).

Les pratiques managériales inclusives visent à bâtir un environnement de travail respectueux, équitable et valorisant pour toutes et tous. Par exemple, un recrutement inclusif commence dès l'annonce : une entreprise peut veiller à utiliser un langage neutre et accessible dans ses offres d'emploi, en évitant les expressions genrées ou élitistes, et diffuser ces annonces sur des plateformes spécialisées dans la diversité. La communication inclusive, quant à elle, consiste à adopter un langage respectueux et non stigmatisant : un manager peut, par exemple, veiller à ne pas couper la parole en réunion et à encourager les membres les plus discrets à s'exprimer. L'égalité des chances se manifeste lorsqu'un manager s'assure que tous les collaborateurs, quels que soient leur âge, origine ou genre, aient un accès équitable aux formations et aux promotions, comme dans le cas d'une entreprise qui propose un plan de carrière individualisé pour chaque salarié. Côté flexibilité, un bon exemple serait de permettre à un collaborateur en situation de handicap de télétravailler partiellement ou d'adapter son poste de travail. La formation à la diversité peut se traduire par des ateliers réguliers sur les biais inconscients, aidant les équipes à prendre conscience de leurs comportements involontaires. Pour instaurer un climat de confiance, un manager peut organiser des entretiens individuels réguliers, non seulement pour parler performance, mais aussi pour écouter les ressentis, inquiétudes et besoins. Enfin, une reconnaissance équitable se concrétise lorsqu'un manager prend soin de féliciter chaque membre de l'équipe pour ses contributions, même les plus discrètes, et non seulement ceux qui prennent le plus la parole ou ont les résultats les plus visibles. En mettant en œuvre ces pratiques, les entreprises créent des environnements de travail plus harmonieux, stimulants et performants.

Conclusion :

En conclusion, la culture d'entreprise s'impose aujourd'hui comme un élément fondamental dans la construction d'une marque employeur forte et durable. Elle dépasse largement le cadre interne et devient un véritable facteur d'attractivité pour les candidats, en particulier ceux issus d'horizons divers. Les valeurs organisationnelles, lorsqu'elles sont sincèrement portées et vécues au quotidien, jouent un rôle clé dans l'engagement des collaborateurs et dans leur fidélisation sur le long terme. De même, la capacité d'une entreprise à promouvoir une culture inclusive et respectueuse des différences constitue un atout décisif dans un environnement professionnel de plus en plus exigeant.

La diversité n'est pas seulement un enjeu éthique ou sociétal, elle représente un levier stratégique pour stimuler l'innovation, enrichir les points de vue et renforcer la performance collective. Cependant, pour qu'elle soit réellement efficace, elle doit s'inscrire dans une stratégie claire, construite autour d'objectifs mesurables, d'actions concrètes et d'une évaluation régulière.

Il ne suffit plus d'afficher des intentions : l'authenticité, la cohérence entre les discours et les pratiques, ainsi que l'engagement réel de l'ensemble des acteurs de l'organisation, sont essentiels pour créer un environnement de travail ouvert, équitable et inspirant. En intégrant pleinement la diversité et en valorisant les individualités, les entreprises se donnent les moyens de construire un avenir plus solide, plus humain et plus compétitif

Chapitre 3 :

Analyse l'effet de la culture de
l'entreprise sur le recrutement
dans l'entreprise C&H de
confection

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

Introduction :

Comprendre le processus de recrutement dans une entreprise ne peut se faire sans prendre en compte son identité culturelle. En effet, chaque organisation évolue dans un univers de valeurs, de normes et de pratiques qui influencent fortement la manière dont elle attire, sélectionne et intègre ses collaborateurs. Le présent chapitre vise à analyser concrètement l'impact de la culture organisationnelle sur les pratiques de recrutement de l'entreprise C&H de Confection, à travers une étude de terrain menée au sein de cette entreprise.

Dans un premier temps, nous présenterons C&H Confection et son environnement organisationnel. Cela permet de mieux cerner le contexte dans lequel s'inscrit le processus de recrutement, en mettant en évidence les grandes lignes de sa culture d'entreprise.

Ensuite, grâce à une méthodologie qualitative mêlant observation et questionnaires, ce chapitre explore la façon dont la vision RH, les processus internes et la culture d'entreprise interagissent dans la prise de décision en matière de recrutement. Cette approche permet d'identifier les logiques souvent implicites qui orientent le choix des profils retenus, en mettant en évidence les avantages et les défis.

Ce chapitre vise à offrir une lecture nuancée, contextualisée et réaliste des pratiques de recrutement influencées par la culture d'entreprise au sein de C&H Confection. Pour ce faire, il s'articule en trois sections complémentaires : la première est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil et de sa culture organisationnelle ; la deuxième expose la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude ; enfin, la troisième section analyse et interprète les résultats de notre enquête.

Section1 : Présentation de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) et sa culture

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil. Elle abordera dans un premier temps son historique, ses principales caractéristiques, son organigramme, ainsi que la nature de ses produits. Elle permettra également de mieux comprendre ses normes, ses valeurs organisationnelles et sa politique de recrutement, afin de fournir un cadre d'analyse pertinent pour la suite de l'étude.

1-1Présentation de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) :

L'entreprise C&H de confection est une unité du groupe EPE/SPA/C&H, située à Tizi-Ouzou, plus précisément au 11 route Kerrad Rachid. Elle occupe une superficie de 7 688 m² sur son ancien site. Cependant, suite à la résolution du conseil des participations de l'État N°02/03/2011, l'entreprise a été délocalisée et transférée vers un nouveau site situé à Said Amirouche, route d'Alger, Tizi-Ouzou, d'une superficie de 4 495 m². Ce transfert a été effectué dans le cadre de la décollation du site de production ex-Numidia, initialement situé en milieu urbain, et destiné à être cédé aux domaines.

Par ailleurs, l'unité de Tizi-Ouzou est certifiée ISO 9001 :2015 (Système de Management de la Qualité) depuis 2018, sous le numéro 01 100 1818300, délivré par l'organisme de certification TUV Rheinland. Cette certification témoigne de son engagement envers la qualité et l'amélioration continue de ses processus.⁹³

1-1-3 L'historique de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) et description de l'établissement :

L'entreprise a été créée en 1966 sous le nom de SONAC, puis renommée SONITEX en 1973 et ECOTEX en 1983. Par la suite, elle est devenue C&H de Confection Numidia, une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL).

1-1-2-1 Évolution et restructurations :

En janvier 1998, l'unité ECOTEX de Tizi-Ouzou a été filialisée, transférant son patrimoine à l'EPE/EURL Confection Numidia. Plus tard, en 2017, sur décision du Conseil des Participations de l'État (CPE), l'entreprise a été délocalisée vers son site actuel à Said Amirouche, route d'Alger, Tizi-Ouzou.

⁹³ Mr AMMICHE Lahlou, GOUCEF Yanis : « Système de rémunération et son impact sur la motivation du personnel Cas de l'entreprise EPE C&H SPA de Tizi-Ouzou » <https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/27639> consulté le 19/05/2025 à 18 :45

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

À la suite d'une récente restructuration, l'unité a été intégrée sous la direction générale de EPE/C&H/SPA en 2022, et sa dénomination a été modifiée, passant de Numidia à Tizi-Ouzou.

1-1-2-2 Activité principale :

L'activité principale de l'entreprise est la confection d'articles divers, avec une spécialisation dans :

- Les **vêtements professionnels** (tenues de travail, uniformes, etc.)
- Le **sportswear** (vêtements de sport)
- La **litterie** (articles textiles pour la maison)

1-1-2-3 Valeur vénale :

L'assiette foncière réellement occupée par l'entreprise est de 4 495 m² dont la surface bâtie est de 2324 m². Ce site a été officiellement attribué à confection NUMIDIA à la base d'une décision du CPE.

À la réception du PV de transfert du patrimoine foncier les biens étaient évalués comme suit :

- Valeur de l'assiette : 1 677 332,00 DA
- Valeur globale du bâtie : 29 372 653,41 DA
- Infrastructures : 4 385 448,28 DA.

Dans le cadre de la réhabilitation de ce site, une enveloppe correspondant à 88 439 919 DA a été investie dans ce sens.

1-1-2-4 Caractéristiques de l'entreprise C&H de confection :

- Nom de l'établissement : EPE/C&H/UNITE TIZI-OUZOU
- Adresse : Route d'Alger, Zone des dépôts Saïd Amirouche, (ex-ENADITEX), Tizi-Ouzou,
- Raison social EPE/C&H/UNITE TIZI-OUZOU
- Téléphone : 026-19-95-91
- Fax : 026-19-95-90/026-19-95-92
- Site-web/E-mail : numidia26@yahoo.fr
- Nom d'exploitant : M. BELKACEMI LATIFA.
- Activités de l'établissement : La confection des vêtements professionnels et literies.
- Surface totale : 4495 m²

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

- Surface bâtie : 2324 m²
- Nature de la construction : couverture métallique et béton.

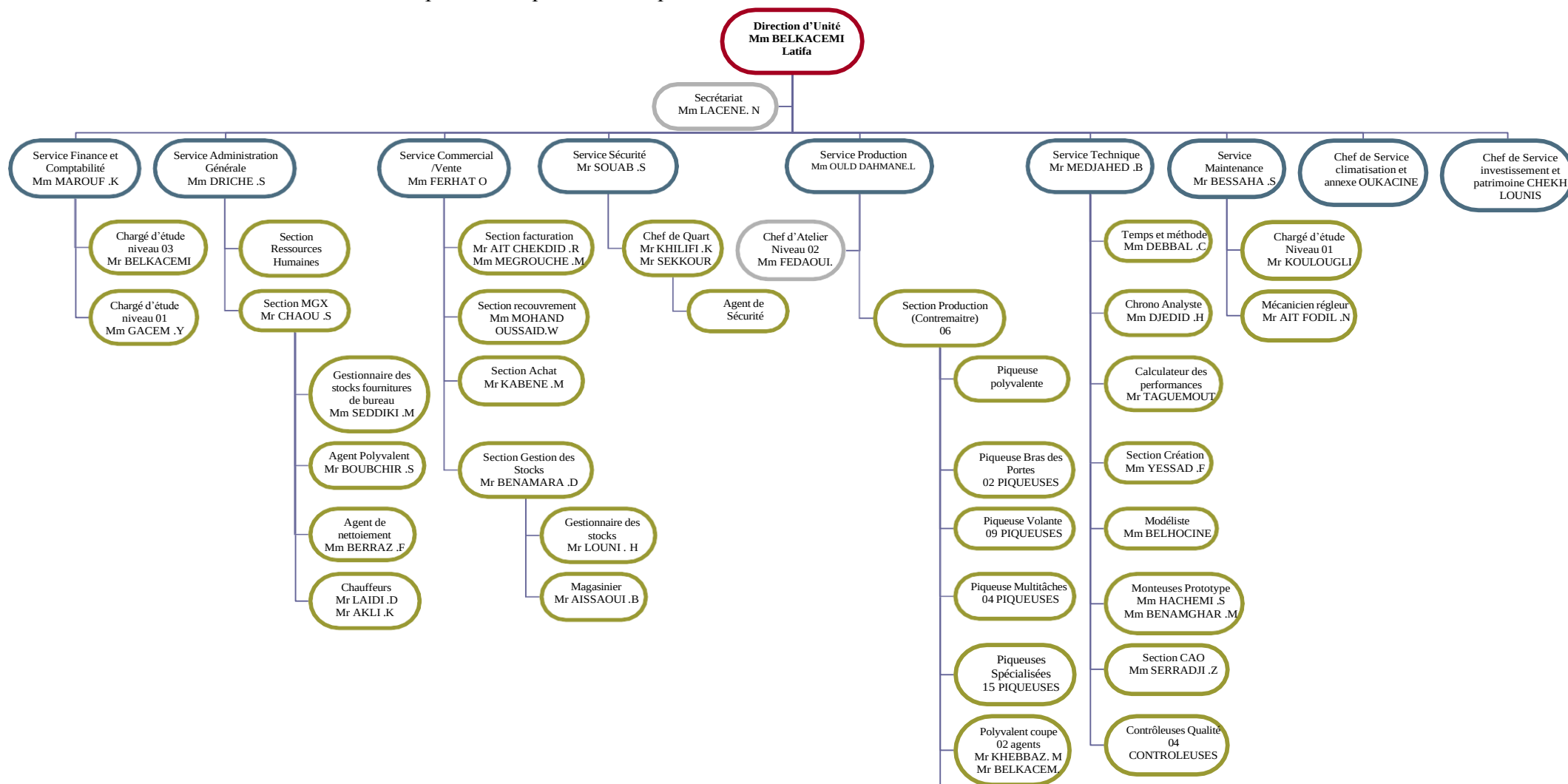
1-1-3 L'organigramme de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) :

Afin de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise C&H de confection, il est pertinent de présenter son organigramme. L'entreprise adopte une structure hiérarchique relativement classique, à la tête de laquelle se trouve la Direction Générale. Celle-ci est secondée par plusieurs directions fonctionnelles, notamment la direction de la production, la direction commerciale, la direction financière, ainsi que la direction des ressources humaines.



ORGANIGRAMME UNITE TIZI-OUZOU

Entreprise Publique Economique de Confection et Habillement AU CAPITAL SOCIAL DE 594.740.000 DA



Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

L'entreprise comporte les structures suivantes :

1-1-3-1 département commercial :

Ce département a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise.

1-1-3-2 département approvisionnement :

Il assure la disponibilité des matières premières et des prestations de service nécessaires à la production. Sa mission consiste à garantir des achats de qualité, dans des délais optimaux et à un coût maîtrisé, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise.

1-1-3-3 département production :

Le département production joue un rôle fondamental dans le processus industriel de l'entreprise de C&H CONFECTION⁹⁴. Il regroupe plusieurs fonctions clés, réparties entre différentes structures internes, chacune ayant des missions spécifiques :

- Conception du produit : Cette étape initiale vise à établir les plans techniques ainsi que les pièces nécessaires à la fabrication. Elle est assurée par le *bureau d'étude*.
- Préparation de la fabrication : Elle consiste à définir les différentes tâches de fabrication et à estimer le temps requis pour leur réalisation. Cette activité est du ressort du *service des méthodes*.
- Organisation de la fabrication : Il s'agit de mettre en place un plan de production qui permet une utilisation optimale des équipements. Cette mission est confiée à la cellule *ordonnancement*.
- Planification de la production : Cette phase permet de structurer le contenu de chaque poste de travail. Elle est prise en charge par le service *lancement*.
- Fabrication du produit : La réalisation concrète des opérations prévues selon le plan de production s'effectue dans les *ateliers*.
- Suivi de la production : Cette fonction assure les tests et les contrôles nécessaires sur les produits et les équipements, relevant du service *contrôle qualité et maintenance*.

Ces différentes missions assurent la cohérence et l'efficacité de l'ensemble du processus productif au sein de l'entreprise.

⁹⁴ C&H de confection (document interne)

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

Ce département regroupe différentes fonctions allant de la conception des produits à leur fabrication en passant par la planification et le suivi de la production. Il est structuré en plusieurs unités opérationnelles spécialisées.

1-1-3-4 département finances et comptabilité :

Ce service assure la gestion financière de l'entreprise. Il est responsable de l'élaboration des budgets, de la tenue des comptes conformément aux normes comptables en vigueur, de la production des états financiers, ainsi que du contrôle de gestion et du reporting périodique.

1-1-3-5 département des ressources humaines :

Chargé de la gestion du capital humain, ce département élabore les politiques RH en concertation avec la direction générale. Il prend en charge le recrutement, le développement des compétences, la gestion des carrières, la mobilité interne, la rémunération et la performance du personnel. Il contribue également à la politique de communication interne.

1-1-4 Les produits de la confection de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) :

L'entreprise (C&H) Confection fabrique quatre gammes de produits :

- La première gamme est les vêtements professionnels ; dans cette gamme l'entreprise propose les produits suivants :

Combinaison, parka, treillis, costume de travail, tenus de sécurité, Gillet, tenus de restauration, tenus réception, blouse, tablier, écussons brodés.

- La deuxième gamme est les tenus institutionnels :

Dans cette gamme les produits proposés sont Tenus d'intervention DGSN, combinaison PJ, tenus douanes, treillis protection civile, patrole cote DGS, parka DGSN, tenus MDN, tenus ministère de la justice, écussons brodés.

- La troisième gamme est celle des vêtements ville et les produits proposés sont : Vêtements enfant, vêtements adultes, casquette.

- La quatrième gamme est celle des literies et dans cette gamme les produits proposés sont : draps, house, oreiller.

1-2 Les valeurs et les normes culturelles de l'entreprise C&H :

La culture d'entreprise représente un référentiel commun de valeurs, de normes et de pratiques qui orientent les comportements au sein d'une organisation. Dans le cas C&H, cette culture est le fruit d'un long héritage industriel et s'incarne à travers une série de principes fondamentaux, qui influencent tant la gestion interne que les stratégies de recrutement.

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

1-2-1. Les valeurs fondamentales de l'entreprise :

L'analyse des documents internes de l'entreprise, ainsi que les témoignages recueillis auprès des recruteurs, révèlent l'existence de plusieurs valeurs structurantes qui forment le socle identitaire/ de C&H.

1-2-1-1 Le savoir-faire :

Parmi les dimensions les plus marquantes de la culture de C&H figure le savoir-faire technique, résultat d'une expérience accumulée depuis plusieurs décennies dans le secteur de la confection. L'entreprise attache une importance particulière à la qualité des produits, notamment dans la fabrication de vêtements professionnels, institutionnels et de literie. Lors des entretiens, les recruteurs insistent sur cette compétence comme critère déterminant dans la sélection des candidats. La maîtrise des techniques de confection, la précision dans l'exécution et l'efficacité sont des indicateurs du potentiel d'un collaborateur à s'intégrer et à contribuer durablement à la performance de l'entreprise.

1-2-1-2 La discipline organisationnelle et le respect des règles :

La discipline est une autre valeur centrale. Dans un environnement où la production repose sur la coordination de plusieurs postes, le respect des horaires, des règles d'hygiène, de sécurité, et des consignes techniques est perçu comme une condition indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette valeur est d'ailleurs inscrite noir sur blanc dans le règlement intérieur, qui s'applique à tous les travailleurs, quels que soient leur statut ou leur ancienneté.

Cette discipline s'observe également dans le processus de recrutement, où la ponctualité, la présentation et le sérieux des candidats sont évalués avec attention. L'entreprise attend de ses collaborateurs qu'ils adoptent un comportement conforme aux exigences réglementaires et hiérarchiques, ce qui garantit un cadre de travail rigoureux, stable et prévisible.

1-2-1-3 La fidélité de l'entreprise :

Une valeur moins formelle mais très présente dans les mentalités. Notamment au sein du personnel encadrant. La direction accorde une réelle reconnaissance aux salariés ayant plusieurs années d'ancienneté, les considérant comme des garants de la mémoire collective et de la stabilité interne. Cette valorisation ne repose pas uniquement sur une logique de reconnaissance symbolique, mais aussi sur une stratégie implicite de rétention des compétences : les anciens

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

collaborateurs, ayant une bonne connaissance des méthodes de travail et des valeurs de l'entreprise, jouent un rôle de repères pour les nouvelles recrues.

1-2-1-4 La responsabilité individuelle et collective :

La responsabilité individuelle et collective apparaît comme une valeur clé dans l'organisation du travail au sein de C&H. Chaque employé est perçu comme un acteur à part entière dans le bon déroulement de la production. Cela implique de prendre en charge ses tâches avec sérieux, de respecter les délais, mais aussi de signaler les dysfonctionnements et de proposer des améliorations. Cette responsabilisation dépasse la simple exécution des consignes : elle traduit une confiance accordée aux salariés, considérés comme des partenaires engagés dans la réussite collective. Dans les équipes, cette valeur se manifeste aussi par une solidarité entre collègues, chacun étant appelé à soutenir l'effort commun, surtout en période de forte activité.

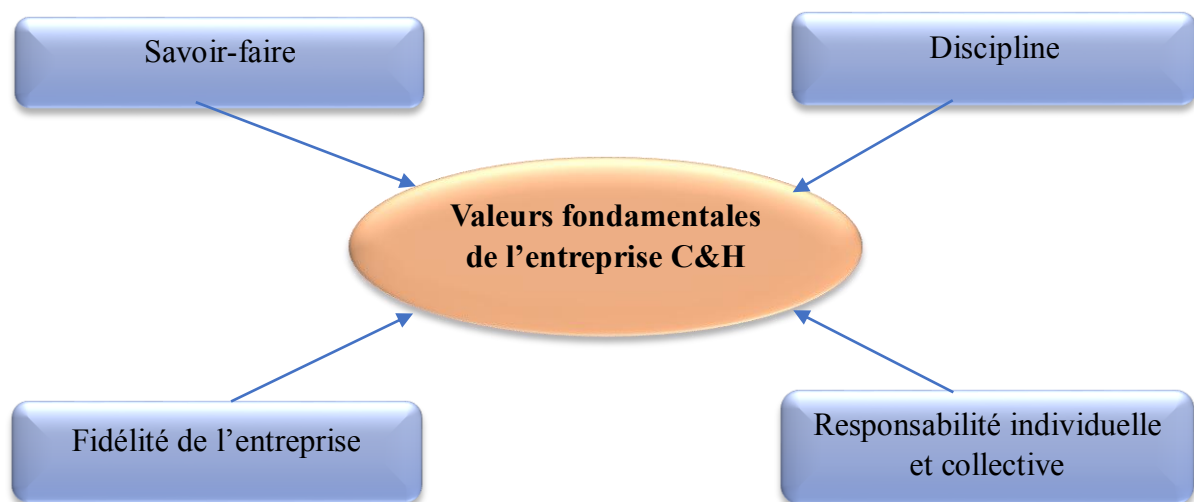


Figure 5 : Les valeurs fondamentales de l'entreprise C&H.

Source : réalisé par nous même

1-2-2 Les normes culturelles :

Les valeurs mentionnées précédemment se traduisent, dans la pratique, par des normes culturelles qui structurent le quotidien au sein de C&H. Ces normes déterminent ce qui est attendu d'un salarié en matière de comportement, d'attitude et de relation aux autres.

1-2-2-1 Le respect de la hiérarchie et de l'autorité :

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

Chez C&H, la hiérarchie occupe une place centrale dans l'organisation du travail. Les décisions stratégiques et opérationnelles sont généralement prises au niveau de la direction, puis transmises selon un schéma de communication descendant. Cette configuration traduit une structure organisationnelle formelle, où chaque acteur connaît précisément sa place et ses responsabilités. Le respect de la chaîne de commandement est perçu comme un gage de stabilité, d'ordre et de bonne gestion. Cette norme influence fortement le comportement des salariés, qui adoptent une attitude conforme aux attentes de leurs supérieurs hiérarchiques et évitent de remettre en question l'autorité établie.

1-2-2-2 La ponctualité et la rigueur dans le travail :

L'entreprise valorise également la ponctualité et la rigueur comme des qualités fondamentales. Le respect strict des horaires est exigé, tant dans les bureaux administratifs que dans les ateliers de production. Cette rigueur temporelle s'accompagne d'un souci de discipline professionnelle, où la régularité, la précision et l'efficacité dans l'exécution des tâches sont perçues comme des marqueurs de sérieux et d'engagement. Cette norme traduit une volonté de maintenir un haut niveau de performance et de productivité, tout en assurant une organisation fluide et ordonnée du travail.

1-2-2-3 L'appartenance au groupe et l'esprit d'équipe :

Enfin, l'esprit collectif occupe une place essentielle dans la culture de C&H. L'entreprise encourage la solidarité entre collègues, la coopération dans l'accomplissement des tâches et le respect mutuel dans les relations interpersonnelles. Ce climat de travail favorise une cohésion sociale forte, où les collaborateurs développent un sentiment d'appartenance et partagent des objectifs communs. Cet esprit d'équipe est particulièrement essentiel dans le contexte des ateliers de confection, où la coordination entre les membres est indispensable pour garantir la qualité et les délais de production.

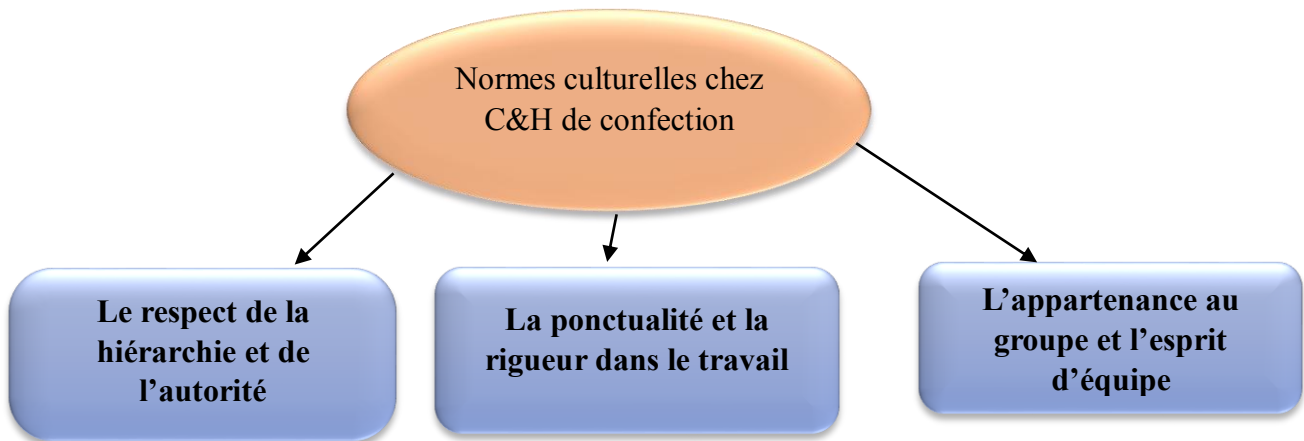


Figure 6 : les normes culturelles chez C&H de confection.

Source : réalisé par nous-même.

1-2-3 l'impact des valeurs et les normes culturelles sur le recrutement :

Ces normes ont un impact direct sur le processus de recrutement. Lors de la sélection des candidats, les responsables RH ne se limitent pas à l'évaluation des compétences techniques : ils cherchent aussi à repérer des profils qui correspondent à la culture de l'entreprise. Par exemple, un candidat qui montre de l'humilité, de la ponctualité, et une disposition à apprendre aura plus de chances d'être retenu, même s'il ne possède pas toutes les qualifications initiales.

De plus, les recruteurs interrogés dans le cadre de cette étude indiquent que certains éléments comme le savoir-être, la tenue, ou encore la capacité à accepter les critiques sont particulièrement appréciés. Cela reflète une norme organisationnelle où la personnalité compte autant que le diplôme.

Enfin, dans une entreprise où la modernisation est progressive (notamment avec la certification ISO 9001/2015), de nouvelles attentes émergent : adaptabilité, flexibilité, capacité à évoluer dans un environnement structuré mais en transformation. Ces normes plus récentes influencent également le recrutement, en poussant l'entreprise à rechercher des profils capables d'apporter un souffle nouveau, tout en respectant les fondements culturels existants.

1-3 La vision et la politique RH en matière de recrutement :

Au sein de C&H de confection, le recrutement ne se limite pas à combler des postes vacants. Il s'inscrit dans une véritable vision stratégique de la gestion des ressources humaines, où l'humain occupe une place centrale. L'objectif principal est de recruter des personnes compétentes, mais aussi capables de s'intégrer dans la culture propre à l'entreprise. Le service RH cherche ainsi à garantir une de C&H.

1-3-1 Une vision tournée vers la stabilité et l'intégration :

L'entreprise accorde beaucoup d'importance à la stabilité des effectifs. Elle préfère intégrer des personnes qui pourront évoluer avec elle sur le long terme, plutôt que de multiplier les recrutements à court terme. Cette approche se traduit par une volonté de fidéliser les collaborateurs dès leur arrivée, à travers un accompagnement à l'intégration et une valorisation du parcours professionnel.

De plus, la direction des ressources humaines ne cherche pas uniquement à recruter des personnes qualifiées : elle privilégie aussi les profils capables de respecter les règles internes, de s'adapter au fonctionnement collectif et d'adopter un comportement professionnel. Cette vision du recrutement est donc à la fois humaine et organisationnelle, car elle prend en compte aussi bien les compétences que le comportement et la personnalité du candidat.

1-3-2 Une politique de recrutement structurée et encadrée :

La politique de recrutement de C&H est encadrée par des procédures précises, conformes à la réglementation en vigueur, notamment en matière de recrutement dans le secteur public. Elle suit un processus en plusieurs étapes, marqué par une rigueur administrative et une logique de validation hiérarchique.

Les besoins en recrutement sont d'abord identifiés sur la base des postes vacants, souvent liés à des départs à la retraite, des mutations ou des créations de postes budgétaires. Une demande de dérogation est ensuite adressée à la direction centrale des ressources humaines.

1-3-2-2 Priorité au recrutement interne :

L'entreprise privilégie d'abord la mobilité interne, par le biais de mutations ou de promotions internes. Un appel à candidatures est diffusé en interne, et les profils intéressés sont évalués. Cette méthode permet de valoriser les compétences déjà présentes dans l'entreprise et de motiver le personnel par des perspectives d'évolutions.

1-3-2-3 Le recrutement externe :

Lorsque la candidature interne ne suffit pas, l'entreprise fait appel à un recrutement externe via l'ANEM (Agence nationale de l'emploi). Des offres sont déposées auprès de l'agence locale, qui oriente les candidats répondant au profil recherché. Ces derniers sont ensuite convoqués pour un entretien psychotechnique, suivi d'une évaluation par une commission spécialisée. Ce processus permet de garantir la transparence et l'objectivité du choix final.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Afin de vérifier nos hypothèses et d'atteindre les objectifs fixés, nous avons mis en place une méthodologie structurée. Celle-ci repose sur une approche qualitative appliquée à l'étude de l'entreprise C&H.

2-1 Choix de la méthode de recherche :

Le choix de la méthode de recherche dépend étroitement de la nature du sujet étudié et des objectifs visés.

2-1-1 Approche méthodologique adoptée :

Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement, nous avons opté pour une démarche empirique fondée sur une enquête qualitative. Cette approche permet d'analyser en profondeur les perceptions, les comportements et les interactions au sein de l'organisation, offrant ainsi une compréhension nuancée des dynamiques culturelles et leur influence sur les processus de recrutement.

2-1-2 Justification de la méthode qualitative :

Le choix d'une recherche qualitative s'explique par plusieurs raisons :

- **Exploration approfondie** : Cette méthode permet d'étudier les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles de manière détaillée.
- **Flexibilité** : Elle autorise des ajustements en cours d'enquête pour mieux cerner les réalités du terrain.
- **Compréhension des interactions** : Elle facilite l'analyse des relations entre la culture d'entreprise et les critères de sélection des candidats.

2-1-3 Méthodes de collecte des données :

Pour recueillir les informations nécessaires, plusieurs outils ont été mobilisés :

- Observation participante :

Un stage de deux mois a été effectué au sein du service des ressources humaines de l'entreprise C&H de confection et habillement, permettant une immersion dans le quotidien des recruteurs.

- Analyse documentaire :

L'examen des supports internes (chartes, politiques RH, supports de communication) a complété les données recueillies.

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

▪ Le questionnaire :

Un questionnaire a été conçu dans le but de recueillir des données qualitatives sur les perceptions et les pratiques liées à la culture d'entreprise et au recrutement. Il est structuré autour de quatre axes principaux :

- Les données personnelles des répondants (genre, niveau d'instruction, etc.), permettant de contextualiser les réponses et d'analyser les tendances selon les profils.
- La culture organisationnelle, à travers la manière dont elle est perçue en interne, les principaux éléments de cette culture et son degré d'ouverture à la diversité.
- Les pratiques de recrutement, notamment les critères de sélection, les canaux utilisés, et la place accordée à la culture dans l'évaluation des candidatures.
- L'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement, avec un focus sur les enjeux d'inclusion, les éventuels freins à la diversité, et les pistes d'amélioration perçues par les salariés.

2-1-4 Objectifs poursuivis à travers la méthodologie :

La méthodologie adoptée dans ce travail ne vise pas uniquement à décrire les pratiques de recrutement, mais à en comprendre les mécanismes profonds à travers le prisme de la culture organisationnelle. Elle poursuit trois objectifs principaux : tout d'abord, identifier comment les valeurs et normes culturelles influencent les critères de sélection au sein de l'entreprise C&H ; ensuite, analyser la manière dont ces éléments sont perçus par les différents acteurs impliqués dans le processus de recrutement ; enfin, proposer des pistes d'amélioration pour une politique de recrutement plus ouverte et inclusive.

En croisant les réponses au questionnaire, les observations et les documents internes, la méthodologie adoptée permet ainsi de faire émerger une lecture à la fois structurée et contextualisée des dynamiques culturelles à l'œuvre.

2-2 Méthodologie d'investigation approfondie :

La méthodologie adoptée dans cette étude repose sur une approche mixte combinant recherche documentaire et enquête de terrain. Cette double approche permet d'établir un cadre théorique solide tout en recueillant des données empiriques directement ancrées dans la réalité de l'entreprise étudiée.

Cette revue de littérature s'est appuyée sur plusieurs types de sources : ouvrages académiques spécialisés en gestion des ressources humaines, articles scientifiques indexés dans des bases de données reconnues, mémoires et thèses portant sur des problématiques similaires,

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

ainsi que des revues professionnelles traitant des dernières tendances en matière de recrutement. Parallèlement, nous avons analysé la documentation interne de l'entreprise C&H de confection, incluant son manuel des procédures RH, ses rapports annuels et ses supports de communication institutionnelle.

2-2-1 Techniques d'enquête de terrain détaillées :

L'enquête de terrain a été menée selon deux modalités complémentaires : une enquête par questionnaire. Cette méthode a été soigneusement choisies pour leur complémentarité, permettant à la fois une collecte standardisée de données et une approche qualitative approfondie.

Le questionnaire, conçu spécifiquement pour cette étude, Nous avons adressé ces questions à l'ensemble des salariés de l'entreprise (C&H de confection). Notre échantillon est de 30 employées. Structuré autour de 22 questions, il abordait trois dimensions essentielles : les pratiques concrètes de recrutement dans l'entreprise, les caractéristiques de la culture organisationnelle, et les interactions entre ces deux éléments.

2-3 Modalités de traitement et d'analyse des données :

Une fois la phase de collecte de données achevée, le traitement et l'analyse représentent une étape déterminante de notre démarche de recherche. Cette étape a pour but de faire émerger des enseignements à partir des éléments observés sur le terrain, afin de répondre de manière rigoureuse et argumentée à notre problématique. Notre objectif n'était pas simplement de recueillir des informations descriptives, mais de comprendre en profondeur l'influence de la culture d'entreprise sur le processus de recrutement, à travers les valeurs, les normes et les comportements réellement observés dans l'entreprise C&H de confection.

2-3-1 Une démarche qualitative centrée sur la compréhension des pratiques :

Dans la continuité de notre approche méthodologique, nous avons adopté une logique qualitative. Cela signifie que nous avons privilégié des attitudes et des pratiques, plutôt que des données chiffrées. L'analyse qualitative nous a permis de capter la complexité des situations humaines, d'identifier des logiques parfois implicites, et de mettre en lumière des mécanismes culturels souvent invisibles mais puissants dans les décisions de recrutement.

La méthode utilisée repose donc sur une analyse thématique. Nous avons dans un premier temps retranscrit intégralement les entretiens réalisés avec les acteurs clés de l'entreprise : responsables RH, encadrants de service, et collaborateurs ayant participé aux entretiens

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

d'embauche. Ces retranscriptions ont ensuite été relues attentivement, à plusieurs reprises, afin de repérer les idées principales, les mots récurrents, les contradictions éventuelles et les expressions révélatrices.

À partir de cette lecture, nous avons construit une grille d'analyse thématique. Elle a été organisée autour de quatre axes inspirés à la fois de notre cadre théorique et des discours recueillis :

- La perception des valeurs de l'entreprise
- Les critères de sélection des candidats
- L'impact des normes comportementales
- Le rôle du respect, de la discipline et de la hiérarchie
- La place accordée à l'intégration culturelle

2-3-2 Traitement des questionnaires :

Les questionnaires administrés aux cadres et responsables et quelques autres employés ont également joué un rôle central dans l'analyse. Ces outils ont été construits avec des questions fermées (type échelle de Likert) pour dégager des tendances générales, mais aussi des questions ouvertes, qui ont donné lieu à des réponses plus personnelles.

Le traitement des questions fermées permet d'identifier les points d'accord ou de divergence. Par exemple, une majorité des répondants ont affirmé que l'expérience professionnelle et le respect des consignes sont des critères plus importants que le niveau de diplôme, ce qui corrobore les propos entendus lors des entretiens.

Les questions ouvertes, quant à elles, ont été traitées de manière qualitative. Nous avons extrait les expressions les plus significatives, celles qui révèlent une posture ou une croyance sur la culture de l'entreprise. Ces éléments ont été intégrés dans notre analyse thématique, ce qui a permis d'enrichir la compréhension des résultats.

2-3-3 Croisement des sources :

Afin d'éviter les biais et de donner plus de solidité à notre interprétation, nous avons mis en œuvre une triangulation des données. Cela signifie que nous avons croisé les différentes sources d'information :

- Les réponses aux questionnaires ;
- Les observations réalisées sur le terrain pendant notre stage ;

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

- Et les documents internes de l'entreprise (organigramme, règlement intérieur, fiches de poste, rapports RH).

2-3-4 Une analyse ancrée dans le contexte réel de l'entreprise :

Cette approche permet de voir comment les critères de sélection des candidats ne sont pas uniquement rationnels ou techniques, mais aussi culturels. Le choix d'un futur collaborateur repose souvent sur sa capacité à s'adapter à un environnement existant, à respecter les règles implicites, et à se fondre dans un collectif structuré par des habitudes partagées.

2-4 Les limites méthodologiques de la recherche :

Comme toute recherche, cette étude comporte certaines limites qu'il est important de souligner pour situer la portée des résultats obtenus.

2-4-1 Une entreprise encore marquée par des méthodes traditionnelles :

Tout d'abord, l'entreprise choisie comme terrain d'enquête (C&H de Confection) adopte encore des pratiques managériales et de recrutement assez traditionnelles. Elle accuse un certain retard dans l'intégration des outils digitaux, ce qui a limité l'observation de certaines dimensions modernes du recrutement, notamment les plateformes numériques, le e-recrutement ou l'automatisation du tri des candidatures. Cette situation a restreint l'étude à des pratiques classiques, ce qui ne permet pas forcément de comparer avec des entreprises plus avancées sur le plan technologique.

2-4-2 Un accès partiel aux données internes :

Durant le stage, bien que l'accueil ait été positif et la collaboration fluide, l'accès à certaines informations sensibles (comme les indicateurs RH détaillés ou certains critères de sélection internes) a été restreint, ce qui a parfois freiné l'approfondissement de l'analyse. Cela est compréhensible d'un point de vue professionnel, mais représente une limite méthodologique.

2-4-3 Un échantillon réduit mais ciblé :

Par ailleurs, le nombre de personnes interrogées reste relativement limité. Les questionnaires ont été adressés uniquement à certains cadres RH et à quelques responsables de service impliqués dans le processus de recrutement. Même si ce choix a été fait pour cibler les personnes les plus concernées, il ne permet pas d'élargir les conclusions à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

2-4-4 Risque de réponses influencées :

Enfin, comme dans toute enquête de terrain, il est possible que certaines réponses aient été influencées par le souci de bien représenter l'entreprise. Ce biais est fréquent lorsque les participants savent qu'ils sont observés ou interrogés dans un cadre académique. Toutefois, l'entretien avec le DRH et l'observation sur place ont permis de recouper les informations, ce qui renforce la crédibilité des données collectées.

2-5 Critères et processus de sélection des candidats dans l'entreprise C&H :

Dans le cadre de notre stage effectué au sein du service des ressources humaines de l'entreprise C&H de Confection, On a eu l'opportunité d'observer de près les pratiques de recrutement utilisées. Cela nous a permis de mieux comprendre non seulement le processus de sélection, mais aussi les critères qui guident les choix des recruteurs. Ces éléments sont révélateurs de la culture de l'entreprise, et c'est ce qu'on va présenter dans cette partie.

2-5-1 Des critères qui reflètent les valeurs de l'entreprise :

Les critères de sélection utilisés à C&H vont au-delà des simples compétences techniques. Voici ceux qui reviennent le plus souvent :

- L'expérience professionnelle est très valorisée, surtout si elle est en lien avec le secteur industriel ou textile.
- La qualification reste bien sûr importante, mais la pratique sur le terrain semble parfois primer sur le diplôme.
- La ponctualité et la rigueur sont des critères majeurs. Lors de mon stage, cela m'a été répété plusieurs fois : un bon candidat est avant tout quelqu'un de sérieux et discipliné.
- Le sens du collectif est aussi très important. L'entreprise cherche des personnes capables de s'intégrer à une équipe, de travailler dans un cadre collaboratif.
- Enfin, le respect de la hiérarchie est souvent mentionné. Cela s'explique par l'organisation assez verticale de l'entreprise, où la communication suit un schéma descendant.

2-5-2 Une culture d'entreprise présente, même dans la sélection :

Au fil de notre enquête, nous avons constaté que le processus de sélection chez C&H est clairement influencé par la culture organisationnelle. Même si ce n'est pas toujours dit de manière explicite, les recruteurs cherchent avant tout des personnes capables de s'intégrer dans l'environnement interne de l'entreprise. Cela signifie que le choix des candidats se fait non

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

seulement sur la base de leurs compétences, mais aussi sur leur adhésion aux valeurs de l'entreprise, telles que le respect, la discipline et l'esprit d'équipe.

2-5-3 La cohérence entre les critères officiels et les pratiques observées :

Bien que les documents officiels (procédures RH, grilles de sélection) précisent des critères de recrutement standardisés : compétences techniques, expérience professionnelle, etc. l'observation a révélé que des éléments culturels jouent également un rôle décisif dans les choix opérés. La rigueur, la ponctualité ou encore l'acceptation des règles hiérarchiques ne figurent pas toujours explicitement dans les fiches de poste, mais sont fortement valorisés au moment de l'évaluation. Cette cohérence partielle entre discours et pratique révèle la présence d'une culture organisationnelle structurante, qui agit comme filtre d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies à travers le questionnaire administré aux employés de l'entreprise C&H de confection (échantillon : 30 employés). L'objectif est de dégager les principales tendances, perceptions et expériences en lien avec la culture d'entreprise et les pratiques de recrutement. Les résultats seront présentés en suivant la structure du questionnaire, qui s'articule autour de quatre axes : les données personnelles des répondants, la culture organisationnelle perçue, le processus de recrutement, et enfin l'impact de la culture d'entreprise sur les décisions de recrutement.

Axe n 01 : Analyse des données personnelles

Question 01 : Le sexe ?

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon de l'enquête selon le genre.

	Nombre	Taux
Homme	58	40,56%
Femme	85	59,44%
Total	143	100,00%

Source : Réalisé par nous-même.

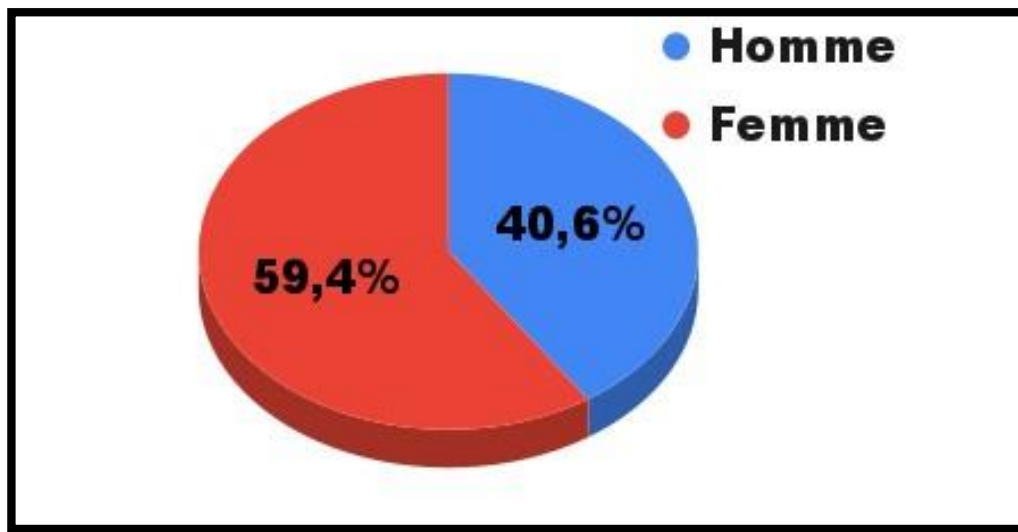


Figure 7 : Sexe

Source : réalisé par nous-même.

Interprétation :

La population ciblée est la totalité des employés (143), dont 58 sont des hommes, soit 40,56 % de l'effectif total et 85 sont des femmes, représentant 59,44 % de l'effectif. Cette répartition montre que les femmes sont majoritaires dans l'entreprise, constituant près de 60 % de l'effectif total. Cette prédominance féminine reflète : une politique de recrutement favorable à la mixité ou à la féminisation de la majorité des postes, et une nature d'activités et de métiers dans l'entreprise qui attire davantage de femmes (la couture), et une volonté de promouvoir la diversité de genre au sein des équipes.

Question 02 : Le niveau d'instruction des employés ?

Tableau 7 : Le niveau d'instruction des employés

	Nombre	Taux
Moyen	93	65.04%
Secondaries	27	18.88%
Universitaire	23	16.08%
Total	143	100%

Source : Réalisé par nous-même

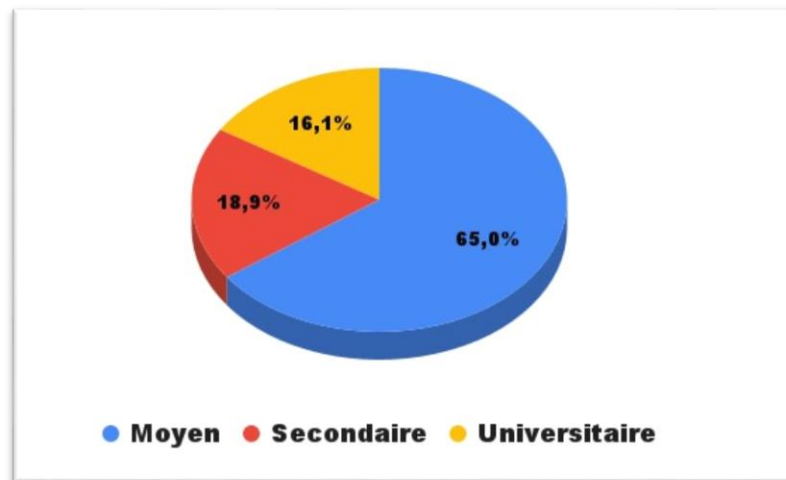


Figure 8 : Niveau d'instruction

Source : Réalisé par nous-même.

Interprétation :

L'analyse du niveau d'instruction des répondants révèle une prédominance significative des individus ayant un niveau moyen, représentant 65,04 % de l'échantillon. En comparaison, seuls 18,88 % disposent d'un niveau secondaire, tandis que 16,08 % ont atteint un niveau universitaire. Cette répartition met en évidence une population majoritairement peu diplômée, ce qui peut avoir des répercussions importantes sur les pratiques de recrutement, notamment en matière d'accessibilité des offres, de communication ou encore de dispositifs d'intégration. Dans un tel contexte, les entreprises doivent adapter leur marque employeur et leurs stratégies RH en valorisant davantage la formation interne, les perspectives d'évolution professionnelle, ainsi qu'une communication inclusive, afin d'attirer et fidéliser un public aux qualifications plus modestes.

Question 03 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau 8 : Catégorie socioprofessionnelle

	Nombre	Taux
Cadre	15	10.48%
Maitrise	35	24.48%
Execution	93	65.04%
Total	143	100%

Source : Réalisé par nous-même.

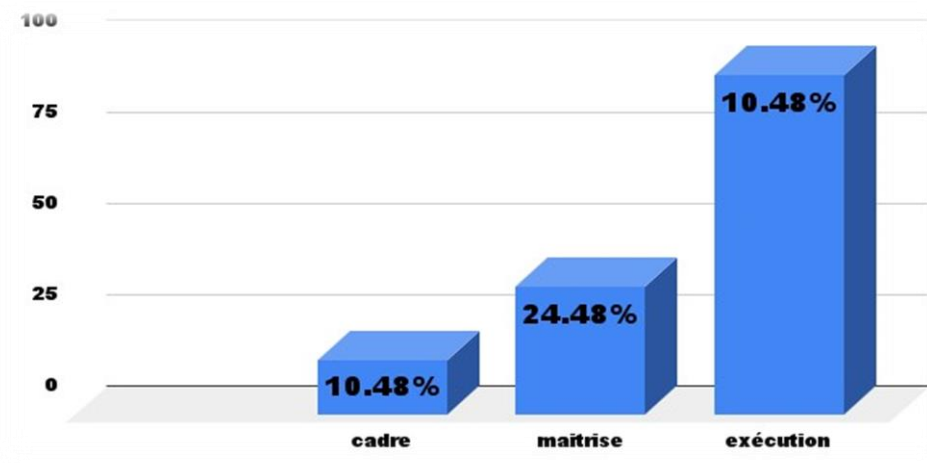


Figure 9: Catégorie socioprofessionnelles

Source : Réalisé par nous-même.

Interprétation :

Le tableau et la figure n°3 présentent la répartition des répondants selon leur catégorie socioprofessionnelle. Ils ressortent que la majorité des participants (65,04 %) appartiennent à la catégorie « Exécution », ce qui indique une forte représentation des agents occupant des fonctions opérationnelles. La catégorie « Maîtrise » représente 24,48 % de l'échantillon, reflétant la présence d'un encadrement intermédiaire relativement significatif. En revanche, les cadres ne constituent que 10,48 % des répondants, ce qui peut s'expliquer par une structure hiérarchique pyramidale ou une participation plus faible de cette catégorie au questionnaire. Cette distribution montre une prédominance des postes d'exécution dans l'échantillon, ce qui

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

pourrait influencer la perception globale des résultats, notamment sur des thématiques liées à la culture d'entreprise ou aux processus de recrutement.

Axe 02 : La culture organisationnelle

Question 04 : Pouvez-vous nous décrire la culture de C&H : confection et habillement ?

Interprétation :

La culture de l'entreprise C&H (Confection et Habillement) repose sur une vision ambitieuse, prospective et pragmatique, qui guide l'ensemble de ses actions organisationnelles. Acteur couvrant l'intégralité de la filière de la confection, C&H adopte une démarche orientée vers la qualité, mettant en avant le professionnalisme, la rigueur et le respect des délais dans ses processus de production. L'esprit d'équipe constitue également une valeur centrale, favorisant la collaboration et la cohésion entre les collaborateurs. Cette culture s'appuie sur un ensemble de normes, de valeurs et de comportements partagés, qui structurent le fonctionnement de l'entreprise et renforcent son identité organisationnelle.

Question 05 : Comment définissiez-vous la culture de votre entreprise ?

Tableau 9 : Perception de la culture de l'entreprise

Type de culture perçue	Pourcentage (%)
Axée sur la performance et les résultats	73,3 %
Innovante et orientée vers le changement	60,0 %
Traditionnelle et hiérarchique	40,0 %
Collaborative et participative	33,3 %

Source : Réaliser par nous même

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

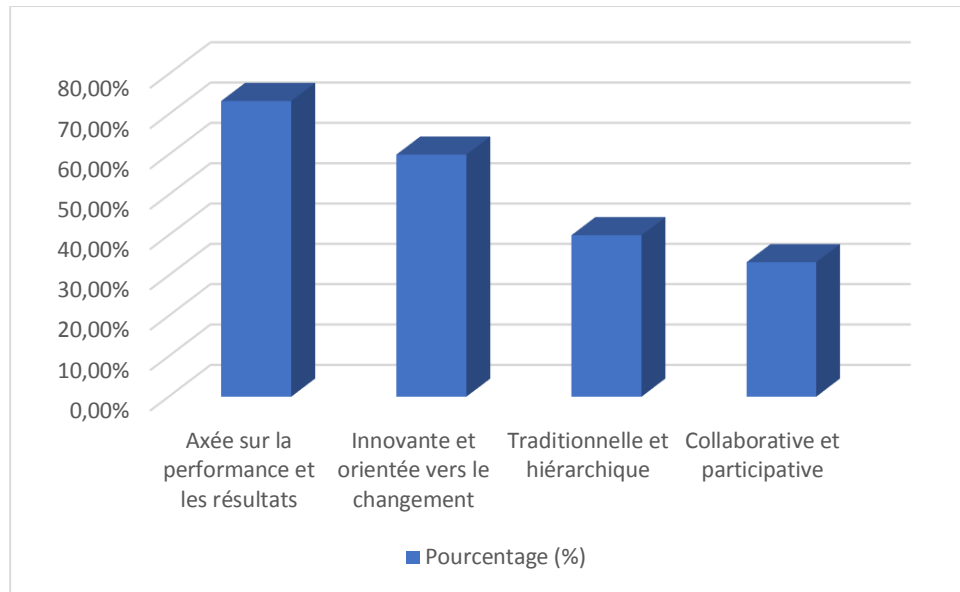


Figure 10 : La perception de la culture de l'entreprise

Source : Réalisé par nous-même

Interprétation :

La culture de l'entreprise est perçue comme fortement axée sur la performance et les résultats, ce qui reflète une volonté constante d'atteindre des objectifs précis et de maintenir un haut niveau d'efficacité. Elle se caractérise également par un esprit d'innovation et une ouverture au, suggérant une dynamique évolutive, une capacité d'adaptation et une recherche continue d'amélioration. En parallèle, certains éléments indiquent la présence d'une structure traditionnelle et hiérarchique, ce qui peut traduire un cadre organisationnel clair, avec des lignes d'autorité bien définies. Enfin, une dimension collaborative et participative émerge également, soulignant l'importance accordée au travail en équipe, à l'écoute des employés et à l'implication collective dans les processus décisionnels.

Question 06 : A quel point l'adéquation d'un candidat avec la culture d'entreprise influence-t-elle votre décision d'embauche ?

Tableau 10 : L'influence de l'adéquation des candidats sur la décision d'embauche.

Reponses	Pourcentage (%)
Peu	46,15 %
Essentiellement	23,08 %
Beaucoup	7,69 %
Moyennement	15,38 %
Pas du tout	7,69 %

Source : réalisé par nous-même

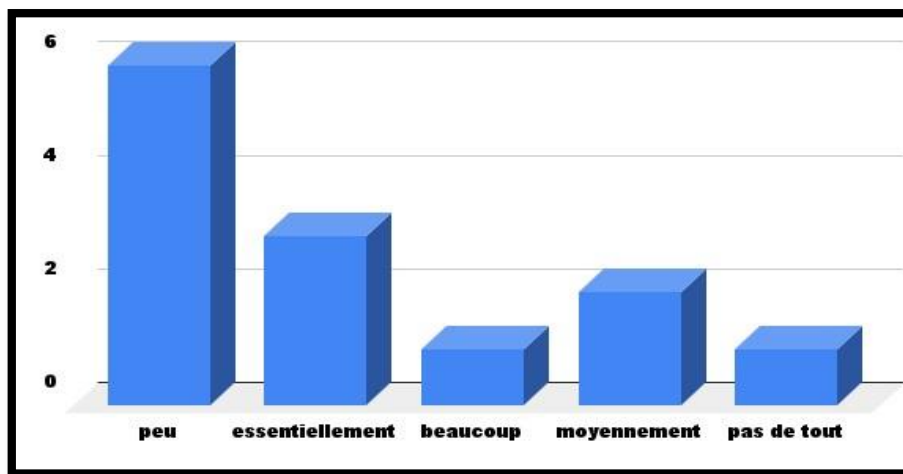


Figure 11: L'influence de l'adéquation des candidats sur la décision d'embauche.

Source : réalisé par nous-même.

Interprétation :

Cette figure met en évidence des perceptions variées quant à l'importance de l'adéquation d'un candidat avec la culture d'entreprise dans la décision d'embauche. Une majorité des répondants considèrent que cette adéquation influence peu leur choix, ce qui peut indiquer une priorité accordée aux compétences techniques ou aux qualifications plutôt qu'à l'intégration culturelle. Toutefois, une part significative des participants affirme que la culture d'entreprise joue un rôle essentiel ou important dans leur processus de recrutement, soulignant l'importance accordée à la compatibilité des valeurs, des comportements et de la vision. D'autres adoptent une position plus équilibrée, accordant à ce critère une influence moyenne, tandis qu'une minorité n'en tient pas compte du tout. Ces résultats révèlent une diversité d'approches en

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

matière de recrutement et reflètent des conceptions variées du rôle de la culture organisationnelle dans la sélection des candidats.

Question 07 : quels sont les principaux éléments de la culture d'entreprise mis en avant par votre organisation ?

Tableau 11: Elément de la culture de l'entreprise mise en avant

Éléments culturels mis en avant	Pourcentage (%)
Style de management	66,7 %
Avantages sociaux et bien-être des employés	56,7 %
Valeurs et mission de l'entreprise	46,7 %
Environnement et conditions de travail	23,3 %
Autres (non précisé dans l'interprétation)	6,7 %

Source : réaliser par nous même

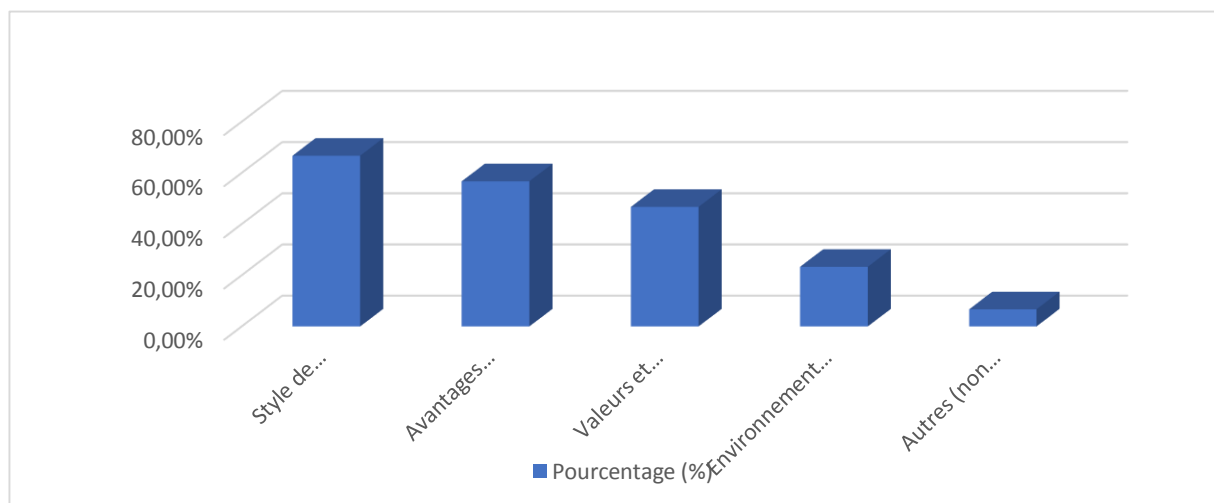


Figure 12: Elément de la culture de l'entreprise mise en avant

Interprétation :

D'après les réponses recueillies à la question « *Quels sont les principaux éléments de la culture d'entreprise mis en avant par votre organisation ?* », plusieurs dimensions se dégagent. Le style de management apparaît comme l'aspect le plus fréquemment mentionné, ce qui souligne l'importance accordée à la manière dont les responsables encadrent, communiquent et

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

interagissent avec leurs équipes. Cette récurrence suggère que la culture managériale joue un rôle central dans l'expérience des salariés au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les avantages sociaux et le bien-être des employés sont également mis en avant, traduisant une attention particulière portée à la qualité de vie au travail, à travers des dispositifs favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la santé ou encore la reconnaissance. Les valeurs et la mission de l'entreprise sont aussi citées, ce qui reflète une certaine clarté et diffusion des principes fondateurs de l'organisation auprès des collaborateurs. Enfin, l'environnement et les conditions de travail sont évoqués de manière plus marginale.

Question 08 : Parmi les éléments de C&H, quels sont qui tiennent une place centrale dans le recrutement ?

Parmi les éléments culturels de C&H, plusieurs tiennent une place centrale dans le processus de recrutement. En premier lieu, les comportements, normes et valeurs propres à l'entreprise constituent des repères essentiels dans l'évaluation des candidats. Ces éléments culturels traduisent les attentes implicites de l'organisation en matière de savoir-être, de collaboration, d'éthique et d'attitudes professionnelles. Ensuite, l'adéquation du candidat à la mission de l'entreprise est également déterminante : C&H recherche des profils dont les motivations personnelles et professionnelles sont en cohérence avec les objectifs et la raison d'être de l'organisation. Enfin, le service des ressources humaines joue un rôle clé en tant que garant de la culture d'entreprise. Il s'assure que chaque étape du recrutement reflète fidèlement les valeurs de C&H, depuis la rédaction des offres jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Question 09 : pensez-vous que la culture d'entreprise actuelle est bien perçue par les employés ?

Tableau 12: la perception de la culture de l'entreprise par les employés

Réponse	Pourcentage (%)
Oui, tout à fait	23.1
Plutôt oui	53.8
Moyennement	23.1

Source : réalisé par nous-même.

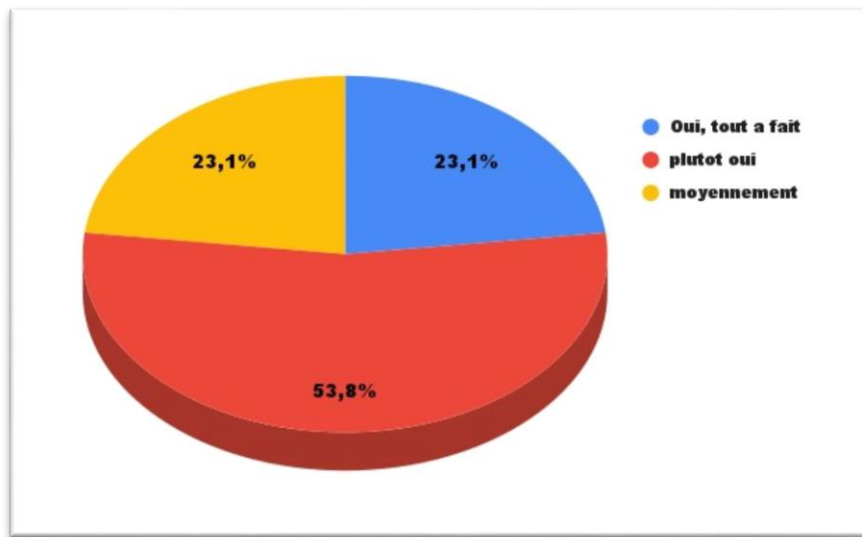


Figure 13: La perception de la culture de l'entreprise actuelle par les employés.

Source : Réalisé par nous-même.

Interprétation :

Sur l'ensemble des réponses recueillies, la majorité des employés interrogés perçoivent la culture d'entreprise de manière globalement positive. En effet, les réponses se répartissent principalement entre « Oui, tout à fait » et « Plutôt oui », ce qui témoigne d'une adhésion assez large la culture actuelle de l'entreprise. Toutefois, la présence de plusieurs réponses « Moyennement » indique que certains employés peuvent avoir une perception plus nuancée, voire mitigée, de cette culture. Cela peut traduire des écarts entre les valeurs affichées et les pratiques vécues au quotidien, ou des attentes spécifiques non totalement satisfaites. Globalement, la culture d'entreprise semble donc bien perçue, mais des marges d'amélioration subsistent pour renforcer son appropriation par l'ensemble des collaborateurs.

Question 10 : Pensez-vous que votre entreprise valorise la diversité ?

Tableau 13 : valorisation de la diversité

Réponses	Pourcentage
Oui, mais des améliorations sont possibles	30,8 %
Oui, fortement	61,5 %
Non, pas du tout	7,7 %

Source : réalisé par nous- même

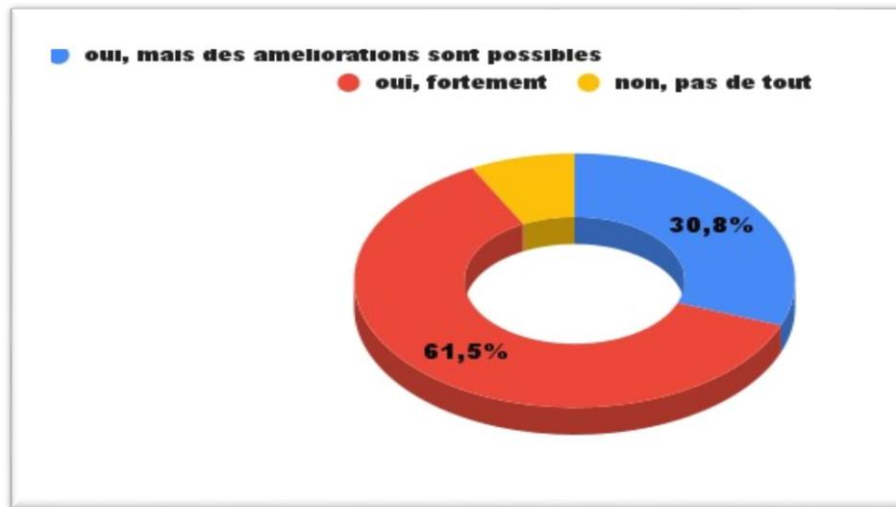


Figure 14: valorisation de la diversité.

Source : Réalisé par nous-même.

Interprétation :

Les réponses révèlent une perception majoritairement positive des efforts de l'entreprise en matière de valorisation de la diversité. Une large proportion des répondants considère que la diversité est fortement valorisée, ce qui traduit une reconnaissance des actions mises en place par l'organisation dans ce domaine. Toutefois, quatre personnes estiment que, bien que la diversité soit reconnue, des améliorations restent possibles, ce qui suggère l'existence de lacunes ou de marges de progression, notamment peut-être sur certains axes (ex. : handicap ou âge). À noter également une réponse clairement négative (« non, pas du tout »), qui indique qu'au moins une personne ne perçoit aucune valorisation réelle de la diversité. Cela montre que, malgré une tendance globale positive, la perception de l'inclusivité au sein de l'entreprise n'est pas homogène et nécessite une attention particulière pour répondre aux attentes de l'ensemble des collaborateurs.

Axe 03 : Le processus de recrutement.

Question 11 : quels sont les principaux critères que votre entreprise considère lors de recrutement d'un candidat ?

Tableau 14: Répartition des critères de recrutement

Critère considéré lors du recrutement	Pourcentage
Potentiel d'évolution	50,0 %
Expérience professionnelle	40,0 %
Compétences techniques	6,7 %
Adéquation avec la culture d'entreprise	3,3 %
Total	100 %

Source : Réaliser par nous même

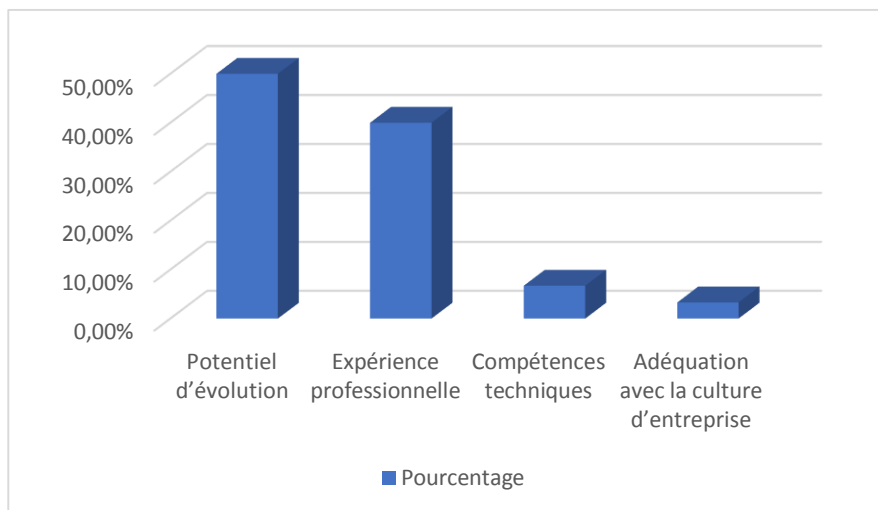


Figure 15 : répartition des critères de recrutement

Source : Réaliser par nous même

Interprétation :

Les résultats montrent clairement que le potentiel d'évolution est le critère le plus cité par les répondants. Cela indique une vision projective du recrutement : les entreprises ne se focalisent pas uniquement sur ce que le candidat sait faire aujourd'hui, mais aussi sur sa capacité à apprendre, à progresser et à s'adapter aux besoins futurs de l'organisation. Cela rejoint les approches modernes du recrutement basées sur les "soft skills" et le "learning agility". L'expérience professionnelle arrive en second. Elle reste un indicateur classique de fiabilité : elle témoigne du vécu professionnel, des compétences acquises sur le terrain, et souvent de la

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

capacité à s'intégrer rapidement dans un poste opérationnel. La compétence technique, bien qu'importante, n'est mentionnée que deux fois. Cela peut s'expliquer par une tendance à recruter des profils évolutifs, quitte à former les collaborateurs sur les aspects techniques spécifiques à l'entreprise. Enfin, une seule réponse mentionne explicitement l'adéquation avec la culture d'entreprise.

Question 12 : Votre entreprise communique-t-elle explicitement sa culture d'entreprise aux candidats avant ou pendant le processus de recrutement ?

Tableau 15: Critères principaux de recrutement

Réponse	Pourcentage
Oui, dès l'offre d'emploi	90,0 %
Oui, lors des entretiens	3,3 %
Oui, mais seulement après l'embauche	3,3 %
Non, ce n'est pas une priorité	3,3 %
Total	100 %

Source : Réaliser par nous même

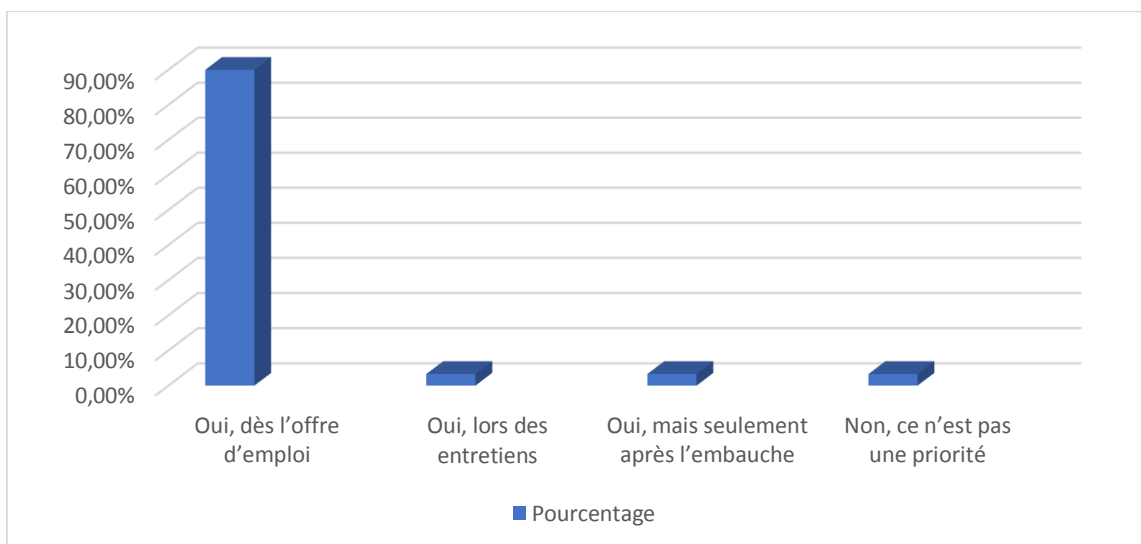


Figure 16 : Communication de la culture de l'entreprise

Interprétation :

Les réponses indiquent que la grande majorité des employés estiment que la culture d'entreprise est communiquée dès l'offre d'emploi, ce qui reflète une volonté affirmée de

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

l'organisation de rendre visibles ses valeurs et son identité dès les premiers contacts avec les candidats. Cette approche permet non seulement d'attirer des profils en adéquation avec la culture de l'entreprise, mais aussi de favoriser un processus de recrutement plus transparent et cohérent. Une réponse mentionne que cette communication intervient lors des entretiens, ce qui montre que l'entreprise continue de valoriser sa culture tout au long du processus. Toutefois, une personne indique que cette communication n'a lieu qu'après l'embauche, ce qui suggère une possible incohérence ou un manque d'uniformité dans la diffusion de ces informations. Globalement, il ressort que l'entreprise semble accorder une importance stratégique à la communication de sa culture, bien que certains ajustements puissent être envisagés pour garantir une expérience candidat pleinement homogène.

Question 13 : Quels canaux de recrutement votre entreprise privilégie-t-elle pour attirer des talents ?

Tableau 16 : Canaux privilégiés par l'entreprise C&H

	Pourcentage (%)	Observation
Sites d'emploi en ligne	0 %	Non utilisé
Réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, etc.)	0 %	Non utilisé
Cooptation (recommandations internes)	0 %	Non utilisée
Cabinets de recrutement (ANEM)	100 %	Canal principal utilisé, approche institutionnelle

Source : Réalisé par nous-même.

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

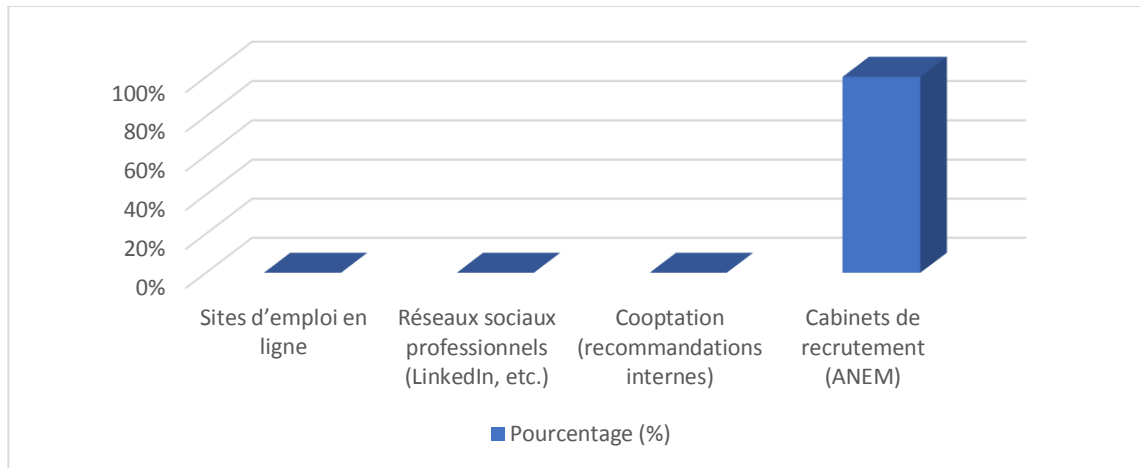


Figure 17 : Les canaux de recrutement privilégiés par l'entreprise C&H

Source : Réaliser par nous même

Interprétation :

Les réponses indiquent de manière unanime que l'entreprise privilégie le cabinet de recrutement ANEM (Agence Nationale de l'Emploi) comme principal canal d'attraction des talents. Ce recours systématique à un organisme public spécialisé reflète une stratégie de recrutement centralisée et institutionnelle, probablement axée sur la conformité réglementaire, l'efficacité administrative et l'accès à un large vivier de candidats. Toutefois, l'unicité de ce canal peut aussi révéler un manque de diversification dans les sources de recrutement, ce qui pourrait limiter l'accès à certains profils plus spécialisés, innovants ou issus de réseaux professionnels différents (réseaux sociaux, cooptation, plateformes privées, etc.).

Question 14 : Comment juger vous le niveau d'intégration des nouvelles recrues ?

Tableau 17 : Niveau d'intégration des nouvelles recrues

Niveau d'intégration	Pourcentage (%)
Moyen	23,1 %
Élevé	69,2 %
Très élevé	7,7 %
Total	100 %

Source: Réaliser par nous même

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

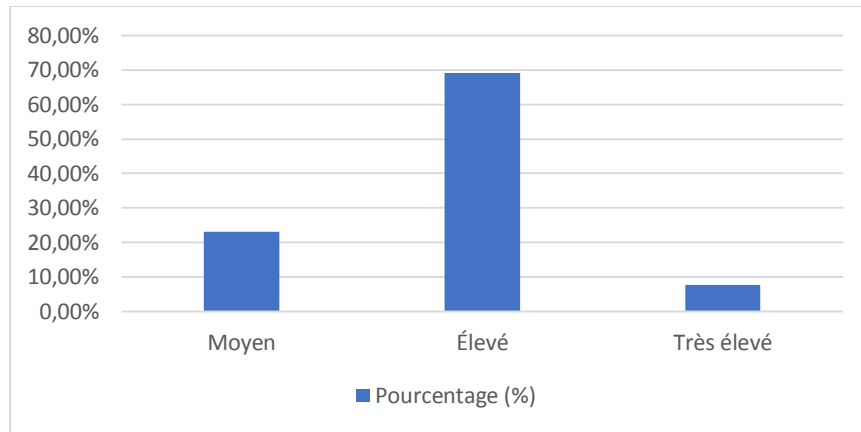


Figure 18: Niveau d'intégration des nouvelles recrues

Source : Réalisé par nous-même.

Interprétation :

Les réponses témoignent d'une perception globalement positive du niveau d'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise. En effet, une large majorité des répondants l'évalue comme « élevé », voire « très élevé », ce qui suggère que les dispositifs d'accueil, de formation initiale ou de soutien à l'intégration sont jugés efficaces par les collaborateurs. Toutefois, la présence de quelques réponses qualifiant l'intégration de « moyenne » révèle que certains employés perçoivent encore des marges de progression, possiblement liées à des écarts dans l'accompagnement selon les services, les profils ou les responsabilités. Globalement, l'entreprise semble avoir mis en place un processus d'intégration satisfaisant, mais l'uniformisation de l'expérience d'intégration pourrait constituer un axe d'amélioration.

Axe 04 : l'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement

Question 15 : la culture de votre entreprise influence-t-elle les décisions de recrutement en matière de diversité ?

Tableau 18 : L'influence de la culture sur la diversité en recrutement

Réponse	Pourcentage
Oui, la culture favorise activement la diversité	86 %
Non, la diversité n'est pas une priorité dans le recrutement	7 %
Oui, mais l'influence est indirecte	7 %

Source : Réaliser par nous-même

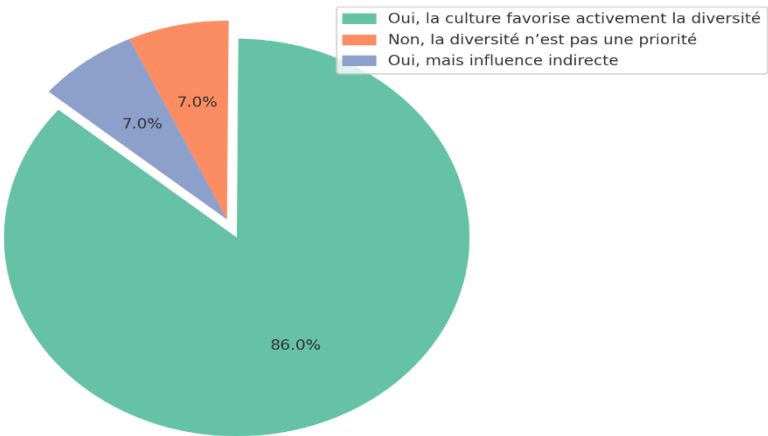


Figure 19: L'influence de la culture sur la diversité en recrutement

Source : réaliser par nous-même

Interprétation :

L'analyse des réponses révèle une tendance largement positive. En effet, une majorité écrasante des répondants affirment que la culture de leur entreprise favorise activement la diversité, ce qui traduit une volonté organisationnelle affirmée d'intégrer des pratiques inclusives dans le processus de recrutement. Toutefois, deux réponses nuancent ce constat : l'une indique que la diversité n'est pas une priorité dans le recrutement, tandis qu'une autre souligne que l'influence culturelle existe mais reste indirecte. Ces divergences montrent que, bien que la dynamique inclusive semble prédominante, elle n'est pas encore généralisée à l'ensemble des entreprises, laissant apparaître des disparités dans les engagements ou les pratiques culturelles liées à la diversité.

Question 16 : Selon vous, la culture d'entreprise joue-t-elle un rôle déterminant dans l'attractivité des talents ?

Tableau 19 : Le rôle de la culture dans l'attractivité des talents

Réponses proposées	Pourcentage (%)
Oui, elle favorise activement la diversité	40%
Oui, mais cela reste indirect	26,7%
Non, la diversité n'est pas une priorité dans le recrutement	20%
Non, au contraire, elle limite la diversité	13,3%

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

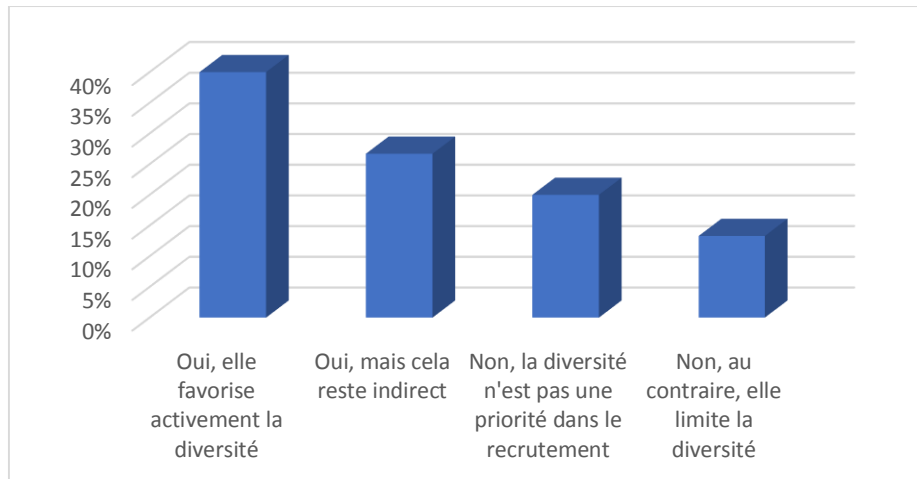


Figure 20 : Le rôle de la culture dans l'attractivité des talents

Interprétation :

Les réponses à cette question révèlent une forte reconnaissance de son importance. La grande majorité des participants considèrent que la culture d'entreprise joue un rôle clé dans la capacité d'une organisation à attirer des profils talentueux. Cette perception dominante confirme que les valeurs, l'environnement de travail et l'identité culturelle de l'entreprise sont des leviers puissants d'attractivité. Toutefois, deux répondants nuancent cette idée, estimant que si la culture a bien une influence, elle n'est pas prioritaire par rapport à d'autres critères. Ces avis divergents montrent que, bien que centrale pour beaucoup, la culture d'entreprise peut être perçue comme un facteur secondaire dans certains contextes, notamment face à des éléments plus tangibles comme la rémunération ou la stabilité de l'emploi.

Question 17 : Avez-vous déjà écarté un candidat parce qu'il ne correspondait pas aux valeurs ou à la culture de l'entreprise ?

Tableau 20 : Candidats écartés pour inadéquation culturelle

Réponse	Pourcentage (%)
Oui, souvent	50,0 %
Oui, parfois	33,3 %
Non, jamais	16,7 %

Source : Réaliser par nous-même

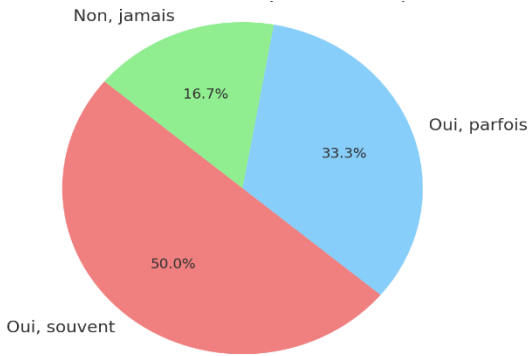


Figure 21 : Candidats écartés pour inadéquation culturelle

Source : Réaliser par nous même

Interprétation :

Les résultats montrent que l'inadéquation aux valeurs ou à la culture de l'entreprise constitue un motif fréquent d'exclusion de candidats lors du processus de recrutement. De nombreuses réponses indiquent que ce type de décision est pris régulièrement, soulignant ainsi l'importance accordée à l'alignement culturel dans l'évaluation des profils. Pour certains recruteurs, la compatibilité avec la culture organisationnelle est perçue comme essentielle à la cohésion d'équipe, à la performance collective et à la pérennité de l'intégration.

Question 18 : Selon vous, une culture d'entreprise forte réduit-elle le turnover des employés ?

Tableau 21: Impact d'une culture forte sur le turnover

Réponse	Pourcentage (%)
Oui, impact significatif	60%
Oui, mais impact limité	26,6%
Non, peu ou pas d'impact	13,33%

Source : Réaliser par nous-même

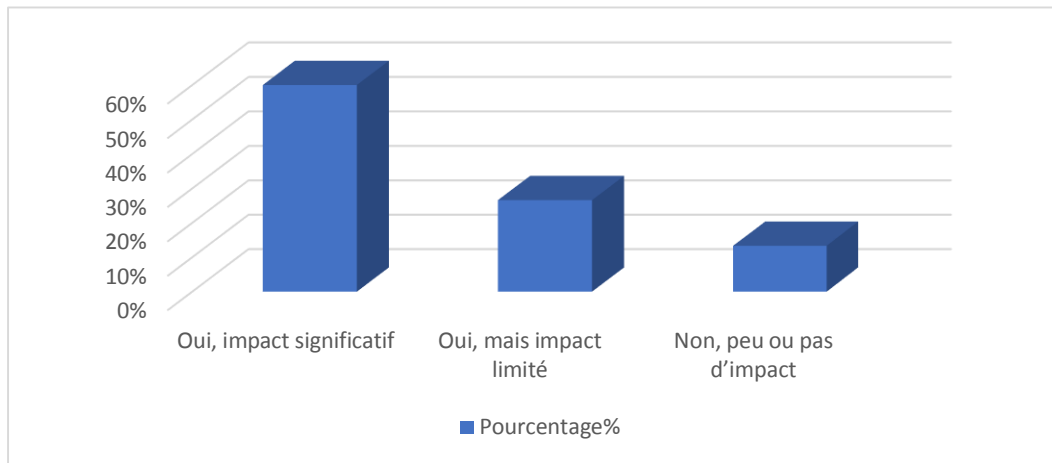


Figure 22 : L'impact d'une culture d'entreprise forte sur le turnover

Source : Réaliser par nous-même

Interprétation :

Les réponses à cette question reflètent une perception globalement positive, mais nuancée. Une partie des répondants estime qu'une culture d'entreprise forte a un impact significatif sur la fidélisation des salariés, soulignant son rôle dans l'engagement, le sentiment d'appartenance et la stabilité des équipes. D'autres adoptent une position plus réservée, considérant que si la culture a bien une influence, son effet reste limité par rapport à d'autres facteurs comme les conditions de travail, la rémunération ou les perspectives d'évolution. Enfin, une minorité remet en question ce lien, affirmant que la culture ne constitue pas un levier déterminant dans la réduction du turnover. Ces réponses révèlent que, bien que la culture soit perçue comme un facteur de rétention, son impact réel peut varier selon les contextes organisationnels et les attentes des employés.

Question 19 : quels sont les défis que votre entreprise rencontre en intégrant la culture d'entreprise dans le processus de recrutement ?

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

Tableau 22: Les principaux défis liés à l'intégration dans le recrutement

Défis identifiés	Pourcentage (%)
Équilibre entre compétences techniques et valeurs culturelles	50,0 %
Manque de clarté ou de formalisation de la culture d'entreprise	30,0 %
Difficulté à évaluer l'adéquation culturelle (subjectivité du jugement)	20,0 %

Source : Réaliser par nous même

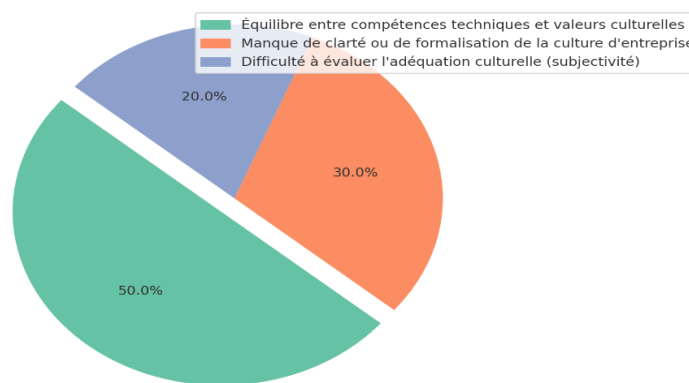


Figure 23 : Les principaux défis de l'intégration liée au recrutement

Source : réalisé par nous-même

Interprétation :

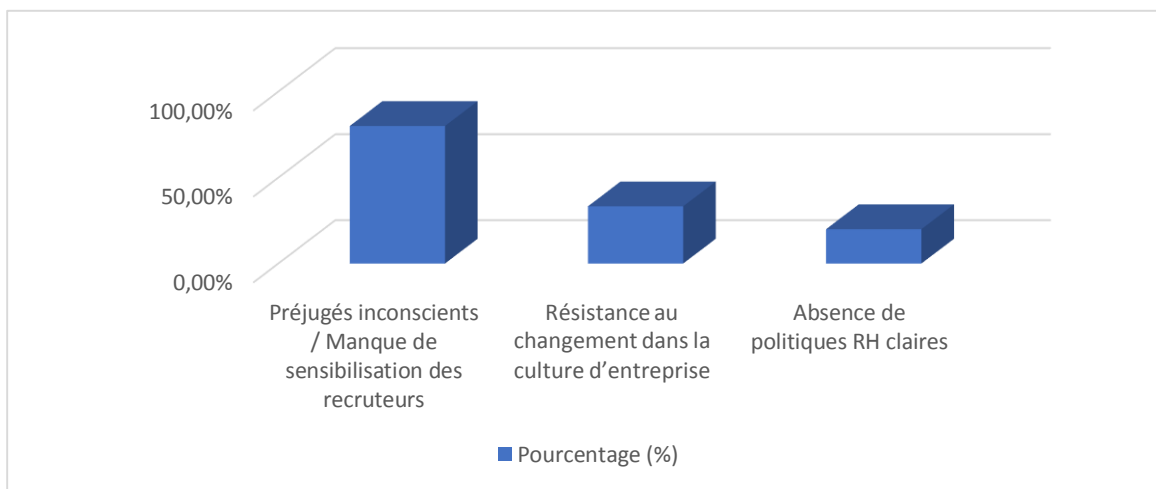
Les réponses mettent en évidence plusieurs défis rencontrés par les entreprises lorsqu'il s'agit d'intégrer la culture d'entreprise dans le processus de recrutement. Le principal enjeu réside dans la recherche d'un équilibre entre les compétences techniques et l'adhésion aux valeurs culturelles. Cette dualité complique la sélection, car un candidat peut exceller sur le plan professionnel sans forcément correspondre aux codes ou à l'identité culturelle de l'organisation. D'autres difficultés soulignées concernent le manque de clarté ou de formalisation de la culture d'entreprise elle-même, rendant son intégration difficile et parfois incohérente. Par ailleurs, certains évoquent la complexité d'évaluer l'adéquation culturelle d'un candidat, un critère souvent subjectif et difficile à mesurer avec précision. Ces éléments révèlent que, bien que la culture soit un repère important dans le recrutement, sa mise en œuvre concrète reste un exercice délicat, nécessitant à la fois des outils d'évaluation adaptés et une culture d'entreprise clairement définie.

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

Question 20 : quels sont les principaux freins à un recrutement plus inclusif dans votre entreprise ?

Tableau 23: Les freins liés à un recrutement inculsif

Freins identifiés	Pourcentage (%)
Préjugés inconscients / Manque de sensibilisation des recruteurs	80,0 %
Résistance au changement dans la culture d'entreprise	33,3 %
Absence de politiques RH claires	20,0 %



Source : Réaliser par nous même

Figure 24 : Les freins liés à un recrutement inclusif

Source : Réaliser par nous-même

Interprétation :

Les réponses recueillies révèlent un consensus clair autour des principaux freins à un recrutement plus inclusif au sein de l'entreprise, à savoir les préjugés inconscients et le manque de sensibilisation des recruteurs. Les biais implicites, souvent invisibles et ancrés dans les représentations sociales, influencent les décisions d'embauche de manière non intentionnelle, ce qui peut conduire à l'exclusion de profils pourtant compétents. En parallèle, l'absence de formation spécifique ou de sensibilisation aux enjeux de diversité et d'inclusion empêche les recruteurs de remettre en question leurs pratiques ou d'adopter une approche plus équitable. Cette récurrence des réponses met en évidence un besoin structurel de mise en place d'actions concrètes, telles que des ateliers de sensibilisation, des formations sur les biais cognitifs ou

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

l'instauration de processus de recrutement plus objectifs, afin de favoriser une culture RH véritablement inclusive.

Question 21 : quelles actions pourraient être mises en place pour améliorer la diversité et l'inclusion ?

Tableau 24: Action proposer pour améliorer la diversité

Actions proposées	Pourcentage
Formations aux recruteurs sur les biais inconscients	46,7%
Politique de recrutement plus transparente et objective	33,3%
Campagnes internes de sensibilisation	13,3%
Utilisation accrue des outils digitaux pour diversifier les candidatures	6,7%

Source : réaliser par nous-même.

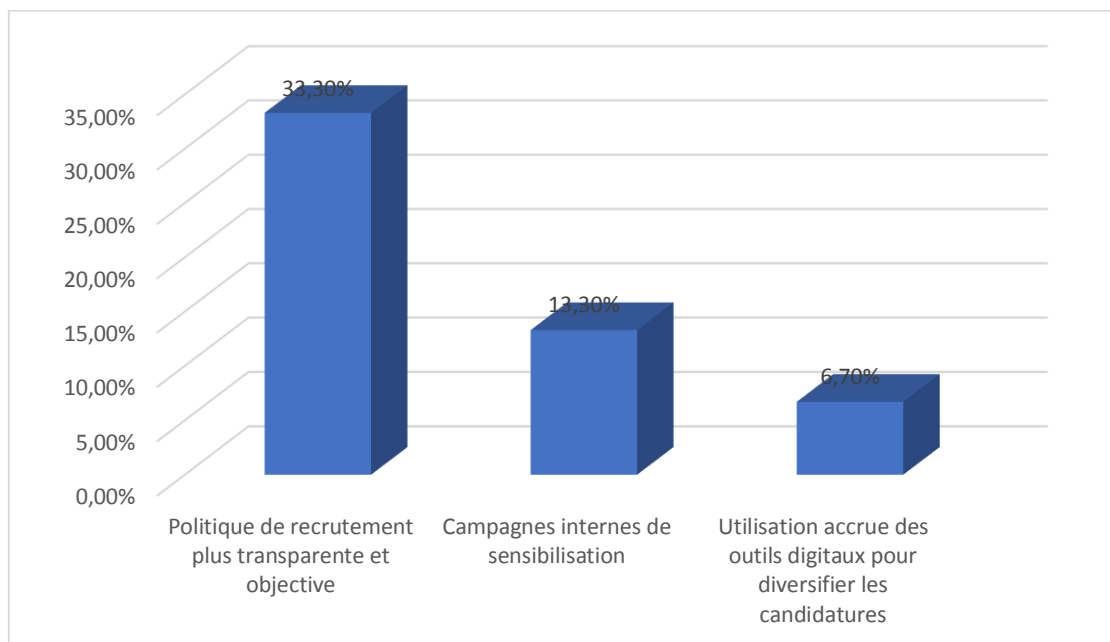


Figure 25 : Action proposé pour améliorer la diversité et l'inclusion

Source : Réaliser par nous même

Interprétation :

Les réponses obtenues montrent une forte convergence autour de deux leviers d'action jugés essentiels pour améliorer la diversité et l'inclusion dans l'entreprise : la formation des recruteurs aux biais inconscients et la mise en place d'une politique de recrutement plus

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

transparente et objective. La très forte récurrence de la première proposition témoigne d'une prise de conscience des impacts des biais cognitifs sur les décisions d'embauche, et d'un besoin urgent de doter les recruteurs d'outils pour identifier et neutraliser ces biais. En parallèle, l'idée d'une politique de recrutement plus structurée, fondée sur des critères objectifs et communiquée de manière claire, répond à une volonté d'instaurer des processus équitables et mesurables.

Question 22 : Pensez-vous que la culture d'entreprise peut évoluer pour être plus inclusive ?

Tableau 25 : Réponses sur l'évolution de la culture de l'entreprise

Réponses sur l'évolution de la culture d'entreprise	Pourcentage
Oui, avec des actions concrètes	40.0%
Oui, mais cela prendra du temps	33.3%
Non, la culture d'entreprise est difficile à changer	16.7%
Non, cela n'est pas une priorité pour l'entreprise	10.0%

Source : Réaliser par nous même

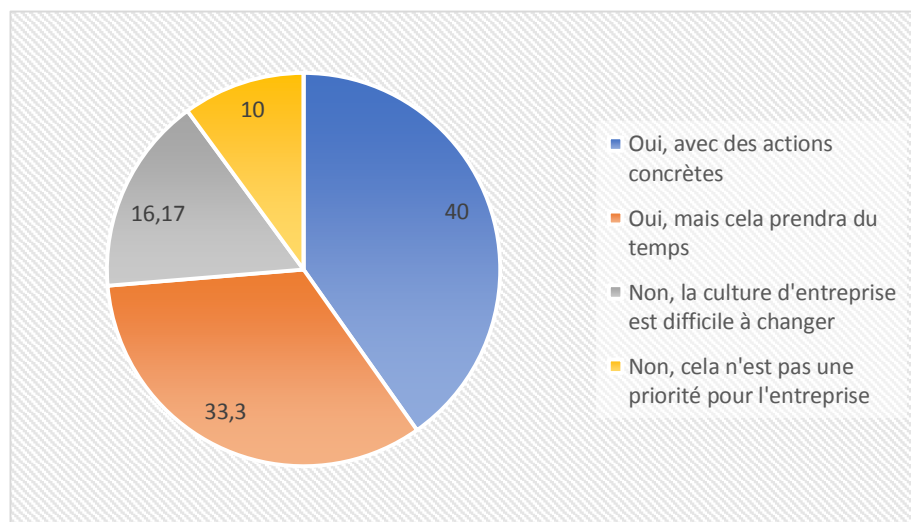


Figure 26: Réponses sur l'évolution de la culture de l'entreprise

Interprétation :

Les réponses à cette question révèlent un optimisme mesuré de la part des répondants. Deux idées principales émergent : d'un côté, l'affirmation que oui, la culture peut évoluer, mais cela prendra du temps, et de l'autre, que oui, à condition de mettre en place des actions concrètes. La répétition de la première formule traduit une perception selon laquelle le changement

Chapitre 3 : Analyse l'effet de la culture de l'entreprise sur le recrutement dans l'entreprise C&H de confection

culturel est un processus lent, souvent freiné par des habitudes enracinées, des résistances internes ou un manque d'engagement réel. En revanche, la seconde insiste sur le caractère volontaire et opérationnel du changement, suggérant que l'évolution vers une culture plus inclusive dépend surtout de l'engagement de l'entreprise à agir concrètement (formations, politiques internes, exemplarité managériale, etc.). Ainsi, l'ensemble des réponses reflète une volonté de changement, tout en soulignant que celui-ci ne pourra aboutir qu'à travers un investissement à long terme.

Conclusion :

L'analyse des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise C&H Confection a permis de mettre en évidence l'importance centrale de la culture d'entreprise dans la construction des critères de sélection et dans la perception des profils jugés adaptés. Cette culture, fondée sur des valeurs telles que la discipline, la fidélité, ou encore le respect de la hiérarchie, façonne profondément les attentes des recruteurs et les comportements attendus des futurs collaborateurs.

Toutefois, si cette culture contribue à assurer une certaine cohérence interne et à renforcer le sentiment d'appartenance, elle peut également, de manière plus subtile, freiner l'ouverture à des profils différents. Les normes implicites, les habitudes de recrutement ou encore la valorisation de parcours « traditionnels » peuvent constituer des barrières à l'inclusion de candidats issus de milieux divers ou porteurs de compétences moins conventionnelles. Cela pose la question du degré de flexibilité des référents culturels dans un contexte en constante évolution. Dans un marché du travail marqué par la transformation digitale, l'émergence de nouveaux métiers et la montée des exigences en matière de diversité, une culture d'entreprise trop rigide peut s'avérer contre-productive.

Autrement dit, la culture d'entreprise agit parfois comme un filtre qui, s'il n'est pas questionné, peut limiter la diversité au sein des équipes. Elle influence les décisions de recrutement et les représentations collectives autour de ce qu'est un « bon candidat ».

Ainsi, la culture d'entreprise peut être un levier ou un frein selon la manière dont elle est interprétée et appliquée dans les processus de recrutement. Lorsqu'elle est repensée avec un souci d'ouverture, d'équité et d'adaptation, elle devient un véritable moteur d'inclusion. À l'inverse, lorsqu'elle est figée ou défensive, elle risque de reproduire les mêmes profils, au détriment de la richesse humaine que peut offrir la diversité.

Conclusion générale

À l'issue de ce travail de recherche, il apparaît que la culture d'entreprise constitue un levier stratégique puissant, mais ambivalent, dans les processus de recrutement. L'étude du cas de l'entreprise C&H Confection et Habillement, associée à une revue de littérature approfondie, nous a permis de mettre en lumière les interactions complexes entre culture organisationnelle, diversité et inclusion dans le contexte algérien.

Ce mémoire a d'abord permis de souligner l'importance de la culture d'entreprise comme cadre structurant qui influence le fonctionnement interne des organisations et leurs choix en matière de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement de recrutement. En effet, comme l'ont montré Schein (2017) ou encore Peretti (2021), les valeurs, croyances et normes partagées dans une entreprise orientent les critères de sélection des candidats, les méthodes d'évaluation, ainsi que les politiques d'intégration des nouveaux employés.

Les résultats de notre enquête auprès de C&H ont mis en évidence une culture d'entreprise marquée par une recherche d'harmonie interne, un respect des hiérarchies établies, et une certaine homogénéité des profils recrutés. Si cette cohérence culturelle favorise l'intégration rapide des nouvelles recrues, elle tend également à reproduire des schémas organisationnels où la diversité reste limitée, et où l'inclusion, bien que valorisée dans les discours, peine parfois à se concrétiser dans les pratiques.

Ainsi, notre problématique trouve une réponse nuancée. Oui, la culture d'entreprise peut favoriser la diversité et l'inclusion, à condition qu'elle soit construite autour de valeurs d'ouverture, d'équité et de respect des différences. Mais elle peut également constituer un frein, si elle repose sur des normes implicites ou sur une vision uniforme du "profil idéal", excluant de fait les candidats issus de parcours non conventionnels. La recherche de « compatibilité culturelle » (ou cultural fit) peut alors devenir un critère discriminant, parfois même inconscient.

Par ailleurs, nous avons observé que la culture d'entreprise influence la manière dont l'organisation se positionne sur le marché du travail : son image employeur, ses canaux de diffusion des offres, ou encore son langage de communication jouent un rôle déterminant dans l'attraction ou la dissuasion de certains profils. C'est notamment à ce niveau que se joue l'alignement entre culture et stratégie inclusive.

D'un point de vue managérial, ce travail permet de dégager plusieurs recommandations. Les entreprises souhaitant concilier performance et diversité doivent apprendre à faire évoluer leur culture organisationnelle sans pour autant renier leur identité. Il s'agit de mettre en place

une culture suffisamment forte pour engager, mais assez souple pour inclure. Cela passe notamment par des actions concrètes : formation des recruteurs aux biais cognitifs, élargissement des critères de sélection, valorisation de la pluralité des parcours, et adoption de pratiques inclusives à tous les niveaux du processus de recrutement.

En termes de perspectives, plusieurs axes de réflexion s'ouvrent à la suite de ce mémoire. Il serait pertinent d'étendre l'étude à d'autres entreprises algériennes, de différents secteurs, afin de comparer les dynamiques culturelles et leurs impacts sur le recrutement. De plus, une exploration plus approfondie de la manière dont les outils digitaux peuvent soutenir ou au contraire biaiser la diversité dans les processus d'embauche constituerait un prolongement utile, notamment dans un contexte de transformation numérique rapide du monde du travail.

Enfin, cette recherche invite les entreprises à réconcilier culture et inclusion, en reconnaissant que la richesse d'une organisation repose moins sur sa capacité à reproduire des modèles établis que sur sa faculté à intégrer des différences, à faire émerger de nouvelles synergies, et à s'adapter à un environnement en constante évolution. Dans cette optique, la culture d'entreprise ne doit pas être un filtre d'exclusion, mais bien un socle d'ouverture, capable de faire coexister tradition et innovation, identité et diversité, valeurs fondatrices et évolutions sociétales.

Au terme de cette étude, nos hypothèses de départ ont été soumises à l'épreuve de l'analyse terrain. La première hypothèse, selon laquelle « la culture d'entreprise qui valorise la transparence et la communication ouverte, notamment à travers des critères de sélection clairs, facilite l'inclusion dans le recrutement », a été confirmée. En effet, les résultats obtenus ont montré que lorsque la culture organisationnelle encourage la clarté, l'ouverture et l'équité, elle favorise l'intégration de profils diversifiés et améliore la perception de justice dans les processus de recrutement. En revanche, notre deuxième hypothèse, qui postulait que « la culture d'entreprise n'a pas d'impact significatif sur le processus de recrutement et la diversité des embauches », a été infirmée. Les données ont clairement démontré que la culture d'entreprise joue un rôle déterminant dans la sélection et l'intégration des candidats, et qu'elle influence fortement les choix opérés par les recruteurs. Ainsi, loin d'être un simple cadre neutre, la culture organisationnelle façonne activement les pratiques de recrutement, et représente à la fois une opportunité et un défi en matière de diversité et d'inclusion.

Conclusion Générale

À la lumière de ces constats, il est recommandé aux entreprises algériennes d'adopter une démarche proactive en matière de culture inclusive dans leurs processus de recrutement. Cela passe par la sensibilisation des équipes RH aux enjeux de diversité, la mise en place de grilles d'évaluation transparentes, et l'ouverture à des profils variés au-delà du seul critère de compatibilité culturelle. Par ailleurs, il serait judicieux de développer des indicateurs internes pour mesurer l'impact des pratiques culturelles sur la diversité effective des recrutements, et d'encourager l'expérimentation de nouveaux outils digitaux plus équitables. Enfin, une coopération renforcée entre les directions RH, les managers et les instances de gouvernance permettrait d'inscrire durablement la culture d'entreprise dans une logique d'adaptation, d'équité et de performance.

Références Bibliographique

Ouvrages :

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15e éd.). Kogan
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.
- Bensaid, B. (2019). Droit du travail en Algérie. Alger : Office des Publications Universitaires.
- Breugh, J. A. (2017). Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process. SHRM Foundation. P(2)
- Cappelli, P. (2019). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior.
- Chiavenato, I. (2014). Gestion des ressources humaines. De Boeck Supérieur.
- Cox, T. (2001). Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16e éd.). Pearson.
- Éric Godelier. La culture de l'entreprise. Edition la découverte, paris, 2006.
- Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. Basic Books.
- Dubar, C. (2000). La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles. Armand Colin.
- hatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigme perdu : Revitaliser l'étude de la culture organisationnelle. Recherche en comportement organisationnel.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative : How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage.
- Kirton, G. & Greene, A.-M. (2015). Les dynamiques de la gestion de la diversité : Une approche critique (4e éd.). Londres : Routledge.
- Kotter, J. P & Heskett, J. L (1992). Corporate culture and performance.

Références Bibliographiques

- Korn Ferry. (2021). Building an Inclusive Workplace: Strategies for Success. Korn Ferry Institute.
- Le Goff, J. (2003). La civilisation de l'Occident médiéval. Arthaud.
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2008). Les marchés du travail. La Découverte.
- Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership: A Global Perspective. Collective Learning Australia.
- Martinez, L. (2022). La responsabilité sociétale des entreprises et l'inclusion. Revue française de gestion.
- Mor Barak, M. E. (2017). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (4e éd.). Sage.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*.
- Morin, E., Aubé, C., & Mallette, P. (2020). Management et diversité : un levier de performance. Revue Gestion, HEC Montréal.
- Ofstede, G. (1980). Les conséquences de la culture : Différences internationales dans les valeurs liées au travail. Beverly Hills : Sage.
- Peretti, J.-M. (2021). Ressources humaines (19e éd.). Vuibert.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. American Sociological Review.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4e éd.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). La culture organisationnelle et le leadership. De Boeck.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel.
- Smith, J. (2021). Inclusion at work: Promoting equity and belonging. Oxford University Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood. Atria Books.

Articles et revues :

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*,
- Barabel, M., & Meier, O. (2012). La gestion des talents : un enjeu stratégique. *Revue Française de Gestion*,
- Bourguignon, A. (2019). L'inclusion en entreprise : une dynamique collaborative au service de la performance. *Revue Française de Gestion*, 45(284).
- Brillet, F. (2015). La diversité : un levier de performance pour les entreprises ? *Revue Personnel*, (563), 30–33.
- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard business school press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*.
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). L'adéquation personne-organisation et la guerre des talents : La gestion de la diversité fait-elle une différence ? *Revue internationale de gestion des ressources humaines*.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*.

Sites web :

- AFNOR. (N.d.). Label Diversité : reconnaître les bonnes pratiques en matière d'égalité des chances. <https://www.afnor.org>
- Deloitte. (2020). Unleashing the power of inclusion. <https://www2.deloitte.com>
- Forbes. (2022). Sodexo's Diversity Strategy: Performance Through Inclusion. <https://www.forbes.com/sites>
- Harvard Business Review. (2020). The Key to Inclusive Leadership. <https://hbr.org>
- Harvard Business Review. (2021). How Unilever Made Diversity Hiring a Business Priority. <https://hbr.org/2021/04/how-unilever-made-diversity-hiring-a-business-priority>
- INSEE. (2022). Données sur la diversité en entreprise. <https://www.insee.fr>
- Manager.go.com. (n.d.). Fiche de poste : modèle pratique. <https://www.manager-go.com>
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Microsoft. (2023). Global Diversity & Inclusion Report. <https://www.microsoft.com/en-us/diversity>
- Pôle Emploi. (2023). Diversité et recrutement en France. <https://www.pole-emploi.fr>
- SHRM Foundation. (2020). SHRM Research Reports. <https://www.shrm.org>

Mémoires et thèses

- Mr AMMICHE Lahlou, GOUCEF Yanis : « Système de rémunération et son impact sur la motivation du personnel Cas de l'entreprise EPE C&H SPA de Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude en master, université de Mouloud Mammeri à Tizi Ouzou 2023 /2024.
- BEN AREZKI Cassandra, BOUREHLA Zahia : « La culture de l'entreprise et le processus de recrutement au sein d'une entreprise publique Cas : NAFTAL » mémoire de fin d'étude en master, université de Mouloud Mammeri à Tizi Ouzou 2022 /2023

Annexes

Annexe N° 1 :

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO)

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Master 2 : management des ressources humaines

Questionnaire destiné aux employés de l'entreprise C&H Confection et habillement Tizi-Ouzou.

Thème : l'impact de la culture de l'entreprise sur le recrutement.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master 2 en Sciences de Gestion, spécialité Management des ressources humaines, nous réalisons une étude portant sur l'impact de la culture d'entreprise sur le processus de recrutement, appliqué au cas de C&H Tizi-Ouzou. Ce questionnaire a pour finalité de recueillir vos avis et ressentis concernant l'influence de la culture d'entreprise sur la diversité et l'inclusion dans le processus de recrutement.

Anonymat : Nous vous garantissons que toutes les informations collectées resteront strictement anonymes et confidentielles. Elles seront exploitées uniquement à des fins académiques, dans le cadre de cette recherche, et analysées de manière globale.

Remarque : il n'existe pas des bonnes ou des mauvaises réponses. Nous vous invitons à répondre en toute sincérité, selon votre expérience au sein de C&H Tizi-Ouzou.

Nous vous remercions vivement pour le temps accordé à ce questionnaire et pour votre contribution précieuse à la réussite de cette étude.

Questionnaire préparé par :

- BELAIZA Hanane
- KACHA Khadidja

Questionnaire : L'Impact de la Culture d'Entreprise sur le Recrutement

Axe 1 : Données personnelles

1/ Sexe :

- Masculin ☐ Féminin ☐

2/ Quel est votre niveau d'instruction :

- Moyen ☐
- Secondaire ☐
- Universitaire ☐

3/ A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Cadre ☐

- Maitrise ☐
- Exécution ☐

Axe 2 : La culture organisationnelle

4. Pouvez-vous nous décrire la culture de C&H : confection et habillement ?

.....
.....

5. Comment définiriez-vous la culture de votre entreprise ? (Plusieurs choix possibles)

- ☐ Axée sur la performance et les résultats
 - ☐ Collaborative et participative
 - ☐ Innovante et orientée vers le changement
 - ☐ Traditionnelle et hiérarchique
6. À quel point l'adéquation d'un candidat avec la culture d'entreprise influence-t-elle votre décision d'embauche ?

- ☐ Pas du tout
 - ☐ Peu
 - ☐ Moyennement
 - ☐ Beaucoup
 - ☐ Essentiellement
7. Quels sont les principaux éléments de la culture d'entreprise mis en avant par votre organisation ?

- ☐ Valeurs et mission de l'entreprise
- ☐ Style de management
- ☐ Environnement et conditions de travail
- ☐ Avantages sociaux et bien-être des employés
- ☐ Autres : _____

8. Parmi les éléments culturels de C&H, quels sont qui tiennent une place centrale dans le recrutement

.....
.....

9. Pensez-vous que la culture d'entreprise actuelle est bien perçue par les employés ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Moyennement
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

10. Pensez-vous que votre entreprise valorise la diversité (genre, âge, origine, handicap, etc.)

- ☐ Oui, fortement
- ☐ Oui, mais des améliorations sont possibles
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non, pas du tout

Axe 3 : le processus de recrutement

11. Quels sont les principaux critères que votre entreprise considère lors du recrutement d'un candidat ?

- ☐ Compétences techniques
- ☐ Expérience professionnelle
- ☐ Adéquation avec la culture d'entreprise
- ☐ Potentiel d'évolution

12. Votre entreprise communique-t-elle explicitement sa culture d'entreprise aux candidats avant ou pendant le processus de recrutement ?

- ☐ Oui, dès l'offre d'emploi
- ☐ Oui, lors des entretiens
- ☐ Oui, mais seulement après l'embauche
- ☐ Non, ce n'est pas une priorité

13. Quels canaux de recrutement votre entreprise privilégie-t-elle pour attirer des talents ?

- ☐ Sites d'emploi en ligne
- ☐ Réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, etc.)
- ☐ Cooptation (recommandations internes)

- ☐ Cabinets de recrutement (ANEM)
 - ☐ Autres : _____
14. Comment jugez-vous le niveau d'intégration des nouvelles recrues ?
- ☐ très élevé
 - ☐ élevé
 - ☐ moyen
 - ☐ faible
 - ☐ très faible

Axe 3 : L'Impact de la Culture d'Entreprise sur le Recrutement

15. La culture de votre entreprise influence-t-elle les décisions de recrutement en matière de diversité ?
- ☐ Oui, elle favorise activement la diversité
 - ☐ Oui, mais cela reste indirect
 - ☐ Non, la diversité n'est pas une priorité dans le recrutement
 - ☐ Non, au contraire, elle limite la diversité
16. Selon vous, la culture d'entreprise joue-t-elle un rôle déterminant dans l'attractivité des talents ?
- ☐ Oui, un rôle clé
 - ☐ Oui, mais pas prioritaire
 - ☐ Non, ce n'est pas un critère décisif
17. Avez-vous déjà écarté un candidat parce qu'il ne correspondait pas aux valeurs ou à la culture de l'entreprise ?
- ☐ Oui, souvent
 - ☐ Oui, parfois
 - ☐ Non, jamais
18. Selon vous, une culture d'entreprise forte réduit-elle le turnover des employés ?
- ☐ Oui, significativement
 - ☐ Oui, mais peu d'impact
 - ☐ Non, pas vraiment

19. Quels sont les défis que votre entreprise rencontre en intégrant la culture d'entreprise dans le processus de recrutement ?

- ☐ Difficulté à évaluer l'adéquation d'un candidat
- ☐ Manque de clarté sur la culture d'entreprise
- ☐ Équilibre entre compétences et valeurs
- ☐ Autre : _____

20. Quels sont les principaux freins à un recrutement plus inclusif dans votre entreprise ?

- ☐ Préjugés inconscients Manque de sensibilisation des recruteurs
- ☐ Résistance au changement dans la culture d'entreprise
- ☐ Absence de politiques RH claires

21. Quelles actions pourraient être mises en place pour améliorer la diversité et l'inclusion

- ☐ Formations aux recruteurs sur les biais inconscients
- ☐ Politique de recrutement plus transparente et objective
- ☐ Campagnes internes de sensibilisation
- ☐ Utilisation accrue des outils digitaux pour diversifier les candidatures

22. Pensez-vous que la culture d'entreprise peut évoluer pour être plus inclusive ?

- ☐ Oui, avec des actions concrètes
- ☐ Oui, mais cela prendra du temps
- ☐ Non, la culture d'entreprise est difficile à changer
 - ☐ Non, cela n'est pas une priorité pour l'entreprise

Annexe n°2 : Fiche d'identification du processus « ressources humaines »

Fiche d'identification du processus « RESSOURCES HUMAINES »

1 Identification du processus	
Libellé	Gérer les compétences
Pilote	BEN MAKHLOUF SEDDIK
Finalités	Mettre à disposition les compétences nécessaires
Données d'entrée	Demande de besoins en ressources humaines compétentes Demande de formation Feuille de présence
Données de sortie	Titre de congé Fiches de paie Plan de formation Contrat, décision RH Compétentes
Etapas du processus	• Détermination des besoins en Ressources Humaines • Mise à disposition des Ressources Humaines compétentes • Gestion des compétences (formations, suivi de carrière ...)
Parties intéressées	• Direction • ANEM • CNAS • Inspection de travail • Organismes de formation • Personnel • C NR • Comité de Participation • Syndicat
Ressources humaines	• personnes affectées au GRH
Ressources Matérielles	• Matériels bureautiques
Risques	• Carence en compétences • Absentéisme • Marché de l'emploi défavorable
Opportunités	• Moyenne d'âge des effectifs
Documents de référence	• Norme iso 9001/2015 + procédure GRH • Demande de besoins en Ressources Humaines • Fiches de postes • Procédure de GRH • Loi 90-11 relatives aux relations de travail • Règlement intérieur • Convention de branche textiles et cuirs avenants et règlement intérieur

Source : documents de l'entreprise

Annexe N°3 : Fiche indicateurs de performance

Pilotes le SMQ - PCS - 01

Indicateurs de performance

Intitulé	Taux de suivi des actions correctives
Responsable	RMQ unites + RMQ central
Mode de calcul	(Nombre d'actions correctives réalisées / nombre total d'actions correctives) x 100 %
Fréquence	Semestrielle
Valeur cible	100 %
Destinataires	PDG RMQ central
Mode de diffusion	Tableau de bord

Intitulé	Taux de réalisation du programme d'audits qualité internes
Responsable	Responsable du management qualité central
Mode de calcul	(Nombre d'audits internes qualité réalisés / nombre d'audits internes qualité programmés) x 100 %
Fréquence	Annuelle
Valeur cible	100 %
Destinataires	PDG RMQ central
Mode de diffusion	Tableau de bord



Annexes N°4 : Fiche indicateurs processus



FICHE INDICATEURS PROCESSUS

Processus : GESTION RESSOURCES HUMAINE

Mois : juillet 2021

Indicateur	Mode de calcul	Objectif	résultat	Fréquence	Responsabilité
Taux de réalisation du plan de formation	(Nombre de formation réalisées / Nombre de formations planifiées) X 100 %	100 %	/ %	Annuelle	Pilote du processus GRH
Efficacité des recrutements	(Nombre de périodes d'essais concluantes / Nombre total des périodes d'essais) X 100 %	80 %	100 %	Semestriel	Pilote du processus GRH

Date : 31-07-2021

Visa directeur

Source : Document de l'entreprise

Annexe N°5 : Fiche d'identification du processus

Fiche d'identification du processus « RESSOURCES HUMAINES »

2. Gestion des risques

Risques	Causes probables	Actions préventives	Délais	Responsables
Carence en compétences	Personnel non impliqué	Sensibilisation du personnel afin de préserver leur poste	Annuel	G R H + Direction
	Manque de formation adéquate	Engager les formations nécessaires tant en interne qu'en externe		
Absentéisme	Eloignement et manque de moyens de transport. Relâchement dans l'application du règlement intérieur.	Rigueur dans l'application du règlement intérieur.	Trimestriel	G R H + Direction
Marché de l'emploi défavorable	Absence d'instituts spécialisés pour formation de cadres et maîtrise dans le domaine confection. Procédures lentes (direction de l'emploi)	Formation interne en collaboration avec les Entreprises du secteur. Favoriser le recrutement classique	Annuel	G R H

3. Gestion des opportunités

Opportunités	Effets éventuels	Actions à engager	Délais	Responsables
Moyenne d'âge des effectifs	Bon rendement	Favoriser le recrutement des jeunes compétents	Annuel	G R H

Le 02/01/2023

Visa Directrice:

visa pilote processus :

Source : document de l'entreprise

Table des matières

Table des matières

Liste des tableaux :	I
Liste des figures :	II
Liste des abréviations :	III
Sommaire :	
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique : La culture de l'entreprise et le recrutement	
Introduction :	6
Section 1 : les approches théoriques et conceptuelles de la culture d'entreprise	7
1-1 Les approches théoriques de la culture de l'entreprise :	7
1-1-1 L'approche fonctionnaliste :	7
1-1-2 Approche Symbolique :	7
1-1-3 Approche cognitive :	7
1-1-4 Approche critique :	8
1-2 Définition et rôle de la culture d'entreprise :	8
1-2-1 Définition et composantes de la culture d'entreprise :	9
1-2-1-1 Définition de la culture d'entreprise :	9
1-2-2 Composantes de la culture d'entreprise :	10
1-3 Facteurs influençant la culture organisationnelle :	12
1-3-1 Factures internes :	12
1-3-2 Facteurs externes :	13
1-4 La culture d'entreprise : un pilier fondamental du succès organisationnel :	14
Section 2 : Le recrutement dans la gestion des ressources humaines	16
2-1 Définition et étapes du processus de recrutement :	16
2-1-1 définition de recrutement :	16
2.1.2 Les étapes du processus de recrutement :	17
2-1-2-1 Définition des besoins et élaboration du profil recherché :	17
2-1-2-2 Sourcing et diffusion de l'offre d'emploi :	19
2-1-2-3 Présélection et tri des candidatures :	20
2-1-2-4 L'entretien et l'évaluation des compétences :	20
2-1-2-5 Prise de décision et embauche :	21
2-1-2-6 Intégration et suivi du nouvel employé :	21
2.2 Les facteurs influençant les décisions de recrutement :	22
2.2.1 Les facteurs internes du recrutement :	22

2-2-1-1 La culture d'entreprise :	22
2-2-1-2 Les besoins en compétences et la gestion des talents :	23
2-2-1-3 L'image employeur et son impact sur l'attractivité des candidats :	23
2-2-2 Les facteurs externes du recrutement :	23
2-2-2-1 L'état du marché du travail et la disponibilité des talents :	24
2-2-2-2 L'impact des évolutions technologiques :	24
2-2-2-3 Les contraintes légales et réglementaires :	24
2-3 Le lien entre la culture de l'entreprise et la stratégie de recrutement :	25
2.3.1 L'impact de la culture d'entreprise sur l'attractivité des talents :	25
2.3.2 L'influence de la culture organisationnelle sur les critères de sélection des candidats :	25
2.3.3 L'impact de la culture sur les méthodes de recrutement :	26
2.3.4 La culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux employés :	27
Section 3 : La diversité et l'inclusion dans le recrutement	28
3-1 Définition et enjeux de la diversité et de l'inclusion :	28
3-1-1 Définition de la diversité :	28
3-1-2 Définition de l'inclusion :	29
3-2 les enjeux de la diversité et de l'inclusion :	29
3-2-1 les enjeux de la diversité :	29
3-2-1-1 Conformité légale et éthique :	30
3-2-1-2 l'attraction et la rétention des talents :	30
3-2-1-3 L'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise :	30
3-2-1-4 L'expansion des opportunités de marché :	31
3-2-2 Les enjeux de l'inclusion dans le recrutement :	32
3-2-2-1 L'amélioration du bien-être et de l'engagement des employés :	32
3-2-2-2 Renforcement de la cohésion et de la collaboration :	32
3-2-2-3 La réduction du turnover et fidélisation des talents :	32
3-2-2-4 Un impact positif sur l'image de l'entreprise :	33
3-2 Les avantages et les défis de la diversité en entreprise :	33
3-2-1 Les avantages de la diversité en entreprise :	34
3-2-1-1 Un moteur d'innovation et de performance :	34
3-2-1-2 Une meilleure image et attractivité sur le marché de l'emploi :	35
3-2-1-3 Un climat social plus harmonieux :	35
3-2-2 Les défis liés à la diversité en entreprise :	35

3-2-2-1 La gestion des conflits et des différences culturelles :	36
3-2-2-2 La résistance au changement :	36
3-2-2-3 Le risque de discrimination involontaire :	36
3-3 Les bonnes pratiques pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le recrutement :	36
3-3-1 Sensibiliser et former les recruteurs :	37
3-3-2 Repenser les annonces et les critères de sélection : vers un langage inclusif	37
3-3-3 Diversifier les canaux de recrutement :	38
3-3-4 Anonymiser les candidatures : évaluer les compétences, pas les origines	38
3-3-5 Mesurer et ajuster : l'amélioration continue	38
Conclusion :	40
Chapitre 2 : ...La culture de l'entreprise, fondement de la marque employeur et de la diversité	
Introduction :	41
Section 1 : La culture d'entreprise et l'attractivité des talents	42
1-1 L'impact des valeurs d'entreprise sur la marque employeur :	42
1-1-1 Définition de la marque employeur	42
1-1-2 Les composantes de la marque employeur :	43
1-1-2-1 L'identité employeur : valeurs et culture d'entreprise :	43
1-1-2-2 Image employeur interne :	43
1-1-2-3 Image employeur externe :	43
1-1-2-4 les Stratégie RH et la proposition de valeur employé (EVP) :	44
1-1-3 Valeurs organisationnelles	44
1-1-3-1 Définition des valeurs organisationnelles	44
1-1-3-2 Le rôle des valeurs organisationnelles dans l'attractivité des talents	45
1-1-4 L'importance de la cohérence entre les valeurs et la culture d'entreprise :	45
1-1-5 L'impact des valeurs organisationnelles sur la fidélisation des talents :	46
1-2 Impact sur l'attractivité des talents issus de divers horizons :	46
1-2-1 Une culture inclusive : un véritable aimant pour les profils diversifiés :	47
1-2-2 Une perception externe façonnée par la culture d'entreprise	47
1-1-3 Une nouvelle approche de l'attractivité des talents	48
1-3 Les stratégies pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le recrutement :	48
1-3-1 Rédaction inclusive des offres d'emploi :	48
1-1-4 Mise en place d'indicateurs de diversité et d'évaluation continue :	49
1-3-4 Adoption d'une culture d'entreprise inclusive :	50
Section 2 : la diversité un levier stratégique pour les entreprises	51

2-1 La diversité : un enjeu stratégique pour les entreprises :	51
2-1-1 La diversité : une nécessité pour s'adapter aux mutations du monde du travail :	51
2-1-2 Les effets positifs de la diversité sur la performance organisationnelle :	52
2-1-3 La diversité comme levier d'attractivité pour les talents :	52
2-1-4 Les défis liés à la gestion de la diversité :	52
2-2 Quand la diversité devient un projet d'entreprise ? :	53
2-2-1 Intégrer la diversité dans la vision et la stratégie globale :	54
2-2-1-1 La diversité comme levier stratégique :	54
2-2-2 Construire une gouvernance inclusive : outils, acteurs et indicateurs :	55
2-2-2-1 Le rôle central des instances de pilotage de la diversité et l'inclusion :	55
2-2-2-2 Les indicateurs de performance (KPI) pour suivre les progrès :	55
2-2-3 La transparence et le reporting :	56
2-3 Construire une stratégie de diversité durable :	56
2-3-1 Définir des objectifs clairs et mesurables :	56
2-3-2 Sensibiliser et former les équipes RH :	57
2-4 Le rôle de la communication interne dans la valorisation de la diversité :	57
2-4-1 Donner du sens aux engagements :	57
2-4-2 Créer un climat de confiance et de reconnaissance :	58
2-4-3 Aligner discours et pratiques :	58
2-4-4 Vers une communication inclusive et participative :	59
Section 3 : Les biais culturels et cognitifs dans le recrutement.	59
3-1 Les stéréotypes et biais inconscients dans la sélection des candidats :	59
3-1-1 Les stéréotypes dans le recrutement :	59
3-1-2 Les biais inconscients :	60
3-1-3 Conséquences pour le recrutement :	60
3-1-4 Comment réduire les biais dans la sélection des candidats ? :	60
3-2 Le concept de « cultural fit » : opportunité ou barrière de la diversité ?	61
3-2-1 Définition et concept clés :	62
3-2-2 Opportunité du cultural fit :	62
3-2-3 Barrière à la diversité :	63
3-2-4 Le cultural fit : équilibre entre cohésion et exclusion	63
3-2-4-1 Un levier de cohésion organisationnelle :	63
3-2-4-3 Vers une nouvelle approche de cultural fit au cultural add :	64
3-2-5 Les mesures pour réduire l'influence des biais dans le recrutement :	65
3-3 Les politiques et les pratiques favorisant la diversité et l'inclusion :	66

3-3-1 Les politiques RH en faveur de l'inclusion :	66
3-3-2 Les pratiques managériales inclusive :	68
Conclusion :	70
Introduction :	71
Section1 : Présentation de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) et sa culture	72
1-1Présentation de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) :	72
1-1-3 L'historique de l'entreprise d'accueil (C&H de confection) et description de l'établissement :	72
1-1-2-1 Évolution et restructurations :	72
1-1-2-2 Activité principale :	73
1-1-2-3 Valeur vénale :	73
1-1-2-4 Caractéristiques de l'entreprise C&H de confection :	73
1-1-3-1département commercial :	76
1-1-3-2 département approvisionnement :	76
1-1-3-3 département production :	76
1-1-3-4 département finances et comptabilité :	77
1-1-3-5 département des ressources humaines :	77
1-2 Les valeurs et les normes culturelles de l'entreprise C&H :	77
1-2-1. Les valeurs fondamentales de l'entreprise :	78
1-2-1-1 Le savoir-faire :	78
1-2-1-2 La discipline organisationnelle et le respect des règles :	78
1-2-1-3 La fidélité de l'entreprise :	78
1-2-1-4 La responsabilité individuelle et collective :	79
1-2-2 Les normes culturelles :	79
1-2-2-1 Le respect de la hiérarchie et de l'autorité :	79
1-2-2-2 La ponctualité et la rigueur dans le travail :	80
1-2-2-3 L'appartenance au groupe et l'esprit d'équipe :	80
1-2-3 l'impact des valeurs et les normes culturelles sur le recrutement :	81
1-3 La vision et la politique RH en matière de recrutement :	81
1-3-1 Une vision tournée vers la stabilité et l'intégration :	82
1-3-2 Une politique de recrutement structurée et encadrée :	82
1-3-2-2 Priorité au recrutement interne :	82
1-3-2-3 Le recrutement externe :	82
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	83

2-1 Choix de la méthode de recherche :	83
2-1-1 Approche méthodologique adoptée :	83
2-1-2 Justification de la méthode qualitative :	83
2-1-3 Méthodes de collecte des données :	83
2-2 Méthodologie d'investigation approfondie :	84
2-2-1 Techniques d'enquête de terrain détaillées :	85
2-3 Modalités de traitement et d'analyse des données :	85
2-3-1 Une démarche qualitative centrée sur la compréhension des pratiques :	85
2-3-2 Traitement des questionnaires :	86
2-3-3 Croisement des sources :	86
2-3-4 Une analyse ancrée dans le contexte réel de l'entreprise :	87
2-4 Les limites méthodologiques de la recherche :	87
2-4-1 Une entreprise encore marquée par des méthodes traditionnelles :	87
2-4-2 Un accès partiel aux données internes :	87
2-4-3 Un échantillon réduit mais ciblé :	87
2-4-4 Risque de réponses influencées :	88
2-5 Critères et processus de sélection des candidats dans l'entreprise C&H :	88
2-5-1 Des critères qui reflètent les valeurs de l'entreprise :	88
2-5-2 Une culture d'entreprise présente, même dans la sélection :	88
2-5-3 La cohérence entre les critères officiels et les pratiques observées :	89
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête	89
Axe n 01 : Analyse des données personnelles	89
Axe 02 : La culture organisationnelle	93
Axe 03 : Le processus de recrutement	100
Axe 04 : l'impact de la culture d'entreprise sur le recrutement	104
Conclusion :	114
Conclusion générale	115
Références bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont la culture d'entreprise peut influencer les pratiques de recrutement, en prenant appui sur le cas concret de l'entreprise algérienne C&H Confection et Habillement. À travers cette étude, nous avons cherché à comprendre comment les valeurs, les normes et les habitudes partagées au sein d'une organisation peuvent façonner le choix des candidats et, plus largement, l'ouverture à la diversité. Dans un contexte où les attentes des candidats évoluent rapidement, il devient essentiel d'évaluer si la culture interne favorise réellement un environnement inclusif. Pour cela, nous avons croisé une analyse théorique approfondie avec une enquête de terrain menée auprès des employés de l'entreprise. Cette approche nous a permis d'identifier les leviers mais aussi les freins culturels qui peuvent influencer le recrutement. Notre travail souligne enfin l'importance pour les entreprises de trouver un équilibre entre fidélité à leur culture et adaptation aux exigences de diversité et d'inclusion.

Mots clés : Culture d'entreprise, recrutement, diversité, inclusion.

Abstract:

This thesis explores how corporate culture can influence recruitment practices, using the Algerian company C&H Confection et Habillement as a case study. Through this research, we sought to understand how an organization's shared values, norms, and habits shape candidate selection and, more broadly, its openness to diversity. In a context where candidate expectations are rapidly evolving, it has become essential to assess whether internal culture truly fosters an inclusive environment. To achieve this, we combined an in-depth theoretical analysis with field research conducted among the company's employees. This approach allowed us to identify both the cultural drivers and barriers that can impact recruitment. Ultimately, our work highlights the importance for companies to strike a balance between staying true to their culture and adapting to the demands of diversity and inclusion.

Keywords: Corporate culture, recruitment, diversity, inclusion