

LE MANAGEMENT DES RISQUES RECRUTEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES  
ALGERIENNES CAS : ENIEM.

RISK MANAGEMENT RECRUITMENT IN ALGERIAN COMPANIES CASE: ENIEM.

Rachida LEHAD<sup>1</sup>, Abdelaziz BELAIDI<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctorante ESC-Kolea, [lehadrachida@yahoo.fr](mailto:lehadrachida@yahoo.fr).

<sup>2</sup> Maître de conférence - A - ESC-Kolea, [belaidiaziz@yahoo.fr](mailto:belaidiaziz@yahoo.fr).

Received: 10/05/2018

Accepted: 30 /06/ 2018

**Résumé :**

La politique de recrutement des entreprises publiques algériennes engendre beaucoup de risques qui menacent l'atteinte des objectifs globaux. A ce niveau, le management des risques lié au recrutement joue un rôle moteur dans la prévention et lutte contre tout échec et erreurs en recrutement, et pour se faire il doit être une partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. L'objectif de cette recherche c'est d'essayer de recenser tous les risques liés au recrutement ainsi que les stratégies de leurs maitrise dans l'entreprise publique algérienne, voir l'état de l'ENIEM et cela à travers l'essai de la mise en place d'une cartographie des risques recrutement.

**Mots clés :** Le management des risques liés au recrutement, les stratégies de maitrises, les risques, la cartographie des risques recrutement, les risques liés à la gestion des ressources humaines.

**Jel Classification Codes:** C1.N2

**Abstract:**

The recruitment policy of Algerian public companies creates many risks that threaten the achievement of global objectives. At this level, recruitment risk management plays a key role in preventing and fighting against recruitment failures and mistakes, and to do so, it must be an integral part of the overall strategy of the company. The objective of this research is to try to identify all the risks related to recruitment as well as the strategies of their mastery in the Algerian public company, see the ENIEM and that through the test of the establishment of a risk mapping recruitment.

**Keywords :** recruitment risk management, mastering strategies, risks, risk cartography, Risks related to the management of human resources.

**Jel Classification Codes:** C1.N2

**1. Introduction :**

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est de plus en plus intégrée dans la stratégie de l'entreprise, elle n'est plus considérée comme une fonction administrative, ses missions se sont élargies à attirer les talents, les développer, les motiver, et les retenir, ce qui permettra à l'entreprise de disposer d'un avantage concurrentielle.

<sup>1</sup> - LEHAD Rachida, Email: [lehadrachida@yahoo.fr](mailto:lehadrachida@yahoo.fr).

La performance d'une entreprise dite aussi performance globale n'est plus appréciée uniquement à travers de ratios économiques et financiers mais aussi par l'aspect social. La qualité et l'efficacité de la gestion des ressources humaines constituent à présent un facteur clé de succès de toute entreprise. Cependant, l'acquisition des ressources qualifiées à travers le processus de recrutement permet de maximiser l'efficacité de la gestion des ressources humaines et de contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Les mutations de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire d'entreprise, ont rendu le processus de recrutement plus complexe et générateurs de risques pour l'entreprise, d'où la nécessité de la mise en place d'un management des risques afin de mieux appréhender les risques auxquels l'entreprise doit faire face.

Les entreprises se trouvent donc dans l'obligation, de non seulement recenser tous les risques qu'engendre sa politique de recrutement, mais également de les maîtriser afin d'atteindre une performance globale. C'est dans ce contexte, que nous essayons d'apporter des éléments de réponse au questionnement suivant : **« Comment les risques liés à l'embauche sont-ils appréhendés et gérés par la direction des ressources humaines au niveau des entreprises algériennes cas de l'ENIEM? ».**

L'objectif de notre article s'articule autour des points suivants :

- Identifier les risques liés à l'opération de recrutement au niveau des entreprises algériennes ;
- Réaliser une cartographie la plus exhaustive des risques rattachés à l'opération de recrutement ;
- Monter comment la DRH de l'ENIEM, gère ces risques pour en atténuer le niveau de nuisance.

## **2. Le management des risques appliqué à la gestion des ressources humaines :**

Le management des risques en ce qui trait la fonction ressources humaines est un processus qui vise à recenser, identifier, traiter, maîtriser, anticiper tous les risques auxquels les activités (la rémunération, le recrutement, la formation, la mobilité...) de la fonction sont confrontées.

Dans le tableau suivant nous allons essayer de citer les risques liés aux activités de la gestion des ressources humaines ainsi que leurs facteurs déclenchant.

**Tableau n°01 : Les risques liés à la gestion des ressources humaines.**

<b>L'activité</b>	<b>Les facteurs déclenchant</b>	<b>Les risques</b>
<b>Le recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence ou mauvaise formalisation des besoins en recrutement par le demandeur;</li> <li>- Manque d'attractivité de l'organisation sur le marché de l'emploi;</li> <li>- manque de candidats qualifiés;</li> <li>- des outils de sélection non pertinents...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nouvelle recrue sur/sous qualifiée;</li> <li>- Échec de recrutement;</li> <li>- Démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue;</li> <li>- Incompétence;</li> <li>- Conflit</li> <li>- Départ prématuré....</li> </ul>
<b>La gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de fiche de poste, d'une politique d'évaluation de carrière et de compétences;</li> <li>- Absence de communication sur les postes à pourvoir en interne...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turnover;</li> <li>- Démotivation des salariés;</li> <li>- Perte de savoir faire due à la routine professionnelle;</li> <li>- promotion des mauvaises personnes aux mauvais postes....</li> </ul>
<b>La rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille de salaire non conforme;</li> <li>- Absence de politiques salariales, de nomenclature des postes et de grille de salaire;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fraude;</li> <li>- démotivation du personnel;</li> <li>- insatisfaction des personnels;</li> <li>- conflit sociaux;</li> </ul>

	- Non respect de la législation et la convention collective	- Perte d'une compétence; - Turnover...
<b>La formation</b>	- Absence de plan de formation; - Budget insuffisant; - sélection subjective des personnes en besoin; - l'incompétence des formateurs; - absence de dispositif d'évaluation de retour sur investissement;...	- formation inutile, inefficace; - démotivation des personnels; - perte de temps et d'argent....

Source : élaboré par nos soins, 2016.

### 3. Les risques liés au recrutement :

Le recrutement est un exercice risqué pour tous les postes (maitrise, exécutant, cadre) et pour toute organisation : grande ; petite ; petite et moyenne entreprise ; micro entreprise. A chacune des étapes du processus de recrutement des risques sont attribués à savoir :

#### 3.1 Les risques liés à définition des besoins :

La définition des besoins en recrutement est une étape primordiale dans le processus de recrutement, cependant, une mauvaise définition des besoins entraine des risques importants qui peuvent freiner ce processus.;

- Perte de crédibilité pour l'entreprise ;
- Manque de candidature ;
- embauche de candidat sur qualifiés/ sous qualifié aux poste proposé ;
- Embauche de candidat inadéquat aux exigences du poste ;...

Cette mauvaise définition est due à ces éléments:

- Absence de demande formalisée et précise pour le recrutement ;
- Absence d'analyse préalable de fonction ;
- Absence de spécifications des qualités requises du candidat ;
- Absence de plan de recrutement ;
- Le financement du poste n'est pas assuré ;
- Les critères du poste ne sont pas réaliser par rapport au marché de l'emploi....

#### 3.2 Les risques liés aux méthodes de recrutement :

Les méthodes de recrutements adaptées par l'entreprise ne sont pas toujours pertinentes, elles ne touchent pas souvent la cible visée et cela est due à :

- L'absence de relations avec université/école ;
- L'utilisation des mêmes médias pour le recrutement dans des catégories différentes ;
- Le non recours au marché interne (promotion, transfert) ...

➤ Les risques recensés sont : Les candidats reçus sont inadaptées au poste ce qui induit à une perte de temps et d'argent, Manque de candidature...

#### 3.3 Les risques liés à la sélection :

On distingue :

##### ➤ les risques liés au premier tri :

- La non vérification de l'historique du candidat engendre un risque de passer du temps à évaluer une personne qui a été licenciée pour faute grave donc un risque de recrutement de candidat dangereux;
- Le tri est subjectif car il est fait sans critère;

- Très peu de candidats seront retenus pour l'étape qui suit car le tri est fait avec beaucoup de critères.

Ce qui engendrera des risques d'erreurs de recrutement et de perte de temps et d'erreur.

➤ **les risques liés aux entretiens :**

- La non correspondance des diplômes indiqués dans les CV avec les diplômes réels, engendre un risque d'incompétence, de sous qualification ;
- la conduite des entretiens dans l'urgence, engendre des erreurs ; risque de ne se fier qu'à la première impression, et donc Embauche de candidats inadéquats ou dangereux ;
- l'entretien est assuré seulement par la direction des ressources humaines, l'appréciation du candidat risque d'être subjectif et de ne pas répondre aux attentes du demandeur de besoin.

**3.4 Les risques liés aux tests de sélection :**

- La non fiabilité des tests engendre des risques tel que le risque de difficulté relationnelle, le manque d'éthique professionnelle, non-respect des engagements, des délais et des horaires...
- Les compétences/connaissance des candidats ne sont pas évalués par des tests, un écart important existe parfois entre le discours du candidat et ses compétences et connaissances réelles, l'entreprise est exposée au risque de recruter un candidat inadéquat au poste.

**3.5 les risques liés à l'accueil et l'intégration :**

On distingue :

- Risque de départ prématuré (durant la période d'essai) ;
- Risque de perte d'un candidat intéressant ;
- Risque de nuire l'image de l'organisation car la nouvelle recrue est considéré comme un ambassadeur ;
- Risque d'inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail : la nouvelle recrue trouve du mal à trouver sa place dans l'équipe.

L'inexistence d'un processus d'intégration (L'absence de procédures d'accueil ; de suivi des nouveaux embauchés ; de livret ou de dossier d'accueil ; de formation) signifie que l'organisation n'offre pas un soutien au recruté, elle ne fait pas le nécessaire pour développer un sentiment d'appartenance.

La période d'essai est également une phase risquée : si elle n'est pas concluante, l'entreprise doit recommencer tout le processus de recrutement.

En ce qui concerne le contrat de travail : l'absence de contrat de travail, la non établissement dans les délais souhaité, erreurs ou omissions des clauses, absence de lettre d'embauche peut conduire le candidat à refuser le poste et donc à perdre un candidat intéressant, cela impactera l'image de l'organisation.<sup>4</sup>

**4. La cartographie des risques :**

**4.1 La définition d'une cartographie des risques :**

Selon Jimenez Christian ,Merlier Patrick et Chelly Dan (2008): « *la cartographie de risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et les degrés de maîtrise estimé* ».

Maders Henri Pierre et Masselin Jean Luc , Jacques Renard et Sophie Nussbaumer (2006), définissent la cartographie des risques comme un outil qui permet: L'analyse, l'évaluation, le classement des risques, la mise en place de plan d'actions, d'assurer le suivi et de communiquer les informations sur les risques.

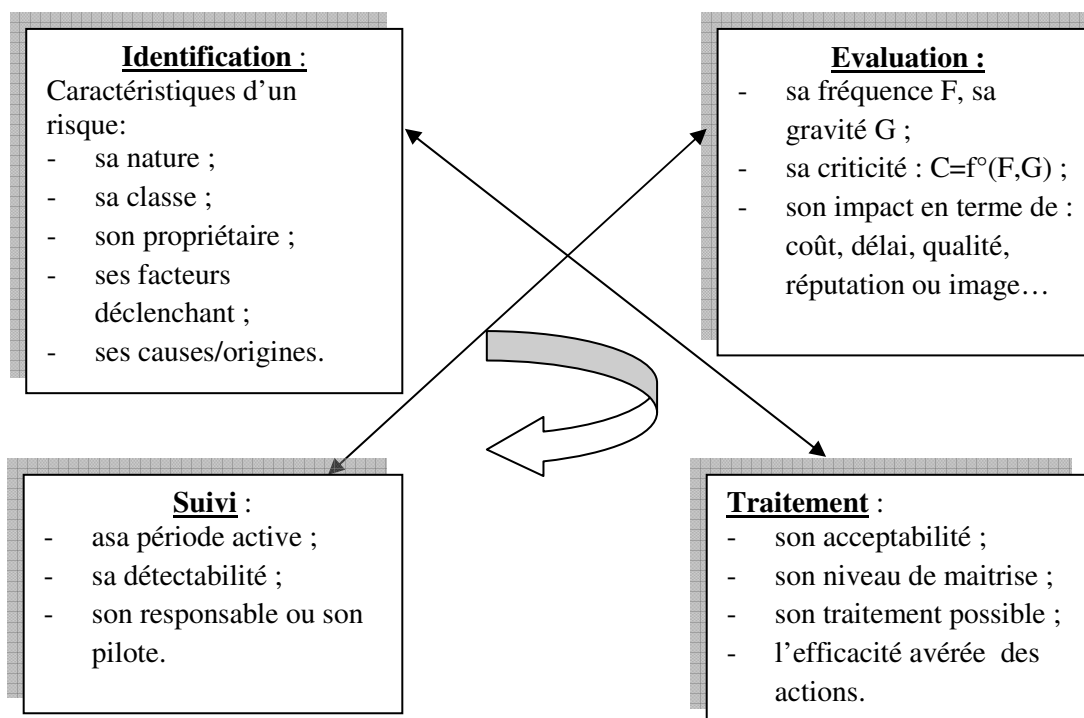
Selon Catherine Véret et Richard Mekouar (2005): « *la cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. C'est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé : une série de risques identifiés ; leurs causes ; leurs impacts ; les leviers d'actions possible ; les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs* ».

La cartographie est considérée comme un outil de communication entre les différents responsables d'une entité sur les risques pouvant impacter de façon significatives l'atteinte des objectifs, elle est donc un excellent outil de dialogue permettant d'apprécier l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les résultats attendus mais aussi de situer les responsabilités.

#### 4.2 La démarche d'élaboration:

Il existe de nombreuses démarches de conception de la cartographie des risques, nous exposons une démarche basée sur quatre étapes comme nous l'a montre la figure suivante :

**Figure n°1 : les étapes d'élaboration d'une cartographie de risque.**



Source : Catherine Véret et Richard Mekouar, « Fonction : Risk manager », édition : Dunod, 2005, page127.

#### 5. La méthodologie :

L'enquête menée a pour objectif d'obtenir les informations sur les différents risques liés au recrutement existant au niveau d'une entreprise algérienne ainsi que sur la façon dont ils sont gérés par la direction des ressources humaines.

Nous avons opté pour une étude de cas, de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) qui est une entreprise publique de droit algérien constituée le 01 Janvier 1983 par le décret N°83-19-1983 suite à la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage des matériels électriques et électroniques (SONELEC).

Pour les fins de notre étude, nous avons choisi la méthode quantitative, à savoir l'enquête par questionnaire qui nous paraît la plus appropriée à notre problématique. Ce questionnaire est aussi élaboré sur la base des notions et des aspects définis dans notre travail de recherche théorique, et il est construit d'une manière qui nous semble logique et cohérente afin d'obtenir le maximum d'informations qui serviront de réponses à notre problématique de recherche.

## **6. Les facteurs à l'origine des difficultés de recrutement:**

Les facteurs à l'origine des difficultés en recrutement de l'ENIEM sont de deux types:

### **6.1 Le recrutement par l'ANEM :**

Le principal facteur identifié par le directeur des ressources humaines pour expliquer la présence de difficultés de recrutement est le marché de l'emploi. L'ANEM a un déficit au niveau de son fichier, elle ne dispose pas de candidats avec expérience professionnelle dans les métiers de base de l'entreprise, comme la production, qualité fabrication, méthodes de fabrication, maintenance ; car la majorité des candidats inscrits sont des primo demandeurs.

Même avec la présence de ce déficit, le passage par l'ANEM est obligatoire, l'offre reste à son niveau pendant une durée de 21 jours telle qu'elle est définie par la *loi n°04-19 du 25 Décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, Art. 14*. Une fois cette durée est achevée, l'entreprise diffuse une annonce par voie de presse ce qui engendrera des coûts supplémentaires et rendra le processus de recrutement plus long (le temps de sélection des candidats sera allongé).

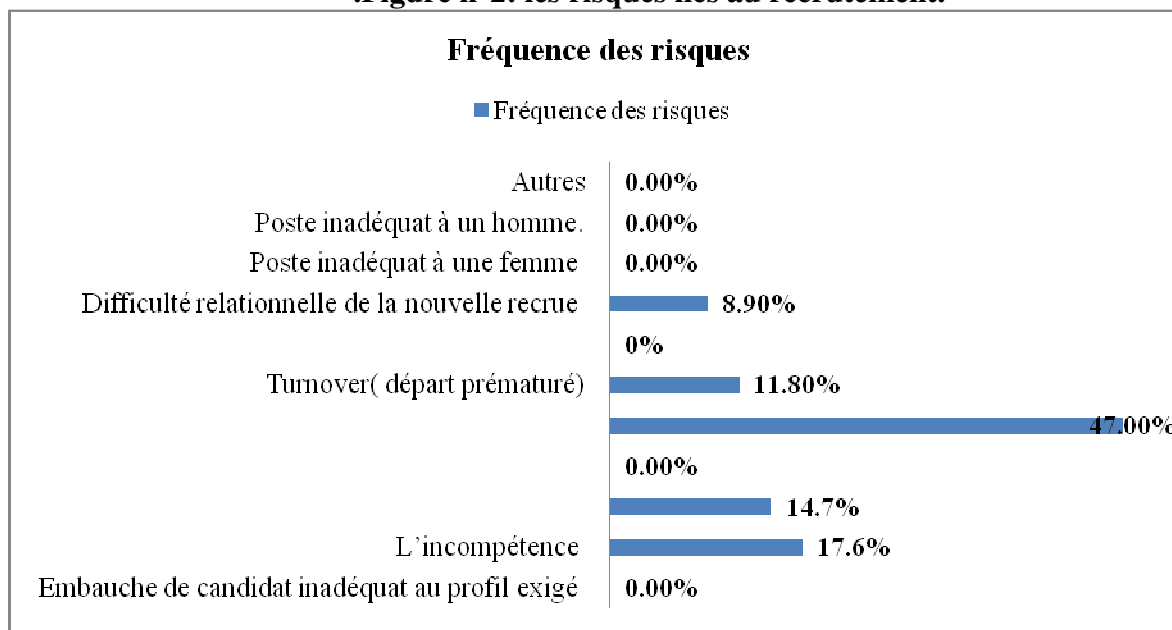
### **6.2 Les départs en retraite :**

L'entreprise est confrontée à une difficulté de remplacer le nombre important de départs en retraite enregistré notamment au niveau du personnel d'encadrement causé par le système de la retraite proportionnelle. Les conséquences de ces départs sont très préjudiciables pour l'ENIEM. Le départ d'un salarié est très coûteux et il est très rarement prévu et anticipé. Il représente donc une perte financière considérable autant qu'une perte au niveau des compétences.

## **7. Elaboration d'une cartographie des risques recrutement :**

### **7.1 Identification des risques liés au recrutement dans l'entreprise algérienne, cas ENIEM :**

Nous allons identifier les risques liés au recrutement en listant l'ensemble des risques qui peuvent survenir après l'embauche du candidat et se demander après sur leurs existences auprès de notre population cible et le directeur des ressources humaines.

**.Figure n°2: les risques liés au recrutement.**

Source : élaborée par nos soins, 2016.

### Discussion et résultats :

A partir des résultats obtenus, nous constatons que le type de risque le plus rencontré par la population étudiée est la sous qualification de la nouvelle recrue par rapport aux tâches exigées avec un taux de **47%**, ce taux peut être expliqué par le recrutement dans le cadre du DAIP c'est-à-dire un recrutement de primo-demandeur qui ne possède aucune expérience professionnelle, et il peut être aussi expliqué par le fait que le recrutement vient tardivement après la sortie du salarié en retraite et donc absence de transmission de savoir vers le nouveau . En effet, ce problème a comme conséquence la baisse du rythme de travail et la pénalisation de l'activité.

Ensuite, vient le risque d'incompétence avec un taux de **17.6%** et l'inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail avec un taux de **14.7%**.

Enfin vient ceux qui rencontrent un problème de :

- turnover ou de départ prématuré avec un taux de **11.8%** ;
- difficulté relationnelle de la nouvelle recrue avec un taux de **8.9%**.

Le taux d'inadaptation et du départ prématuré révèle la qualité de l'accueil de la nouvelle recrue. En effet, le tuteur est présent seulement théoriquement, il est occupé par d'autres missions. Ainsi, la nouvelle recrue ne bénéficie que rarement de l'encadrement et de la formation dont elle a besoin, ce qui aggrave les problèmes d'adaptation et pousse souvent les profils les plus compétents à quitter définitivement l'entreprise.

La non-adaptation et la difficulté d'intégration engendre un manque à gagner pour l'entreprise du fait des charges salariales et du temps à mettre pour récupérer le déficit dû au manque d'expérience, c'est donc une perte de temps et d'argent pour l'ENIEM.

### 7.2 Evaluation des risques liés au recrutement :

Le traitement des risques identifiés se fera sur la base de deux paramètres : la probabilité de survenance d'occurrence et la gravité des risques et cela selon 4 niveaux.

#### 7.2.1 Définition de la probabilité de survenance de risque :

Il est important de signaler que la définition de probabilité est estimée par des avis du directeur de ressources humaines de l'ENIEM, et que nous avons attribué pour chaque niveau de probabilité de survenance une cotation de 1 à 4.

**Tableau n°2: Définitions de la probabilité de survenance du risque.**

Cotation	Survenance	Définition de la probabilité de survenance
1	Improbable	risque qui survient une fois/3ans
2	Peu probable	risque qui survient plus d'une fois/3ans
3	Probable	risque qui survient une fois /an
4	Fréquent	risque qui survient plus d'une fois par an

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire, 2016.

### 7.2.2 Définition de la gravité du risque (impact) :

Elle est faite d'une manière qualitative sur quatre niveaux, la démarche est subjective car nous déterminons d'abord les conséquences potentielles lorsque le risque survenait, puis le niveau de l'impact. Il est important de signaler que la définition de la gravité du risque est estimée par des avis du directeur de ressources humaines de l'ENIEM, et que nous avons attribué pour chaque niveau de risque une cotation de 1 à 4.

**Tableau n°3 : Echelle de mesure de l'impact des risques liés au recrutement.**

Cotation	Impact	Conséquence
1	Faible	Les conséquences sur les coûts, la qualité et les délais de réalisation des produits et sur la productivité sont mineures.
2	Moyen	Les conséquences sur les coûts, la qualité et les délais de réalisation des produits et sur la productivité sont modérées.
3	Grave	Les conséquences sur les coûts, la qualité et les délais de réalisation des produits et sur la productivité sont significatives.
4	Très grave	Les conséquences sur les coûts, la qualité et les délais de réalisation des produits et sur la productivité sont d'une gravité considérable.

Source : élaboré par nous-mêmes, 2016.

**Tableau n°4 : définition de l'impact des risques :**

Risques	Impact	Cotation
Inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail	Grave	3
La nouvelle recrue est sous qualifiée par rapport aux tâches exigées.	Grave	3
Incompétence	Très grave	4
Difficulté relationnelle.	Grave	3
Turnover (départ prématuré).	Très grave	4

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire, 2016.

### 7.3 Hiérarchisation des risques identifiés :

La hiérarchisation des risques se fait sur la base du calcul de la criticité, afin de faire ressortir les risques les plus et les moins critique (La criticité= Probabilité de survenance\*Gravité).

**Tableau n°5: hiérarchisation des risques.**

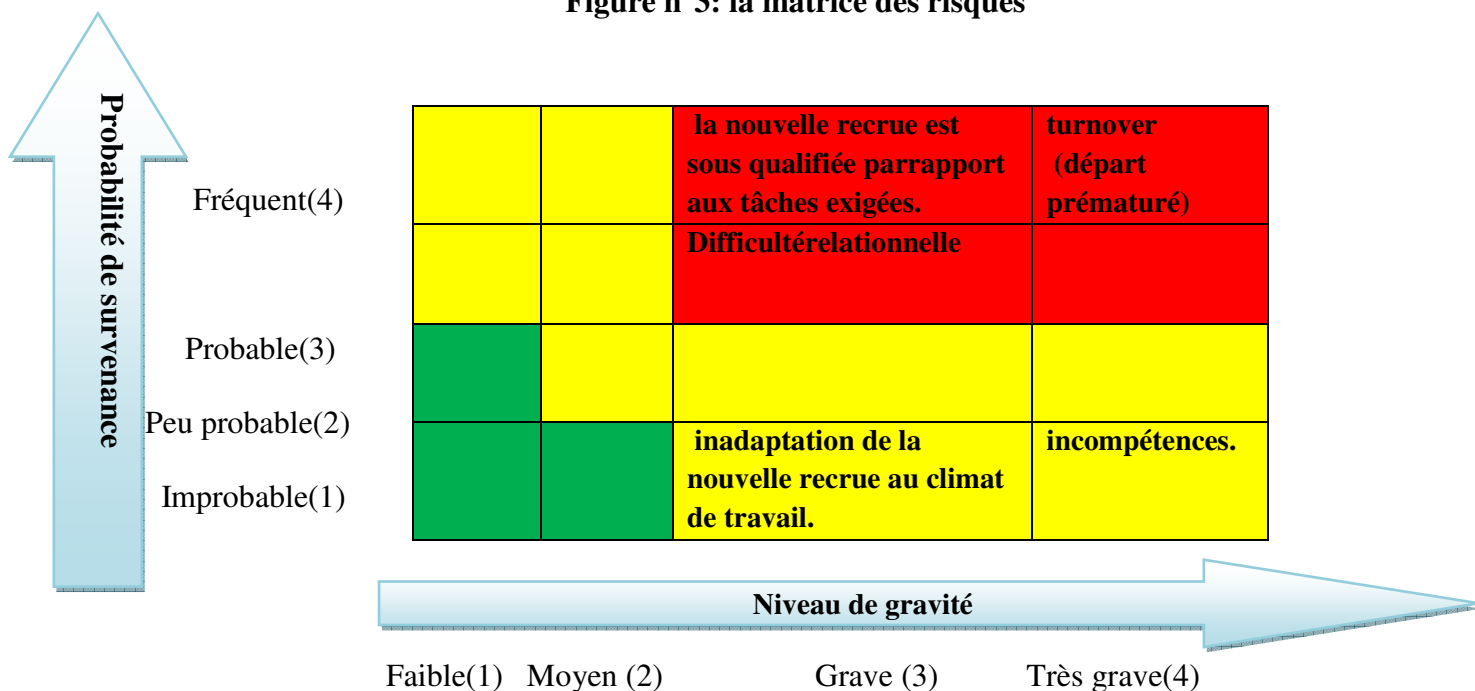
Risques	Survenance A	Gravité B	Criticité A*B	Hiérarchisation
1. Inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail	1	3	3	5
2. La nouvelle recrue est sous qualifiée par rapport aux tâches exigées.	4	3	12	2
3. Incompétence	1	4	4	4
4. Difficulté relationnelle.	3	3	9	3
5. Turnover (départ prématuré).	4	4	16	1

Source : élaboré par nous-mêmes, 2016.

**8. Essai d'élaboration d'une matrice des risques :**

Chaque case de la matrice contient le produit des niveaux gravité et survenance, la matrice des risques est représentée par le schéma ci-dessous :

**Figure n°3: la matrice des risques**



Source : élaboré par nos soins,2016.

**La légende :**

- Risque majeurs (zone de criticité de (9 à 16) ;
- Risque intermédiaires (zone de criticité de (3 à 8) ;
- Risque mineurs (zone de criticité de(1 à 2).

Cette matrice permet d'indiquer leur caractère des cinq risques retenus dans le cas de l'ENIEM à savoir :

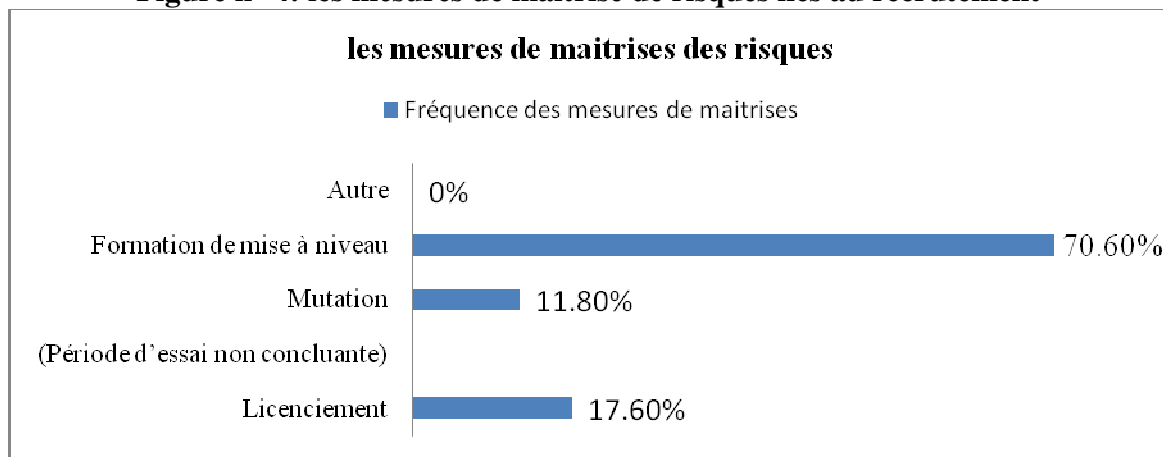
- Les risques de couleur rouge sont ceux qui génèrent une importante criticité (dont la survenance et la gravité sont élevées). Ces risques sont qualifiés de majeurs (critique). Ils remettent en cause les objectifs de l'entreprise ; ils nécessitent une réduction immédiate par des actions de protection et/ou prévention ;
- Les risques de fond de couleur jaune sont ceux dont la survenance et la gravité ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, ils sont qualifiés d'intermédiaires. Ils peuvent remettre en cause l'atteinte des objectifs, ils sont à réduire ;
- Les risques de fond de couleur verte sont ceux dont la survenance et la gravité sont faibles, ils ne remettent pas les objectifs de l'entreprise en cause, ils ne sont pas alarmants et dans notre cas aucun risque n'est jugé négligeable.

### 9. Essai de traitement et de maîtrise des risques :

Une fois les risques évalués, nous devons déterminer quels sont les risques qu'il faut gérer et quel traitement appliqué à chacun. L'objectif du traitement est de ramener les risques majeurs et intermédiaires aux risques résiduels, autrement dit modifier la cartographie initiale et définir une cartographie cible qui ne contient aucun risque inacceptable.

Selon la matrice précédente, aucun risque acceptable n'est enregistré. En effet, tous les risques identifiés seront traités. L'ENIEM doit apporter des solutions aux menaces convoyées par ces cinq risques de peur de mettre l'atteinte de ses objectifs en péril. Les mesures prises seront illustrées dans le tableau ci-dessous

**Figure n° 4: les mesures de maîtrise de risques liés au recrutement**



Source : élaboré par nos soins, 2016.

#### Discussion et résultats :

- **17.6%** de la population recoure au licenciement, autrement dit elle met fin à la relation de travail suite à une période d'essai non concluante. Cette dernière **permet à l'employeur d'évaluer les compétences professionnelles et la capacité d'adaptation de la nouvelle recrue dans son poste de travail.**
- **11.8%** de la population recoure à la mutation interne horizontale, c'est-à-dire elle procède au transfert de la nouvelle recrue vers un autre service ou un autre département dont il dispose de meilleures qualifications sans changement de grade ni de salaire, cette mutation peut être une source de développement de compétences ;

- **70.6%** de la population recoure à la formation de mise à niveau ; et affirment que même si la nouvelle recrue manque d'expérience sur le terrain, une formation de mise à niveau lui sera programmée durant la période d'essai pour mieux répondre aux exigences du poste auquel elle est recrutée.

En plus de ses trois mesures de maîtrise de risque, la direction des ressources humaines adopte des précautions :

- ✓ L'élargissement du nombre de candidatures pour avoir un choix, la direction des ressources humaines spécifiera le nombre de candidat à orienter par l'ANEM ;
- ✓ L'établissement d'une commission multidisciplinaire pour le recrutement massif ou pour les besoins stratégiques, la décision d'embauche sera donc l'objet d'un consensus entre trois acteurs qui sont : le demandeur, le représentant de la direction des ressources humaines et le comité de participation ;
- ✓ Inscire le recrutement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 10. Conclusion :

Le management des risques appliqués au recrutement ou à la gestion des ressources humaines est un concept nouveau qui n'a jamais été traité au sein de l'ENIEM. Cependant, nous avons essayé d'adopter une démarche qualitative basée sur les avis du directeur des ressources humaines et des clients internes afin d'élaborer une matrice et de traiter les risques identifiés.

Le management des risques doit pouvoir présenter une réponse aux mutations de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire. Pour se faire, une conception de cartographie des risques s'impose comme outil de maîtrise et d'anticipation.

L'objectif de notre travail de recherche est d'identifier, évaluer, de proposer les mesures de maîtrises des risques liés au recrutement au sein de l'ENIEM, afin de réaliser une performance.

L'ENIEM se trouve à gérer ses recrutements dans l'urgence dû au besoin en compétences liés aux éventuels départs en retraite proportionnelle qui touche spécifiquement les postes de responsabilité. Le manque d'anticipation est le premier écueil en matière de recrutement au sein de cette entreprise. En effet, la direction des ressources humaines est dans la mesure d'inscrire sa politique de recrutement dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est-à-dire de mieux prévoir les besoins en compétences afin de gagner du temps et réussir le recrutement.

## 11. Bibliographie :

- Alain Gavan, « recrutement, les meilleures pratiques », édition : d'organisation, Paris, 2005 ;
- Alain Desrochies, Alain Leroy, Frédérique Vallée, « La gestion des risques : Principes et Pratiques », édition : Lavoisier, Paris, 2007 ;
- Catherine Véret, Richard Mekouar, « Fonction : Risk manager », édition : Dunod, Paris, 2005 ;
- Christian Jimenez, Patrick Merlier, Dan Chelly, « risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », édition : Revue Banque , Paris, 2008,
- Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian, « Gestion des ressources humaines : valeur immatériel », édition : De boeck, 2008 ;
- Daniel Labbé, Hubert Landier, « Le management du risque social », édition : d'organisation, Paris, 2005 ;

- Etienne Verne, « Comment conduire un entretien de recrutement », édition : Insep Consulting ,2005 ;
- Frédéric Bonté et Yann Bustos, « Méthodes de recrutement », édition : Vuibert, Paris, 2004 ;
- Gabriel Guéry, « Manager les relations de travail et maîtriser les risques sociaux », édition Ellipses, 2007 ;
- Gilles Azzopardi, « les nouveaux tests de recrutement », édition : Marabout, 2005 ;
- Hassid Olivier, « La Gestion des Risques », édition : Dunod, Paris, 2005 ;
- Hassid Olivier, « le management des risques et des crises », 3eme édition, édition :Dunod, Paris, 2011 ;
- Jean-Marie Peretti, « Ressources Humaines », 12eme édition, édition: Vuibert, Paris, 2010;
- Jimenez Christian,Merlier Patrick et Chelly Dan , « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque Edition , Paris, 2008 ;
- Jacques Renard et Sophie Nussbaumer, « audit interne et contrôle de gestion », édition : d'organisation, 2011, Paris ;
- Laetitia Lethielleux, «L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 6<sup>ème</sup> édition, édition:Gualino, 2012 ;
- Laetitia Lethielleux, «L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 8<sup>ème</sup> édition, édition: Gualino, 2014 ;
- Maders Henri Pierre et Masselin Jean Luc, « Contrôle inter des risques », édition : d'organisation, 2006, Paris ;
- Octave Jokung Nguèna, « Management des risques », édition : ellipses, Paris, 2008;
- Philippe Liger « Le Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 3<sup>ème</sup> édition, édition : Dunod, Paris, 2013;
- Sandra Curaba, Yannick Jarlaud, Salvatore Curaba « Evaluation des risques : comment élaborer son document unique », édition : AFNOR, Saint Denis, 2009;
- Sekiou, Blondin ,Fabi, Besseyre des Horts, Chevalier,« Gestion des Ressources Humaines », édition :De Boeck, 1999 ;
- Sophie Gautier-Gaillard, Jean-Paule Louisot, « Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », édition : AFNOR, Saint Denis, 2014 ;
- Weiss Dimitri, Les ressources humaines ,2émé édition, édition : Organisation, Paris, 2003.