



**L'approche GRH, un levier  
d'insertion professionnelle des  
jeunes diplômés algériens : le cas  
de Candia Tchén Lait**

**The HR approach, a lever for the  
professional integration of young  
Algerian graduates: The case of  
Candia Tchén Lait**

Bilal Brachouche\*<sup>1</sup>

Received 08/12/2023

Accepted : 28/12/2023

Published : 31/12/2023

<https://doi.org/10.52919/arebus.v4i2.42>

**RESUME**

L'Algérie est confrontée à un taux de chômage élevé des jeunes diplômés, qui représente une population fragile particulièrement touchée par ce phénomène. Dans ce contexte, l'étude de cas de Candia Tchén Lait, une entreprise laitière algérienne, présente un intérêt particulier pour éclairer le thème de l'insertion socio-économique des publics vulnérables.

L'étude met en lumière les forces du modèle déployé par Candia Tchén Lait, notamment une politique active de formation continue qualifiante et de mobilité interne. Grâce à ces leviers, l'entreprise parvient à développer l'employabilité de ses collaborateurs sur le long terme et à les stabiliser durablement dans l'emploi.

Cette approche RH inclusive représente ainsi un complément efficace aux politiques publiques, souvent limitées par leur manque de coordination avec les réalités économiques locales.

Il apparaît désormais nécessaire de généraliser ces bonnes pratiques auprès d'autres entreprises algériennes, et de renforcer la concertation entre acteurs publics et privés.

**Mots clés** : Inclusion socio-professionnelle, jeunes diplômés, insertion durable, Algérie, Candia Tchén Lait

**ABSTRACT**

Algeria is facing a high rate of youth unemployment, which represents a vulnerable population particularly affected by this phenomenon. In this context, the case study of Candia Tchén Lait, an Algerian dairy company, is of particular interest for shedding light on the theme of socio-economic inclusion of vulnerable populations.

The study highlights the strengths of the model deployed by Candia Tchén Lait, including an active policy of continuous training and internal mobility. Thanks to these levers, the company is able to develop the employability of its employees in the long term and to stabilize them sustainably in employment.

This inclusive HR approach is thus an effective complement to public policies, which are often limited by their lack of coordination with local economic realities.

It now appears necessary to generalize these good practices to other Algerian companies, and to strengthen the consultation between public and private actors.

**Keywords** : Socio-professional inclusion, Young Graduates, Sustainable insertion, Algeria, Candia Tchén Lait

**JEL Codes** : J24, M54

**How to cite this article**

Brachouche Bilal, L'approche GRH, un levier d'insertion professionnelle des jeunes diplômés algériens : le cas de Candia Tchén Lait, *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*, 4(2), <https://doi.org/10.52919/arebus.v4i2.42>

\* Corresponding author

<sup>1</sup>  PhD student, University of Oran2, Algeria, [brachouche.bilal@univ-oran2.dz](mailto:brachouche.bilal@univ-oran2.dz)

## 1. INTRODUCTION

Cette étude vise à analyser les problématiques rencontrées par les populations fragiles pour accéder de manière stable et qualitative à un emploi, dans un environnement économique exigeant. Le contexte algérien présente en effet de nombreux défis en la matière, avec un taux de chômage des jeunes diplômés restant préoccupant malgré les politiques déployées. L'insertion durable des individus représente pourtant un enjeu crucial au regard des évolutions démographiques et économiques du pays. L'étude de cas de Candia Tchin Lait prend tout son intérêt dans ce cadre, puisqu'elle permet justement d'analyser un modèle de gestion des ressources humaines visant l'inclusion pérenne des jeunes recrues, première catégorie touchée par le chômage en Algérie.

L'étude approfondie du cas Candia Tchin Lait présente un intérêt particulier pour éclairer le thème de l'insertion socio-économique des publics vulnérables en Algérie. En effet, cette entreprise laitière de dimension nationale se distingue par sa politique innovante de gestion des ressources humaines, axée principalement sur le recrutement interne, la formation continue des salariés et la synergie entre équipes sur l'ensemble du territoire. Ces leviers RH, qui mettent l'accent sur l'inclusion pérenne des profils fragiles tels que les jeunes diplômés, seront analysés afin d'examiner dans quelle mesure ils favorisent une insertion socio-professionnelle durable.

L'objectif sera dans un premier temps d'étudier de manière détaillée la stratégie RH mise en œuvre, pour en cerner précisément les leviers d'action et les résultats obtenus en termes d'inclusion des jeunes recrues. Sur cette base, des préconisations pourront être formulées pour renforcer ou adapter ce modèle de GRH. Enfin, les enseignements tirés de ce cas d'étude pourront être partagés auprès des autres entreprises et acteurs, afin qu'ils puissent s'inspirer des meilleures pratiques identifiées et développer à leur tour des approches innovantes favorisant l'accès pérenne à l'emploi des publics vulnérables.

Pour analyser de manière approfondie la politique volontariste menée par Candia Tchin Lait en matière de ressources humaines et de gestion des compétences, et évaluer dans quelle mesure elle contribue à relever les défis d'inclusion socioprofessionnelle en Algérie, cet article s'organisera en 5 parties :

a) Le contexte de vulnérabilité socio-économique en Algérie sera présenté afin de cadrer les enjeux d'insertion professionnelle durable des jeunes et des femmes sur le marché du travail.

b) Les limites structurelles des politiques publiques d'insertion mises en place seront analysées à l'aune des travaux de recherche sur le sujet.

c) La politique de recrutement et de formation développée par Candia Tchin Lait sera décrite de manière détaillée.

d) Une analyse de la stratégie RH inclusive de l'entreprise sera menée pour évaluer son effet sur l'insertion des publics vulnérables.

e) En conclusion, les enseignements et bonnes pratiques identifiés permettront de formuler des recommandations pour renforcer les modèles d'inclusion socioprofessionnelle.

## 2. LE CONTEXTE DE VULNERABILITE SOCIO-ECONOMIQUE EN ALGERIE

En Algérie, le contexte de vulnérabilité socio-économique constitue l'un des principaux défis en matière d'emploi et d'insertion professionnelle durable Ghouati (2019); Musette (2022). Selon les analyses du marché du travail mené par le Ministère du Travail Bouklia-Hassane (2022) et l'INS Mekherbeche (2019), le taux de chômage demeure préoccupant, s'établissant à 11,3% au niveau national en 2021. Cependant, ces chiffres masquent de fortes disparités entre catégories de population. En effet, les jeunes actifs de moins de 30 ans sont particulièrement touchés, avec un taux de chômage de 27,2% selon les statistiques les plus récentes Mekherbeche (2019). De même, la population féminine diplômée rencontre d'importantes difficultés à s'insérer durablement sur le marché du travail. Djellouli et Ait Hratri (2023) révèlent ainsi que 33,9% des femmes diplômées du supérieur sont sans emploi, contre seulement 8% des hommes diplômés. Cette vulnérabilité socio-économique accrue des jeunes et des femmes s'inscrit donc comme un enjeu majeur pour l'Algérie, nécessitant la mise en place de politiques inclusives, à la fois par les pouvoirs publics et les acteurs économiques.

Plusieurs facteurs structurels contribuent à cette vulnérabilité accrue des jeunes et des femmes sur le marché du travail algérien Laroussi (2021). Tout d'abord, le déséquilibre persistant entre le système de formation et les besoins réels du tissu économique local crée des difficultés d'adéquation de compétences Ghouati (2019). De nombreux jeunes se retrouvent ainsi sans expérience professionnelle à l'issue de leurs études, les rendant moins attractifs pour les employeurs Bouzidi (2016). Par ailleurs, l'insertion des diplômées du supérieur reste entravée par des contraintes liées au genre, comme l'écart de rémunération ou la charge des responsabilités familiales Laroussi. Des spécificités sociétales contribuent donc à creuser l'écart entre les taux de chômage masculin et féminin, en dépit d'un niveau d'éducation équivalent Ghouati (2019). En outre, le manque de coordination entre politiques publiques fragilise l'efficacité des dispositifs d'accompagnement à l'emploi, à l'image de l'ANSEJ dont l'impact demeure limité Aissaoui (2019). Le contexte macroéconomique, marqué par une croissance démographique rapide, pèse aussi sur la capacité d'absorption des nouveaux entrants sur le marché du travail Mekherbeche (2019).

Face à ce contexte préoccupant, les pouvoirs publics algériens ont cherché à renforcer leurs dispositifs d'aide à l'insertion socio-professionnelle. Outre l'ANSEJ déjà citée, on note le développement de programmes tels que la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes diplômés ou le soutien aux porteurs de projets agricoles Danhoegbe et al., (2023). Cependant, de nombreuses analyses pointent les limites structurelles de telles mesures Ghouati (2019). Tout d'abord, leur efficacité reste conditionnée à la coordination avec les acteurs économiques locaux, or les réformes universitaires n'ont pas permis d'établir de réelle adéquation formation-emploi au niveau territorial Ghouati (2019). De plus, ces dispositifs souffrent souvent d'une gestion bureaucratique qui complexifie leur accès pour les publics vulnérables Abbaci (2010). Enfin, certains travaux soulignent l'émergence de pratiques clientélistes fragilisant la pérennité des projets financés Laroussi (2021). Ainsi, malgré les efforts des pouvoirs publics, la portée de ces politiques demeure insuffisante au regard de l'ampleur des défis à relever.

### 3. LIMITES DES POLITIQUES PUBLIQUES D'INSERTION

Plusieurs études menées par des chercheurs algériens et internationaux soulignent les limites des politiques publiques mises en place en Algérie ces dernières décennies pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle durable des jeunes et des femmes. Dans leur analyse du marché du travail algérien, des auteurs tels que Abbaci (2010), Boukha-Hassane et Talahite (2008), Ghouati (2019) et Laroussi (2021) pointent un manque récurrent de coordination entre les dispositifs déployés par les pouvoirs publics et les réalités concrètes rencontrées par les acteurs économiques au niveau local.

En effet, ces politiques sont souvent élaborées de manière centralisée par les administrations nationales sans consulter les besoins et contraintes exprimés par les entreprises et autres employeurs ancrés dans chaque région du pays. Il en résulte un décalage persistant entre les offres générées et les compétences formées, entre les programmes d'aide à la création d'activités et les débouchés économiques réels et durables. De plus, la rotation fréquente des équipes politiques et techniques aux commandes de ces dispositifs ne favorise pas leur adaptation constante aux évolutions du marché du travail.

Au niveau territorial, dans son étude approfondie du marché du travail algérien publiée en 2019, Ghouati constate l'absence d'une réelle adéquation entre le système éducatif national et les besoins exprimés par les employeurs ancrés dans chaque région du pays. En effet, l'auteur souligne que les réformes successives menées ces dernières décennies dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle n'ont pas permis d'établir une relation équilibrée et pérenne entre les compétences formées localement et les opportunités d'emploi disponibles.

Les cursus proposés dans les universités et centres de formation continuent de privilégier une approche standardisée au niveau national alors que les tissus économiques présentent des spécialisations et des productions qui varient fortement d'une région à l'autre. Il en découle un déséquilibre structurel persistant entre l'offre de diplômés dans certains domaines et la demande du marché du travail, générant surqualification de la main d'œuvre dans certains territoires et pénurie dans d'autres. Cette inadéquation formation-emploi au niveau local fragilise durablement l'insertion professionnelle dans les zones concernées.

Par ailleurs, dans son analyse des politiques d'insertion en Algérie, Laroussi (2021) souligne les limites structurelles de certains dispositifs phares comme l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ). Créée depuis les années 2000 pour favoriser l'entrepreneuriat des diplômés du supérieur comme alternative au salariat, cette agence pâtit selon Laroussi (2021) d'une gestion bureaucratique excessivement complexe.

Ses procédures administratives lourdes pour le montage et le suivi des dossiers de financement de projets limitent considérablement son accessibilité réelle pour les jeunes issus de milieux modestes et éloignés des centres urbains. De plus, l'auteur pointe le risque d'émergence de pratiques clientélistes au sein de l'ANSEJ dans l'attribution des aides. Celles-ci seraient plus guidées par des logiques de réseautage politique que par des critères socio-économiques, menaçant in fine la pérennité technique et financière des activités soutenues. Cette gestion bureaucratique et opacité des processus de décision aurait donc amoindri l'efficacité de l'ANSEJ sur le long terme.

Au final, l'ensemble de ces limites identifiées par les travaux de recherche menés sur plusieurs décennies soulignent les lacunes structurelles persistantes des politiques publiques d'insertion socioprofessionnelle en Algérie. En effet, malgré la succession de programmes et de réformes déployés par les pouvoirs publics depuis l'indépendance pour faire face au problème récurrent du chômage, notamment chez les jeunes diplômés, les analyses statistiques de Medjkoune (1998) pour la période post-ajustement structurel des années 1990 et celle plus ancienne de Bouzidi (1984) pour les années 1960-1980 démontrent la persistance d'un taux chroniquement élevé de chômage.

Cette permanence du phénomène, malgré les budgets conséquents alloués aux dispositifs dédiés, révèle les limites inhérentes aux approches retenues, leur incapacité à répondre de manière structurelle et pérenne aux causes profondes du déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail algérien. Elle met en lumière le besoin de réformes ambitieuses touchant à la fois aux politiques éducatives, économiques et sociales afin de promouvoir une insertion réelle des jeunes actifs dans des emplois stables et durables.

#### **4. POLITIQUE DE RECRUTEMENT DE CANDIA TCHIN LAIT (CTL)**

Candia Tchín-Lait accorde une importance particulière à la formation et à la gestion des compétences de ses équipes. L'entreprise a mis en place une politique de recrutement et de développement des salariés centrée sur le long terme.

Cette politique s'appuie sur un service ressources humaines doté d'une direction dédiée à la formation. Ce service a la responsabilité de gérer les carrières du personnel et d'assurer le suivi de leurs compétences. Il élabore à cette fin des plans de formation annuels en fonction des besoins identifiés au niveau de chaque département et métier. L'objectif est de permettre à tous les collaborateurs d'acquérir de nouvelles connaissances techniques et managériales tout au long de leur parcours professionnel.

Les plans de formation couvrent ainsi différents domaines comme l'hygiène et la sécurité alimentaire, la maîtrise des équipements de production, la qualité, la gestion de projet, la communication ou encore la gestion du personnel. Des sessions sont régulièrement organisées en interne mais l'entreprise fait aussi appel à des organismes spécialisés pour certaines thématiques pointues.

Cette politique de formation continue vise à développer la polyvalence des équipes et leur capacité d'adaptation. Elle permet également de renforcer la synergie entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment par la mise en place de parcours de mobilité fonctionnelle ou géographique au fil des opportunités. Les collaborateurs sont ainsi amenés à évoluer au sein des départements production, commercial ou logistique par exemple.

En mettant l'accent sur la formation et la mobilité interne, Tchín-Lait poursuit un objectif de fidélisation et de motivation de ses équipes sur le long terme. En leur offrant des perspectives réelles d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise, la direction souhaite ancrer un sentiment d'attachement à l'égard de la société. Les possibilités de développement des compétences et de prise de nouvelles responsabilités au fil des formations suivies sont de nature à favoriser l'implication du personnel.

Cette politique RH permet également à Tchín-Lait de disposer de collaborateurs multi potentiels, capables de changer de poste ou de service en fonction des besoins. Cette polyvalence confère à l'entreprise une plus grande flexibilité opérationnelle pour répondre

efficacement aux aléas de l'activité. Elle représente aussi un gage de pérennité des savoirs et savoir-faire au sein de la société.

En investissant constamment dans le perfectionnement et l'épanouissement professionnel de ses salariés, Tchin-Lait s'assure une stabilité à long terme de son effectif. Moins exposée aux risques de turnover, l'entreprise bénéficie ainsi de collaborateurs expérimentés et engagés dans la durée. Cet avantage compétitif en ressources humaines constitue un atout clé pour la réalisation de ses objectifs de croissance ambitieux.

L'entreprise Candia Tchin Lait s'appuie sur une grille d'évaluation objective des candidatures, en fonction du profil recherché pour chaque poste.

Le tableau ci-dessous, directement issu des documents internes de ressources humaines de l'entreprise, récapitule les principaux critères et leur pondération dans la sélection :

**Tableau 1. Critères de sélection des candidats**

<b>Critères</b>	<b>Poids</b>
Niveau de formation	20%
Expérience professionnelle	15%
Soft skills (autonomie, adaptabilité, esprit d'équipe...)	15%
Motivations et adéquation avec la culture d'entreprise	15%
Disponibilité (mobilité géographique...)	15%
Situation sociale (handicap, famille nombreuse...)	10%
Genre (favoriser l'égalité homme-femme)	10%

## **5. ANALYSE DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES INCLUSIVES DE CANDIA TCHIN LAIT**

En plaçant la formation qualifiante et continue ainsi que la mobilité interne au cœur de sa gestion des ressources humaines, CTL facilite grandement l'insertion durable des publics vulnérables sur le marché du travail algérien.

Grâce à son importante politique de formation, l'entreprise donne aux jeunes diplômés qui intègrent ses équipes les moyens nécessaires pour acquérir les savoirs et développer les qualifications techniques et comportementales requises sur les différents postes. Par des sessions qualifiantes en interne ou auprès d'organismes spécialisés, CTL permet ainsi aux nouveaux collaborateurs de compenser d'éventuelles lacunes et de monter rapidement en compétences.

De plus, en encourageant fortement la mobilité fonctionnelle ou géographique au fil des opportunités de carrière, l'entreprise offre à ses salariés une réelle perspective d'évolution professionnelle tout au long de leur parcours. Grâce aux nombreuses formations certifiantes suivies, les collaborateurs voient leur employabilité considérablement renforcée, que ce soit au sein même de CTL ou potentiellement dans d'autres sociétés.

Cette politique de développement des compétences tout au long de la vie professionnelle favorise donc la stabilité dans l'emploi des jeunes diplômés et collaborateurs, contribuant ainsi à leur inclusion durable sur le marché du travail algérien.

Contrairement aux limites structurelles des politiques publiques soulignées précédemment, CTL fait preuve d'une approche plus effective pour favoriser l'inclusion par l'emploi.

En effet, là où les dispositifs étatiques pâtissent souvent d'un manque de coordination avec le tissu économique local et d'une gestion administrative trop lourde, compliquant leur accès pour les publics fragiles, CTL garantit un accompagnement concret de l'insertion vers l'emploi. Grâce à sa politique active de formation et de mobilité interne, l'entreprise offre aux jeunes diplômés et collaborateurs un parcours d'intégration et d'évolution professionnelle personnalisé, éloigné des lourdeurs bureaucratiques.

Cette démarche inclusive représente donc un atout considérable pour CTL afin de fidéliser sur le long terme un personnel qualifié, polyvalent et engagé. En investissant dans le développement continu des compétences de ses équipes comme décrit précédemment, l'entreprise s'assure une stabilité dans l'emploi de collaborateurs aux savoirs et savoir-faire pérennes, gage de performance et de réactivité pour relever ses objectifs économiques.

La politique volontariste menée par CTL en matière de ressources humaines démontre qu'il est possible pour les entreprises algériennes de concevoir des modèles concrets d'inclusion socioprofessionnelle, en complément des politiques publiques.

En plaçant la formation et la gestion prévisionnelle des compétences au cœur de sa stratégie de développement, comme décrit précédemment, CTL a su mettre en place une démarche exemplaire favorisant l'insertion durable des jeunes diplômés et l'épanouissement de l'ensemble de ses collaborateurs.

Certes perfectible, notamment dans son attention portée aux publics les plus fragiles, la politique RH inclusive de CTL n'en demeure pas moins une référence en termes d'impact positif sur l'employabilité à long terme et la stabilisation dans l'emploi.

Elle illustre qu'une approche partenariale associant étroitement les acteurs économiques aux pouvoirs publics, via des actions concertées de formation-emploi, représente une solution prometteuse pour relever les défis socio-économiques de l'Algérie.

A ce titre, le modèle développé par CTL pourrait inspirer d'autres entreprises souhaitant contribuer activement à l'inclusion socioprofessionnelle dans leur secteur d'activité.

## **6. CONCLUSION**

Cette étude de cas de la politique de gestion des ressources humaines développée par l'entreprise Candia Tchén Lait avait pour objectif d'analyser un modèle concret d'inclusion socioprofessionnelle des jeunes diplômés en Algérie.

L'analyse a mis en lumière les forces du modèle déployé, notamment une politique active de formation continue qualifiante et de mobilité interne. Grâce à ces leviers, CTL parvient à développer l'employabilité de ses collaborateurs sur le long terme et à les stabiliser durablement dans l'emploi. Cette approche RH inclusive représente ainsi un complément efficace aux politiques publiques, souvent limitées par leur manque de coordination avec les réalités économiques locales.

Certes, CTL pourrait encore accroître son attention envers les publics les plus fragiles comme les jeunes issus de milieux modestes. Néanmoins, cette étude a permis d'identifier une référence en termes de modèle sociétal pour favoriser l'insertion professionnelle pérenne.

Il apparaît désormais nécessaire de généraliser ces bonnes pratiques auprès d'autres entreprises algériennes, et de renforcer la concertation entre acteurs publics et privés via des dispositifs de formation-emploi concertés. De futures recherches permettront par ailleurs d'évaluer plus finement les impacts à long terme de cette approche partenariale sur le marché du travail.

Au-delà de cas particuliers, le défi de l'insertion durable des jeunes en Algérie requiert des réformes structurelles ambitieuses, touchant à la refonte du système éducatif, au soutien de nouveaux modèles économiques inclusifs, ou encore à l'évolution des mentalités sociétales. L'expérience de CTL illustre qu'une prise de conscience collective est nécessaire face à cet enjeu crucial pour l'avenir du pays.

## REFERENCES

- Abbaci, N. (2010). Traitement du chômage en Algérie. L'Etat face aux débordements du social au Maghreb. *Formation, travail et protection sociale*, 95.
- Boukha-Hassane, R., & Talahite, F. (2008). Marché du travail, régulation et croissance économique en Algérie. *Revue tiers monde*, (2), 413-437.
- Bouzidi, A. (1984). Emploi et chômage en Algérie (1967-1983). *Les Cahiers du CREA*, (2),2.
- Danhorgbe, E., Abodohou, A., & Nouatin, G. S. (2023). Déterminants socioéconomiques de l'insertion professionnelle des jeunes sortants des unités de formations agricoles au Sud du Bénin. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 8(1 & 2), 82-102.
- Djellouli, N., & Ait Hatrit, K. (2023). La problématique du chômage et de l'emploi des titulaires du diplôme de doctorat en Algérie. *Revue Algérienne des Manuscrits*, 19(Numéro spécial).
- Ghouati, A. (2019). Politiques d'emploi et insertion des jeunes diplômés en Algérie. *Phronesis*, 8(3), 33-46.
- Ghouati, A. (2019). Réformes universitaires et relation formation-emploi en Algérie. *Carrefours de l'éducation*, (1), 211-224.



- Laroussi, A. (2021). L'insertion professionnelle, problèmes, solutions et alternatives, Les ouvrages du CRASC, 37-61.
- Medjkoune, M. (1998). Ajustement structurel, emploi et chômage en Algérie. Les Cahiers du CREAD, (46/47), 153-159.
- Mekherbeche, G. (2019). Emploi et chômage en Algérie, évolution et transformation de 1966 à 2014 [Thèse de doctorat, Lyon].
- Musette, M. S., & Musette, Y. (2021). La vie estudiantine dans l'enseignement supérieur en Algérie : Qualité, Insertion et Mobilité. Les Ouvrages du CRASC, 2021, 135-155.