

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

**Analyse du processus de recrutement et
L'intégration des nouveaux salariés au
sein de la CNEP-Tizi-ouzou**

Réaliser par :

M^{elle} AMARA SARA

M^{elle} GACI WARDA

Encadrer par :

M^{me} OUCHALAL Houria

Membre de jury :

Présidente : M^{me} BILEK Lila. Maitre Assistante classe A. UMMTO

Examinatrice : M^{me} BENNOUR Kathia. Maitre Assistante classe A. UMMTO

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL Houria. Maitre de conférences classe A. UMMTO

2021- 2022

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord au dieu pour la patience et la santé qu'il nous a offerte tout au long de notre étude.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre gratitude à M^{me} OUCHALAL HOURIA d'avoir accepté de nous encadrer, nous tenons à lui exprimer toute notre gratitude pour sa disponibilité et son aide dans la réalisation de ce mémoire.

Nous avons effectué un stage pratique au niveau de la CNEP TIZI-OUZOU, nous tenons à remercier tous le personnel de cette entreprise en particulier M^{sr} REZGUI pour tous leurs conseils et orientations tout au long de notre stage.

Nous adressons aussi nos remerciements les plus sincères à nos parents qui nous ont toujours aidés et soutenus, et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

*j'ai tout l'honneur de dédier ce modeste travail à ceux qui
m'ont soutenu dans toutes mes épreuves,*

*A mes très chers parents auxquels je ne rendrais jamais
assez pour tout ce qu'ils ont enduré pour m'élever,
et faire de moi ce que je suis devenue.*

A Mes frères HAMZA et BRAHIM.

A ma sœur YASMINE;

Mes amis, Najat, Ryma, Lylia, Fatima, Saïd, Rafik, ...

Nos enseignants ;

Tout le personnel universitaire.

Sara

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail aux être qui me sont les plus
chers*

*A celui qui m'a toujours encourager, tolérance et
noblesse ainsi que ses sacrifices et sa patience,*

Mon cher père « AREZKI »

Que j'espère qu'il sera toujours fier de moi.

*A celle qui m'a appris le sens de la patience et celle qui
n'a jamais cessé de donner de l'aider à chaque fois que j'en
ai besoin*

Ma chère mère « NAIMA »

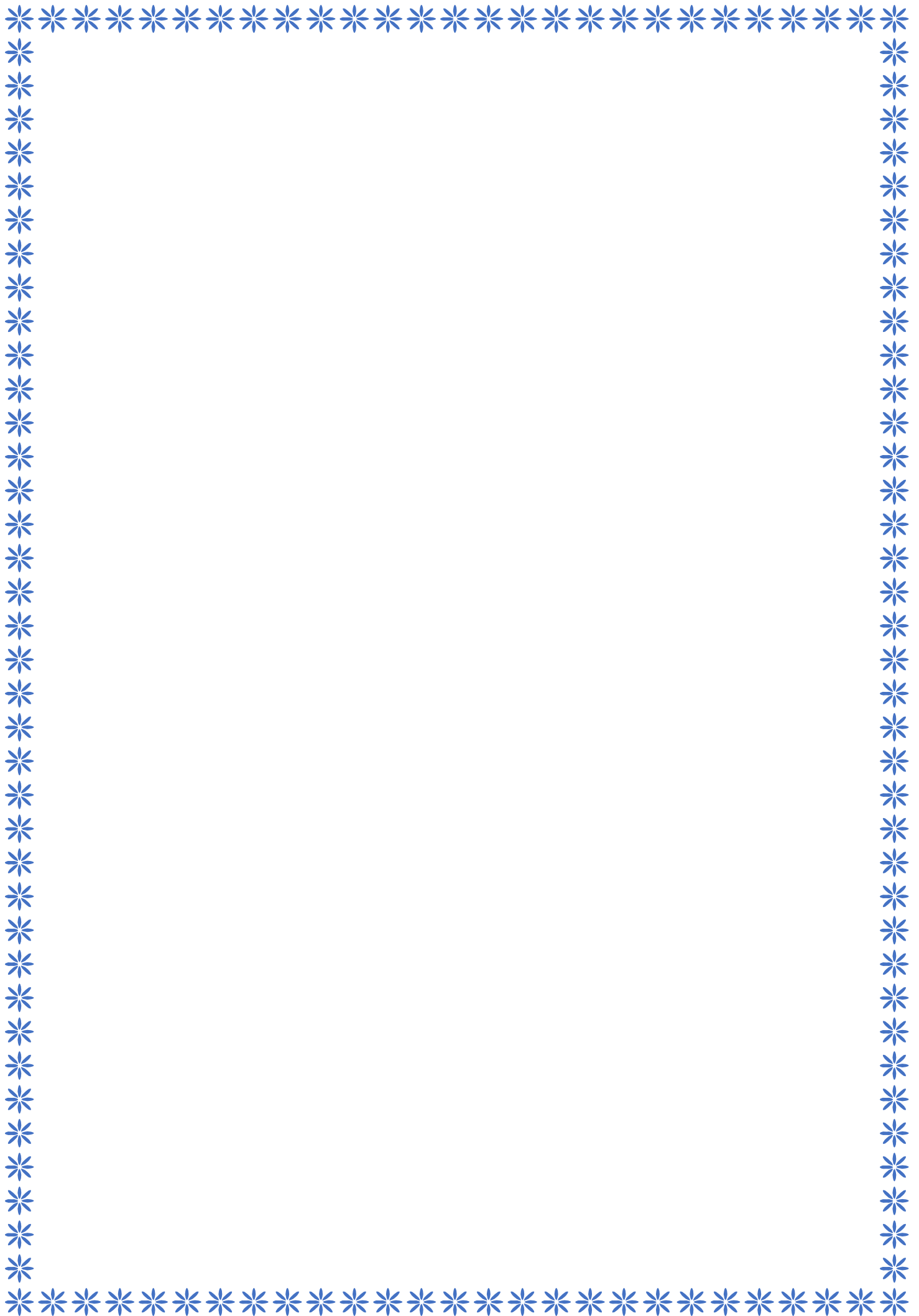
A mes frères « Kheir-eddine et Nacer-eddine »

A mes sœurs « Amel, Safia, Kenza et l'adorable malak »

A toute ma famille « mes cousins et cousines »

A mes amis « Lydia, Asma, Nabila, Amine »

Warda



Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
CNEP	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance-Banque
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ANEM	Agence National de l'Emploi
CV	Curriculum Vitae
CDD	Contrat de Travail à Durée Déterminé
PME	Petites Moyennes Entreprises
PMI	Petites Moyennes Industries
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminé
CSDC	Caisse de Solidarité des Département et des Communes d'Algérie
CTA	Contrat de travail Aidé
PV	Processus Verbal

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : Evolution du le recrutement.....	11
Tableau N° 02 : La répartition de population d'étude selon le sexe.....	57
Tableau N° 03 : La répartition des membres selon l'âge.....	58
Tableau N° 04 : La répartition selon le diplôme obtenu.....	59
Tableau N° 05 : La répartition selon le poste occupé.....	60
Tableau N° 06 : La répartition selon l'expérience professionnelle.....	61
Tableaux N° 07 : La répartition selon la source d'information sur l'offre d'emploi.....	62
Tableau N° 08 : La répartition selon les procédures suivi par la CNEP.....	63
Tableaux N° 09 : La répartition selon l'intégration des salariés dans leur postes.....	64
Tableaux N° 10 : La répartition selon le chargé de l'intégration.....	65
Tableaux N° 11 : La répartition selon le type de contrat de travail.....	66
Tableaux N° 12 : La répartition selon la politique adopté par la CNEP.....	67
Tableaux N° 13 : La répartition selon la base de choix de la CNEP.....	68
Tableaux N° 14 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste.....	69
Tableaux N° 15 : La répartition selon les difficultés rencontré par rapport à l'adaptation de poste occupé.....	70
Tableaux N° 16 : La répartition selon les conditions de travail.....	71
Tableau N° 17 : La répartition selon les améliorations apportées par le personnel.....	72

Liste des figures

Listes des figures

Figure N° 01 : Les modes du recrutement.....	19
Figure N° 02 : les étapes du processus de recrutement.....	29
Figure N° 03 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.....	57
Figure N° 04 : La répartition des membres selon l'âge.....	58
Figure N° 05 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu.....	59
Figure N° 06 : La représentation de la population selon le poste occupé.....	60
Figure N° 07 : La répartition des membres selon l'expérience professionnelle.....	61
Figure N° 08 : Source d'information sur l'offre d'emploi.....	62
Figure N° 09 : Les procédures suivis par la CNEP.....	63
Figure N° 10 : L'intégration des salariés dans leur poste.....	64
Figure N° 11 : Le chargé de l'intégration.....	65
Figure N° 12 : Le contrat de travail.....	66
Figure N° 13 : selon la politique adopté par la CNEP.....	67
Figure N° 14 : Selon quelle base vous avez choisis la CNEP.....	68
Figure N° 15 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste... 	69
Figure N° 16 : les difficultés rencontré par rapport à l'adaptation de poste occupé.....	70
Figure N° 17 : les conditions de travail.....	71
Figure N° 18 : les améliorations apportées par le personnel.....	72

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Listes des figures et des tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre I : Présentation de la gestion des ressources humaine

Introduction au chapitre I.....04

Section 01 : Concepts généraux à la gestion des ressources humaines.....04

Section 02 : Notion sur le recrutement.....09

Conclusion au chapitre I.....24

Chapitre II : Le processus de recrutement

Introduction au chapitre II.....25

Section 01 : La démarche de recrutement.....25

Section 02 : Les fondements théorique de l'accueil et l'intégration.....37

Conclusion au chapitre II.....44

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil et description du processus de recrutement au sein de la CNEP à Tizi-Ouzou

Introduction au chapitre III.....45

Section 01 : Présentation et analyse du processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzu.....45

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....56

Conclusion au chapitre III.....73

Conclusion générale.....74

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui un sujet d'étude auquel s'intéressent de plus en plus les chercheurs, son ensemble de pratique a pour but de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, car elle représente la principale source de richesse mais aussi le principal facteur de cout.

L'acquisition de capital humain se fait par l'une des pratiques de la gestion ressources humaines appelée recrutement, un processus incontournable dans la vie de toute organisation. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit » Les ressources humaine jouent un rôle central dans la vie de toute organisation, c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les personnalités les plus adéquation avec le poste à occuper, afin de maximiser l'efficacité de ses ressources humaines, et celle de l'organisation.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. S'il convient du recrutement ne sera acquise que si l'intégration est durable.

Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre l'individu et l'organisation, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois.

La performance et la survie de l'entreprise dépendent de la façon dont l'entreprise recrute. En effet, le recrutement est une activité fondamentale mais aussi une étape essentielle dans la vie de l'entreprise, comme elle peut influencer dans des directions totalement contraires à l'image de l'entreprise sur le marché d'emploi.¹

Certes, ces dernières années la GRH a connu des évolutions importantes dont la politique de recrutement est considérée comme un élément indissociable de la GRH, cependant la politique de recrutement a été affectée et touchée comme les autres éléments qui constituent cette dernière.

L'objectif de notre recherche est de dévoiler l'importance donnée au facteur humain, de comprendre la stratégie mise en place pour intégrer les nouveaux recrutés au sein d'un établissement financier algérien, en se référant au cas de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance dite CNEP-Tizi-ouzou

¹ Jean. Marie. PERETTI. « Gestion des ressources humaines », 10eéd. Paris : Édition Vuibert, 2003, P.40.

Pour mener à bien mener cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quelles sont les étapes suivies par un établissement public pour l'acquisition d'une main d'œuvre qualifiée ? »

Cette problématique nous pousse à répondre d'abord aux questions secondaires suivantes :

- Que signifie le recrutement et quels sont ses objectifs ?
- Quels sont les moyens et les outils utilisés par la **CNEP-Tizi-ouzou** pour mieux intégrer ses salariés ?
- Comment se déroule le recrutement à la **CNEP- Tizi-ouzou** ?
- Quels sont les effets de recrutement sur l'avenir de l'établissement public ?

Afin de répondre à nos question de départ, nous avons émis deux hypothèses qui sont les suivantes :

Hypothèses :

Hypothèse (01) : Le processus de recrutement pratiqué au sein de la **CNEP-Tizi-ouzou** permet d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences du poste pourvoir.

Hypothèse (02) : Les candidats se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par rapport aux outils utilisés.

Pour mieux développer et comprendre notre problématique et afin d'apporter des réponses aux interrogations, nous avons choisis comme terrain de recherche la **CNEP-Tizi-ouzou**. Notre champ d'étude se situe au sein de service RH au niveau du département personnel et moyens généraux.

Méthodologique de recherche :

La méthodologie de recherche que nous avons adoptée, est hypothético-déductive : on émet des hypothèses, on observe, on décrit et on déduit, par une vérification ou une réfutation des hypothèses de départ (positivement épistémologique).

Nous avons réalisé une enquête qualitative à travers deux outils :

- **Enquête par questionnaire :** notre étude a été réalisée auprès d'une population de 30 salariés de l'organisation **CNEP-Tizi-ouzou** dont nous avons prélevé toute la population mère enquête (les cadres, les agents de maîtrise et exécution)
- **Enquête par entretien :** nous avons menu des entretiens libres avec le responsable du recrutement dans le service emploi et formation situé dans le département GRH, et avec des documents interne de l'organisation et

Introduction générale

l'exploitation des travaux (études, rapports, mémoires...) réalisées sur la présente organisation ou sur la filière en question.

Plan de travail

Pour mener à bien notre travail de recherche nous avons adopté un plan composé de deux parties. La première sera consacrée à la théorie qui contient deux chapitres : le premier chapitre présentera le recrutement et la GRH, le deuxième chapitre décrivant le processus du recrutement et l'intégration des nouveaux salariés. La deuxième partie est consacrée à la pratique qui contient un seul chapitre portant sur la présentation de l'organisation **CNEP-Tizi-ouzou** et ses différents services, puis l'analyse de l'état des lieux du recrutement et enfin, après la présentation et l'analyse des résultats de nos investigations, nous terminerons notre travail de recherche par une conclusion générale.

Chapitre I : le recrutement et la GRH

Introduction au chapitre I

La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise. Parmi ses activités principales, on trouve : la politique du recrutement laquelle est rattachée directement au thème spécifique de notre travail de recherche.

Le recrutement donc est un processus essentiel dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Il est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est en effet lourde d'implications pour les individus, c'est à ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'établissement. Le recrutement est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieur, elle devient socialement visible.

Pour cela, nous avons estimé utile de scinder ce chapitre en deux sections :

Nous allons présenter les concepts généraux liés à la gestion des ressources humaines

Dans la première tout d'abord nous allons donner quelques définitions de la gestion des ressources humaines. Puis nous allons présenter son évolution à travers le temps. Enfin, nous présenterons ses objectifs dans l'établissement ainsi que ses missions.

Dans la deuxième section intitulée : Notion sur le recrutement, nous allons présenter la notion de recrutement.

Section 1 : Concepts généraux liés à la gestion des ressources humaines

1.1. Le développement de la fonction ressources humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. « La fonction personnelle » a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Jean Fombonne, dans son remarquable historique de la fonction personnelle, a proposé une chronologie détaillée¹ qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France :

1850 à 1916 → la fonction personnelle sans chef du personnel

1916 à 1935 → l'émergence d'une fonction autonome

1936 à 1940 → une fonction qui s'organise et devient plus politique

1940 à 1946 → assistance et œuvres sociales

1947 à 1960 → une fonction à plein essor

¹ J. FOMBONNE, « *Personnel et DRH* ». Paris : édition Vuibert, 2001.

1961 à 1970 → l'âge adulte

1970 à 1980 → les managers

Depuis 1980 → vers le management stratégique des ressources humaines

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons trois grandes périodes :

- De prémices à 1944 ;
- Les trente glorieuses (1945-1974) ;
- Les trente incertaines (1975-2004) ;

On évoquera la crise des années 2008-2009 et l'après crise, où les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer l'économie et le social, le réalisme et l'optimisme, le bien-être individuel et collectif, le profit et le développement durable.

1.1.1. L'émergence de la fonction (1850-1944) :

La fonction ressource humaine n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, Frederik Winslow Taylor fait naître l'organisation scientifique du travail, il avait démontré par ses expériences que l'efficacité du travail des salariés pouvait être améliorée par la parcellisation ou la spécialisation des tâches, de ce fait, il trouvait nécessaire d'améliorer la formation des salariés pour permettre l'exploitation maximale de leurs capacités.

Avec le taylorisme, les services du personnel apparaissent accompagnés de leurs principales activités qui sont le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

C'est au moment où les chefs d'entreprises sont devenus inaptes à gérer l'ensemble du personnel que la fonction personnelle est apparue (au début du XX^{ème} siècle), avec une gestion des postes au lieu de la gestion du personnel.

1.1.2. Les Trente Glorieuses 1945-1974 :

De grands changements ont été remarqués à cette période telle que l'application systématique des principes d'organisation du travail. Le travail était simplifié, les produits et les matières innovées, le pouvoir d'achat a augmenté ainsi que le niveau de vie et par conséquent la consommation, ce qui a induit le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

1.1.3. La fonction face à la crise :

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq, ce qui a engendré une crise économique et politique, mais cela n'a pas influé sur les pratiques ressources humaines. Les méthodes de gestion du personnel ont changé mais pas en faveur des organisations.

Parmi les mesures prises par celles-ci, on trouve la baisse dans les heures de travail (durée légale de 40 heures), un grand nombre de quinquagénaires mis en préretraite ainsi que le non-emploi des personnes dont la tranche d'âge varie entre 55 et 65 ans.

"Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio -frais de personnel /valeur ajoutée-vers les sommets atteints en 1982 et 1983".

C'est en constatant que le chômage était en progression que les organisations décident de prendre les choses en main, mais celles-ci accusent les règles sur les licenciements (de 1973 à 1975), de ce taux de chômage croissant.

Ce n'est qu'en 1979 que le contrat à durée déterminée est apparu et les entreprises sont dans l'obligation de présenter le "bilan social" pour l'exercice 1978, ce qui les a secoué et motivé à mettre en place un système d'information ressources humaines modernisé. "Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est Confrontée à divers défis.

1.2. Définition du terme gestion des ressources humaines :

1.2.1. Qu'est-ce que la GRH ? :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». ²

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets. ³

La GRH se définit : de façon générale comme « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour les atteindre à temps ». De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés

² L.CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE. « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Dunod, 2007, P.5

³ SYLVIEST-ONGE et autre. « *Relever les défis de la GRH* ». 2e éd, Canada, édition chènevière éducation, P.6.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

Parmi les objectifs des R.H. nous citons ce qui suit :

- Améliorer :
 - l'efficacité et la performance des individus de l'organisation ;
- Attirer :
 - En nombre de qualité / planification adéquate de la main d'œuvre ;
- Conserver :
 - Élaboration de programme de relève ;
 - Soutien à la gestion des carrières → favorise la promotion interne ;
- Motiver et satisfaire :
 - En rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite ;
 - En climat du travail : mettre l'accent sur la communication avec les salariés ;
 - En santé et sécurité : réductions des accidents de travail (formation, prévention) ;
- Être efficace :
 - Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

1.4. Les domaines de la GRH :

On distingue différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines, à savoir :

1.4.1. La rémunération du personnel :

La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué par le salarié, elle permet de motiver le personnel, d'attirer les personnes dont l'entreprise a besoin pour son développement et d'encourager les performances. Elle utilise de plus en plus l'individualisation des salariés et la performance collective, les entreprises développent de plus en plus une politique de rémunération variable (primes, commission...).

1.4.2. La gestion des carrières :

Elle passe entre autres par la formation des salariés et par la mise en place d'une procédure de promotion permettant au salarié de progresser dans l'entreprise.

1.4.3. La gestion administrative :

Depuis des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion des différentes relations qui lient l'entreprise avec les administrations publiques. Son champ s'élargit à la gestion des effectifs qui permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise (plan de recrutement et plan de licenciement entre autres).

1.4.4. La formation des salariés dans l'organisation :

Elle prend en compte l'ensemble des actions mises en place qui ont pour objectif une mise à niveau ou une qualification du personnel de l'entreprise.

1.4.5. La motivation :

C'est ce qui permet à chacun de chercher à s'améliorer et à progresser. La tâche de la GRH est d'essayer d'utiliser la motivation du personnel afin d'augmenter au mieux sa productivité et d'améliorer son efficacité, et le pousse à s'investir dans son travail et rester dans l'entreprise.

1.4.6. La communication :

Ça communication consiste à informer les salariés sur la vie de l'organisation et les sensibiliser aux enjeux du moment. Elle a pour but d'améliorer les relations humaines et le climat social dans l'organisation. En interne, elle peut être descendante (des supérieurs hiérarchiques aux salariés) ou ascendante (des salariés vers les supérieurs). Elle utilise différents moyens : la boîte à idées, notes d'informations, notes de services, intranet, réunions, affichages, journal de l'entreprise...

1.4.7. Le dialogue social :

Il se réalise par des méthodes de communication aux travaux les instances de représentation du personnel par la négociation collective, ainsi que par l'expression et les résolutions des conflits

1.5. Les enjeux de « la GRH » :

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

1.5.1. Les enjeux technologiques :

La gestion des ressources humaines est devenue plus complexe en raison des diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources. L'accélération du progrès technique oblige l'entreprise à adapter plus régulièrement, mais aussi plus rapidement, les compétences et qualification de ses salariés. Par ailleurs, l'intégration de ces progrès technique est à la base de la compétitivité de l'entreprise.

La complexité croissante des tâches dans l'entreprise exige un accroissement continu du niveau moyen des qualifications, mais aussi une réorganisation du travail. Cette réorganisation du travail élargit les champs d'action des salariés et s'inscrit dans le processus de « qualité totale ».

1.5.2. Les enjeux économiques et sociaux :

a) Les enjeux économiques :

La recherche d'une plus grande flexibilité, s'applique dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et des effectifs) et dans son aspect qualitatif (plus grande polyvalence et plus grande implication des salariés).

Les évolutions du cadre réglementaire rendent, de plus en plus, complexe la gestion des ressources humaines et limitent le champ d'action des entreprises (complexité de plus en plus grande du cadre réglementaire).

Ce cadre réglementaire est défini entre autres par le contrat de travail, le règlement intérieur de l'entreprise, les conventions collectives et les codes du travail.

b) Les enjeux sociaux :

La vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel et la prise en compte croissante de la motivation des salariés. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance de la communication interne, du style de commandement ou du travail en équipe comme facteurs de motivation du salarié.

L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

Section 02 : Notion sur le recrutement

2.1. Définition de recrutement :

« Le recrutement est l'ensemble d'activités de recherche de la main d'œuvre qui consiste à informer les candidats potentiels en interne et en externe qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leur service en déposant leur candidature. C'est l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transférer ».⁴

Le recrutement « est un processus qui va de l'analyse de besoin à l'intégration du nouvel embauché. Il est long et coûteux, la rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès ».⁵

⁴ Garnier Christiane « l'employabilité personnel » N° 348 ? Paris, février 1994, P67, 70.

⁵ Bachy B. HARACHER « toute la fonction management », Edition, Dunod, Paris, 2010, P234.

Plusieurs définitions sont accordées la notion du recrutement. Nous citons les plus importantes :

« C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer, un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert ». ⁶

Le recrutement « est une pratique qui a pour objet de procéder à l'intégration juridique d'un salarié au sein d'une entreprise ; le recrutement est un système qui prend place au sein d'un sous-système social de l'entreprise. C'est cette place qui lui donne une dimension politique de recrutement ». ⁷

D'après **Françoise Kit Tel** « le recrutement est une activité éminemment stratégique qui nécessite une politique, prise de la plus souvent au niveau de la direction générale. Cependant, celle-ci tient compte de divers paramètres pour élaborer ses choix : d'une part, le projets industriels de l'entreprise et d'autre part, des prévisions sur l'évolutions des marchés, de la conjoncture et des emplois, eux-mêmes liés aux évolutions des technologies et l'organisation du travail ». ⁸

Le recrutement se définit aussi comme « la meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ». L'acte de recrute consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus pris du profil rechercher et donc du poste à pourvoir.

2.2 Evolution historique du recrutement :

2.2.1 Evolution du recrutement dans le monde :

Le recrutement dans différent pays à travers le monde a connu trois (3) étapes importantes : celle avant la révolution industrielle, celle avec la révolution industrielle et celle de **1960**.

⁶ Sekiou. Blondin, Fabi et autres, GRH, 2^{ème} édition, Ed BOECH 2004, P227.

⁷ Omar BELKHIRI, cours GRH, faculté de droit de TANGER, 2008-2009, P09.

⁸ Françoise Kit Tel, International humain développement school, GRH, 2004, paris, P16.

Tableau N° 01 : Evolution du recrutement

Epoque	Etapas	Caractéristiques
Avant la révolution industrielle	1) Etape embryonnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Le mot « recruter » origine du vocabulaire militaire « former une troupe en levant des hommes ». - L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu couteux. - Celui qui vendait sa force de travail était peu revendicatif et ne se souciait pas de la production. - Les contextes social, économique et politique rendaient dociles les recrutés. - Les techniques de recrutement étaient rudimentaires : le « fouet » pour les esclaves, quelques pièces d'or ou de chantage de la prison pour les soldats. - Au moyen âge, l'apprenti était recruté par les connaissances.
Avec la révolution industrielle	2) Emergence	<ul style="list-style-type: none"> - Le sens du « mot recruter » a évolué pour prendre son sens actuel « attirer des candidats dans une organisation » que l'on confond parfois avec le mot « embaucher ». - Toute la période 19^{eme} -20^{eme} : cette période est caractérisée par une grande mobilité de la main d'œuvre. - Les organisations ont commencé à développer des techniques pour attirer vers elle une main d'œuvre satisfaisant ses besoins. - Les salariés ont gagné lentement de la force, car la situation de mobilité dans laquelle ils se trouvaient leur créait des possibilités d'avancement. - Tout au long du 20^{eme} siècle, les éléments du processus de recrutement ont été lents à se préciser (par exemple, durant l'longtemps un écriteau à l'entrée du lieu de travail a constitué la source principale de recrutement).
Depuis 1960	3) Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements considérables sont apparus : on a précisé les sources de recrutement, on a mis au point des formulaires de demande d'emplois, on a effectué un recrutement plus structuré avec des critères précis, etc. - L'affirmation de conforme mais de façon inégale selon les organisations : en accident, le recrutement laissé la plupart du temps aux mains de spécialistes aux techniques de recrutement très poussées, ailleurs cette activité peut parfois se retrouver sous la responsabilité d'amateur.

Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Chevalier, Alis : op.cit., Page 229.

Il est certes difficile de retracer un historique précis de l'évolution du recrutement, de ses techniques, de ses outils et de leur apports aux procédures tant le nombre de facteurs qui recrutent en compte sont nombreux, nous avons peut observer bravement au travers de ces trois phases un développement certain. Le recrutement a évolué avec la révolution industrielle qui a développé les organisations et donc leur besoins, c'est pourquoi elles ont dû mener une réflexion sur leurs techniques et sur leurs stratégies. Enfin, suit à l'ajout des intermédiaires, de l'évolution des outils et des préoccupations, à la fois des candidats et des organisations, la procédure a pu se peaufiner et devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire, un élément essentiel de la stratégie de l'organisation pour son développement.

2.2.2. L'évolution du recrutement en Algérie :

Le recrutement en Algérie est passée par deux étapes : celle antérieure à l'indépendance et celle postérieure à l'indépendance.

2.2.2.1. Période postérieure à l'indépendance :

Pendant cette période, la fonction publique n'était pratiquement ouverte qu'aux français d'origine européenne. L'intégration d'un poste de fonctionnaire se faisait par voie de concours. Rares étaient les Algériens qui arrivaient à décrocher un poste dans la fonction publique.

2.2.2.2. Période postérieure à l'indépendance :

Le départ précipité des Européens de l'Algérie indépendante a laissé un déficit énorme dans les secteurs économique et administratifs. Le gouvernement d'alors devait assurer la continuité du fonctionnement des services publics.

Par conséquent, le premier décret n° 63/503 du 19 juillet 1962 a édité les mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique qui a constitué un droit commun en matière de recrutement et qui demeure applicable jusqu'à la publication du statut général de la fonction publique. En vertu de décret, les travailleurs qui se trouvaient sur place au 1^{er} juillet 1962 sont admis d'office. L'application de ce décret avait pour objet d'assouplir les anciennes conditions de recrutement et de substituer le recrutement sur titre au recrutement sur concours.

La promulgation de l'ordonnance n° 66/133 du 02 juillet 1966 a clairement déterminé les nouvelles conditions de recrutement pour l'ensemble des emplois permanents de l'administration. Le concours sur épreuve ou sur titre est le monde normal d'accès à la fonction publique.

Le concours sur épreuve peut être ouvert à tous les candidats sans condition de titre, mais il est plus généralement réservé aux titulaires de certains diplômes, et parfois à certaines catégories de fonctionnaires.

Le recrutement de masse s'est fait au début des années soixante-dix pour répondre au besoin d'encadrement dans le secteur de l'éducation nationale, de la santé et de la formation.

Ensuite, le 05 août 1978, l'état a promulgué une loi n° 78 / 12 relative au statut général du travail qui marque à la fois le terme d'une longue évolution et le point de départ d'une évolution nouvelle, afin d'uniformiser le recrutement dans tous les secteurs d'activités : économique et administration publique.

La crise économique qui a touché l'Algérie à la fin des années quatre-vingt a induit des réformes économiques majeures en effet, le contre choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière.

La restructuration des sociétés publiques a eu pour conséquence la régression des effectifs à cause des restrictions budgétaires.

Enfin, le 21 avril 1990, une loi fut promulguée sous le n° 90 / 11 relative aux relations du travail dans le secteur économique public et privé et donc tout recrutement par un employeur doit se baser sur cette loi, celle-ci a été modifiée et complétée en 1997.

Cette loi est caractérisée par la réaffirmation de certains principes d'inspiration sociale : le droit à l'emploi, est garanti à tous les citoyens, le droit à la formation professionnelle et l'égalité des salaires pour des postes similaires constituent les acquis des travailleurs de la période socialiste. En application de ces principes, l'emploi est protégé et les causes de cessation de la relation de travail sont strictement déterminées. Le principe du contrat de travail à durée indéterminée inséré dans le statut du travailleur (droits et obligations) est maintenu.

Toutefois, la loi 90-11 sus citée a également introduit une dose modérée de libération : la représentation des travailleurs est plurielle et s'exprime dans l'entreprise par des représentants élus ou syndicaux.

Cette législation accorde à l'employeur des pouvoirs, notamment de discipline et aux travailleurs des instruments juridiques pour dialoguer, négocier et exprimer leur mécontentement (droit de grève). De plus, la relation de travail atypique à caractère précaire et réglementaire : l'Article 12 de la loi 90-11 énonce à titre limitatif, les cas des recours pour type de relation de travail, il est entouré de disposition impérative. Le non-respect de cet article est accompagné d'une double sanction : civile et pénale.

2.3. Objectifs et importance de recrutement :

On distingue les objectifs et l'importance du recrutement comme suit :

2.3.1. Objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend une organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement les principaux objectifs visés par le recrutement sont :

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Rechercher des employés dont le profil, afin de permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence ;
- Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et en considération juridique et sociales touchant la composition de la main d'œuvre ;
- Fournir à l'entreprise des RH de meilleure qualité, au moment opportun et au moindre cout possible ;
- Procurer à l'organisation des RH au meilleur cout possible ;
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité, d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- S'attacher les services des candidats susceptibles d'occuper les postes vacants au meilleur cout possible ;
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programme spécifique pour différentes services de l'organisation ;
- Acquérir les compétences nécessaires qui permettent à l'entreprise d'être compétente et compétitive ;
- Acquérir l'efficacité organisationnelle à court et long terme ;
- Réduire le risque des départs hâtifs des candidats embauchés dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.⁹

L'atteinte de ces objectifs permet de recruter les candidats les plus compétents, les plus aptes, de plus garder aux services de l'entreprise et aussi d'améliorer les conditions de travail.

⁹ BENAMAR NARIMENE, « Le processus du recrutement au sein d'un établissement financier » cas la Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance-Banque », mémoire de fin de formation de l'école INSIM, Promotion 2016-2017. P26.

2.3.2. Importance de recrutement :

Le recrutement a une grande importance dans l'organisation, car il permet de fournir les compétences nécessaires pour la mise en place de ses stratégies. Parmi l'importance spécifique de recrutement, on trouve :

- Assurer la stabilité de l'entreprise ;
- Fournir les compétences pour la mise en place de ses stratégies ;
- Assurer à l'entreprise les effectifs dont elle a et aura besoin ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Rechercher les employés dont le profil ressemble à celui des emplois de l'entreprise ;
- Rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et long termes.¹⁰

2.4. Les modes du recrutement :

Procéder à un recrutement peut se faire par l'intermédiaire de différentes voies dont la pertinence est à évaluer en fonction des besoins à couvrir. On peut puiser dans les propres RH de l'entreprise ou bien recourir au marché de l'emploi. Le choix du mode de recrutement dépendra essentiellement de la politique de l'entreprise.

2.4.1 Le recrutement interne :

Généralement, lors d'une vacance de poste, l'entreprise commence toujours par ce type de prospection, il consiste à pourvoir le poste en y nommant une personne qui travaille déjà au sein de l'organisation.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : Affichage, Internet, Notes de service, Journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet à réaliser un appel d'offre restreint ;

¹⁰ Ibid. P27

- L'existence de plans de carrière : pour chaque vacance de poste les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités ;¹¹

Ce type de recrutement présente des avantages, mais également des inconvénients :

2.4.1.1. Les avantages du recrutement interne :

Le recrutement interne est souvent préféré par la DRH en raison des avantages certains qu'il comporte :

- Le recrutement effectué en interne est une voie par laquelle l'entreprise dispose d'un salarié déjà intégré, il présentera une parfaite aptitude à mesurer l'employé dans ses nouvelles fonctions ;
- Il est beaucoup moins coûteux, puisqu'il repose sur des supports d'information, déjà existants, évite à l'entreprise des frais supplémentaires (tels que frais d'annonce, de bureaux externes ...) ;
- Le personnel est familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication et ses perspectives à moyen terme ;
- Il permet de répondre aux besoins immédiatement puisque les candidats les informations concernant leur passé professionnel sont sur place, donc c'est un moyen plus rapide ;
- Il constitue une source de motivation pour les salariés de l'entreprise ;
- C'est un moyen de valorisation du potentiel humain ;
- Offrir une promotion à un collaborateur efficace et apte au poste proposé ;
- Motiver le personnel par une rémunération plus importante ;¹²

Toutefois, le recrutement interne présente des inconvénients :

2.4.1.2. Les inconvénients du recrutement interne pour l'organisation :

Parmi les inconvénients imputables au recrutement interne, on peut citer :

La promotion interne provient souvent d'avantages des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste : soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion ...

- Choix des candidats est limité ;
- Une source de conflit, démotivation du personnel par rapport au choix du candidat retenu ;
- L'obligation de former le personnel à ses nouvelles fonctions, ce qui implique une charge financière supplémentaire pour l'entreprise ;
- Un absentéisme coûteux durant la formation du candidat ;

¹¹ Idem. p31.32.

¹² Ibid. p32.33.

- L'impossibilité d'injecter du sang neuf à l'entreprise en matière de compétence.¹³

2.4.2. Le recrutement externe :

Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation. On peut recourir à plusieurs méthodes de recrutement externe, une offre de recrutement est diffusée par différents moyens de communication comme :

- Internet ;
- La radio et les journaux ;
- Affichage, annonce ;
- Médias ;
- Cabinet de recrutement ;
- Pole emploi ;
- En Algérie : journaux, presse, affichage au bureau de main d'œuvre.

Ce mode présente un intérêt pour l'entreprise, tels que :

- La recherche des candidatures externes renvoie à des différentes motivations ;
- Quand l'entreprise n'a pas pu aboutir sur le choix d'un candidat jugé indispensable ;
- Alimenter le potentiel de l'entreprise de jeunes diplômés ou de collaborateurs ayant capitalisé de l'expérience dans d'autres entreprises.

2.4.2.1. Les avantages du recrutement externe :

Ce type de candidature présente des différents avantages parmi lesquels on trouve :

- Avoir un effectif jeune et équilibrer la pyramide des âges ;
- Un recrutement externe est avant tout une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement ;
- C'est une occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir, savoir-être mais surtout de savoir-faire : L'enrichissement du potentiel interne par l'apport du sang nouveau permet à l'entreprise de bénéficier de candidats externes potentiellement plus compétents et plus qualifiés, et ayant capitalisé de l'expérience dans d'autres entreprises ;

¹³ Idem.p34.

Tout recruteur, lorsqu'il opère sur un environnement vaste comme celui de l'environnement externe de l'entreprise, se donne de multiples chances d'effectuer un recrutement alliant motivation, capacité d'intégration et flexibilité de carrière ;

- C'est une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs.¹⁴

Un recrutement externe n'est pas cependant sans inconvénients. Ces derniers peuvent se résumer dans les points suivants :

2.4.2.2. Les inconvénients du recrutement externe :

Le recrutement externe peut conduire à un coût relativement important pour l'entreprise, à savoir :

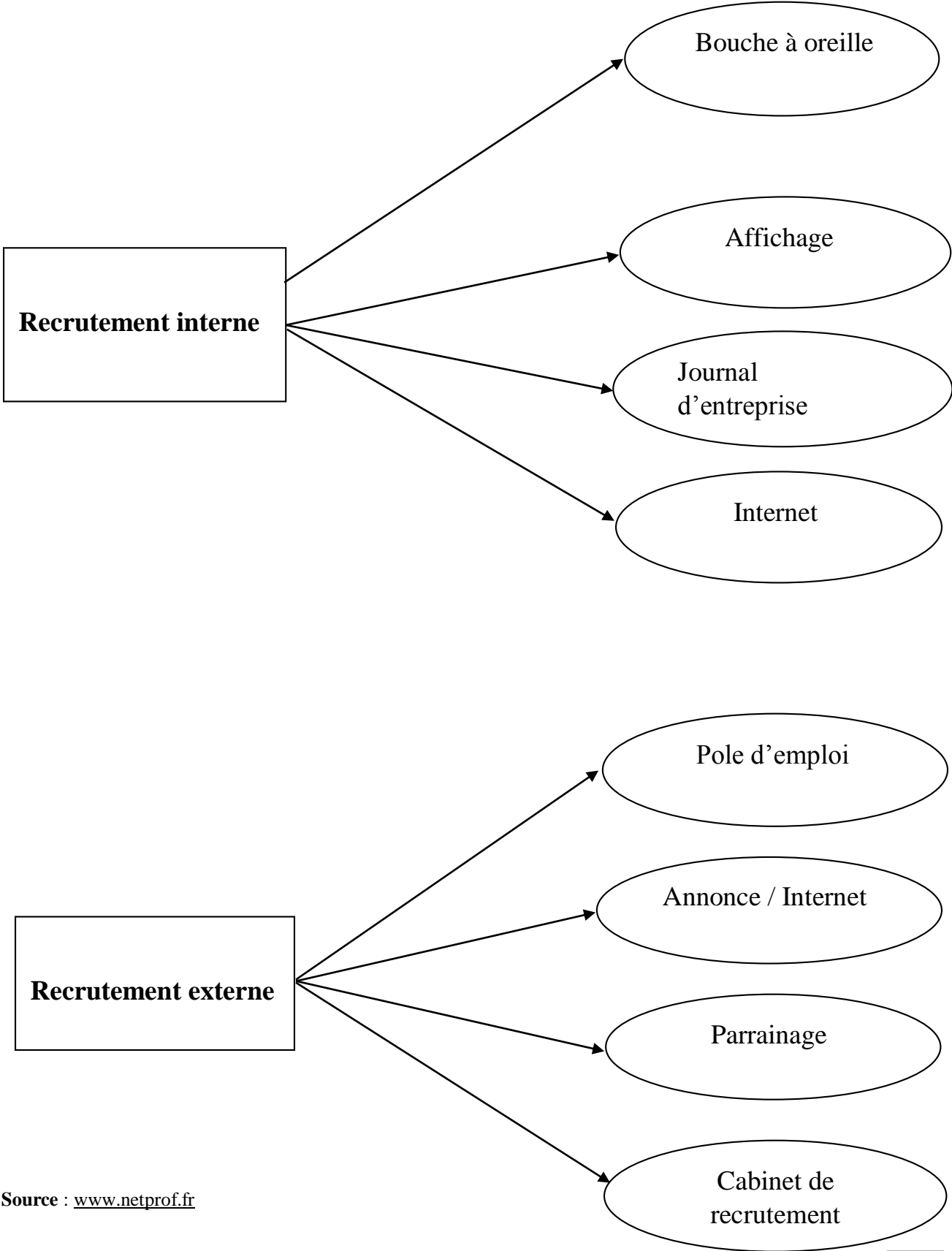
- Le recrutement externe engendre des normes coûts relatifs aux honoraires des cabinets de recrutement ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat ;
- Formation du candidat à son nouvel emploi ;
- Offrir au salarié des primes en fonction du niveau d'études et de qualification de la nouvelle recrue ;
- Coût relatif à la publicité du recrutement.¹⁵

¹⁴ Ibid. p35.

¹⁵ Idem. p36.

Figure N° 01 : Les modes du recrutement

L'organisation va voir deux possibilités pour le type de recrutement :



Source : www.netprof.fr

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous les deux des avantages et des limites. Toute approche de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes. Le recrutement doit alors être contingenté afin qu'il ait un sens pour le présent mais aussi pour le futur de l'organisation.

2.5. Les raisons et les contraintes du recrutement :

Certaines raisons peuvent inciter l'entreprise à recruter, mais parfois l'entreprise est confrontée à des contraintes l'empêchant de réaliser le recrutement.

2.5.1. Les raisons du recrutement

Une entreprise procède plusieurs fois dans sa vie à des recrutements et il existe plusieurs raisons pour recruter du personnel :

2.5.1.1. Création d'une organisation :

Pour chaque création d'une nouvelle entreprise, celle-ci a besoin de recruter un nouveau personnel.

2.5.1.2. Extension d'une organisation :

Un poste est nouvellement créé lorsque n'existant pas dans une structure, il vient à l'être par suite d'une structuration de l'unité ou de service ou a une réorganisation du travail.

Le recrutement se fait au moment où l'entreprise élargit ses activités et l'agrandissement de ses structures.

2.5.1.3. Création d'un nouveau poste :

Lorsqu'il y'a restructuration ou une réorganisation du travail, l'entreprise à recours au recrutement.

2.5.1.4. Vacances d'un poste :

Les causes de la vacance d'un poste sont dues à :

2.5.1.5. Promotion :

Pour combler le poste devenu vacant par suite d'une promotion, l'entreprise fait appel à un recrutement interne ou externe.

2.5.1.6. Départ du personnel :

Quel que soit le motif d'un départ (démission, licenciement, décès, détachement, mutation, ou retraite des travailleurs) l'entreprise est dans l'obligation de combler le poste vacant.

A. La démission du personnel :

Une démission entraîne la vacance d'un poste de travail et par conséquent une nouvelle occupation de celui-ci.

B. Le licenciement :

Les causes des licenciements sont nombreuses elles entraînent aussi la vacance du poste de travail nécessitant des remplacements.

C. Le décès :

Le décès d'un employé entraîne aussi la vacance d'un poste de travail et conduit par conséquent à un recrutement.

D. Le départ à la retraite :

La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent avec la condition d'arrêt de leur activité professionnelle.

L'âge de retraite varie selon les pays et les réglementations, généralement l'âge de la retraite se situe entre 60 et 65 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes, ou dans le cadre d'une retraite anticipée.

La retraite sans condition d'âge : avoir 32 ans de service effectif.

2.5.1.7. Un surcroît d'activité :

Quand il y'a une pression par rapport à une augmentation d'activité. L'entreprise fait recours soit à des heures supplémentaires, soit au recrutement d'une main d'œuvre temporaire.

2.5.1.8. Remplacement d'un collaborateur :

- Le congé de maladie : s'il est de courte durée ne déclenche pas un remplacement sauf peut-être en intérim.
- S'il est de longue durée il déclenche généralement un recrutement CDD qui est prévu comme un remplacement.
- Le congé de maternité : déclenche les mêmes réactions avec un priori de suspension ou recrutement d'une personne en CDD le temps de l'arrêt de la collaboratrice.

2.5.1.9. Recrutement pour maintenir l'effectif :

C'est-à-dire augmenter l'efficacité organisationnelle à court et long termes à travers le maintien des individus disposant d'un potentiel de compétences considérables et des valeurs personnelles les plus adéquates. « Au-delà de l'âge légal de départ en retraite, la nouvelle loi algérienne relative au régime de retraite permet aux travailleurs désireux de rester jusqu'à l'âge de 65 ans sur sa demande expresse ». ¹⁶

¹⁶ Article 7 bis de la loi N° 16-15 du 31 Décembre 2016 modifiant et complétant la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite.

2.6. Les contraintes du recrutement :

2.6.1. Les coûts :

Pour les organisations, le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux.

La préparation des actions nécessaires pour atteindre les futures candidatures présente des dépenses énormes, tel que le coût de l'annonce, de l'offre d'emploi en matière du coût d'un média à l'autre. De même les coûts relatifs aux charges de recrutement s'ils sont de l'extérieur, par exemple les agences de placement de personnel qui s'occupe de cette tâche vont rémunérées. Cette tâche s'avère lourde en matière de coût.

La recherche des collaborateurs compétents peut prendre beaucoup plus de temps qu'il faut et avec les restrictions budgétaires, certaines entreprises dépassent leurs capacités à payer les prestations de cabinets et agence de recrutement.

2.6.2. La technologie :

La technologie amène parfois des changements obligeant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Le recrutement suit le même mouvement des RH, s'en sent que les procédures utilisées lors du recrutement des ressources humaines doivent s'adapter aux changements survenus au cours de l'implantation technologique. Ainsi avec l'exode des cerveaux, les entreprises œuvrant dans le domaine de la technologie de pointe, doivent contrairement aux autres organisations, trouver des moyens de recrutement perfectionnés pour attirer des spécialistes de qualité.

2.6.3. La situation économique :

La période de récession économique oblige les organisations à gérer la décroissance avec une stratégie d'adaptation de leur main - d'œuvre et à s'ajuster de nouvelles exigences organisationnelles. Dans une telle conjoncture, à cause de la concurrence intense, les organisations cherchent surtout des cadres de haut niveau. Le seul moyen qui leur permettra de se différencier des autres, consiste à se doter d'équipe de travail dynamique, les ventes et les services après-vente.

De plus, une période de crise réduit généralement la mobilité de certains types de candidats (notamment ceux qui ont un emploi stable) puisque quitter un travail stable pour un emploi aléatoire peut entraîner des conséquences nuisibles pour eux. En outre, en période d'expansion, certaines organisations rencontrent aussi des problèmes puisqu'elles doivent monter les enchères entre autres les salaires, pour se faire valoir afin de capter les meilleurs candidats.

2.6.4. La gestion :

On a souvent associé la faillite de petites et moyennes entreprises (PME), à leur manque de personnel compétent en gestion. Il semble que, sans la connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise, sans analyse de l'organisme futur, sans la planification à long terme des programmes et sans connaître les départs à la retraite, la procédure peut être considérée hasardeuse comme celle causée par les décès, les démissions ...

2.6.5. Les syndicats :

Dans la majorité des cas, les employeurs respectent les contrats et les accords collectifs et affichent à l'intérieur de l'entreprise les postes à pourvoir. Mais il arrive parfois que l'organisation ne peut pas satisfaire un poste libre par ses ressources internes, dans ce cas le responsable de recrutement va faire recours à l'extérieur.

Parfois, les syndicats peuvent contraindre l'employeur à accepter les ressources humaines venant d'une autre entreprise en conséquence du fait que les salariés de ces deux entreprises sont régis par même contrat collectif.

De nombreuses autres limites peuvent se présenter lors du recrutement : l'établissement de recruter toujours de la même façon, l'établissement d'exigences trop élevées pour établir l'égalité dans l'emploi, la mise en place des titres d'emploi qui engendre des stéréotypes pour exclure les femmes de certains emplois.

2.7. Les liens avec les autres services de la GRH :

Du fait de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère primordial, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines.

2.7.1. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines :

Le recrutement est étroitement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer l'ensemble des objectifs organisationnels, de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi.

Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de personnes il faut recruter.

2.7.2. Le recrutement et la gestion provisionnelle des effectives :

Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion des prévisions va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les programmes de recrutement qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

2.7.3. Le recrutement et la gestion de carrière :

Une politique de recrutement cohérent contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés.

La fonction recrutement a donc une influence sur l'ensemble des autres fonctions de la GRH.

Conclusion

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les outils mis à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. Pour cela il va devoir choisir le processus le plus adapté à son environnement, en utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigner à la subjectivité de cette fonction des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera le candidat le plus proche de ses attentes.

Mais le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également un moment de socialisation et un rituel de passage. A cet effet, nous avons estimé nécessaire de consacrer le chapitre II à l'étude du processus de recrutement et l'intégration des nouveaux salariés.

Chapitre II :

Le processus du recrutement et l'intégration des nouveaux salariés

Introduction au chapitre II

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toutes les organisations. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir la bonne personne au bon endroit.

Pour gagner un poste dans l'entreprise et devenir l'un de ses membres, la nouvelle recrue passe par une phase d'accueil et d'intégration, ce que lui permet de découvrir les caractéristiques de l'organisation.

Ce chapitre est divisé en deux sections : la première section nous allons présenter les principes, les conditions et les différentes étapes de recrutement, et dans la seconde section nous allons définir spécifiquement l'accueil et l'intégration, comprendre les objectifs et les enjeux de l'intégration des nouveaux salariés.

Section 01 : La démarche de recrutement

La réglementation algérienne impose aux gestionnaires du secteur économique à respecter certains principes applicables aux postulants d'un emploi et à ces derniers de répondre aux conditions réglementaires exigées pour prétendre au recrutement.

1.1. Les principes de recrutement :

Lors du recrutement, le gestionnaire doit prendre en considération les principes suivants :

1.1.1. Le principe de l'égal accès à un emploi public :

En raison du principe d'égalité, les conditions d'accès à un emploi public ne doivent faire l'objet d'aucune discrimination (politique, religieuse, etc.). En effet toute personne a droit d'accéder dans des conditions d'égalité à un emploi public.¹

1.1.2. Le principe de mérite :

Ce principe est basé sur les capacités et compétence des candidats prouvés par le biais des concours de recrutement, des tests, d'entretiens organisé par l'organisation d'une manière transparente.²

1.1.3. Le principe de transparence :

La "Maarif" ou la médiation est un phénomène répandu dans toutes les sociétés et né du besoin humain de sécuriser leur vie et améliorer leurs conditions économiques, mais ce phénomène est devenu un virus qui ravage la société et dépouille l'ayant droit de son droit qui fait que les talents et les compétences sont mis à l'écart pour faire flotter une catégorie sans qualification qui place les gens dans une place autre que celle qu'ils ne méritent du fait de sa

¹ Article 3 de la constitution de 1996.

² Ben Salah Tabrizi, droit de la fonction publique, Edition Masson, paris, 1992, page150.

proximité avec l'officiel, il provoque plus tard une baisse du niveau de l'organisation et fait de la communauté une catégorie arriérée. C'est ce qu'il en est en Algérie, car beaucoup de jeunes ont ce qui avaient des diplômes et des compétences plus élevées ont été contraints de changer d'emploi en raison de la perte d'espoir. La première chose que vous entendez en participant à des concours de recrutement est que la liste des personnes qui réussissent a été préparée auparavant, de sorte que toute personne qui ne passe pas l'examen et qui était sûre que la mentalité de la "Maarifa" est la dominante et la norme. Quant à certains d'entre eux, ils ont préféré l'immigration qui est le moyen par lequel ils portent leurs rêves vers des pays qui reconnaissent les compétences et non les connaisseurs. Pour cela l'Etat algérien cherche à éliminer ce phénomène en établissant des lois et des mécanismes d'emploi dans les institutions et les organisations, et en punissant les contrevenants.

Lors de la vacance d'un poste, tout gestionnaire doit notifier à l'ANEM, l'offre d'emploi afin que tous les citoyens de la région soient informés du recrutement. Cette annonce fera l'objet d'un affichage pendant 21 jours.³

1.2. Les conditions du recrutement :

Le principe d'égalité individuelle et de transparence dans le recrutement ne permet pas à tous les citoyens d'intégrer toute entreprise sans qu'ils ne remplissent les conditions exigées, pour l'occupation d'un emploi public. Ces conditions peuvent être énumérées comme suit :

1.2.1. Les conditions de fonds :

Les principales conditions de recrutement peuvent se résumer dans les points qui suivent :

1.2.1.1. Être de nationalité algérienne :

Il n'est pas possible pour un individu d'occuper un emploi, s'il n'a pas la nationalité algérienne qui est un gage de sécurité et une manière d'exercer les droits qui ne sont pas permis aux étrangers.

Cependant, dans certains cas il est permis aux organisations algériennes de faire appel à une main d'œuvre étrangère sous certaines conditions :

« L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée ».⁴

³ Article 18 de la loi n° 04-19 du 25 Décembre 2004 relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi.

⁴ Article 21 de la loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997.

1.2.1.2. L'âge

L'âge minimum de recrutement est de 16 ans « l'âge minimum requis pour un recrutement ne peut, en aucun cas, être à seize ans, sauf dans le cadre de contrat d'apprentissage établis conformément à la législation et la réglementation en vigueur. Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal. Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisible à sa santé ou préjudiciables à moralité ». ⁵ Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

1.2.1.3. Position du service national :

Le candidat du sexe masculin doit justifier sa situation vis -à-vis du service national par un justificatif qui doit être remis par les autorités militaires : Soit un sursis, un report d'incorporation, ou la carte militaire de dégageant du service national.

1.2.1.4. Être de bonne moralité :

Le candidat doit jouir des droits civiques et d'une bonne réputation. Ces conditions sont exigées par l'employeur par la remise d'un casier judiciaire N° 03 comme preuve qu'il n'a aucun antécédent judiciaire.

1.2.1.5. Niveau de qualification :

Cette condition est liée directement aux exigences du poste proposé ; donc pour les postes demandant des qualifications, le candidat doit présenter les diplômes et niveau d'instruction exigés à ce poste.

1.2.1.6. L'aptitude mentale et physique :

Le candidat doit satisfaire également les conditions d'aptitudes médicales et mentales requis et qu'il ne présente pas une affectation pouvant être un danger à son environnement de travail. Un dossier médical est exigé de s'assurer que les recrutés sont aptes à occuper la fonction postulée.

1.2.1.7. Inscription auprès de l'agence nationale de l'emploi (ANEM) :

Le candidat doit s'inscrire auprès de l'ANEM de la commune de résidence, contre la remise de la carte bleue, indispensable son recrutement.

1.2.2. Les conditions de forme :

Tout postulant pour un emploi doit fournir un dossier de candidature tel exigé par la réglementation en vigueur. Ce dossier doit comporter les pièces maitresses suivantes :

- Une demande d'emploi ou curriculum vitae (cv) ;
- Un diplôme ou un certificat de scolarité justifiant le niveau exigé ;
- Une fiche individuelle ou familiale ;
- 02 certificats médicaux : 01 physio et 01 médecin général ;
- 01 casier judiciaire N ° 03 ;
- 01 justificatif vis-à- vis du service national pour les garçons ;
- 04 photos.

⁵ Article 15 idem.

Remarque :

Depuis le 10/11/2013, le casier judiciaire et le justificatif du service national ne sont plus une condition préalable pour le dépôt d'un dossier de candidature.⁶

1.3. Les étapes de recrutement :

Le processus de recrutement est un ensemble d'étapes suivies par l'organisation pour recruter de nouveaux salariés.

Selon Jean-Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondée sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. »⁷

Jean-Marie Peretti à présenter le processus de recrutement en quatre étapes essentielles, qui sont les suivants :

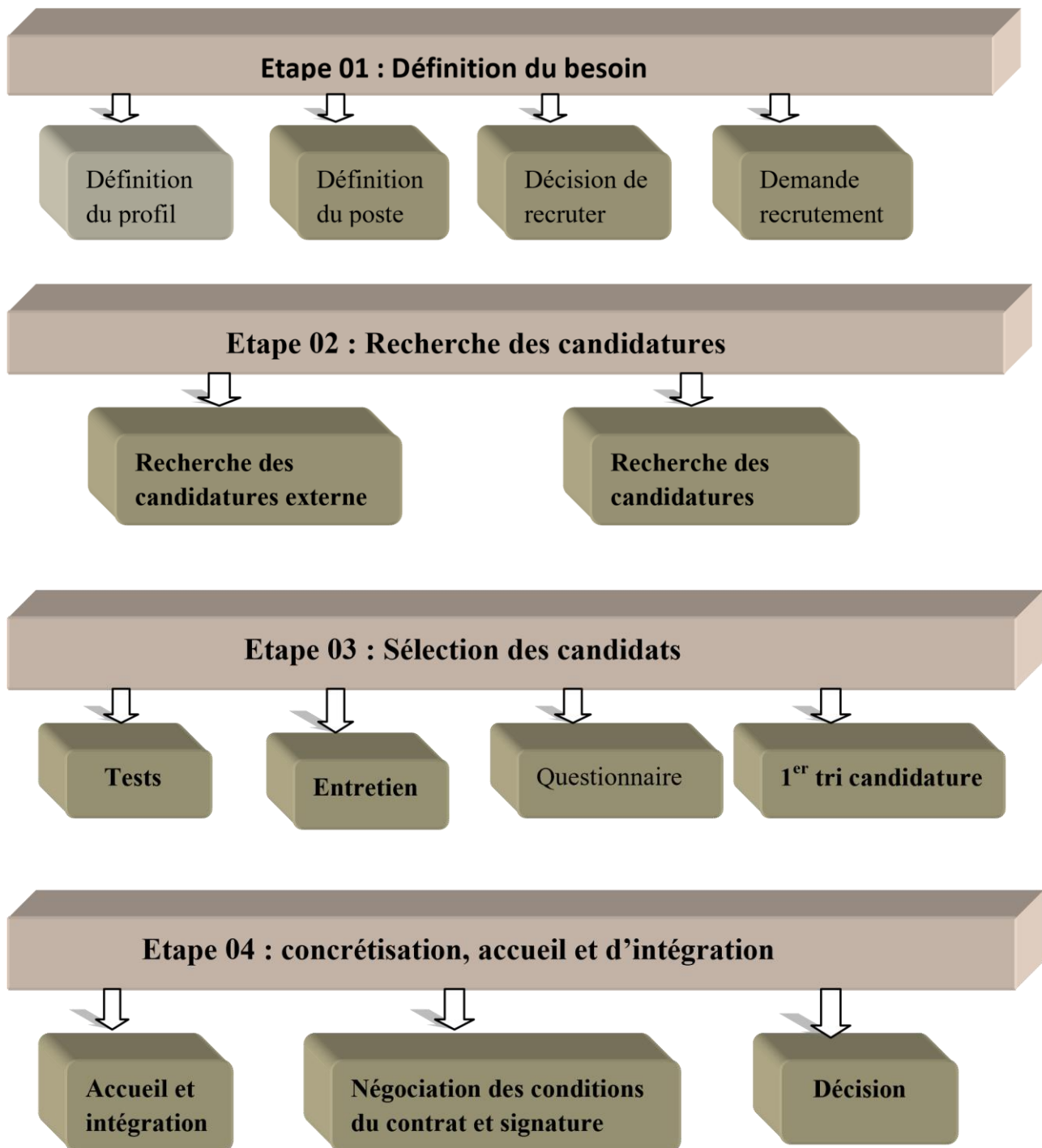
- Définition du poste ;
- Recherche des candidatures ;
- Sélection des candidatures ;
- Concrétisation, accueil et intégration.

Voir la figure ci-après :

⁶ Inscription N° 333 du 10/11/2013 de MR premier Ministre relative à l'allègement du dossier de candidature lors du dépôt.

⁷ PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8^{ème} édition, VUIBERT, paris, 2012, p77

Figure 02 : Les étapes du processus de recrutement



Source : Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, VUIBERT, paris, 2013. P 63.⁸

⁸ PERETTI. J. M, gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, VUIBERT, paris, 2013, p63.

Ces étapes constituent un enchaînement de décisions dépendant les unes des autres chaque décision est un pas qui conduit au choix d'un candidat qui sera retenu.

De plus, il est important de ne pas brûler les étapes. En effet, une annonce ne peut être valablement rédigée que si l'on connaît de façon précise le contenu du poste et son profil, un entretien ne peut être mené efficacement que si la présélection et l'analyse de dossier de candidature ont été bien faites, etc. Ces sept étapes remplissent chacune un rôle bien précis.

1.3.1. Définition du besoin :

1.3.1.1. La demande de recrutement :

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire.

Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI (contrat à durée déterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel.⁹

1.3.1.2. La décision de recruter :

Selon PERETTI, La décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de contrôle réalise le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir.¹⁰

1.3.1.3. La définition du poste :

Selon BAAZIZI. N et BELIT. F, La définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le futur responsable hiérarchique de poste à pourvoir cette définition est fondamentale pour la réussite de recrutement¹¹

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.

⁹ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} édition, paris, 2009, P86.

¹⁰ PERETTI.J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition Vuibert, paris, P.77.

¹¹ BAAZIZI. N et BELIT. F, « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : « Général emballage » Mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, 2011-2012, P.21.

Sans ce travail en amont, il sera difficile pour le recruteur de poser les bonnes questions et de préparer les critères clés de poste.

Cette description du poste clarifie à la fois :

- Les mission et activités du poste.
- Les liaisons avec les postes existants.
- Les limites de responsabilité.
- Les difficultés de poste.
- Les critères de réussite dans le poste

1.3.1.4. Définition du profil :

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste, il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.¹²

1.3.2. La recherche des candidats :

La recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe.

1.3.2.1. La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment Retenue pour souligner que, même si le candidat Il déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et ; parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.¹³

¹² Hélène de FALCO, « Maitrise ses recrutements », 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2016, p19.

¹³ CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Étude du processus de recrutement » : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL, mémoire master, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, juin 2016, p13.

1.3.2.2. La recherche des candidatures externes :

Selon Jean-Marie PERRETI « l'existence du profil de recherche au sein de l'entreprise, le souhait de comparer ses employeurs aux candidats externes, pour améliorer la qualité de recrutement de disposer d'information sur les niveaux normatifs du mar.¹⁴

Selon Hélène de FALCO, les moyens de prospection externe sont nombreux.¹⁵

a) Les candidatures spontanées : C'est la première filière de recrutement. Certaines entreprises à forte notoriété reçoivent jusqu'à dizaines de milliers de candidatures spontanées par an. Les PME-TPE reçoivent généralement peu de candidatures spontanées, à moins qu'elles jouissent d'une certaine notoriété au sein de leur secteur d'activité ou localement. Toutefois, les candidatures spontanées sont très volatiles. Il faut, soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.

b) Le réseau relationnel : C'est ce que nous appelons plus communément le « carnet d'adresses ». Il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés. Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières.

c) La cooptation : Consiste à ce qu'un membre de l'organisation présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par les candidats qui ont des informations sur l'entreprise. Elle nécessite toutefois de prendre des précautions :

- Responsabiliser les « présentateurs » afin de ne pas tomber dans le « copinage » ou le népotisme ;
- Informer de façon précise les collaborateurs de l'entreprise sur le contenu du poste et les caractéristiques principales recherchées chez le candidat, à savoir le niveau d'études, l'expérience et les compétences. Faire attention à ne pas dévoiler le profil car le candidat, s'il en a eu connaissance, sera tenté lors de l'entretien de calquer ses attitudes et ses réponses sur celui-ci, rendant l'entretien plus difficile à mener et à analyser ;
- Faire suivre à ces candidatures le même cheminement que celui appliqué aux autres candidatures parvenues par toute autre filière, afin de la traiter avec le même professionnalisme et la même rigueur. l'embouche d'un collaborateur est un acte lourd de conséquences et non une bonne action ;
- Prendre le temps, si la candidature n'est pas retenue, d'en exposer les raisons au présentateur ;

¹⁴ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, VUIBERT, paris, 2008, p84.

¹⁵ Hélène de FALCO, « Maitrise ses recrutements », ibid. P 43-46.

- Ne jamais adresser de reproches au présentateur, si le recruté, lors de la période d'essai ou ultérieurement, ne remplit pas valablement le poste. C'est votre décision de recrutement qui a été mauvaise.

Cette filière de recrutement peu onéreuse pour l'entreprise au niveau des coûts directe et du temps consacré au recrutement. C'est pourquoi nombreuses sont les entreprises qui encouragent ce procédé par une prime le présentateur en cas d'embouche du coopté.

d) Les annonces dans la presse : La concurrence d'internet a relégué les annonces presse à une place mineure dans les filières de recrutement. Elles sont encore utilisées par les entreprises qui souhaitent développer une image « recruteurs » ou communiquer sur les activités. Pour un certain nombre de postes, elles restent le meilleur moyen de communication avec les candidats, notamment la presse quotidienne régionale et les revues spécialisées.

e) L'intérim : Le recours à une société d'intérim peut être pour certains postes très intéressant. Il vous permet, si vous avez besoin de recruter dans l'urgence, de pourvoir très rapidement un poste vacant et, soit de recruter l'intérimaire, soit de prendre le temps d'effectuer votre recrutement. De nombreuses sociétés d'intérim sont spécialisées et ont donc à disposition un certain nombre de candidatures dans le domaine d'activité concerné. Le recours à l'intérim représente un surcoût, il s'agit donc de faire une analyse comparative des coûts et des apports. Les entreprises de travail temporaire peuvent réaliser vos recrutements pour des postes en CDD ou CDI.

f) Les cabinets de recrutement : Ces cabinets déchargent d'une grande partie du processus puisque on recevait que les finalistes en entretien. Toutefois, il est essentiel de prendre le temps de définir avec précision les besoins avec le consultant.

g) La mobilité et la promotion internes : Ce sont des leviers de motivation individuelle et de dynamisme dans une entreprise. Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe. La mise en œuvre des entretiens professionnels, devenus obligatoires depuis 2014, devrait permettre de mieux cerner les potentiels d'évolution et les aspirations des collaborateurs de l'entreprise.

Quelques règles simples sont à respecter :

- Faire une analyse des candidats interne potentiels par apport au profil du poste avant toute proposition ;
- Avoir un entretien pour permettre de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil de poste ;
- En cas de refus de votre part, objective celui-ci et prendre le temps de l'expliquer à la personne concernée. En profiter pour analyser, si cela est dans votre champ d'action, les possibilités de faire évoluer la fonction actuelle de la personne qui montre un désir de changement.

1.3.3. La sélection des candidats :

Dans Une opération de sélection, Il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à l'analyser des formulaires de demandes d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

1.3.3.1. Le tri des candidatures :

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétences).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmand en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.¹⁶

¹⁶ CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Étude du processus de recrutement » la phase de sélection cas : SPA CEVITAL » mémoire de master Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion juin 2016, p14.

1.3.3.2. Le questionnaire de recrutement

Le questionnaire est la suite du premier tri qui permet à l'entreprise de réunir la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaire pour prendre sa décision.

Selon PERETTI « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé en ligne. »¹⁷

1.3.3.3. L'entretien :

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilise et celui qui est reconnu comme étant le moins valide.

L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise " lui fournit des informations suffisantes, claire et attractivités sur le poste et son contexte."¹⁸

La réussite d'un entretien d'embouche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.
- L'intervieweur qui doit posséder une double compétence : organisationnelles et psychologique, c'est-à- dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter.¹⁹

1.3.3.4. Les tests :

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalité et compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui convient utiles. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

¹⁷ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2016, p72.

¹⁸ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition Vuibert, paris, 1995, p83.

¹⁹TIGHILT.S et ZAINÉ KHODJA.A, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA » Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, 2014, p30.

1.3.4. Accueil et intégration :

La dernière étape de processus du recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

1.3.4.1. La Décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

1.3.4.2. Proposition au candidat et contrat :

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction...etc.

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

1.3.4.3. L'accueil :

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique directe.

Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

1.3.4.4. L'intégration :

Selon PERETTI J.M « La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois,

parfois une année. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. »²⁰

1.4 Les acteurs du recrutement :

Selon GUILLOT- SOULEZ, quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidat selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.²¹

Une organisation peut tout d'abord se charge elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une organisation peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement :

- **Les cabines de recrutement** : ils se chargent de trouver des candidats, généralement par apport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;
- **Les chasseurs de têtes** : ils interviennent davantage de recrutement pour des postes stratégiques (cadre supérieurs et dirigeant) ou lorsque la recherche de candidatures de faire appel à des techniques spécifiques ;
- **Les agents d'intérim** : elles se changent du recrutement pour des missions, des CDD voir des CDI ;
- **Le pôle emploi** : il est chargé de mettre en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi ;

Section 02 : Les fondements théorique de l'accueil et l'intégration

Nous allons présenter dans cette section les aspects théoriques de l'accueil et de l'intégration plus précisément la définition des notions d'accueil et d'intégration, ses objectif, ses enjeux et enfin ses conditions.

2.1. La notion de l'accueil et l'intégration :

2.1.1 L'accueil :

Selon JEAN-PIERRE « l'accueil consiste en une présentation de l'entreprise, des personnes, et des activités du poste ou du département d'affectation. »²²

²⁰ PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8^{ème} édition, paris, p87.

²¹ GUILLOT-Soulez, « gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, GUALINO l'extenso, paris, 2015-2016, p43-44.

²² CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des Ressources humaines », 3^{ème} édition, ARMAND Colin, paris, 1994, p86.

« Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. »²³

2.1.2. L'intégration :

Selon LACAZ (2005), « l'intégration apparaît donc comme un double processus initié d'un côté par l'organisation et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de procédure organisationnelle de socialisation et l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportement proactif. »²⁴

Nous pouvons dire que l'employé est réellement intégré lorsqu'il peut effectuer, en toute autonomie, les missions qui lui sont confiées. Et s'il est capable de résoudre les problèmes avec la mobilisation de ses compétences et ses relations dans l'entreprise

2.1.2.1. Les avantages d'une intégration :

Les avantages d'une intégration peuvent se résumer dans les points suivants :

- Réagir et ajuster immédiatement en cas de problème ou de difficulté.
- Éviter une « dérive » du recruté qui ne comprend pas ce que l'on attend de lui et qui se démotive (salarié livré à lui-même) ; qui a des difficultés à remplir sa mission car il n'a pas eu les informations ou la formation nécessaire pour travailler.
- Donner des informations au recruté et communiquer régulièrement avec lui pour éviter un mauvais accueil de la part des équipes (ex : pas d'effort pour faciliter son intégration).

2.2. Les objectifs de l'accueil et l'intégration : Les objectifs de l'accueil et l'intégration sont nombreux :

Selon BERNARD MARORY et DANIEL Crozet « le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire ;
- La rémunération et les programmes sociaux ;
- Les différentes procédures de l'entreprise ;
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administration ;
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.²⁵

²³ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des Ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p81-82.

²⁴ BOULESAMER. Z et MEKREZ. L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de SPA : CEVITAL, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, juin 2016, p34.

²⁵ GHLOE Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, LEXTEUS, 2015-2016, p53.

Selon notre littérature nous pouvons dire que l'objectif de l'intégration est de :

- Finaliser le processus de recrutement ;
- Communiquer sur les missions de l'entreprise et ses objectifs ;
- Présenter la structure organisationnelle de l'entreprise et situer l'employé dans cette structure ;
- Présenter les processus, les politiques, les stratégies et procédures clés de l'entreprise ;
- Présenter le groupe de travail et présenter l'entreprise ses produits ses locaux...etc.
- Vérifier que l'employé et son supérieur hiérarchique direct sont bien en phase sur leurs attentes respectives relatives aux responsabilités, aux tâches et aux rôles ;
- Établir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à l'information pertinente dont il a besoin ;
- Familiariser le nouveau salarié avec la culture et les valeurs de l'organisation.

2.3. Les enjeux de l'intégration des nouveaux salariés :

Intégrer de nouvelles personnes dans une entreprise engendre des enjeux à atteindre et à surmonter pour l'organisation et pour les nouvelles recrues.²⁶

2.3.1. Les enjeux pour l'organisation

a) Du côté de l'organisation les enjeux sont :

L'intégration aide à la performance de l'entreprise : Lorsque celle-ci met en place de bonnes procédures pour intégrer le nouveau salarié, lorsque celui-ci se sent à l'aise il devient plus productif et fidèle, ce qui contribue à la croissance de la performance de cette entreprise. En cas d'échec ou de rupture de contrat de travail pendant la période d'essai cela engendre des coûts à l'entreprise.

2.3.2. Les enjeux pour les salariés :

b) Du côté du nouveau salarié les enjeux sont :

- Comprendre ses missions, ainsi que la découverte à un nouveau métier, s'adapter au contexte particulier de son nouvel employeur, établir une relation avec les clients être flexible en fonction des situations de travail.
- Il s'agit aussi de gérer la vie personnelle en parallèle avec la vie professionnelle, autant d'éléments qui vont, ou non, permettre à ce nouveau salarié de tenir dans son emploi et de s'y projeter à moyen ou long terme.

²⁶ BOULEMSAMER.Z et MEKREZ. L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de SPA : CEVITAL » Mémoire de master Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, juin 2016, p36-37

- La réussite de l'intégration d'un salarié est la fondation de son efficacité personnelle, de sa confiance et de sa volonté à accroître et développer ses compétences.
- L'apprentissage du salarié dans le métier se fait par l'alliance des savoirs acquis durant les études et de leur mise en pratique par la communication avec les membres du groupe de travail qui ont déjà une expérience.
- L'intégration d'un salarié dans sa nouvelle fonction a pour but de le rendre opérationnel et cela par le développement du sentiment d'appartenance. Ce sentiment se manifeste par l'efficacité, c'est-à-dire la capacité à réaliser ses tâches dans les délais.

2.4. Les conditions d'intégrations des nouveaux salariés dans l'organisation :

Pour que cette intégration puisse donner les résultats qu'on attend d'elle il faudrait :²⁷

- Mettre à la disposition des recrues toutes les informations nécessaires à la bonne orientation de son travail.
- Tenir compte des critères essentiels tels que le statut, l'expérience professionnelle et les compétences des personnes recrutées.
- Évaluer toutes les intégrations année après année afin de corriger les éventuels problèmes rencontrés.

2.5 Les étapes d'intégration des nouveaux salariés : Les différentes étapes d'intégration des nouveaux salariés sont détaillées comme suit :

2.5.1. Créer le dossier administratif du nouvel employé :

Lors de cette première étape du processus d'accueil et d'intégration, il est nécessaire de réunir dans un dossier toute l'information concernant l'employé afin de maintenir à jour les renseignements disponibles et d'accéder à cette information rapidement. Cette démarche devrait s'effectuer de manière uniforme pour chacun des employés afin de s'y retrouver facilement. De plus, il est important de restreindre l'accès à ces dossiers et d'assurer une confidentialité des informations selon la loi sur la protection des renseignements personnels. Seuls les responsables des ressources humaines ou les gestionnaires devraient y avoir accès.

Il est préférable de préparer le dossier dès l'embauche du nouvel employé, mais la collecte d'information peut également se dérouler durant le processus d'accueil du nouvel employé, surtout que certaines fiches nécessitent d'être complétées par ce dernier. D'ailleurs, par mesure de sécurité, il est recommandé de conserver un document où se retrouve la liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence pour tous les employés. Dans le cas d'un incident majeur, il est plus rapide de récupérer cette liste que l'ensemble des dossiers d'employés.²⁸

²⁷ KERNOUA. H et KECGROUD. A, « les pratique de gestion de recrutement : Etat des lieux et perspectives, cas de l'entreprise SONATRACH », mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, juin 2013, p33.

²⁸ Ibid. p09-10.

-Les méthodes utilisées :

Il existe de nombreuses façons de classer les renseignements, mais la plus simple consiste à séparer les documents du dossier par sujet dans des chemises différentes. Voici les quatre principaux sujets suggérés :

a) Information personnelles : fiche de l'employé, curriculum vite, information recueillies lors du processus de sélection, historique de travail, informations relatives à la paie, etc.

b) Information sur la formation : liste des formations suivies par l'employé, attestation de formation...etc.

c) Information concernant les relations de travail : contrat de travail, évaluation de rendement, notes ou dossier de l'employé, justification des absences, mesures disciplinaires, griefs, etc.

d) Information portant sur la santé et la sécurité : formulaires de déclaration d'accident, réclamation du travailleur, demandes de remboursements, etc.

2.5.2. Préparation de l'accueil du nouvel employé :

Il est important de prendre le temps de bien préparer l'accueil d'un nouvel employé afin d'éviter d'improviser et oublier des éléments importants à la démarche. Le souci accordé à la préparation de l'arrivée du travailleur lui transmet le message que sa place est importante au sein de l'entreprise.²⁹

-Les méthodes utilisées :

a) Communiquer la venue du nouvel employé au personnel en place en :

- Rencontrant l'équipe de travailleur pour leur annoncer la venue d'un nouveau collègue ;
- Leur faisant une brève présentation de cette personne et leur indiquant le poste qu'il occupera ;
- Faisant appel à leur collaborateur afin d'offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel employé.

b) Organiser l'environnement de travail :

- **Pour un emploi administratif :** aménager un poste de travail, prévoir les fournitures, l'ordinateur, le téléphone, configurer une boîte vocale, etc.
- **Pour un emploi de production :** prévoir un uniforme convenant à sa taille des accessoires de sécurité, une aire de travail, les outils nécessaires, etc.
- S'assurer que l'employé disposera dès son arrivée de codes d'accès, clés et cartes magnétiques fonctionnels.

²⁹ Idem, p19-20

c) Planifier le soutien nécessaire au nouvel employé en :

- Choisissant un parrain ou formateur parmi l'équipe, qui pourra répondre aux questions du nouvel employé et l'aider à se familiariser avec son travail ;
- Planifiant les formations nécessaires afin de rendre l'employé fonctionnel et efficace dans son travail.

2.5.3. Accueil de la nouvelle recrue:

Tel une première impression, l'accueil du nouvel employé représente la première image de son milieu de travail et son équipe. C'est l'occasion de lui transmettre l'information nécessaire à son intégration dans l'entreprise. Il faut cependant garder en tête que l'employé doit assimiler une très grande quantité d'information lors de son entrée et qu'il ne pourra retenir qu'une partie de ce qui lui est dit. Ainsi, il est utile de lui préparer des documents écrits auxquels il pourra se référer dans le futur et de demeurer disponible à ses questions.³⁰

-Les principales méthodes utilisées peuvent se résumer dans les quatre points suivants :

a) Accueil de l'employé :

- Offrir un mot de bienvenue ;
- Effectuer les présentations mutuelles ;
- Remplir les documents nécessaires (formulaire de dépôt de la paie, assurances collectives, etc.

b) Présentation l'entreprise et le fonctionnement :

- Présenter les politiques de paie, des vacances, de congés annuels, etc.
- Expliquer les politiques de la santé et sécurité de travail.
- Parler du programme de l'aide aux employés et de la politique de harcèlement au travail.
- Remettre le manuel de l'employé et les documents corporatifs (ex : horaire de travail, etc.)

c) Visiter le milieu de travail :

- Identifier les sorties d'incendie ;
- Visiter le lieu de la cafétéria ou cantine ;
- Montrer l'espace de repos ;
- Indiquer l'endroit des salles de bain, etc.

d) Présenter le personnel :

- Présenter le nouvel employé aux membres de l'équipe ;
- Effectuer les présentations entre le nouvel employé et son parrain.

³⁰ Ibid., p23-24

2.5.4. Former le nouvel employé :

Une fois l'employé familiarisé avec l'organisation et son fonctionnement, il faut maintenant lui transmettre les connaissances nécessaires afin qu'il puisse accomplir son travail correctement et efficacement. Cette étape permet de garder l'employé motivé, car il devient rapidement compétent dans son travail et rencontre moins de difficultés. De plus, cela permet d'assurer une qualité du travail accompli et d'éviter, entre autres, des accidents de travail.³¹

-Les principales méthodes utilisées peuvent se résumer dans les deux points suivants :

a) Familiariser l'employé avec son travail

- Présenter les attentes du supérieur immédiat ;
- Décrire le rôle et responsabilités de l'employé ;
- Écouter les attentes et préoccupations du nouvel employé.

b) Procéder à l'entraînement à la tâche

- Remettre les documents de référence ;
- Présenter les outils de travail, les ressources et les principes d'intervention ;
- Expliquer les tâches spécifiques ;
- Démontrer des exemples de tâche ;
- Permettre à l'employé de mettre la tâche en pratique.

2.5.5. Confirmer l'employé en poste à la suite de la période de probation :

Une fois la période de probation terminée, vient le temps de confirmer l'employé dans son poste. Pour ce faire, il faut lui offrir une rétroaction sur sa performance jusqu'à ce jour et l'orienter vers les actions à prendre en vue de poursuivre son amélioration. Il est important de mettre l'accent sur les bons coups de l'employé et d'aborder ses points à améliorer de façon concise et objective (dépourvue de jugement) afin de ne pas le démotiver dans sa démarche.³²

- Les méthodes utilisées sont les suivantes :

a) Évaluer l'employé :

- Souligner les points forts de l'employé ; Lui expliquer les points à améliorer.
- Suggérer des pistes de solutions.

b) Donner une rétroaction sur l'entraînement à la tâche :

- Donner une appréciation de l'apprentissage de l'employé

³¹ Ibid., p29.

³² Idem., p37.

c) Évaluer la satisfaction de l'employé :

- Écoute les commentaires de l'employé, ses difficultés, ses suggestions, ses désirs, etc.

d) Identifier ses besoins de formation :

- A la lumière des points à améliorer, faire l'inventaire des formations que devra suivre l'employé afin de s'améliorer et de cheminer dans sa carrière.

Conclusion au chapitre II

Le recrutement constitue l'un des mécanismes les plus importants qui permet à l'organisation d'acquérir les aptitudes et les compétences dont elle a besoin pour atteindre l'objet souhaité. Le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Il recouvre un ensemble d'opération qui s'articulent aux plusieurs phases principales dont la phase d'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise afin qu'ils puissent mieux s'intégrer et s'adapter au nouvel environnement de travail, et se familiariser avec l'ensemble des collaborateurs.

La réussite de la fonction d'accueil et d'intégration permet à l'organisation d'avoir une équipe plus subordonnée qui a un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela favorise l'esprit d'équipe parmi tous les employés, ce qui aidera l'entreprise à augmenter ses chances de survie dans un environnement concurrentiel.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux résultats de notre investigation empirique.

**Chapitre III : Le processus
de recrutement au sein de la
CNEP-Tizi-ouzo**

Introduction au chapitre III

Après l'étude théorique du processus de recrutement au sein d'une organisation publique, dans cette partie nous allons voir comment la CNEP Banque conduit ses actions de recrutement.

Comme toute grande entreprise et pour assurer son accroissement, la CNEP Banque subit des transformations en fonction de décisions prises en interne mais aussi en fonction de son environnement externe.

Son développement dépend surtout de sa capacité à gérer ses ressources humaines à les effectuer judicieusement à des postes adéquats tout en tenant compte de leurs aspirations, de leurs compétences et de leurs capacités potentielles

Pendant notre période de stage dans le service personnel et formation, lors des investigations, nous avons appris que le recrutement ne concernait pas seulement cette unité mais l'ensemble des directions dans le but que chaque individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail.

Dans ce chapitre nous allons présenter le processus de recrutement pratiqué au sein de la **CNEP-Tizi-ouzou**. Ensuite nous analyserons et interpréter nos résultats.

Section 01 : présentation et analyse du processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzou

1.1. Historique de la CNEP :

La CNEP créée par la loi N ° : 64-227 du 10 août 1964 succédant à l'ancienne caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA, selon ses statuts elle doit répondre à la nécessité d'assumer d'une façon satisfaisante des mécanismes touchant la construction et aux collectivités locales, ainsi qu'au financement de certaines opérations d'intérêt national.

La CNEP n'a été opérationnelle qu'à partir de 1966 et depuis trois grandes missions lui sont accordées à savoir :

- La collecte de l'épargne
- Le financement du logement
- La promotion immobilière.

La CNEP a connu divers changements tant sur le plan statutaire que sur le plan de ses activités.

La CNEP a vu ses prérogatives évoluer avec la conjoncture et les besoins du pays.

✓ **1^{ère} période (1964-1970)**

- La naissance de la CNEP Banque en 1964
- L'ouverture de la 1^{re} agence CNEP Banque à Tlemcen et ouverture du 1^o livret d'épargne CNEP en 1967
- La collecte de l'épargne des ménages sur livret d'épargne au taux de 2.8 % jusqu'au 1970
- A cette époque, le réseau de collecte n'était constitué que de trois agences (Tlemcen, Alger, Tizi - ousou)

✓ **2^{ème} période (1971-1979)**

- La mise en place du système épargne logement (arrêt ministériel du 19/02/1971)
- Le financement de l'habitat urbain (instruction N^o 08 du mois d'avril 1971) par l'utilisation des fonds collectés (ménages) et compte épargne devises (instructions du 17/05/1971)
- En 1979 le nombre d'agences et bureaux de collecte est passé à 46

✓ **3^{ème} période (1980-1996)**

- Le financement des programmes de promotion immobilière (décret 80/1213 du 13/09/1980)
- Le financement des secteurs hors habitats (professions libérales, transport et coopératives à partir de 1995)
- Le nombre d'agences est passé à 172 réparties sur le territoire national

✓ **4^{ème} période (1979 à nos jours)**

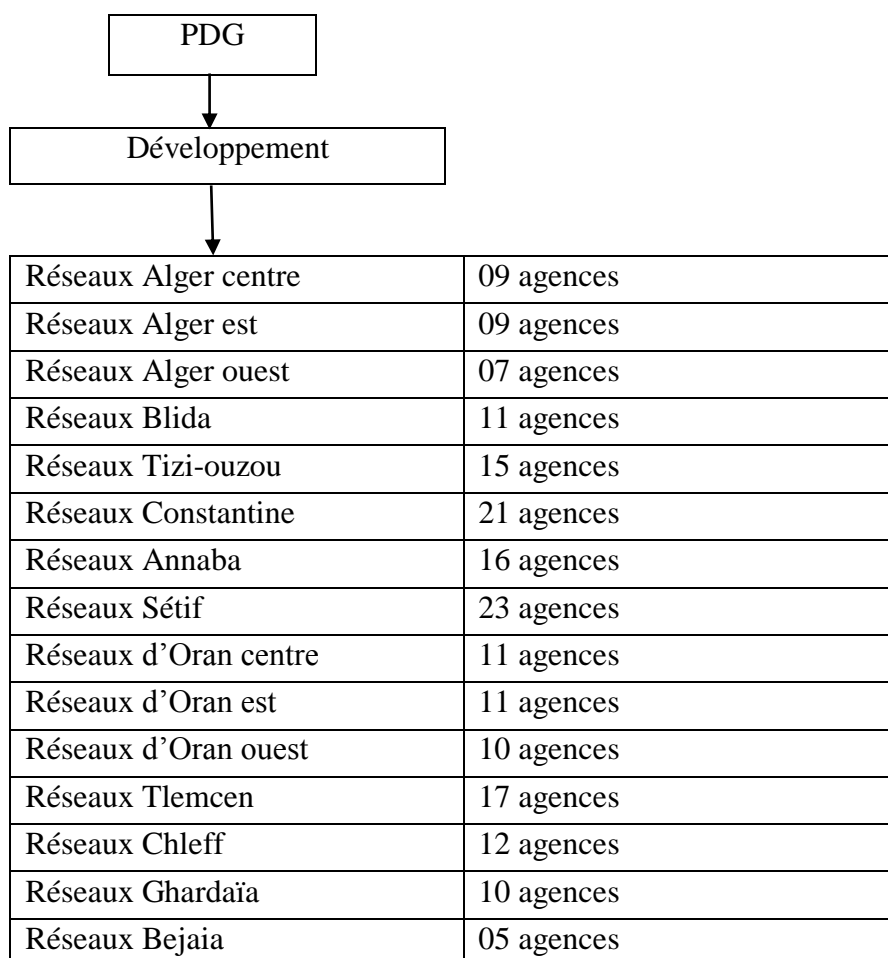
- Changement de statut : La CNEP devient banque universelle en 1997
- Lancement des crédits à la consommation en 1998
- Repositionnement stratégique de la CNEP Banque sur le financement de l'immobilier en 2005
- Lancement de la Bancassurance en 2008
- Repositionnement stratégique de la CNEP – Banque
- L'autorisation du financement des entreprises en 2011

1.2. L'organigramme de la CNEP-Tizi-ouzou :

1.2.1 La structure de la CNEP-Tizi-ouzou :

Cette institution dispose de quinze (15) réseaux avec cent quatre-vingts (180) agences

Le schéma de la direction générale de la CNEP - Banque se présente comme suit :



Source : CNEP-Tizi-Ouzou 2022.

1.2.2. La direction du réseau de Tizi-ouzou à l'heure actuelle

Sept (07) départements à savoir :

1.2.2.1 Département personnel et moyens :

- **Ses missions principales sont :**

- Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle
- Assurer la sécurité des personnes

- **Ses services sont :**

a) Service personnel et formation :

Son rôle principal est de :

- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement
- Tenir le fichier du personnel

b) Service moyens généraux :

Son rôle est de :

- Veiller à la bonne tenue des registres d'inventaires
- Tenir à jour le fichier fournisseur
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises

c) Service sécurité :

Son rôle est de :

- Assurer le gardiennage et la sécurité des locaux
- Classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur
- Contrôler les personnes et les accès, le régime des clés

1.2.2.2. Département finance et comptabilité :

- **Ses missions principales sont les suivantes :**

- S'assurer de la bonne application des procédures en vigueur
- Suivre les comptes de trésorerie

- Ses services sont :

a) Service comptabilité :

Son rôle est de :

- Appliquer et faire appliquer les procédures et instructions émanant de la structure centrale habilitées
- Contrôler l'authenticité et la concordance des pièces comptables
- Assurer le classement et l'archivage des documents comptables définitifs

b) Service budget et trésorerie :

Son rôle est de :

- Notifier aux agences leurs budgets respectifs
- Trier la situation de trésorerie et en assurer la mise à jour
- Veiller au respect des plafonds de trésorerie

1.2.2.3 Département financement :

- Ses missions principales sont les suivantes :

- Élaborer les prévisions annuelles crédits aux promoteurs et aux particuliers ;
- S'assurer de l'exécution des instructions et des procédures en vigueur ;

- Ses services sont :

a) Service financement des particuliers :

Son rôle est de :

- Examiner pour avis sur les dossiers de crédits relevant de la compétence de la direction générale ;
- Contrôler les listes définitives d'attribution et vérifier la conformité des conventions passées avec les clients ;
- Gérer et mettre à jour le fichier de la clientèle crédit ;

b) Service technique :

Son rôle est de :

- Représenter la direction du réseau auprès des promoteurs immobiliers financés par l'institution ;
- Veiller au suivi des opérations immobilières prendre charge tout incident susceptible d'être créé ;

1.2.2.4 Département informatique :

- **Ses missions principales sont les suivantes :**
 - Prise en charge de tous les problèmes de saisie et de traitement des agences non informatisées ;
 - L'entretien et la sécurité des équipements informatiques ;

- **Ses services sont :**

a) Service exploitation :

Son rôle est de :

- Assure la saisie des informations es agences non informatisées ;
- Pointage et validation des informations saisies ;
- Gérer les données des fichiers informatiques du réseau ;

b) Service assistance et maintenance :

Son rôle est de :

- Prendre en charge les travaux de maintenance des matériels et de équipements
- Organiser et gérer la documentation relative à l'exploitation des systèmes informatiques
- Assurer en relation avec les structures concernées la sécurité des équipements

1.2.2.5. Département épargne :

- **Ses missions principales sont :**
 - Centraliser et consolider es états et les données statistiques de l'épargne collective par les agences conformément à la périodicité arrêtée par la structure centrale
 - Tenir à jour le fichier régional de la clientèle épargne

- **Ses services sont les suivants :**

a) Service suivi :

Son rôle est de :

- Les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

b) Service analyse :

Son rôle est de :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

c) Service commercial :

- **Son rôle est de :**
 - Les tâches de e service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

1.2.2.6 Département contrôle :

- **Ses missions principales sont :**
 - L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel de contrôle
 - La réalisation des contrôles à distances des structures d'exploitation

- **Ses services sont les suivants :**

a) Service contrôle opérationnel :

Son rôle est de :

- La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle ;
- La participation à la mise en place des plans de redressement ;
- L'élaboration des rapports de missions de contrôle ;

b) Service contrôle à distance :

Son rôle est :

- Le contrôle des structures à distance d'exploitation du réseau ;
- L'exploitation et le contrôle des répartings émanant des différentes structures réseau ;
- La préparation des répartings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées

1.3. Les activités de la CNEP-Tizi-ouzou :

Les principales activités de la **CNEP-Tizi-ouzou** sont :

1.3.1. Les métiers de la CNEP-Tizi-ouzou : Nous distinguons les principaux métiers suivants :

➤ **Opérations courantes dites opérations de la CNEP-Tizi-ouzou :**

- Recevoir des fonds du public ;
- Redistribuer ces fonds sous forme de crédits ;
- Gérer les moyens de paiement de ces fonds ;

➤ **Opérations connexes :**

- Placements, achats, gestion, garde valeurs mobilières ;
- Conseils financiers en gestions de patrimoine ;
- Conseils financiers ou création et développement d'organisation ;

1.3.2. Les besoins des organisations :

- La **CNEP-Tizi-ouzou** subdivise la clientèle des organisations en sous – groupes ;
- Les grandes organisations (publiques - privées) ;
- Les PME – PMI ;
- Les professionnels (artisans, commerçants, professions libérales et très petites entreprises) ;

1.3.3. Les besoins des particuliers :

- La CNEP subdivise la clientèle des particuliers en sous – groupes ;
- Les ménages des particuliers fortunés ;
- Les autres ménages de particuliers ;

1.4. Les rôles de la CNEP-Tizi-ouzou :

Parmi les rôles de la CNEP nous citons ce qui suit :

1.4.1. Satisfaire les besoins des particuliers :

- Besoins de financement ;
- Besoin de placement ;
- Besoin de conseils ;

1.4.2. Les besoins des entreprises :

- Besoin de financement ;
- Besoin de placement ;

1.5. Le processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzou :

Le processus passe par les étapes suivantes :

1.5.1. Identification des besoins en ressources humaines :

Le recrutement des besoins est engagé en mois novembre de chaque année par la diffusion d'une note de service invitant l'ensemble des directions centrales et régionales à exprimer les besoins en personnel selon les contrats prévus. (**Annexes 1 et 2**)

1.5.1.1. Plan prévisionnel de recrutement :

Le plan de recrutement doit répondre aux objectifs de développement de la CNEP/Tizi-Ouzou et tenir compte des opérations de la direction générale en la matière

1.5.1.2. Validation du plan de recrutement :

Le plan de recrutement est approuvé par le comité de validation un mois avant sa mise en application.

1.5.1.3. Notification :

Le plan de recrutement adopté est transmis par la direction des ressources humaines aux structures concernées pour mise en œuvre.

1.5.2. Recherche des candidatures :

La direction des ressources humaines doit tenir compte du potentiel existant au sein de l'institution en privilégiant le recrutement interne. En absence de cette possibilité, une lettre notifiant l'accord pour le recours au recrutement externe est transmise à la direction du réseau concernée, laquelle effectue la recherche des candidatures. (**Annexes 4**).

1.5.2.1. Recours à l'organisme de placement :

Conformément à la loi 04-19 du 25 décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les employeurs doivent passer par les organismes de placement pour procéder au recrutement, tout employeur est tenu de notifier à l'agence habilitée à la commune ou l'organisme privé tout emploi vacant dans son organisation.

1.5.2.2. Offre d'emploi par voie de presse :

Le recours à l'annonce par voie de presse est décidé en fonction de l'importance du recrutement et du nombre de postes de travail à pourvoir.

1.5.3. Procédure de traitement :

1.5.3.1. Présélection sur étude de curriculum vitae et de la lettre de motivation :

Cette présélection permet de faire un premier tri des candidatures qui consiste à analyser des références présentées par chaque candidat et vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste. Sur la base du référentiel métier, compétence, et de la grille d'analyse. Les candidatures qui ne répondent pas aux conditions arrêtées pour l'occupation du poste à pourvoir sont éliminées.

1.5.3.2. Sélection des candidatures

La sélection vise à retenir les candidats répondant au profil recherché à l'aide de deux procédés qui sont :

1.5.3.3. L'entretien individuel :

C'est une opération qui se déroule en présence d'un jury composé d'un cadre du service du personnel formé pour passer les entretiens et du supérieur hiérarchique du poste vacant pour évaluer les compétences techniques liées au poste.

1.5.3.4. Les tests de sélection :

Il s'agit de tests psychotechniques et des tests de mise en situation professionnelle pour détecter les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir.

1.5.3.5. Décision de recrutement :

Trois fiches de synthèse de candidature à l'emploi, (**Annexes 5**) les trois meilleurs candidats jointes au guide d'appréciation sont envoyés à la direction des ressources humaines pour avis et accord de :

- Directeur de la structure concernée ;
- Directeur général adjoint de rattachement ;
- Directeur général adjoint chargé de l'administration ;

Après cette fiche de synthèse des avis, elle doit être transmise au président directeur général pour décision. Une fois la décision est prise, le candidat retenu est invité à compléter son dossier administratif. (**Annexes 6**).

1.5.4. Accueil et intégration :

Le processus d'accueil et d'intégration est une place importante dans la réussite. Peut contribuer à faciliter le développement de la carrière professionnelle d'un employé. Exemple, pour la CNEP- Banque permettre au nouvel employé d'être opérationnel rapidement.

1.5.4.1. Prise de fonction :

La relation de travail prend naissance après établissement et signature par le candidat et l'employeur des documents suivants :

1.5.4.2. Contrat de travail : Nous distinguons les types de contrat de travail suivant :

a) Contrat de travail à durée indéterminée et plein temps :

C'est un recrutement pour un poste de travail dont le terme n'est pas fixé et le volume horaire est égal à la durée légale de travail (**Annexe 8**)

b) Contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel :

C'est un recrutement pour un volume horaire moyen, inférieur à la durée légale de travail.

c) Contrat de travail à durée déterminée :

C'est un recrutement adapté à des situations particulières à une période déterminée. (**Annexe 9**).

1.5.4.3. Le procès-verbal d'installation :

Il a pour objet de confirmer la prise de fonction et fait courir la date à partir de laquelle le salaire est versé. Ce document est établi par la structure d'affectation et contient les renseignements suivants :

- Le nom et prénom du travailleur nouvellement recruté ;
- Le poste de travail ;
- La date effective de prise de fonction (**Annexe10**).

1.5.4.4. Période d'essai et de confirmation : Cette période se caractérise par ce qui suit :

a) Période d'essai :¹

Le travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai de :

- Trois (3) mois pour le personnel de la classe, une (1) « exécution » ;
- Six (6) mois pour le personnel maîtrise, de classe deux (2) ;
- Douze (12) mois pour les cadres de classe trois (3) à la classe cinq (5) ;

La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer dans les conditions concrètes d'emploi, ses aptitudes professionnelles réelles et son adaptation au milieu de travail.

D'un autre côté, le travailleur est mis en mesure de s'assurer que l'emploi proposé et les conditions de travail lui conviennent.

Durant cette période d'essai, chacun des parties peut à tout moment mettre fin à la relation du travail, sans préavis ni indemnités.

b) Demande de Matricule :

Une fois le candidat est installé, on envoie le dossier de ce dernier à la DRH pour l'établissement du matricule. Le dossier contient :

- Une copie du contrat (CTA et Interne) ;
- PV d'installation ;
- Un extrait de naissance ;
- Fiche de renseignement (**Annexe 10**).

Une fois le matricule établi on procède à la filiation de l'agent voir (**Annexe 10 bis**).

¹ Article 07 de la convention collective des banques et établissements financiers du 07 Aout 1991 et textes subséquents mise à jour au 31 Décembre 2013.

c) La confirmation :²

Vers la fin de la période d'essai, une fiche d'appréciation est adressée au directeur d'agence, ensuite le directeur régional qui doivent noter et donné leurs appréciations.

Cette dernière est envoyée à la DRH avec une demande d'établissement d'une décision de confirmation (**Annexe 11**).

Une fois la demande est étudiée et signée elle sera retournée à la structure concernée et l'intéressée et confirmer dans son poste. Les modalités de cette confirmation sont précisées par l'organisme employeur.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

2.1. Analyse des données :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population, aide à la fois les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

En effet l'échantillonnage, il s'agit donc de prélever à l'intervenu d'un univers et un certain nombre d'unités afin de les observe (systématiquement) par la médiation des mêmes instruments.

Le choix de l'échantillonnage est lie à l'objet d'étude et les variables de notre hypothèse, l'échantillon est institué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'une manière non probabiliste aléatoire simple.

Notre étude a été réalisé auprès d'une population de 30 salariés de l'organisation **CNEP-Tizi-ouzou** dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtée (les cadres, les agents de maîtrise et exécutions).

✓ Les difficultés rencontrées :

Dans toute étude de terrain, les chercheurs sont confrontés à des difficultés et des contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

- La difficulté de trouver un lieu de stage qui accepte notre thème de recherche.
- L'insuffisance de la durée de stage.
- Le manque d'information de ce thème.

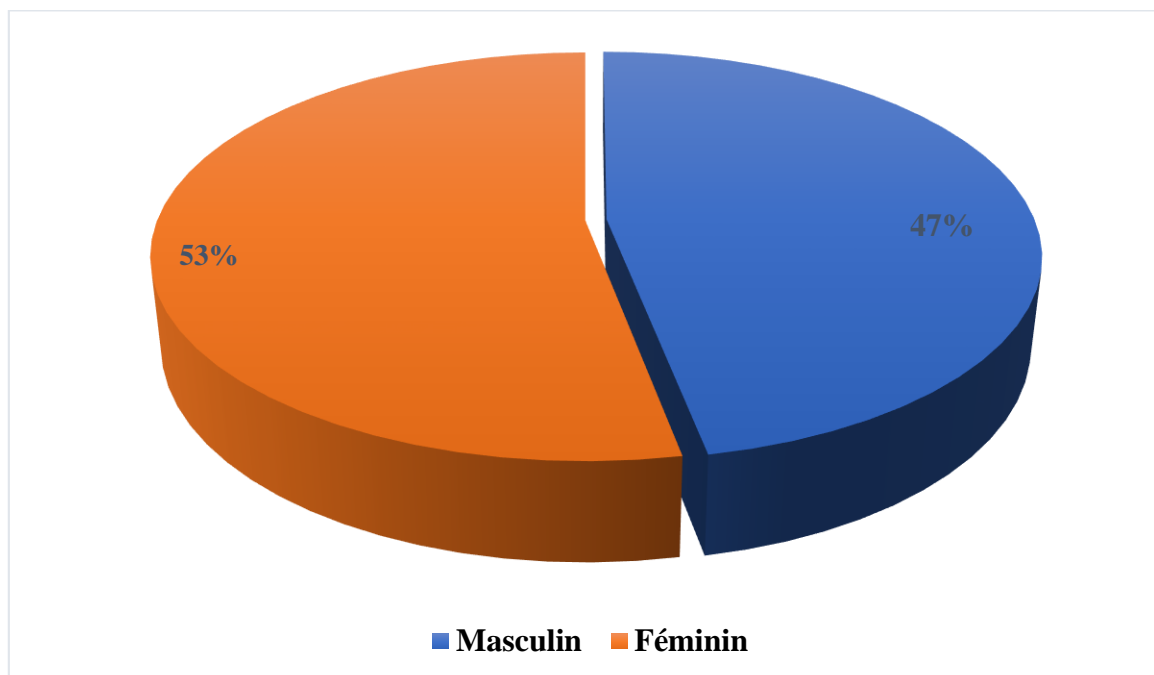
² Article 08, idem.

- La charge sur le responsable à propos des stagiaires.
- Le manque de réponse à propos de questionnaire.
- Manque de sérosité et d'encadrement au niveau de lieu de stage.

Tableau N° 02 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Féminin	16	53%
Masculin	14	47%
Total	30	100%

Figure N° 03 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe :



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP

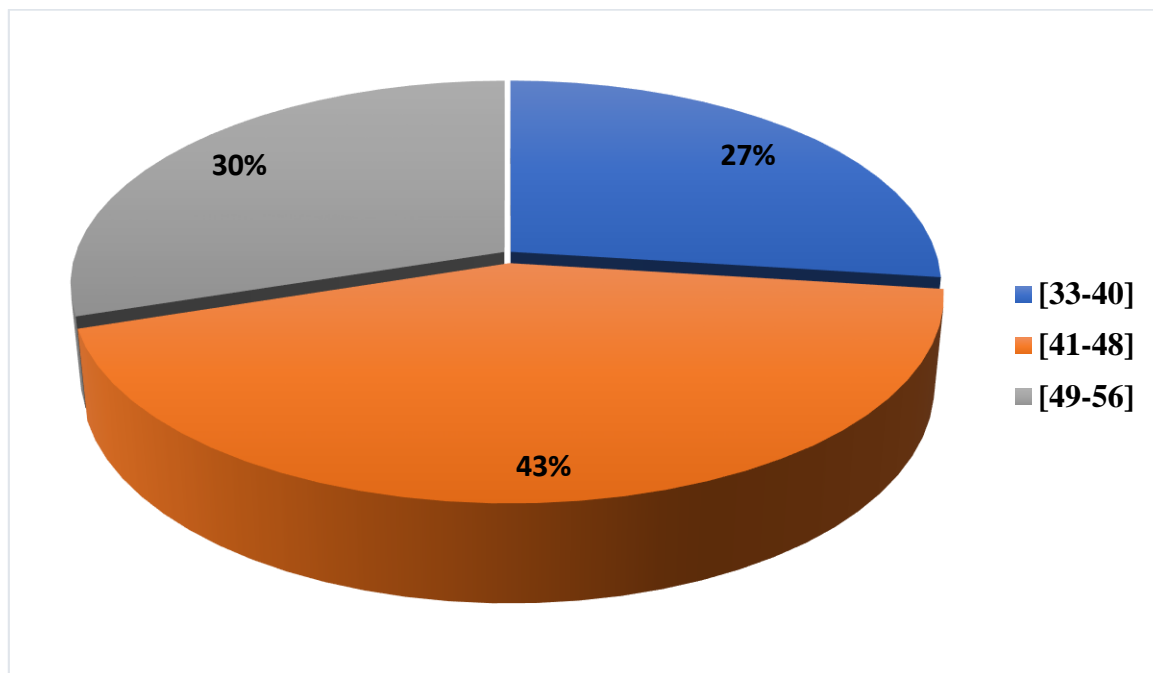
Ce tableau montre que la grande majorité des membres de notre échantillon d'étude sont du sexe féminin avec un pourcentage de 53%, cependant le sexe masculin ne représente que 47% de l'ensemble des travailleurs.

Nous remarquons que le personnel de la CNEP est constitué en majorité des femmes, cela est due à la nature des tâches effectuées dans les bureaux (fonctionnaires de bureaux).

Tableau N° 03 : La répartition des membres selon l'âge :

Désignation	Effectif	Pourcentage
[33 - 40 ans]	08	27%
[41 - 48 ans]	13	43%
[49 - 56 ans]	09	30%
Total	30	100%

Figure N° 04 : La répartition des membres selon l'âge :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, on a représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche.

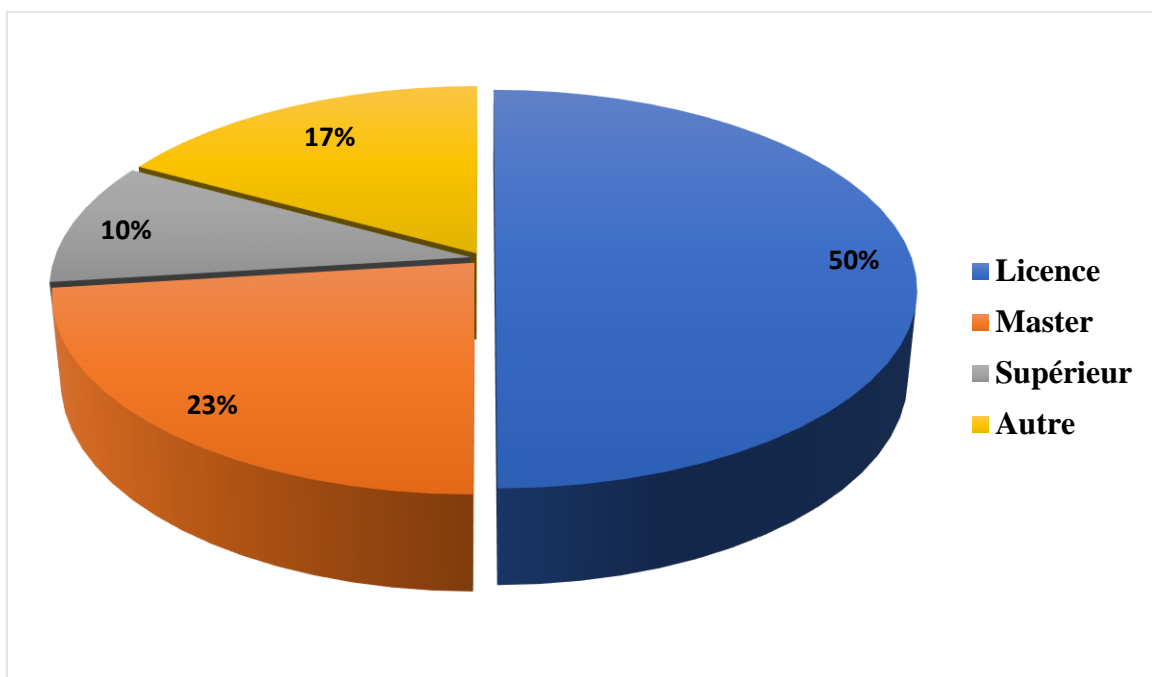
Nous constatons que la tranche d'âge la plus dominante des travailleurs varie entre 41 à 48 ans, qui concerne 43% de l'effectif, la catégorie d'âge de 49 à 56 ans vient en seconde position, avec un pourcentage de 30%, cependant, la catégorie la plus jeune est relativement faible, avec un taux de 27% pour les travailleurs âgés de 33 à 40 ans.

Ces résultats montrent que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs au sein de la CNEP est relativement âgée ; toutefois il est nécessaire d'opter pour le recrutement d'une population plus jeune.

Tableau N° 04 : Selon le diplôme obtenu :

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Licence	15	50%
Master	07	23%
Supérieur	03	10%
Autre	05	17%
Total	30	100%

Figure 05 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

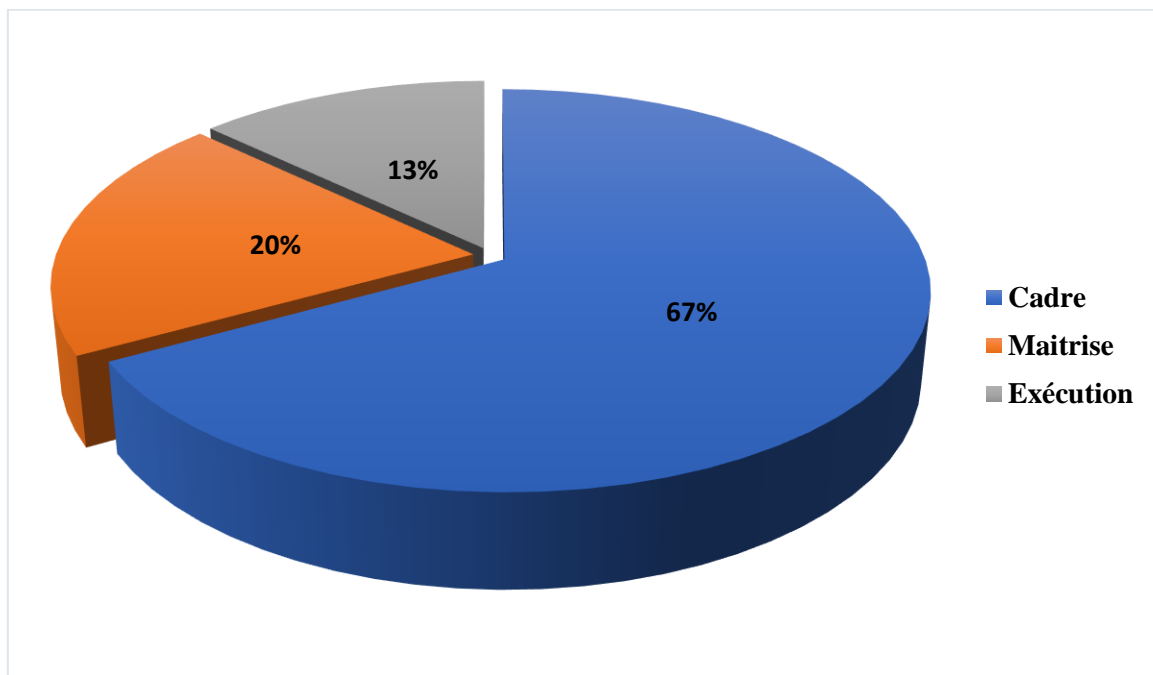
D'après les données ci-dessus, on démontre que la majorité des diplômés sont des licenciés avec un pourcentage de 50%, on deuxième lieux vient la catégorie master avec un pourcentage de 23%, en troisième lieux la catégorie autre avec un pourcentage de 17%, et enfin en dernière lieux la catégorie avec un diplôme de l'enseignant supérieur présente un pourcentage de 10%.

Ce pourcentage élevé pour les licenciés s'explique doublement, d'une part, une partie des travailleurs furent diplômés avant l'instauration du système LMD dans l'université algérienne, et le diplôme universitaire était essentiellement la licence.

Tableau N° 05 : Selon le poste occupé :

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Cadre	20	67%
Maitrise	06	20%
Exécution	04	13%
Total	30	100%

Figure N° 06 : La représentation de la population selon le poste occupé :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

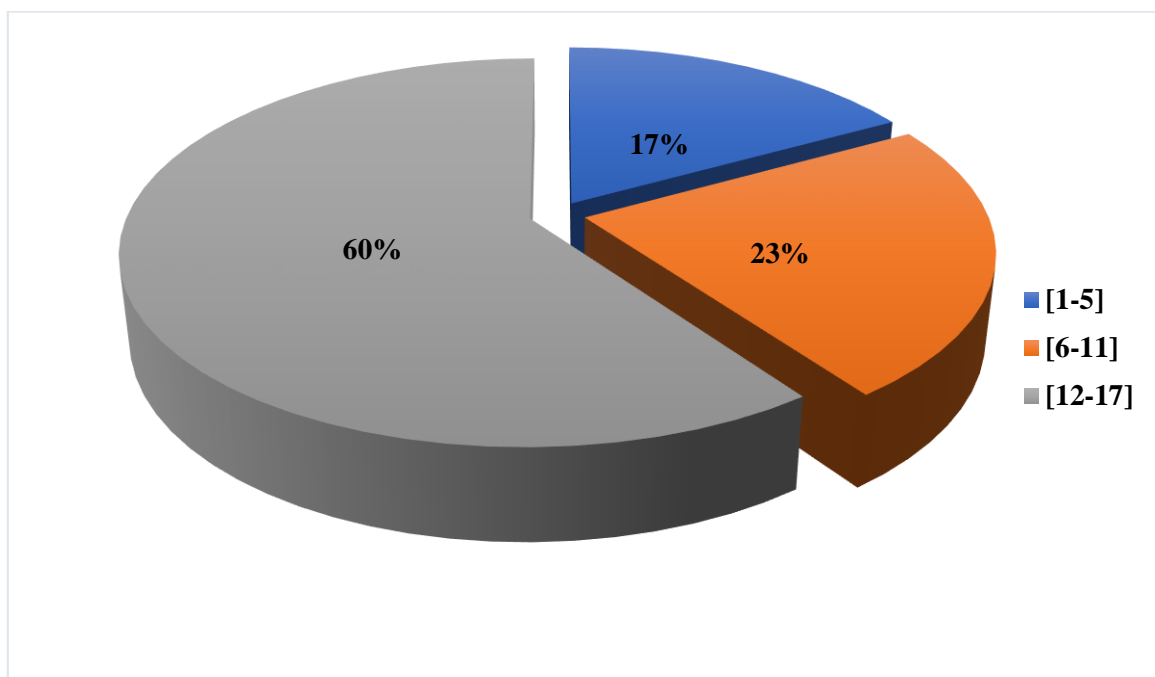
Sur les trois catégories classées que nous avons enquêtées, les cadres concernant les chefs de service, les directeurs et les sous directeurs sont les plus dominants avec un taux de 67%. Les maitrises sont une catégorie aussi très importante qui représente 20%. L'exécution représente une catégorie faible avec un taux de 13%.

Le taux élevé des cadres est expliqué par les besoins de l'établissement financier lié à la nature de ses activités, ainsi que à la complexité des tâches et l'évolution technologique qui demande un personnel qualifié.

Tableau N° 06 : Selon l'expérience professionnelle :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
[1-5]	-	-
[6-11]	05	17%
[12-17]	07	23%
+17	18	60%
Totale	30	100%

Figure N° 07 : La répartition des membres selon l'expérience professionnelle :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

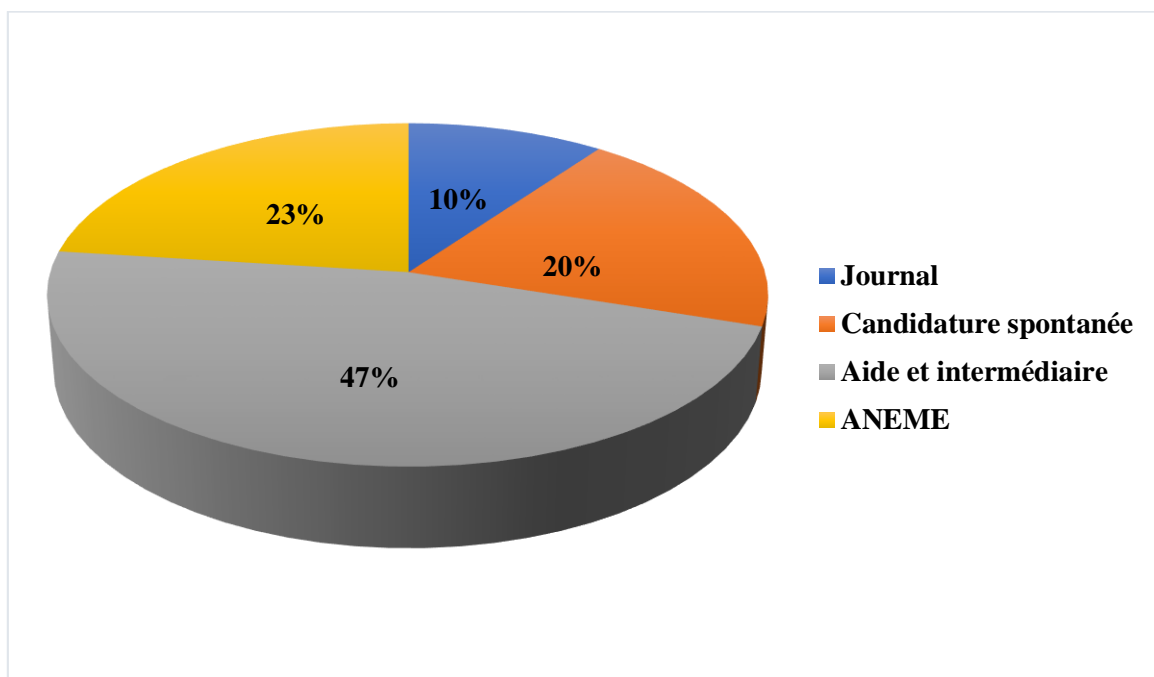
D'après les données ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs ayant une expérience professionnelle au sein de la CNEP représente un taux de 60% de la totalité de notre populations qui ont une expérience plus de 17ans, et 23% pour ceux qui ont une expérience entre [12-17ans], suivi d'un taux de 17% qui ont entre [6-11 ans], et enfin un taux de 00% entre [1-5 ans].

Cela démontre que la majorité des travailleurs au sein de la CNEP ont une expérience qui dépasse les 17 ans.

Tableaux N° 07 : Selon la source d'information sur l'offre d'emploi :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Journal	03	10%
Candidature spontanée	06	20%
Aide et intermédiaire	14	47%
ANEM	07	23%
Totale	30	100%

Figure N° 08 : Source d'information sur l'offre d'emploi :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

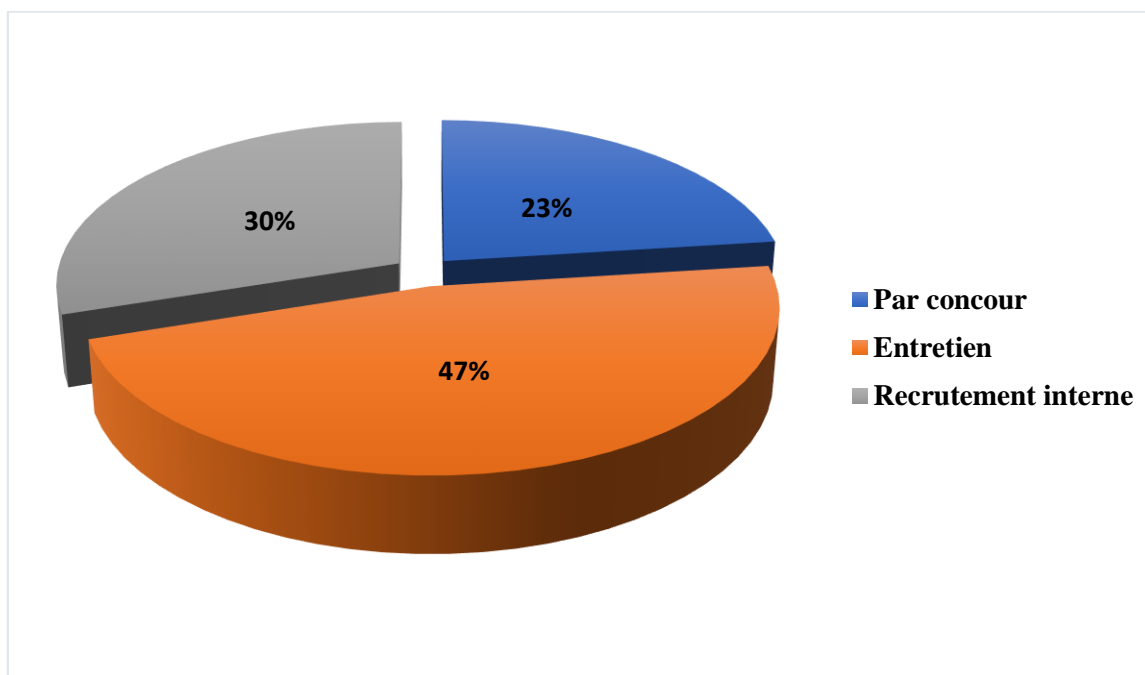
D'après les données ci-dessus nous remarquons que la source d'informations de la majorité de nos enquêtes sur l'offre de l'emploi est par aide et intermédiaire avec un pourcentage 47%, et que 23% par l'ANEM et 20% par candidature spontanée. Tandis que 10% par le journal.

Cela explique que le recrutement au sein de la CNEP repose généralement sur l'aide et intermédiaire pour assurer que la qualité des candidats répond aux besoins de l'établissement.

Tableau N° 08 : Selon les procédures suivi par la CNEP :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Par concours	07	23%
Entretien	14	47%
Recrutement interne	09	30%
Total	30	100%

Figure N° 09 : Les procédures suivis par la CNEP :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus nous remarquons que la procédure suivi par la CNEP est par des entretiens avec un taux de 47% et 30% par recrutement interne, tandis que 23% avec des concours.

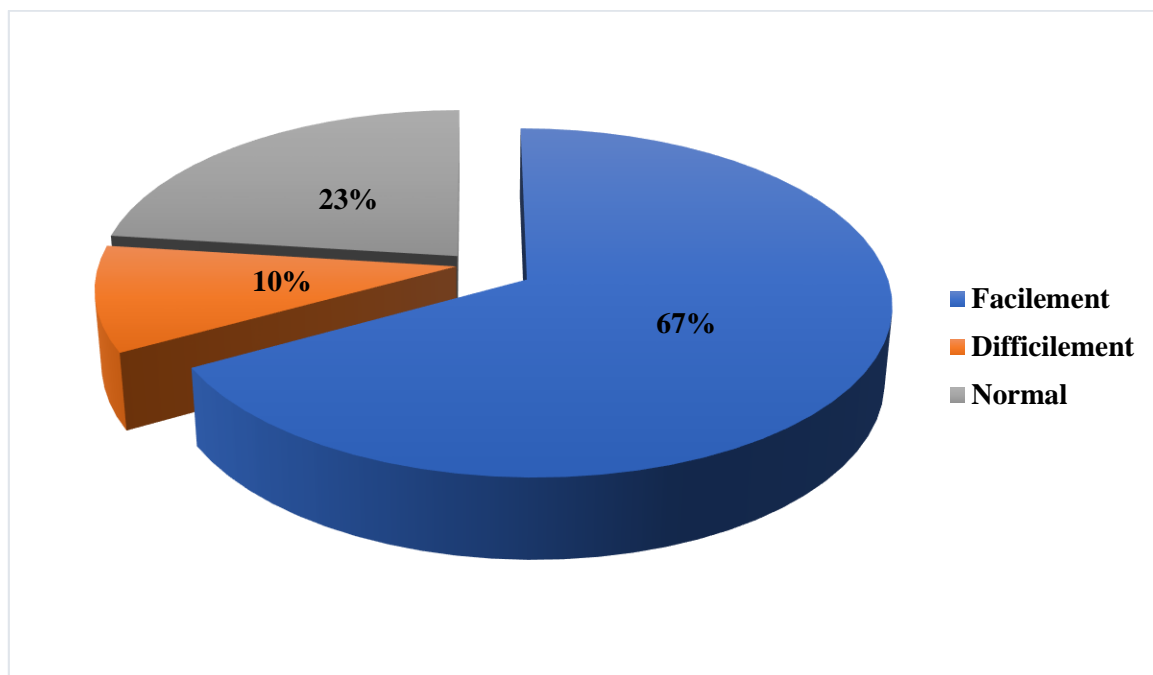
Cela veut dire que la CNEP , cherche les moyennes pour converger toutes les appréciations relative à l'adéquation entre le profil de poste et celui d'un candidat quel que soit le poste a occupé, donc elle convoque par un entretien et cela pour mesurer ou vérifier le degré de compétence de candidat, et aussi pour permettre à ce dernier d'obtenir plus d'information sur l'établissement et s'exprime pour qu'il donne des informations sur son passé professionnel, ses motivations et ces aptitudes relationnelles. Le déroulement de l'entretien établit la relation en face à face entre le/les responsable(s) de l'établissement et le candidat.

Donc, nous pouvons dire que la CNEP cherche à avoir plus d'information sur ses candidats.

Tableaux N° 09 : Selon l'intégration des salariés dans leurs postes :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Facilement	20	67%
Difficilement	03	10%
Normal	07	23%
Total	30	100%

Figure N° 10 : L'intégration des salariés dans leur poste :



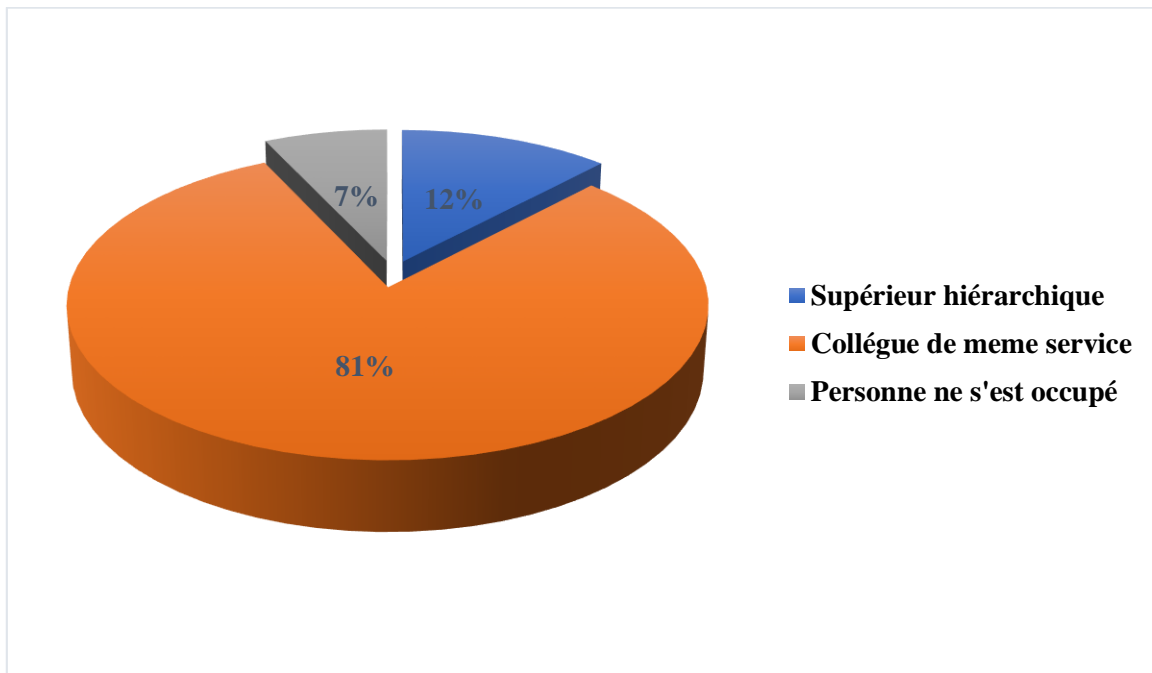
Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, nous avons constaté que 67% des enquêtés ont répondu que leur intégration s'est passée facilement, suivi par 23% de ceux qui affirment que leur intégration s'est passée facilement, enfin 10% trouve que leur intégration s'est effectuée normalement.

Tableaux N° 10 : Selon le chargé de l'intégration :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Supérieur hiérarchique	04	13%
Collègue de même service	24	80%
Personne ne s'est occupé	02	7%
Total	30	100%

Figure N° 11 : Le chargé de l'intégration :



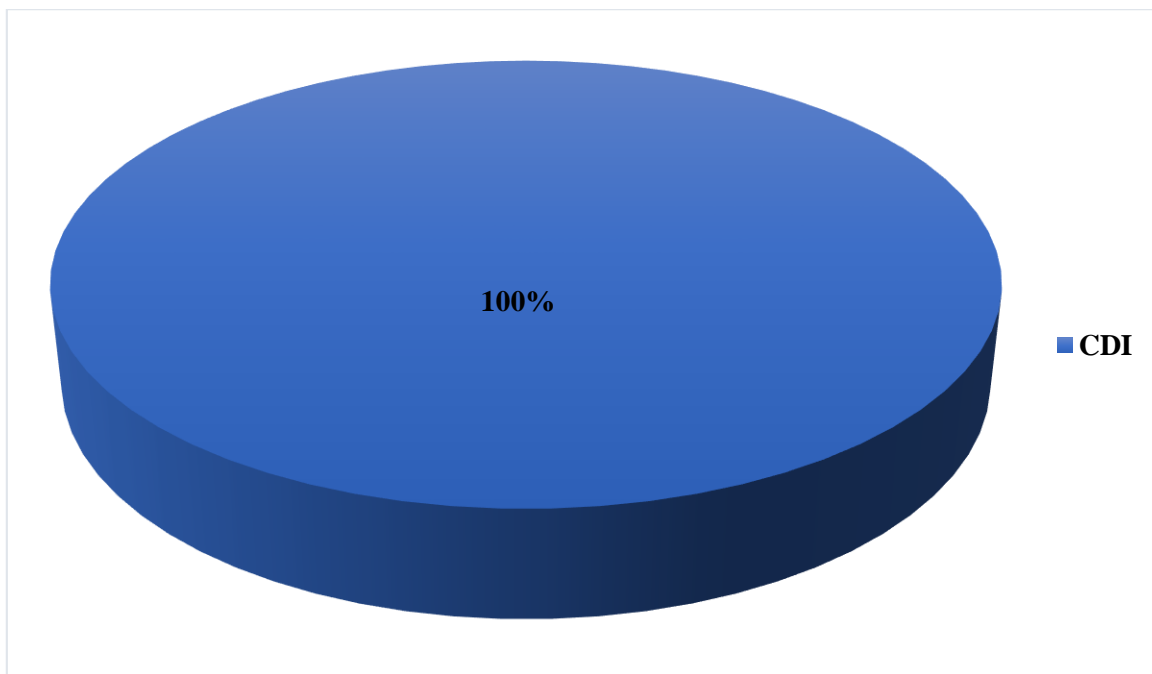
Source : Elaborer par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, nous remarquons que la majorité des enquêtés disent que le collègue d'enquête du même service s'est occupé de leur intégration avec un pourcentage de 80%, suivi par 12% qui disent que le supérieur hiérarchique s'est occupé de leur intégration, enfin 7% déclare que personne ne s'est occupé d'eux.

Tableaux N° 11 : Selon le type de contrat de travail :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
CDD	-	-
CDI	30	100%
Total	30	100%

Figure N° 12 : Le contrat de travail :



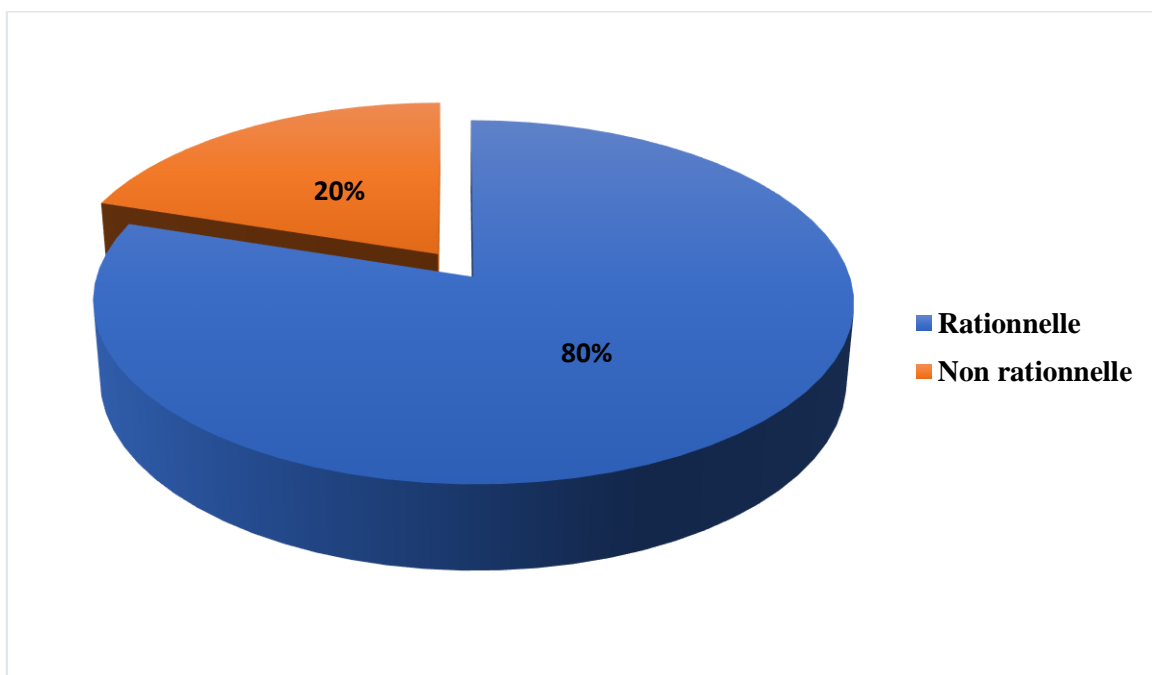
Source : Elaborer par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, nous remarquons que la totalité des recrutes sont sous contrat CDI qui représente un taux de 100% de la population étudié.

Tableaux N° 12 : Selon la politique adoptée par la CNEP :

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Rationnelle	24	80%
Non rationnelle	06	20%
Total	30	100%

Figure N° 13 : selon la politique adopté par la CNEP :



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

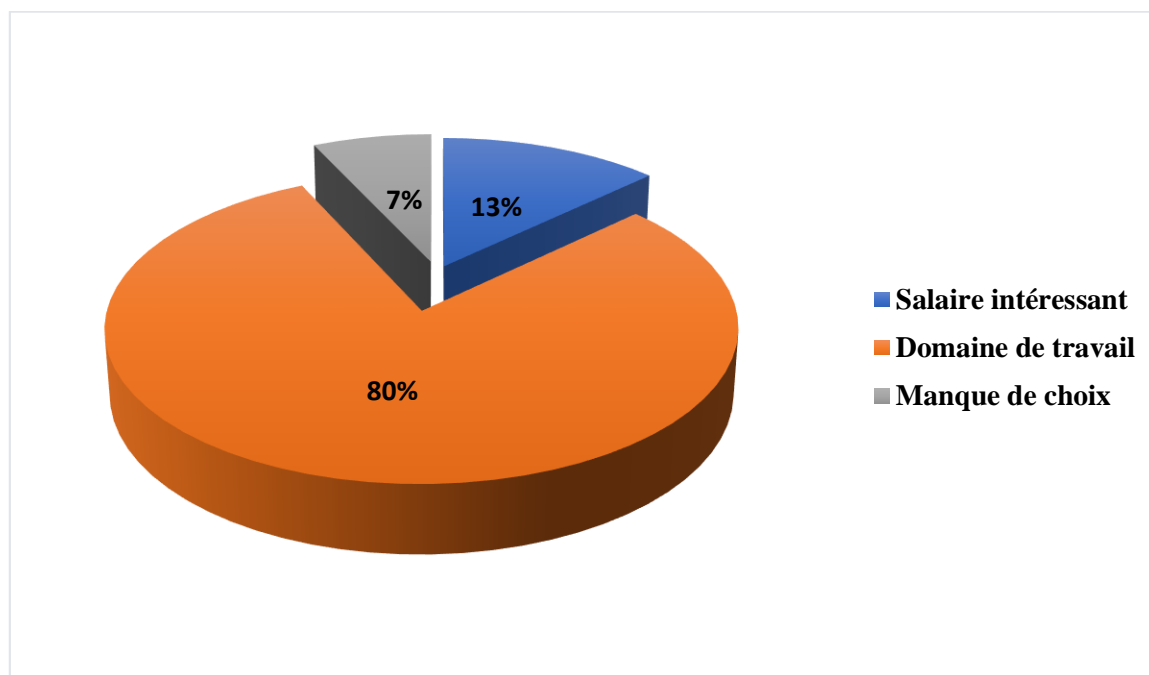
D'après les données ci-dessus, nous remarquons que 80% de notre échantillon déclare que la politique se fait d'une manière rationnelle, contre 20% qui disent qu'elle n'est pas rationnelle.

Ce qui explique que la CNEP, recrute ses salariés sur la base de certain critère (Age, diplôme, expérience), afin d'assurer le développement et l'adéquation des capacités avec les exigences des postes occupés.

Tableaux N° 13 : Selon la base de choix de la CNEP :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Salaire intéressant	04	13%
Domaine de travail	24	80%
Manque de choix	02	7%
Total	30	100%

Figure N° 14 : Selon quelle base vous avez choisis la CNEP



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

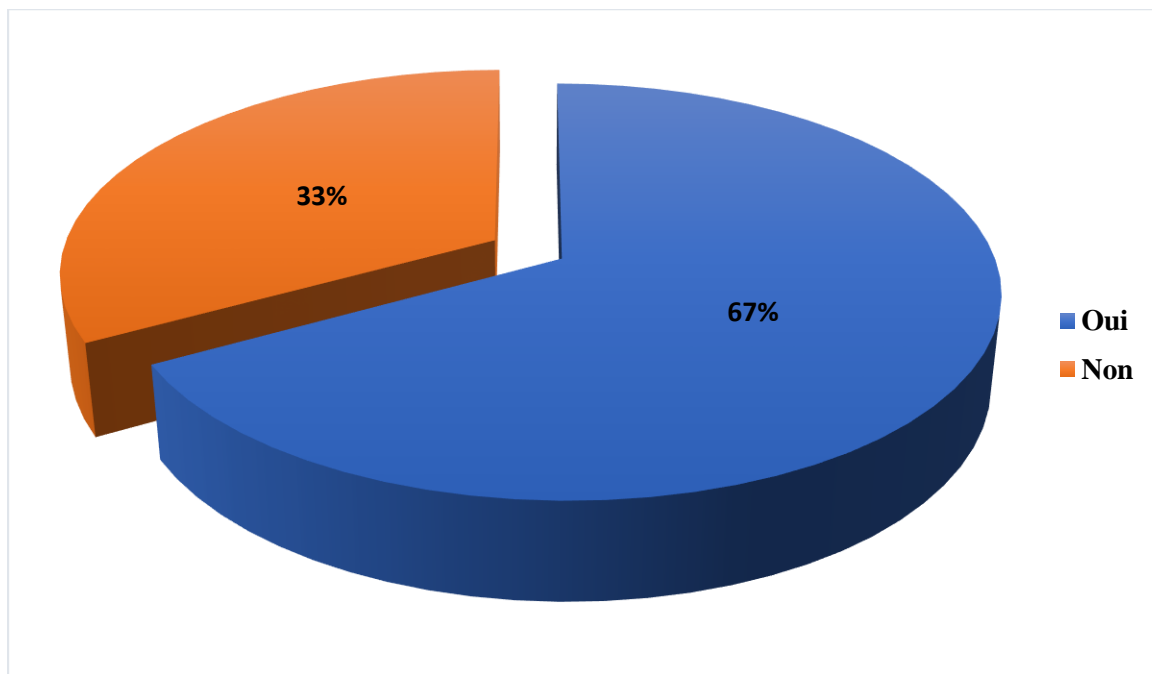
D'après les données ci-dessus, nous remarquons que la base du choix de la CNEP est motivée par le domaine du travail, il se représente de 80%, et en deuxième lieu le salaire intéressant avec un taux de 13%, et enfin le manque de choix avec un taux de 7%.

Cela dénote que la CNEP, répond aux besoins des salariés qu'elle s'intéresse à leur confort.

Tableaux N° 14 : l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	20	67%
Non	10	33%
Total	30	100%

Figure N° 15 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste



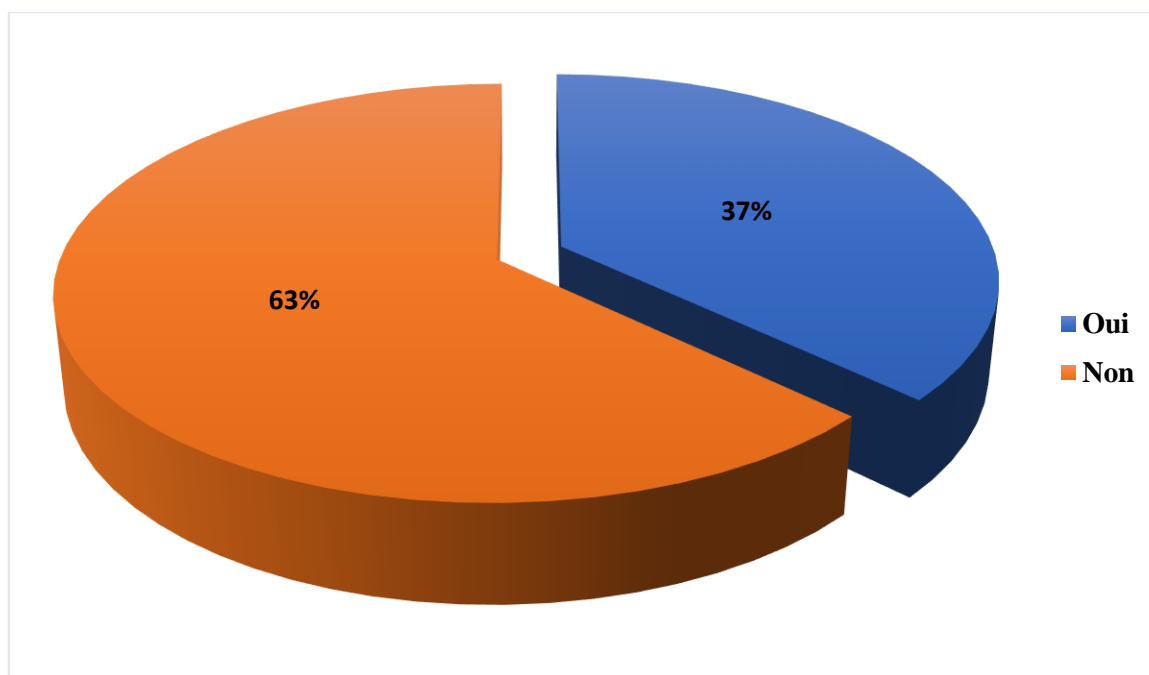
Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, nous remarquons que 67% des salariés affirment qu'il y'a une adéquation entre leurs compétences et leurs postes occupés. Le reste des salariés interrogés à savoir 33% nie l'existence de corrélation entre les compétences et les postes occupés.

Tableaux N° 15 : Selon les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation du poste occupé :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	11%	37%
Non	19%	63%
Total	30	100%

Figure N° 16 : les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation de poste occupé



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

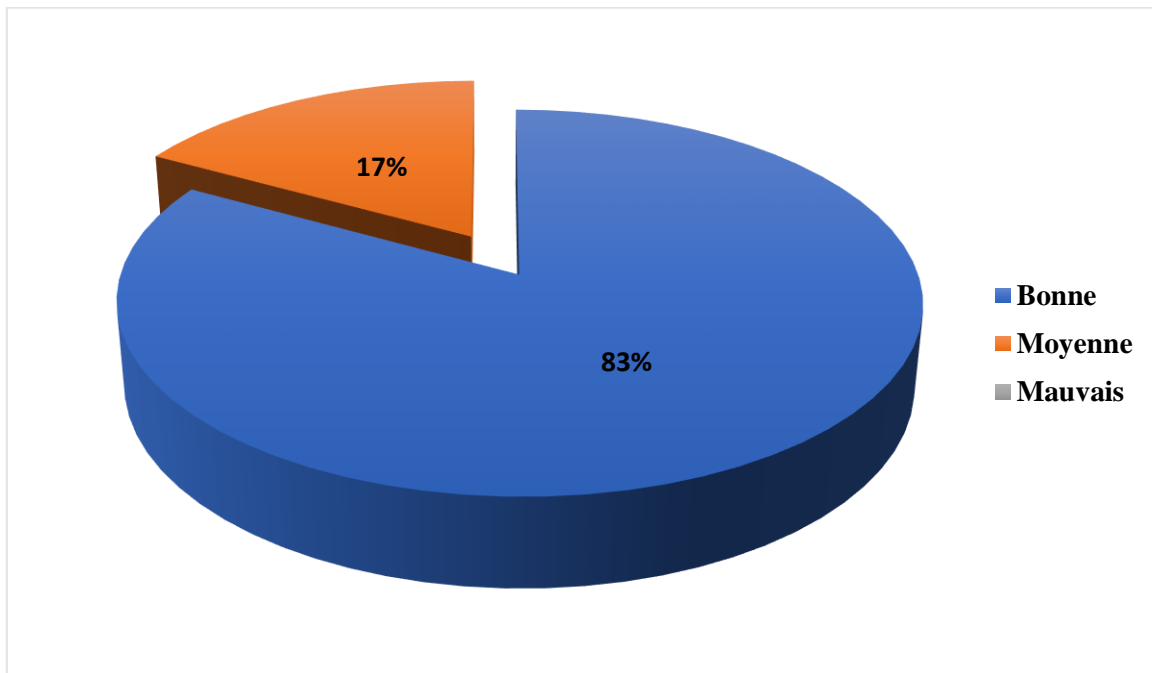
D'après les données ci-dessus, nous remarquons que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontrés des difficultés à l'adaptation au poste occupé avec un pourcentage très élevé de 63%, tandis que d'autres rencontrent des difficultés à l'adaptation au poste avec un pourcentage de 37%.

Cela explique que la **CNEP** cherche à mettre à l'aise tous les nouveaux recrutes, et intervenir dans le règlement des problèmes rencontré par eux et les aider à les surmonter et à s'adapter aux milieux du travail.

Tableaux N° 16 : Selon les conditions de travail :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Bonne	25	83%
Moyenne	05	17%
Mauvais	-	-
Total	30	100%

Figure N° 17 : les conditions de travail



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

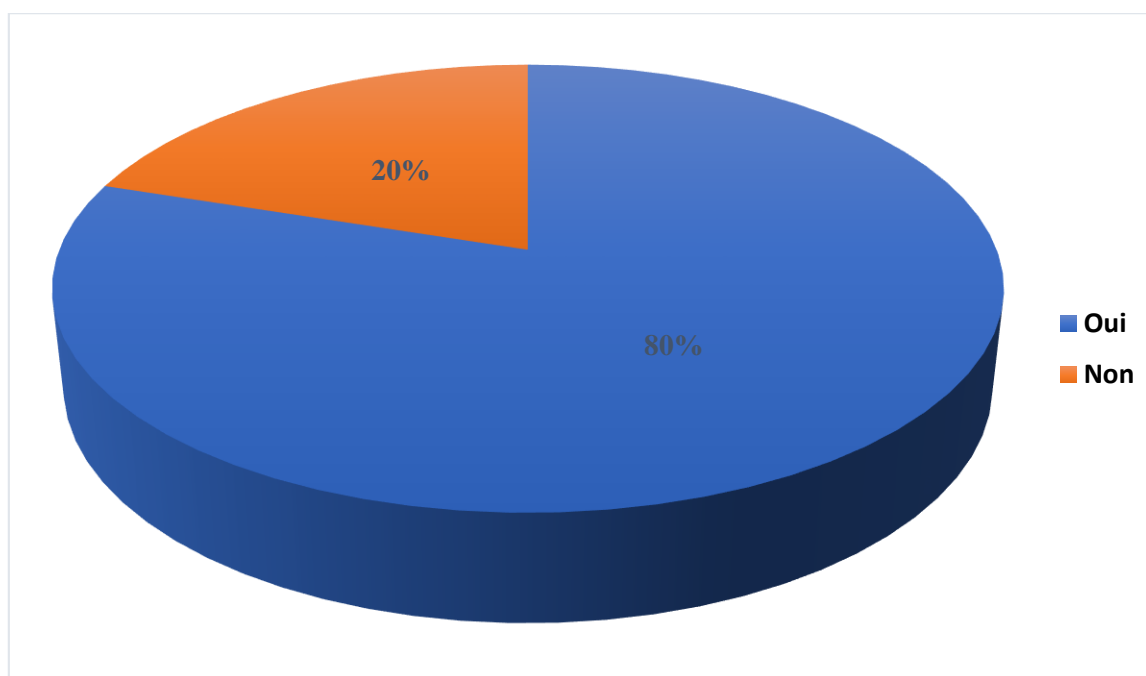
D'après les données ci-dessus, nous remarquons que 83% aiment leur travail ils disent que sont bonnes et 17% de notre échantillon déclarent que les conditions de travail sont de nature moyenne.

Cela explique que le responsable hiérarchique essaie de mettre à l'aise les employés autant que possible afin de maximiser leur productivités et d'atteinte les objectifs en préalable.

Tableau N° 17 : Selon les améliorations apportées par le personnel :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	24	80%
Non	06	20%
Total	30	100%

Figure N° 18 : les améliorations apportées par le personnel



Source : Elaboré par nous même à partir des données de la CNEP

D'après les données ci-dessus, nous remarquons que la majorité des enquêtes ont apporté des améliorations et/ou des suggestions à leur entreprise avec un taux de 80%, tandis que 20% ne s'intéressent qu'à l'accomplissement de leur mission.

Cela explique que les subordonnés de la **CNEP-Tizi-ouzou** participent à la prise de décision et/ou l'amélioration des résultats et donc on déduit que leurs supérieurs hiérarchiques ont un style de gestion participatif.

Conclusion au chapitre III

Face aux défis assignés à la gestion des ressources humaines, toute entreprise quelque que soit sa taille, est amenée à tracer des stratégies propres à elle, pour assurer sa survie et sa compétitivité dans l'économie moderne.

De ce fait, les organisations accordent une importance particulière à la gestion du capital humain, car le succès de toute organisation dans l'avenir consiste en la gestion efficace, efficiente et rationnelle des ressources humaines.

La **CNEP-Tizi-ouzou** a connu un grand développement de la fonction ressources humaines, qui s'est accompagné d'un profond renouvellement de son champ d'action, les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années.

Donc, le choix de son personnel, est basé sur des méthodes et critères objectifs lors de recrutement, tel que le diplôme, l'expérience, les entretiens et d'orienter sa recrue, vers des postes qui sont adéquates avec leurs capacités afin de développer un sentiment de satisfaction chez le nouveau salarié.

Comme nous l'avons montré dans notre étude le nouveau recruté, arrive à répondre aux exigences du poste.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le recrutement est une opération primordiale pour les organisations qui ont pour but de chercher et de traquer les compétences afin de les intégrer en leur sein.

La partie théorique nous a permis d'apprendre que le recrutement est conditionné par un ensemble d'actions entreprises par la DRH en vue de pourvoir les postes vacants, assuré le bon fonctionnement et réalisé les objectifs de l'organisation.

Le but de recrutement c'est de répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en temps voulu notamment pour l'occupation de quelques postes sensibles.

L'offre d'emploi doit donc être adaptée aux conditions du secteur d'activité tout en restant dans des possibilités et le contexte de l'entreprise.

La détermination des besoins en personnel, doit faire l'objet d'une prévision préalable qui reflétera les besoins réels de l'organisation et la description des postes à pourvoir doit obéir à des critères établis par des spécialistes, par conséquent, la connaissance du profil du candidat à recruter sera moins rude et de même pour le choix de la source.

La sélection des candidats est l'une des plus importantes de l'ensemble de la démarche de recrutement, car elle représente la première tentative d'adéquation entre le besoin exprimé par l'entreprise et l'offre du marché de travail. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettra de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement n'existe pas.

Le candidat doit être soumis à une période d'essai qui permettra à l'entreprise de détecter ses aptitudes professionnelles. Cette période étant concluante permettra à l'organisation de choisir le candidat apte et habilité à ce poste

La confirmation du candidat dans son poste ne marquera pas la fin de la mission du service de la gestion du personnel ni celle de la direction des ressources humaines. Ces derniers sont appelés à suivre la nouvelle recrue pour lui assurer la stabilité, l'évolution de sa carrière, la promotion de sa vie sociale et l'amélioration de son niveau intellectuel, persuadé que le personnel, est le capital le plus précieux pour toute organisation. La phase de recrutement est une nécessité absolue pour choisir le candidat qui répond aux exigences du poste précédé de la signature d'un contrat de travail où l'employé s'engage à accomplir ses obligations selon les clauses de ce contrat.

Un travail d'intégration est impératif pour permettre la nouvelle recrue de s'adapter à l'environnement de l'entreprise et de s'insérer dans la vie professionnelle. Pour cela ce parrainage contribuera facilement à son insertion et adaptation.

Par ailleurs, nous avons constaté que la **CNEP-Tizi-ouzou** procède à un recrutement direct par le biais d'un concours national quelle parraine aux prés des écoles supérieurs des banques.

Le stage pratique que nous avons effectué nous a permis d'accomplir nos connaissances, de tester nos capacités, et vivre une expérience réelle dans un milieu professionnel. Il nous a

Conclusion générale

donné l'occasion d'appliquer tout ce que nous avons appris pendant toute notre formation théorique.

Ce stage a été notre premier contact avec le monde de travail. Il nous a donné l'occasion d'affronter le milieu professionnel afin de nous préparer pour nous intégrer dans ce monde.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

OUVRAGES :

- ❖ BELKHIRI. Omar, « Cours GRH », faculté de droit de TANGER, 2008-2009.
- ❖ BEN SALAH. Tabrizi, droit de la fonction publique, Edition Masson, Paris, 1992.
- ❖ CADINE.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, 2007.
- ❖ CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition, ARMAND Colin, Paris,1994.
- ❖ FOMBONNE. J, « Personnel et DRH », Paris, Edition Vuibert, 2001.
- ❖ GARNIER. Christiane, « l'employabilité personnel », N° 348, Paris, février 1994.
- ❖ GHLOE Guillot-Soulez, « La Gestion des Ressources Humaines », 8^{ème} édition, LEXTEUS, 2015-2016.
- ❖ GUILLOT-Soulez, « Gestion des Ressources Humaines », 8^{ème} édition, GUALINO l'extenso, Paris, 2015-2016.
- ❖ HARACHER. B Bachy, « Toute la Fonction Management », Edition, Dunod, Paris, 2010,
- ❖ Hélène de FALCO « Maitrise ses Recrutements », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016.
- ❖ KIT Tel. Françoise « International humain développement school », GRH, 2004, Paris.
- ❖ MAR Tory. Bernard et Crozet. Daniel « GRH », Edition Dunod, Paris, 2005.
- ❖ PERETTI. Jean-Marie, « Gestion des ressources humaine », 10^{ème} éd, Paris, édition Vuibert, 2006,
- ❖ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines »,15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008.
- ❖ PERETTI. Jean-Marie, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 8^{ème} édition, Vuibert, Paris 2012.
- ❖ PERETTI. Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- ❖ PERETTI. Jean-Marie, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 11^{ème} édition, Paris, 2007.
- ❖ PERRETI. Jean-Marie, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 2001.

- ❖ PERETTI. Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- ❖ PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition Vuibert, Paris, 1995.
- ❖ PERETTI. J.M, « Ressource Humaine et Gestion des Personnes », 8^{ème} édition, Paris 2012.
- ❖ Sekiou. Blondin, Fabi et autres, « GRH », 2^{ème} édition, Edition BOECH 2004.
- ❖ SYLVIEST-ONGE et autre « Relever les défis de la GRH », 2^{ème} éd, Canada, édition chènevière éducation.

ARTICLES :

- ❖ La loi N °16-15 du 31 Décembre 2016 modifiant et complétant la loi N° 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite.
- ❖ La loi no 04-19 du 25 Décembre 2004 relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi.
- ❖ La loi N° 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail modifier et complété au 11 janvier 1997.
- ❖ Inscription N° 333 du 10/11/2013 de MR premier Ministre relative à l'allègement du dossier de candidature lors du dépôt.
- ❖ Convention collective des banques et établissement Financiers du 07 Aout 1991 et textes subséquents mise à jour au 31 Décembre 2013.

MEMOIRES :

- ❖ BAAZIZI. N et BELIT. F, « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : GENERAL EMBALAGE », Mémoire de master en Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion 2011-2012.
- ❖ CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Étude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », Mémoire de master en gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion Juin 2016.
- ❖ TIGHILT. S et ZAINE KHODJA. A, « L'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA », Mémoire mater en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion Juin 2014.
- ❖ BOULEMSAMER. Z et MEKREZ. L, « Processus du recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de SPA : CEVITAL », Mémoire de

master en Gestion des Ressources, Humaines Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion Juin 2016.

- ❖ KERNOUA. H et KECGROUD. A, « Les pratique de gestion de recrutement : État des lieux et perspectives, cas de l'entreprise SONATRACH », Mémoire de master en Gestion des Ressources Humaines, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion Juin2014.
- ❖ BENAMARA NARIMENE. « Le processus de recrutement au sein d'un établissement financier, cas CNEP », Mémoire de fin de formation en Gestion des ressources Humaines, Ecole INSIM, Promotion 2016-2017.

SITE INTERNET :

- ❖ www.netprof.fr

ANNEXES

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction général.....	01
Chapitre I : Le recrutement et la GRH	
Introduction au chapitre I.....	04
Section 1 ; Concepts généraux lies a la gestion des ressources humaines.....	04
1.1. Le développement de la fonction ressources humaines.....	04
1.1.1. L'émergence de la fonction (1850-1944).....	05
1.1.2. Les Trente Glorieuses (1945-1974).....	05
1.1.3. La fonction face à la crise.....	06
1.2.1. Qu'est-ce que la GRH ?.....	06
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	07
1.4. Les domaines de la GRH.....	07
1.4.1. La rémunération du personnel.....	07
1.4.2. La gestion des carrières.....	07
1.4.3. La gestion administrative.....	07
1.4.4. La formation des salariés dans l'organisation.....	08
1.4.5. La motivation.....	08
1.4.6. La communication.....	08
1.4.7. Le dialogue social.....	08
1.5. Les enjeux de « GRH ».....	08
1.5.1. Les enjeux technologiques.....	08
1.5.2. Les enjeux économiques et sociaux.....	09
a) Les enjeux économiques.....	09
b) Les enjeux sociaux.....	09
Section 02 : Notion générale sur le recrutement.....	09
2.1. Définition de recrutement.....	09
2.2. Evolution historique du recrutement.....	10

2.2.1. Evolution du recrutement dans le monde.....	10
2.2.2. L'évolution du recrutement en Algérie.....	12
2.2.2.1. Période postérieure à l'indépendance.....	12
2.3. Objectifs et importance de recrutement.....	14
2.3.1. Objectifs du recrutement.....	14
2.3.2. Importance du recrutement.....	15
2.4. Les modes de recrutement.....	15
2.4.1. Le recrutement interne.....	15
2.4.1.1. Les avantage du recrutement interne.....	16
2.4.1.2. Les inconvénients du recrutement interne pour l'organisation.....	16
2.4.2. Le recrutement externe.....	17
2.4.2.1. Les avantages du recrutement externe.....	17
2.4.2.2. Les inconvénients du recrutement externe.....	18
2.5. Les raison et les contraintes du recrutement.....	20
2.5.1. Les raison du recrutement.....	20
2.5.1.1. Création d'une organisation.....	20
2.5.1.2. Extension d'une organisation.....	20
2.5.1.3. Création d'un nouveau poste.....	20
2.5.1.4. Vacant d'un poste.....	20
2.5.1.5. Promotion.....	20
2.5.1.6. Départ du personnel.....	20
A. La démission du personnel.....	20
B. Le licenciement.....	20
C. Décès.....	21
D. Le départ à la retraite.....	21
2.5.1.7. Un surcroit d'activité.....	21
2.5.1.8. Remplacement d'un collaborateur.....	21
2.5.1.9. Recrutement pour maintenir l'effectif.....	21
2.6. Les contraintes du recrutement.....	22
2.6.1. Les couts.....	22

2.6.2. La technologie.....	22
2.6.3. La situation économique.....	22
2.6.4. La gestion.....	22
2.6.5. Les syndicats.....	23
2.7. Les liens avec les autres services de la GRH.....	23
2.7.1. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines.....	23
2.7.2. Le recrutement et la gestion provisionnelle des effectives.....	23
2.7.3. Le recrutement et la gestion des carrières.....	23
Conclusion au chapitre I.....	24
Chapitre II : Le processus de recrutement et l'intégration des nouveaux salariés	
Introduction au chapitre II.....	25
Section 01 : La démarche de recrutement.....	25
1.1. Les principes de recrutement.....	25
1.1.1. Le principe de l'égal accès à un emploi public.....	25
1.1.2. Le principe de mérite.....	25
1.1.3 Le principe de transparence.....	25
1.2. Les conditions du recrutement.....	26
1.2.1. Les conditions de fonds.....	26
1.2.1.1. Etre de nationalité algérienne.....	26
1.2.1.2. L'âge.....	27
1.2.1.3. Position du service national.....	27
1.2.1.4. Etre de bonne moralité.....	27
1.2.1.5. Niveau de qualification.....	27
1.2.1.6. L'aptitude mentale et physique.....	27
1.2.1.7. Inscription auprès de l'agence nationale de l'emploi (ANEM).....	27
1.2.2. Les conditions de forme.....	27
1.3. Les étapes de recrutement.....	28
1.3.1. Définition du besoin.....	30
1.3.1.1. La demande de recrutement.....	30
1.3.1.2. La décision de recruter.....	30

1.3.1.3. La définition du poste.....	30
1.3.1.4. Définition du profil.....	31
1.3.2. La recherche des candidats.....	31
1.3.2.1. La prospection interne.....	31
1.3.2.2. La recherche des candidatures externes.....	32
a) Les candidatures spontanées.....	32
b) Le réseau relationnel.....	32
c) La cooptation.....	32
d) Les annonces dans la presse.....	33
e) L'intérim.....	33
f) Les cabinets de recrutement.....	33
g) La mobilité et la promotion internes.....	33
1.3.3. La sélection des candidats.....	34
1.3.3.1. Le tri des candidatures.....	34
1.3.3.2. Le questionnaire de recrutement.....	35
1.3.3.3 L'entretien.....	35
1.3.3.4. Les tests.....	35
1.3.4. Accueil et intégration.....	36
1.3.4.1. La décision.....	36
1.3.4.2. Proposition au candidat et contrat.....	36
1.3.4.3. L'accueil.....	36
1.3.4.4. L'intégration.....	36
1.4. Les acteurs de recrutement.....	37
Section 02 : Les fondements théorique de l'accueil et l'intégration	37
2.1. La notion de l'accueil et l'intégration.....	37
2.1.1. L'accueil.....	38
2.1.2. Les avantages d'une intégration.....	38
2.2. Les objectifs de l'accueil et l'intégration.....	38
2.3. Les enjeux de l'intégration des nouveaux salariés.....	39
2.3.1. Les enjeux pour l'organisation.....	39

2.3.2. Les enjeux pour les salariés.....	39
2.4. Les conditions d'intégration des nouveaux salariés dans l'organisation.....	40
2.5. Les étapes d'intégration des nouveaux salariés.....	40
2.5.1. Créer le dossier administratif du nouvel employé.....	40
a) Information personnelles.....	41
b) Information sur la formation.....	41
c) Information concernant les relations de travail.....	41
d) Information portant sur la santé et la sécurité.....	41
2.5.2. Préparation de l'accueil du nouvel employé.....	41
a) Communiquer la venue du nouvel employé au personnel en place en.....	41
b) Organiser l'environnement de travail.....	41
c) Planifier le soutien nécessaire au nouvel employé en.....	42
2.5.3. Accueil de la nouvelle recrue.....	42
a) Accueil de l'employé.....	42
b) Présentation de l'organisation et le fonctionnement.....	42
c) Visiter le milieu de travail.....	42
d) Présenter le personnel.....	42
2.5.4. Former le nouvel employé.....	43
a) Familiariser l'employé avec son travail.....	43
b) Procéder à l'entraînement à la tâche.....	43
2.5.5. Confirmer l'employé en poste suit à la période de probation.....	43
a) Evaluer l'employé.....	43
b) Donner une rétroaction sur l'entraînement à la tâche.....	43
c) Evaluer la satisfaction de l'employé.....	44
d) Identifier ses besoins de formation.....	44
Conclusion au chapitre II.....	44
Chapitre III : Les processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzou.	
Introduction au chapitre III.....	45
Section 01 : Présentation de et analyse du processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzou	45
1.1. Historique de la CNEP-Tizi-ouzou.....	45

1.2. L'organisation de la CNEP-Tizi-ouzou.....	47
1.2.1. La structure de la CNEP-Tizi-ouzou.....	47
1.2.2. La direction du réseau de Tizi-Ouzou.....	48
1.2.2.1. Département personnel et moyens.....	48
a) Service personnel et formation.....	48
b) Service moyens généraux.....	48
c) Service sécurité.....	48
1.2.2.2. Département finance et comptabilité.....	48
a) Service comptabilité.....	49
b) Service budget et trésorerie.....	49
1.2.2.3. Département financement.....	49
a) Service financement des particuliers.....	49
b) Service technique.....	49
1.2.2.4. Département informatique.....	50
a) Service exploitation.....	50
b) Service assistance et maintenance.....	50
1.2.2.5. Département épargne.....	50
a) Service suivi.....	50
b) Service analyse.....	50
c) Service commercial.....	51
1.2.2.6. Département contrôle.....	51
a) Service contrôle opérationnel.....	51
b) Service contrôle à distance.....	51
1.3. Les activités de la CNEP-Tizi-ouzou.....	51
1.3.1. Les métier de la CNEP-Tizi-ouzou.....	51
1.3.2. Les besoins des organisations.....	52
1.3.3. Les besoins des particuliers.....	52
1.4. Les rôles de la CNEP-Tizi-ouzou.....	52
1.4.1. Satisfaction les besoins des particuliers.....	52
1.4.2. Les besoins des entreprises.....	52

1.5. Le processus de recrutement au sein de la CNEP-Tizi-ouzou.....	52
1.5.1. Identification des besoins en ressources humaines.....	52
1.5.1.1. Plan prévisionnel de recrutement.....	52
1.5.1.2. Validation du plan de recrutement.....	52
1.5.1.3. Notification.....	53
1.5.2. Recherche des candidatures.....	53
1.5.2.1. Recours à l'organisation de placement.....	53
1.5.2.2. Offre d'emploi par voie de presse.....	53
1.5.3. Procédure de traitement.....	53
1.5.3.1. Présélection sur étude de curriculum vitae et de la lettre de motivation.....	53
1.5.3.2. Sélection des candidatures.....	53
1.5.3.3. L'entretien individuel.....	53
1.5.3.4. Les tests de sélection.....	54
1.5.3.5. Décision de recrutement.....	54
1.5.4. Accueil et intégration.....	54
1.5.4.1. Prise de fonction.....	54
1.5.4.2. Contrat de travail.....	54
a) Contrat de travail à durée indéterminée et plein temps.....	54
b) Contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel.....	54
c) Contrat de travail à durée déterminée.....	54
1.5.4.3. Le procès-verbal d'installation.....	55
1.5.4.4. Période d'essai et de confirmation.....	55
a) Période d'essai.....	55
b) Demande de matricule.....	55
c) La confirmation.....	56
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	56
Conclusion au chapitre III.....	73
CONCLUSION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIE.	
ANNEXE.	

RESUME :

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements, les organisations font appel aux différents moyens de sélection comme l'analyse de Curriculum Vitae (CV), l'entretien et les tests, afin de sélectionner des bons candidats pour des objectifs précis.

L'objectif de notre recherche à travers la thématique « analyse du processus de recrutement et l'intégration des nouveaux salariés » est de dévoiler l'importance donnée au facteur humain par l'organisation, connaître la méthode utilisée pour bien s'intégrer les nouveaux salariés et aussi répondre à notre curiosité à savoir, si l'organisation algérienne précisément CNEP/Tizi-Ouzou favorise l'intégration de l'employé nouvellement recruté.

ABSTRACT :

Recruitment is a major challenge in all organizations. To be sure not to make mistakes in their recruitments, organizations use different means of selection such as analysis of Curriculum Vitae (CV), interview and tests, in order to select good candidates for specific objectives, accurate.

The objectives of our research through the theme "analysis of the recruitment process and the integration of new employees" is to reveal the importance given to the human factor by the organization, to know the method used to integrate new employees and also respond to our curiosity to know if the Algerian organization precisely the **CNEP-Tizi-ouzou** promotes the integration of the newly recruited employee.