

# UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI, TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

FILIERE DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



## *Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master*

*Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion*

**Intitulé du mémoire :**

*Audit d'efficacité et de conformité du  
processus d'acquisition des ressources  
humaines : cas de NAFTAL Tizi-Ouzou.*

**Réalisé par :**

- BENEDDINE Ali
- DJEROUM Belkacem

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> MAHTOUT Idir

**Membre du jury :**

Examineur : M<sup>r</sup> AMIAR Habib, MAA, UMMTO  
Rapporteur: M<sup>r</sup> MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO  
President: M<sup>r</sup> HADJOU Abdelaziz, MAA, UMMTO

**5<sup>ème</sup> Promotion  
2019/2020**



# Remerciement

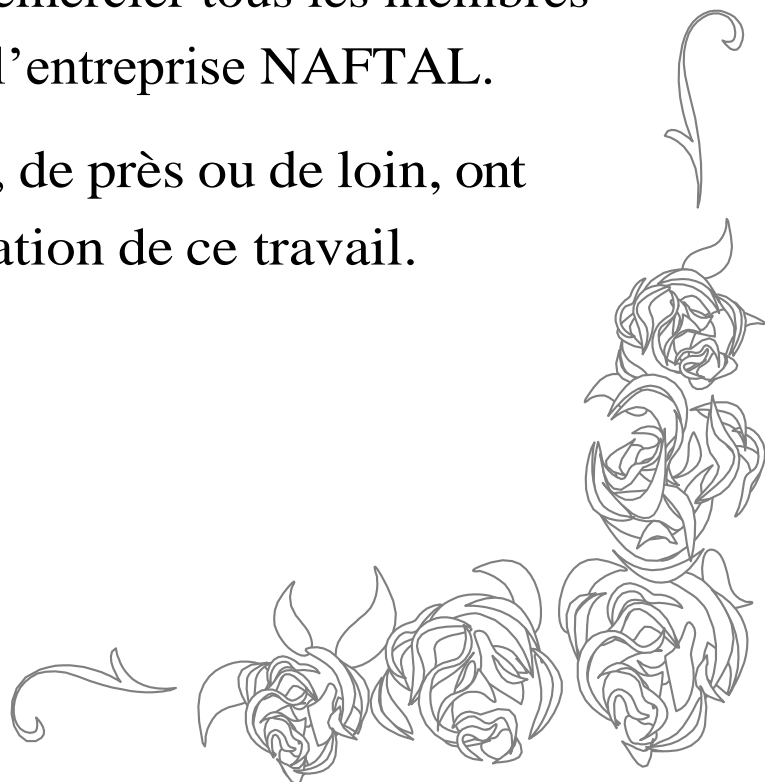
En premier lieu, nous tenons à remercier dieu,  
notre Créateur de nous avoir donné la force pour  
accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier Mr. MAHTOUT Idir, notre  
promoteur pour son soutien et ses conseils.

Nous remercions également tous les professeurs du  
département de sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion.

Nous tenons également à remercier tous les membres  
de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL.

A toutes personnes qui, de près ou de loin, ont  
participé à la réalisation de ce travail.



# *Dédicace*

*A ma très chère famille ;*

*A ma chère maman qui a toujours été là  
pour moi.*

*A mon très cher papa.*

*A ma chère Sœur Kahina et mes frères  
Amar, Mohammed et Belkacem.*

*A tous ceux qui me sont cher*

*A tous ceux qui ont contribué, de près ou  
de loin, à la réalisation de ce travail.*

*Ali*

# *Dédicace*

*A ma très chère famille ;*

*A ma chère maman qui a toujours été là  
pour moi.*

*A mon très cher papa que le dieu  
l'accueille dans son vaste paradis.*

*A mes chers frères Djamel et Samir et  
mes chères Sœurs Lynda et Ouardia et  
Katia qui m'a beaucoup aidé.*

*Et à tous ceux qui me sont chers.*

*A tous ceux qui ont contribué, de près  
ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Belkacem*

## Liste des abréviations

Symbole	Signification
AS	Audit social
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat durée indéterminé
CI	Contrôle Interne
CLPB	Carburant, Lubrifiant, Pneumatique, et Bitume
CSP	Catégorie socioprofessionnelles
CTT	Contrat de travail temporaire
CV	Curriculum Vitae.
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétence
GPL	Gaz propane liquéfié
GRH	Gestion des ressources humaines
H	Heures
HP	Haut potentiel
ISA	Les standards internationaux d'audit
NAFTAL	Société nationale de transport et commercialisation des produits Hydrocarbures
RH	Ressources humaines
TBS	Tableau de bords sociaux
TS	Technicien supérieur
VA	Valeur ajoutée
ISO	Organisation internationale de normalisation (International standardization for organization)

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I - Le processus d'acquisition des ressources humaines .....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : Généralités sur le recrutement .....</b>	<b>7</b>
<b>Section 2: Le processus de recrutement .....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II - L'audit d'efficacité et de conformité du processus de recrutement .....</b>	<b>23</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Audit social de conformité et d'efficacité .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : L'intérêt de l'audit de recrutement .....</b>	<b>33</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre III - Analyse empirique et vérification des hypothèses.....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 2 : Interprétation des résultats.....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>72</b>
<b>Listes des tableaux et figures.....</b>	<b>75</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>78</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>86</b>

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in small circular curls.

# *Introduction générale*

## Introduction

Le capital humain joue un rôle important dans la vie de toute entreprise. Pour assurer son fonctionnement, l'entreprise doit disposer d'un personnel compétent, c'est ce qui fait de la gestion des ressources humaines une branche fondamentale au sein des organisations.

Le processus d'acquisition des ressources humaines, nommé « *Recrutement* » se définit comme l'ensemble des activités qui aident l'entité à atteindre un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les plus aptes à occuper les postes disponibles, étant donné qu'il est essentiel de s'entourer de collaborateurs ayant des capacités cognitives, du potentiel et des qualités qui répondent aux besoins de l'entreprise, ainsi qu'une motivation qui va mener à bien l'évolution de celle-ci.

Sous les commandes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'entreprise est tenue d'élaborer et de mettre à jour ce processus périodiquement. Chaque recrutement nécessite une planification et une définition correcte des besoins immédiats et futurs en main-d'œuvre afin d'éviter les risques d'échec et d'inefficacité.

En effet, avant d'entamer un recrutement, il est primordial que divers moyens soient épuisés afin d'assurer sa réussite. A savoir, les promotions internes, les reclassements et les transferts. Les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs généraux de l'entreprise qui doivent être en cohérence avec la stratégie de cette dernière, des programmes de productions et d'inventaire des ressources humaines (départ en retraite, licenciement...).

Le recrutement est un système long, complexe et couteux, suscitant un audit pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation et d'apporter les améliorations nécessaires. L'audit de recrutement fait partie de l'audit social. Selon Jean-Marie PERETTI « *L'audit social est une démarche d'examen professionnel reposant sur des références pertinentes permettant d'exprimer une opinion sur différents aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines* »<sup>1</sup>.

Pour procéder à un audit de recrutement, il est nécessaire de rassembler des informations ayant trait aux objectifs politique, programme et procédure de sélection de recrutement, d'accueil, de départ mais aussi de recueillir les données concernant les divers coûts de recrutement et coûts d'adaptation correspondant à la période durant laquelle le rendement de la

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2010, p. 87.

nouvelle recrue est faible ou pendant laquelle l'employé a besoin d'aide fréquente de son supérieur.

A partir des informations recueillies et des résultats des entretiens menés avec les différents responsables, l'auditeur établira un constat de la situation afin de déterminer l'efficacité et l'efficacités des procédures et des politiques du recrutement mis en œuvre aussi, de diagnostiquer les problèmes pour enfin y remédier. Donc, connaître les causes et proposer des solutions.

L'auditeur doit avoir une connaissance précise des référentiels et notamment du processus de recrutement, de la structure et des coûts y afférant. Cela peut être une aide tout autant qu'un guide pour ce dernier, qui dans chaque étape de ce processus décèlera les points forts et les problèmes à l'aide d'indicateurs qui lui permettront de porter une appréciation sur l'efficacité et la conformité légale et réglementaire en ce domaine.

De ce fait, nous pensons qu'il est judicieux d'évoquer la problématique suivante :

**« Quel est l'impact de l'audit d'efficacité et de conformité sur le processus d'acquisition des ressources humaines ? »**

Trois questions secondaires dérivent de cette problématique :

- Qu'est-ce que l'audit d'efficacité et de conformité ?
- Quel est le processus à suivre pour l'acquisition des ressources humaines ?
- Comment effectuer un audit d'efficacité et de conformité ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèses I :** Un processus de recrutement de qualité permet de sourcer les meilleurs profils.
- **Hypothèses II:** L'audit d'efficacité et de conformité du processus de recrutement impacte positivement le processus d'acquisition des ressources humaines.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons avoir recours à des ouvrages qui traitent principalement les thème d’audit social et du recrutement, puis nous nous sommes approchés de la réalité du terrain en effectuant un stage pratique au sein de l’entreprise NAFTAL district GPL, en adoptant une approche qualitative et quantitative sous forme d’investigations et d’entretiens avec le responsable des ressources humaines (DRH) et le responsable de recrutement afin de collecter des données sur le processus de recrutement en particulier et sur la gestion des ressources humaines en général.

Pour répondre à la problématique posée ci-dessus nous avons construit un volet théorique qui se divise en deux chapitres :

Le premier chapitre a pour objectif, d’exposer le processus d’acquisition des ressources humaines.

Le second sera consacré à la présentation de l’audit du processus de recrutement, tout en présentant ses différentes étapes.

Après avoir construit ce volet théorique, nous avons procédé à un volet pratique qui à son tour, se divise en deux sections :

La première section, concerne la présentation de notre terrain de recherche.

La deuxième portera sur les différents cas pratiques qui s’organisent selon ce que nous avons récolté en termes de données au sein de la société qui renseigne exclusivement sur l’étude de l’impact d’audit d’efficacité et de conformité sur le processus recrutement ainsi que sur la gestion des RH.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both with rounded ends and small circular details at the corners.

# ***Chapitre I***

*Le Processus d'acquisition des ressources  
humaines*

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

## Introduction

Le recrutement est l'un des processus principaux et fondamentaux dans la vie des entreprises, il s'agit d'un processus qui a pour objet la gestion du capital humain, cette dernière est incarnée dans la compatibilité entre les postes et ceux qui les occupent. Cela dit, avoir la bonne personne au bon poste.

Le recrutement est une opération complexe qui est étroitement liée à la situation économique de l'entreprise et de celle du pays, dont se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il représente l'un des principaux leviers de la régulation de la main-d'œuvre. Il est considéré comme étant un émetteur des nouvelles compétences. On parle donc de celles des nouveaux recrutés.

Il procède à un enchaînement d'étapes et d'opérations, ce qui implique une démarche complexe permettant de développer la stratégie et la politique de l'entreprise.

Un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables pour l'entreprise. De ce fait, un mauvais recrutement est encore plus coûteux, car on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation d'une nouvelle recrue avec le poste. A partir de là, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai, mais on devra renouveler ce dernier, ce qui rend le poste à pourvoir en attente d'être comblé, on parle donc d'une anomalie au niveau de celui-ci.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la pérennité de l'entreprise, il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les performances afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » au sein de l'organisation.

Parmi ces activités, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, d'ailleurs il est considéré comme le premier acte de GRH qui permet l'acquisition des ressources humaines.

Nous avons consacré ce chapitre pour expliquer à quoi sert le processus d'acquisition des ressources humaines lequel nous allons étudier en deux sections. La première : portera sur la notion du recrutement. La seconde traitera le processus de recrutement.

## Section 1 : Les généralités sur le recrutement

Nous allons, dans cette section, présenter en premier lieu les différentes définitions attribuées au recrutement. Ensuite nous nous pencherons vers ses modalités tout en décelant ses avantages, ses inconvénients ainsi que ses différents objectifs, son importance mais aussi ses enjeux.

### 1. Définitions du recrutement

Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs économistes qui se sont penchés sur la question. On peut souligner en premier lieu, celle de MICHEL Christolhomme qui selon lui

*« Le recrutement désigne les opérations précédant à l'embauche tandis que l'embauche implique l'acceptation du candidat en tant que membre du personnel de l'organisation ».*<sup>2</sup>

EDIGHOFFER de son côté estime que *« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le travail vacant »*<sup>3</sup>

Quant à SEKIOU et d'autres auteurs le recrutement est défini comme *« un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »*.<sup>4</sup>

Selon les définitions précédentes, nous pouvons affirmer que le recrutement est un acte positif pour l'entreprise, car une bonne recrue pourra développer celle-ci en fonction des prestations fournies par le personnel recruté. Ce qui permet d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Pour résumer, le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvres pour trouver un ou plusieurs candidats supposés répondre aux besoins de l'entreprise et ayant les compétences qu'on considère adéquates à un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

Donc, c'est l'opération qui a pour but de pourvoir un poste vacant aux candidats adéquats possédant des compétences requises et une bonne motivation par rapport au poste offert.

---

<sup>2</sup> Michel CHRISTOLHOMME, Techniques et pratiques du recrutement, édition d'organisation, Paris 1978, p. 30.

<sup>3</sup> Jean-René EDIGHOFFER et autre, Economie d'entreprise : Savoir et Technique, NATHAN, Paris, p. 223.

<sup>4</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, De Boeck, Bruxelles, 2007, p. 227.

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

## 2. Les principaux objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs tels que :

- L'acquisition des compétences permettant à l'organisation d'être compétitive ;
- Permettre au recruteur de faire le bon choix sur la personne correspondante au profil recherché ;
- Perfectionner les moyens et les techniques qui rendent possible de choisir des candidats avec les performances souhaitées ;
- Mettre à jour le nombre et les qualifications des candidats à l'aide d'outils spécifiques utilisées.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper les postes d'emplois vacants en essayant de minimiser les coûts de recrutement ;
- Mettre à disposition des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de former des candidats potentiels grâce auxquels l'organisation pourra répondre à ses besoins ;
- Augmenter la banque des candidats (Présélectionner le maximum de candidats) aux moindres coûts en prévision des postes à pourvoir ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle de l'entreprise en retenant des individus disposants de compétences considérables et des valeurs personnelles plus adéquates ;
- Mettre à la disposition des organisations des effectifs pour répondre à leurs besoins ;
- Se créer une notoriété dans le marché grâce à une bonne politique de recrutement.
- Attirer des candidats et placer chacun d'entre eux au poste qui lui convient le mieux, de façon à ce que chacun puisse utiliser ses capacités, ses aptitudes, sa formation, son expérience et sa motivation de la meilleure manière possible.
- Rechercher des employés dont le profil correspond, plus ou moins à celui des employés de l'entreprise.

## 3. Les modes de recrutement

Une fois le besoin a bien été défini, une réflexion est menée sur la prospection. Il s'agit de savoir par quels biais est-t-il possible d'entrer en contact avec le candidat ciblé, l'essentiel pour l'entreprise n'est pas de diffuser l'annonce de la manière le plus large possible mais de sélectionner les canaux appropriés afin d'obtenir des curriculums vitae CV pertinents par rapport au profit souhaité. Pour cela on distingue deux types de recrutement.

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

## 3.1. Le recrutement interne

C'est une opération ayant pour but de pourvoir un poste vacant parmi les salariés qui sont susceptible de l'occuper, cette démarche interprète la politique de gestion des carrières au sein de l'organisation qui motive le personnel à mieux se mobiliser. Il s'agit de sélectionner un candidat retenu parmi les salariés actuels. Qui possèdent des compétences requises et nécessaires afin d'occuper ce poste.

En effet, les entreprises proposent généralement des offres d'emplois à leurs collaborateurs avant de les diffuser en externe. Car le salarié est habitué à l'entreprise, ce qui facilite son adaptation au nouveau poste.

Le recrutement interne permet donc au salarié qui a des compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise.<sup>5</sup>

## 3.2. Le recrutement externe

Ce mode de recrutement consiste à rechercher les candidats sur le marché du travail en dehors de l'entreprise. Cette dernière décide alors si elle réalise seule l'ensemble de la prospection ou bien si elle devrait faire appel à des intermédiaires de l'emploi.<sup>6</sup>

Donc l'entreprise va proposer une offre d'emplois pour les candidats qui doivent se présenter pour un poste vacant, cette méthode contient plusieurs avantages dont un réseau de candidat plus diversifié que l'on trouve toujours à l'intérieur de l'entreprise mais aussi un apport de nouvelles idées.

## 4. L'importance du recrutement

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise, parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». On peut manifester quelques traits de cette importance comme suit :

- Assurer pour l'entreprise des effectifs nécessaires pour ses besoins immédiats ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et long terme ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Fournir des compétences nécessaires pour la mise en place de la stratégie ;
- Faire renforcer le nombre d'effectifs pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;

---

<sup>5</sup> Bérangère CONDOMINE, Emilie HENNEQUIN, Le processus de recrutement, ECONOMICA, Paris, 2014, p. 50.

<sup>6</sup> Ibid., p. 55.

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

- Rechercher les employés dont le profit correspond à celui des employés de l'entreprise.

## 5. Les avantages et inconvénients de recrutement

**Tableau N° 01 : Les avantages et inconvénients de recrutement**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>recrutement interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivation des employés et l'augmentation de leur salaire.</li> <li>• Le recrutement interne permet de gagner du temps pour l'entreprise et d'économiser les coûts de recrutement étant donné l'intégration de la personne est déjà effective.</li> <li>• La prospection interne aide l'entreprise à atteindre ses objectifs sans susciter un contact externe.</li> <li>• Procédures premium.</li> <li>• Contribue à l'évolution de carrières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence de nouveaux apports positifs (absence de nouvelles compétences)</li> <li>• L'émergence des conflits entre les salariés sélectionnés pour ce poste.</li> <li>• Un mauvais climat peut s'installer si la promotion a été obtenue par favoritisme.</li> <li>• Ouvertures des nouveaux postes.</li> <li>• Procédures moins formelle et moins objectives.</li> <li>• Unification sur le plan qualitatif (performance et compétence).</li> </ul>
<b>Recrutement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prospection externe apporte un changement et des nouvelles idées pour l'organisation.</li> <li>• Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.</li> <li>• Les nouveaux salariés sont un apport positif à l'entreprise tout en portant des nouvelles perspectives.</li> <li>• Signal vers les salariés d'un renouvellement de l'organisation.</li> <li>• Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétences en interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche couramment plus lente et coûteuse.</li> <li>• Difficulté de l'intégration avec les employés au sein de l'organisation.</li> <li>• Prendre beaucoup de temps pour comprendre la politique et la structure organisationnelle.</li> <li>• brouiller l'atmosphère du travail par rapport à sa nature étrangère.</li> </ul>

Source : Etabli à partir du livre *Le processus de recrutement* de CONDOMINES Bérangère, HENNEQUIN Emilie, ECONOMICA, Paris, 2014, p54.

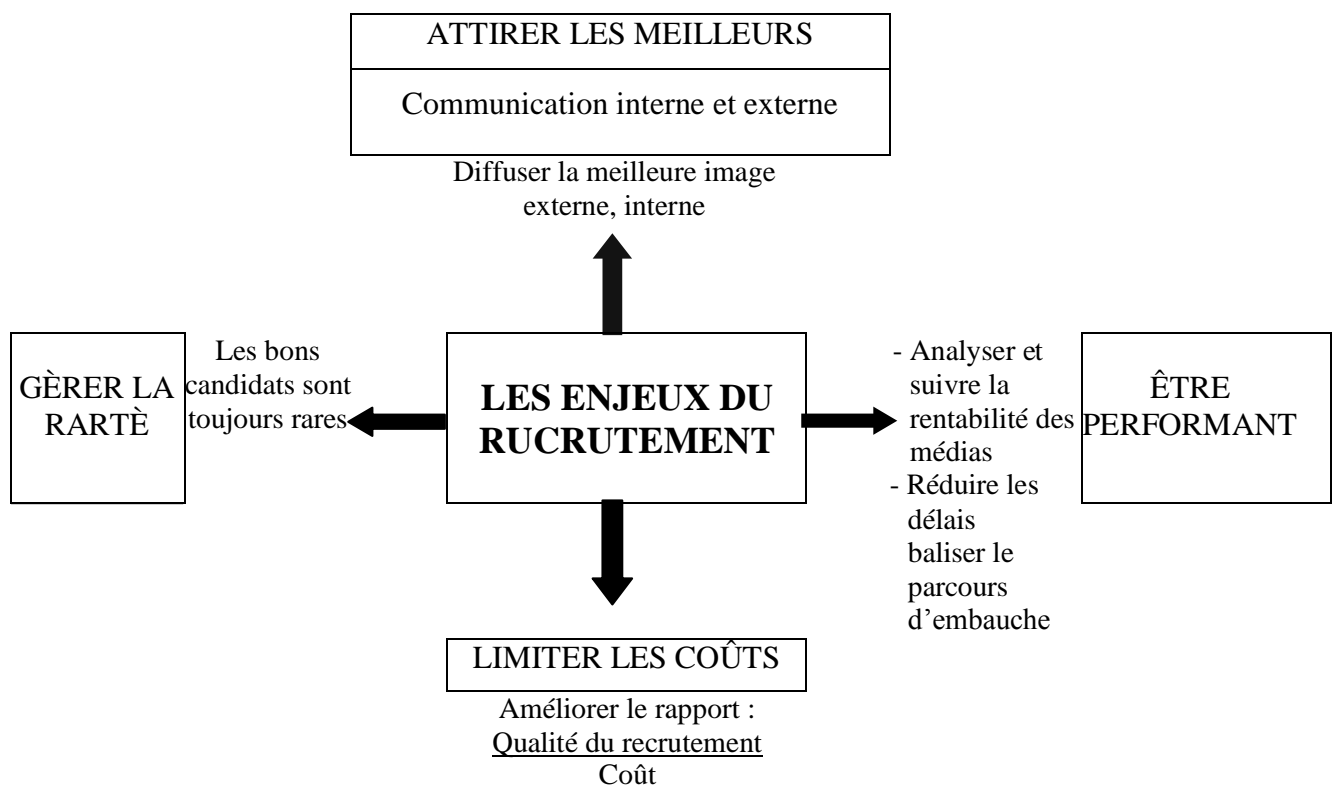
## 6. Les enjeux du recrutement

D'après Bernard M, « *La procédure d'embauche peut être caractérisée à travers les opérations successives ou concomitantes - à accomplir depuis l'expression des besoins jusqu'à l'intégration définitive du nouveau collaborateur* ». <sup>7</sup>

Le système d'information est au service du recrutement ; il traduit la logique de cette procédure, éclaire les responsables à chacune de ses étapes et assure les relations avec les candidats à l'entrée.

Compte tenu du cadre stratégique de l'embauche tel qu'il vient d'être rappelé, il est possible de définir les quatre enjeux majeurs de la procédure (voir le schéma ci-dessous). Ce sont eux qui serviront de base à l'élaboration du cahier des charges des tableaux de bord sociaux (TBS).

**Figure n° 1 :** Les éléments constitutifs des enjeux de recrutement



**Source :** MARTORY Bernard, *Tableaux de bord sociaux*, 2<sup>ème</sup> édition, LIAISONS, paris, 2010, p.71.

<sup>7</sup> Bernard MARTORY, *Tableaux De Bord sociaux*, 2ème édition, LIAISONS, Paris, 2010, p. 70.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

Les enjeux du recrutement se multiplient au même rythme que les techniques et les méthodes de ces derniers, nous nous préoccupons ici des contraintes qui tourmentent les gestionnaires d'aujourd'hui :

- **Attirer les meilleurs**

Le recrutement est de plus en plus un élément significatif de la communication à la fois dans le public, parmi les embauchés et les salariés actuels d'une organisation. Dans la mesure où la création d'emplois est d'une importance capitale pour la réputation de l'entreprise. Cela dit, l'image d'excellence doit d'être conservée même lors de la procédure de sa mise en œuvre.

- **Contrôler les performances du système d'embauche**

Le recrutement prend la forme d'un investissement social lourd, mis en œuvre dans le cadre d'une procédure relativement complexe. Le contrôle de la performance de chacune des étapes de cette procédure s'impose donc comme pour tout autre engagement significatif.

- **Limitier les coûts du processus**

Le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et couteux. En effet, pour certaines catégories de poste, la période du recrutement s'étale souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La préparation des actions nécessaires pour atteindre les futurs candidats représentent des dépenses colossales qui dépassent, parfois, la capacité de l'organisation à les payer. Tels que ; la publication des annonces et l'appel à des spécialistes externes. Pour cela, il est impératif de mettre en place un suivi précis des charges y afférentes afin de minimiser les coûts.

- **Gérer la rareté**

Même avec un chômage important, même tenant compte de l'extension des formations, les bons candidats sont toujours rares. On en trouve une preuve dans le développement des procédures du type « chasse de têtes » pour les recrutements de cadres. Autant éviter les pertes d'énergie en rationalisant les procédures et en gérant des viviers de candidats adaptés aux besoins potentiels.

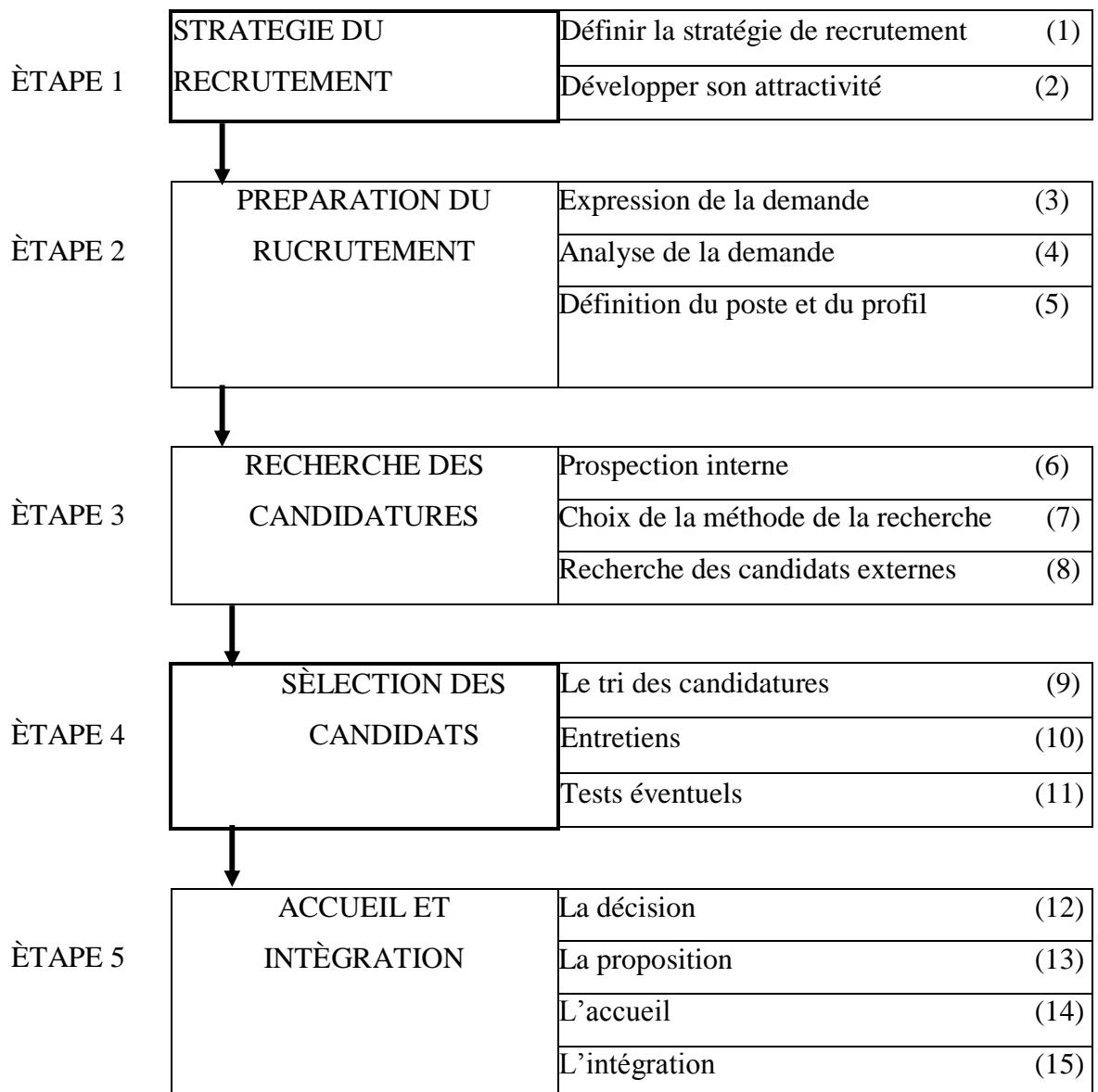
## Section 2 : Le Processus du recrutement

Le Recrutement est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique.

### 1. Les étapes du processus de recrutement

Les opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes :

**Figure n° 2 : Les étapes du processus du recrutement**



**Source :** Jean-Marie PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, 12<sup>émé</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, p. 205.

Ce schéma très général, peut être réduit dans divers cas. Car chaque entreprise a ses objectifs et chaque auteur a ces propres interprétations.

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

## 1.1. La stratégie de recrutement

Le marché du recrutement est devenu un univers très concurrentiel et plein de mutations. La direction des ressources humaines, pour éviter d'être dépassée, doit mettre en œuvre une bonne stratégie de recrutement adaptée aux nouvelles approches de recherche d'emploi (Linkedin). C'est là où intervient la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Selon Bernier Philippe « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : permet à l'entreprise d'identifier les compétences qui lui seront nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie, faciliter la mobilité des salariés et d'anticiper les besoins en formation. La GPEC est donc une opportunité à la fois l'entreprise et les salariés* ». <sup>8</sup>

Elle consiste, alors, à définir la démarche d'un tel recrutement et à développer son attractivité. Il est, donc, impératif pour toute entreprise moderne d'élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des besoins en ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement, de la stratégie de l'entreprise, en impliquant les salariés dans le cadre de leur projet d'évolution professionnel.

Elle a pour objectif d'anticiper les besoins en ressources humaines, d'accompagner les changements environnementaux et la gestion efficace des carrières. Sa mise en œuvre, est d'analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'âge de l'effectif, d'ancienneté, de qualification... et d'étudier les emplois et leurs évolutions probables à court et à moyen terme mais aussi procéder à l'identification des mécanismes d'ajustement ou des plans d'action qui seront finaliser soit par : le recrutement, la formation, la promotion, l'organisation de temps ou l'essaimage.

De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être un avantage et pour les salariés et pour l'entreprise, étant donné qu'elle dégage les besoins par rapport à l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisie de mettre en œuvre pour aboutir à une charte de recrutement.

La GPEC est un dispositif cyclique car les besoins en compétence et l'environnement de l'entreprise évoluent en permanence. Sa mise en œuvre se fait selon cinq étapes indispensables nous citons :

- Définir des objectifs en lien avec la démarche stratégique de l'entreprise puis les traduire en problématique, emplois et compétence. De ce fait on pourra définir les orientations données à la GPEC mais aussi cadrer le périmètre du projet à réaliser ;

---

<sup>8</sup> Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 2ème édition, Dunod, Paris, 2012, p.4.

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

- Effectuer un diagnostic des emplois et des compétences autrement dit, analyser la situation actuelle de l'entreprise ;
- Créer un plan d'action afin de réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Autrement dit, il faudra à présent déterminer les activités à mettre en place, les moyens à déployer et les délais à respecter, ce sera aussi le moment de budgéter les ressources allouées au projet ;
- Déployer la démarche de la GPEC à travers des actions de développement des RH ;
- Evaluer les résultats et pérenniser la démarche.

La concrétisation de ces actions sera étroitement liée à l'utilisation des outils cités ci-dessous :

- Pyramide des âges : outil de diagnostic dans le but de donner une photographie de la répartition des diverses générations.
- La fiche de poste : outil pour analyser le type de compétence dont l'entreprise a besoin.

## **1.2. Préparation du recrutement**

Cette étape consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste vacant et du profil.

### **1.2.1. L'expression de la demande de recrutement**

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

Deux causes principales peuvent générer un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, licenciement du salarié, remplacement sur un autre poste) ;
- Un besoin supplémentaire d'effectif (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence).

### **1.2.2. L'analyse de la demande**

La DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignements sur le niveau de qualification, rémunération, la date et la durée du besoin.

Avant le lancement des opérations de recrutement, l'opportunité est vérifiée. Ce qui se fait à travers une grille de questions, dans laquelle on s'assure que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

Après avoir pris connaissance du poste à pourvoir et des tâches à effectuées, l'intérêt d'avaliser les demandes est un préalable dans la présélection du ou des candidats, une fois le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI ou non) et la durée du travail (à temps plein ou non).

### **1.2.3. La définition du poste et du profil**

La définition du poste c'est un point essentiel dans l'opération de recrutement, il est donc nécessaire à l'entreprise de définir son besoin exact en main-d'œuvre. Selon BRUNO Legrix De La Salle « *la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste* ».<sup>9</sup>

Dans cette étape, l'entreprise va établir une fiche de poste qui est un document décrivant celui à pourvoir, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir et les conditions de travail.

La définition de ce dernier va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- L'identification du poste avec son intitulé ;
- La mission de l'emploi et les responsabilités (Le statut hiérarchique peut être indiqué) ;
- L'inventaire des tâches de travail ;
- La description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Les moyens d'accès et l'évolution ;
- Les compétences requises.

### **1.3. La recherche des candidatures**

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

Après avoir procédé à la recherche des candidats et, après la prospection interne, l'entreprise arrive à faire le choix de recruter en interne ou en externe.

Chaque alternative a ses avantages et ses inconvénients, C'est aux décideurs et aux responsables du recrutement de bien peser le pour et le contre et faire le bon choix. Compte tenu des critères définis afin d'améliorer la productivité de l'entreprise. Tels que la qualification, expérience...

#### **1.3.1. La prospection interne**

Les postes à pourvoir sont en priorité proposés aux salariés de l'entreprise dans le cadre de la politique de recrutement interne. Un choix entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Le recrutement externe n'est envisageable qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

---

<sup>9</sup> Jean-Marie PERETTI, Op.cit. p.208.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

Cette opération consiste à rechercher des candidats potentiels au sein des forces vives travaillant dans l'entreprise pour pourvoir un poste vacant ou occuper un poste créé, afin de répondre aux besoins stratégiques ou opérationnels 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.

### **1.3.2. La recherche des candidatures externes**

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein elle fait recours à la prospection externe.

Il existe pour cela différentes manières de communiquer l'information. Il est possible d'en choisir une ou plusieurs :

- ANEM (Agence National De l'Emplois) ;
- Cabinets de recrutement ;
- Réseaux sociaux ;
- Sites Internet spécialisés ;
- Journaux et presse locale ou nationale ;
- Médias audiovisuels ;
- Affichage.

Afin de recevoir les candidatures qui répondent bien au profil recherché, il est important de rédiger une annonce précise en mentionnant l'intitulé du poste, le contrat, la rémunération, le lieu, le temps de travail, et toutes autres informations utiles pour le candidat.

### **1.4. 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, composée premièrement de la présélection qui consiste à analyser les formulaires de l'emploi et les curriculum vitae. Cette étape est suivie de l'entretien de sélection, qui est réalisé par les responsables du service ressource humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests de recrutement qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats (compétence, qualification, expérience...).

# Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

## **1.4.1. Le tri des candidatures**

Après avoir procédé à la recherche des candidats et suite à la réception de leur curriculum vitae ainsi que de leurs lettres d'accompagnement, les recruteurs ont recours à un tri manuel des Curriculums Vitae à partir d'une liste des critères établis grâce à la définition du poste à pourvoir et éventuellement du candidat à choisir.

L'objectif de ce tri est de parvenir à sélectionner un nombre de personnes pour un premier entretien, après l'étude des curriculums vitae, de leur analyse, de l'évaluation des lettres de motivation et éventuellement des questionnaires.

## **1.4.2. L'entretien**

Après l'étude du curriculum vitae, l'entreprise va convoquer les candidats qu'elle considère aptes à occuper le poste vacant, pour compléter leurs dossiers par un entretien.

Selon Peretti, « *L'entretien d'embauche est le moyen d'évaluation le plus universellement répondu. Malgré cela il est rarement pratiqué d'une manière rationnelle* ». <sup>10</sup>

L'entretien d'embauche peut comprendre plusieurs étapes :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de la personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et du poste de travail ;
- La conclusion de l'entretien.

## **1.4.3. Les tests**

Les tests de sélection sont devenus indispensables lors d'une procédure de recrutement. Ils permettent aux recruteurs d'évaluer la personnalité des candidats et leurs compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit ceux qui lui conviennent. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- Les tests d'aptitudes physiques ou mentales : concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice...) pour une tâche qui donne lieu à des mesures précises, et ont, en général, une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et des connaissances.
- Les tests de personnalité : ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de

---

<sup>10</sup> Jean-Marie PERETTI, Gestion du personnel, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1984, p. 129.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

questions fermées. Cela permet d'évaluer les traits de caractères du candidat à partir des choix de proposition.

- Les tests de situation ou psychométriques : Ces tests consistent à évaluer les compétences et réactions du candidat dans une situation professionnelle à laquelle il sera confrontée.

### **1.5. Accueil et intégration**

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

#### **1.5.1. La décision**

Une fois les entretiens et les tests de recrutement achevés, une liste des candidats sera présentée au responsable hiérarchique demandeur, par les responsables de la mission de recrutement qui va décrocher une réunion de synthèse entre les différents interviewers permettant une confrontation des opinions sur les différents candidats.

La décision finale d'embauche revient au responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

Cette phase a pour but de faire un choix définitif sur le candidat ou les candidats à retenir.

#### **1.5.2. La proposition**

Une fois la décision est prise, il faudrait généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...)

- L'acceptation de la lettre de proposition vaudra un engagement.
- Une décision prise se traduit par une lettre d'engagement.
- Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois qui suivent le recrutement, délivrer au salarié un document indiquant notamment le lieu de travail, la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.<sup>11</sup>

#### **1.5.3. L'accueil**

L'accueil du nouvel embauché, se fait généralement par une présentation des membres et du fonctionnement de l'équipe.

Cet accueil est principalement assuré par le responsable hiérarchique direct ou par le directeur de l'entreprise.

Certaines entreprises formalisent d'avantage cet accueil, en proposant de véritables séminaires, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur pour faciliter leur intégration dans l'équipe.

---

<sup>11</sup> Jean-Marie PERETTI, Op.cit. p. 216.

### **1.5.4. L'intégration**

L'intégration est la phase finale du processus de recrutement. Elle consiste à faciliter l'insertion du recruté dans l'organisation à travers un ensemble de moyens.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour recrutement.

Une fois que l'entreprise a pris la décision de recruter un quelconque candidat, ce dernier va entamer une période d'essai dans laquelle l'entreprise va prendre une autre décision en ce qui concerne le contrat de travail.

## **2. Les contrats de travail**

Il existe plusieurs contrats de travail.

### **2.1. Le contrat de travail temporaire (CTT)**

La conclusion d'un contrat de travail temporaire n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée mission, et seulement dans les cas énumérés par la loi, les motifs de recours sont les mêmes que pour le (CDD).

### **2.2. Le contrat à durée indéterminée (CDI)**

Il est le plus couramment utilisé. Pour être licite, il doit être en conformité avec la législation, les prescriptions des conventions collectives et les usages de la branche.

### **2.3. Le contrat à durée déterminée (CDD)**

Ce type de contrat, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Concernant les cas d'embauche sous CDD, et afin d'éviter un phénomène de précarisation de l'emploi, lié à une utilisation abusive des contrats à durée déterminée et des contrats de travail temporaire, le législateur est intervenu à plusieurs reprises pour rendre plus sévères les conditions de recours à ces contrats. Ces derniers sont soumis à un formalisme contraignant et doivent être justifiés par la nature de la tâche à accomplir.<sup>12</sup>

Ce type de contrat peut être utilisé en cas de remplacement d'un salarié absent, de suspension de contrat, d'accroissement temporaire d'activité ou dans des cas très spécifiques.

## **3. La période d'essai**

La période d'essai est une période pendant laquelle l'employeur teste sur le terrain, elle fait partie du processus de recrutement, elle s'avère toujours extrêmement courte, celle-ci se fait durant un laps de temps fixé par la loi des conventions collectives.

---

<sup>12</sup> Véronique ROY, Droit du travail, 13<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, p.26.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

Il est indispensable de « piloter » réellement et personnellement cette phase importante d'une action de recrutement, d'autant que dans les faits elle s'avère très courte. Il faut se donner les moyens de suivre l'adaptation du nouvel embauché à son poste, de multiplier les expériences pour tester en situation réelle ses aptitudes, ses réactions et de rassembler toutes les informations souhaitables pour, en dernier ressort, décider de l'embauche définitive.<sup>13</sup>

### **3.1. Les objectifs de la période d'essai**

La période d'essai mérite d'être conduite avec ponctualité et régularité. Elle contient des objectifs qu'on peut manifester comme suit :<sup>14</sup>

- Indiquer au collaborateur sur quoi portera l'évolution en fin de période d'essai.
- Faire le point sur les aspects positifs et négatifs de sa prise de fonction, des entretiens formels et réguliers sont nécessaires, car ils permettent de prendre le temps d'échanger, de donner toutes les informations nécessaires et de créer des espaces de temps pour que la personne exprime toutes ses interrogations, ses temps de communication sont importants, pour qu'un candidat perçoive l'entreprise, son climat et ses valeurs et qu'ils intègre ce qu'on attend de lui sur un plan plus qualitatifs et informels.
- La période d'essai est le dernier tamis du processus de recrutement. Il faut l'utiliser au maximum pour collecter toutes les informations nécessaires et étayer un choix définitif. Cela nécessite, avant l'arrivée du nouveau collaborateur, de définir les points essentiels et les points critiques sur lesquels on désire avoir des assurances, apportent la garantie qu'il est bien à même, dans le temps, prévu, de remplir le rôle qu'on attend de lui. La période de travail n'offre pas forcément l'opportunité de tester tous ses points clés, aussi faut-il parfois créer l'événement qui permettra de juger en situation.

Si on prend l'exemple du poste d'assistant(e) juridique. Les trois aspects essentiels à valider obligatoirement sont la fiabilité, la capacité de travailler dans l'urgence sur plusieurs dossiers à la fois et la flexibilité au niveau des horaires.

Les autres seront vérifiés sans difficulté dans le travail quotidien. Il va donc falloir lui donner un certain nombre de choses à faire à certaines échéances très courtes et à d'autres plus longues et vérifier, d'une part si effectivement celles-ci sont respectées sans avoir besoin d'être rappelées et, d'autre part si la personne remonte l'information en cas de difficulté ou d'impossibilité.

---

<sup>13</sup> DE FALCO HÉLÈNE, Maitriser Ses Recrutements, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2019, P4.

<sup>14</sup> Ibid., p. 171.

## Chapitre I- Le Processus d'acquisition des ressources humaines

---

### **Conclusion**

Dans ce premier chapitre, il était question d'expliquer le processus d'acquisition des ressources humaines, lequel nous avons divisé en deux sections ; la première étant consacrée à la notion du recrutement, et la seconde au processus du recrutement.

A partir de ce qui a été cité dans ce chapitre, nous retenons l'idée principale qui met l'accent sur le fait que, toute organisation doit impérativement élaborer un processus de recrutement afin de trouver des candidats qualifiés pour un poste vacant, ainsi que d'assurer une meilleure identification et amélioration des compétences de l'entreprise.

Le recrutement, donc, est un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de plusieurs phases aussi importantes les unes que les autres qui permettent d'acquérir la ressource humaine adéquate au poste vacant.

En effet, ce processus est un système complexe, long et coûteux qui nécessite de faire appel à la technique d'audit, pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation et apporter les améliorations nécessaires.

# ***Chapitre II***

*Audit d'acquisition des ressources humaines*

### Introduction

L'audit social est une démarche essentielle dans l'entreprise car, elle permet d'instaurer des stratégies des ressources humaines cohérentes, il s'agit donc de développer le capital humain afin qu'il soit plus performant et plus compétant

L'audit de recrutement est une branche faisant partie de l'audit social. Selon Pierre CANDAU, « *l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* ». <sup>15</sup> A travers cette définition on déduit que l'audit social est une démarche permettant d'identifier les atouts, les insuffisances, les complications, et les risques que l'entreprise peut en courir, cette démarche sert à la mise en œuvre des recommandations finales.

De ce fait l'audit social est généralement mené à différents niveaux à savoir : audit de conformité qui consiste à vérifier la bonne application des règles, des descriptions de postes, systèmes d'information. L'audit d'efficacité a pour objectifs l'analyse des résultats et l'appréciation des méthodes et des procédures, et en fin vient l'audit stratégique qui consiste à procéder à l'examen critique d'une entité administrative, et permet de vérifier et s'assurer que l'ensemble des politiques sociales de l'entreprise sont cohérentes. Rappelons que l'audit de conformité porte sur le respect des règles ainsi que la recherche des traces de non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise, l'auditeur va confronter le référentiel qu'il possède avec ce qu'il y a réellement sur le terrain pour déceler les écarts et les insuffisances et formuler des recommandations vers la fin.

---

<sup>15</sup> Pierre CANDAU, Audit social, Vuibert Gestion, Paris, 1985, p 51.

### Section 1 : Audit social de conformité et d'efficacité

Avant de définir l'audit social et ses principales missions, nous allons expliquer brièvement le concept de gestion des ressources humaines (GRH), et ses principaux objectifs.

#### 1. La définition de la gestion des ressources humaines

Selon SEKIOU et *al.*, la gestion des ressources humaines consiste *en des mesures (politiques, procédures) et des activités (recrutement, formation, rémunération...)* impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et l'organisation<sup>16</sup>. Elle a une approche individuelle qui considère que les personnes comme une ressource plutôt qu'un coût. Elle fait du partage de la fonction du capital humain une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

La GRH est l'ensemble des fonctions et de mesures ayant pour objectifs d'optimiser, de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité.

#### 1.1 Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

Ces objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des ressources humaines qui doivent être élaborées pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des RH. A titre exemple, un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH, comme le recrutement, la formation, etc. les objectifs sont aussi des standards auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué. Par exemple élargir ses parts de marché. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH :

- Attirer : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- Conserver : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations aussi primordiales que l'embauche.

---

<sup>16</sup> SEKIOU et autres, gestion des ressources humaines, De Boeck, Paris, 2004, p. 10.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

- Développer : au niveau de la formation, les entreprises consacrent une partie de leur masse salariale au perfectionnement des travailleurs.
- Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

### 2. L'audit social

#### 2.1 Origine de l'audit social

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social. Parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964, lorsque le national First City Bank de New York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'entités centralisées. Quelques années plus tard, John Humble (1975) publiait l'ouvrage *L'audit social au service d'un management de suivi*, qui donnait ses lettres de noblesse à l'audit social. On a donc assisté au cours des années à une transposition progressive de la démarche de l'audit comptable et financier vers l'audit social. Cette transposition explique pourquoi une des premières missions de l'audit social fut de vérifier la fiabilité et la conformité légale des activités sociales de l'entreprise. Si de nos jours, ce type d'audit social, que l'on appelle audit de conformité, fait partie des activités de l'auditeur social, d'autres missions lui sont attribuées, qui vont au-delà d'un simple contrôle.

Aujourd'hui, l'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluations qui permettent d'identifier les points forts et les risques de gestion des ressources humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sylvie Guerrero, *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2008, p. 1.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

### 2. 2 Définition de l'audit social

Plusieurs définitions ont été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, d'autres définitions sont moins officielles, mais plus cohérentes.

Avant d'entamer ces définitions de l'audit social, on va définir dans un premier temps la notion d'audit.

Ce dernier peut être défini comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel.

Quant à la définition de l'audit social selon la norme d'ISO 9000 dans sa version 2000, met l'accent sur les notions de preuve et de critère : « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »<sup>18</sup>

Selon L'ISA (institut de l'audit social) propose une définition mieux adaptée à l'audit : « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court.* »<sup>19</sup>

L'audit social « *est un examen professionnel reposant sur des références pertinentes, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.* »<sup>20</sup>

L'audit social selon Larousse : est un ensemble des procédures par lesquelles est examiné le fonctionnement des relations sociales au sein de l'entreprise.

Pour récapituler, l'audit social est une démarche méthodique et un examen professionnel ayant pour objectif l'appréciation et la vérification de la qualité des ressources humaines, des pratiques de sa gestion et sa capacité à atteindre les objectifs tracés en évaluant leurs résultats et leur efficacité. Ce diagnostic s'appuie sur des référentiels et des indicateurs pertinents afin de évaluer la situation en place, et déterminer les écarts et de déceler les points forts et les points faibles afin de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH et la performance du capital humain.

---

<sup>18</sup> Martine COMBEMALE, Jacques IGALENS, Audit social, 2ème édition, PUF, 2012, p. 13.

<sup>19</sup> Ibid., p. 13.

<sup>20</sup> Jean -Marie PERETTI, Ressources humaines, op.cit, p. 87.

### 3. L'audit social de conformité et d'efficacité

#### 3.1. L'audit de conformité

L'audit de conformité selon Martine COMBEMALE et Jacques IGALENS « *est le plus simple à concevoir dans la mesure où il s'agit de vérifier qu'une procédure, un acte, une décision sont conformes à un étalon de nature juridique ou encore issu de l'entreprise elle-même...* »<sup>21</sup>

L'audit de conformité selon Sylvie Guerrero « *Consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des ressources humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail. L'auditeur social qui agit dans une logique de conformité cherche à s'assurer qu'aucune entrave à la légalité n'est faite dans les entreprises où il intervient.* »<sup>22</sup>

L'audit travaille sur l'apport des règles légitimes qui sont externes à l'entreprise, elle portera sur la fiabilité, la validité et la conformité légale des informations sociales ainsi que les résultats obtenus. Nous sommes dans une démarche très proche de l'audit comptable et financier dont l'auditeur vérifie la validité et conformité des informations.

Exemples :

- Définir et valoriser les différents types d'efficacité sur plusieurs entités d'un groupe ;
- Vérifier les mêmes règles qui président aux calculs d'effectifs dans chaque unité ;
- contrôler les respects du calcul de la masse salariale dans une filiale d'un groupe et suivre les écarts par rapport aux frais du personnel comptable.<sup>23</sup>

L'audit de conformité permet de vérifier le respect des lois et des règlements politiques, les procédures et les directives internes d'une entreprise, comme elle sert à détecter les risques potentiels, et constituer des comparaisons afin d'orienter l'action d'une manière efficace.

---

<sup>21</sup> Martine COMBEMALE, Jacques IGALENS, Op.cit, p. 36.

<sup>22</sup> Sylvie Guerrero, Op.cit, p. 2.

<sup>23</sup> Bernard MARTORY, Audit social Pratiques et principes, In. Revue française de gestion N°147, Lavoisier, Paris, 2003, p. 235. Site: [https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-235.htm?fbclid=IwAR3FPYCyg\\_tT45-S9SL5wBEjI1-3jCJpTf0WXOYuKETHUk3EIrd-7TegBz0](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-235.htm?fbclid=IwAR3FPYCyg_tT45-S9SL5wBEjI1-3jCJpTf0WXOYuKETHUk3EIrd-7TegBz0) .

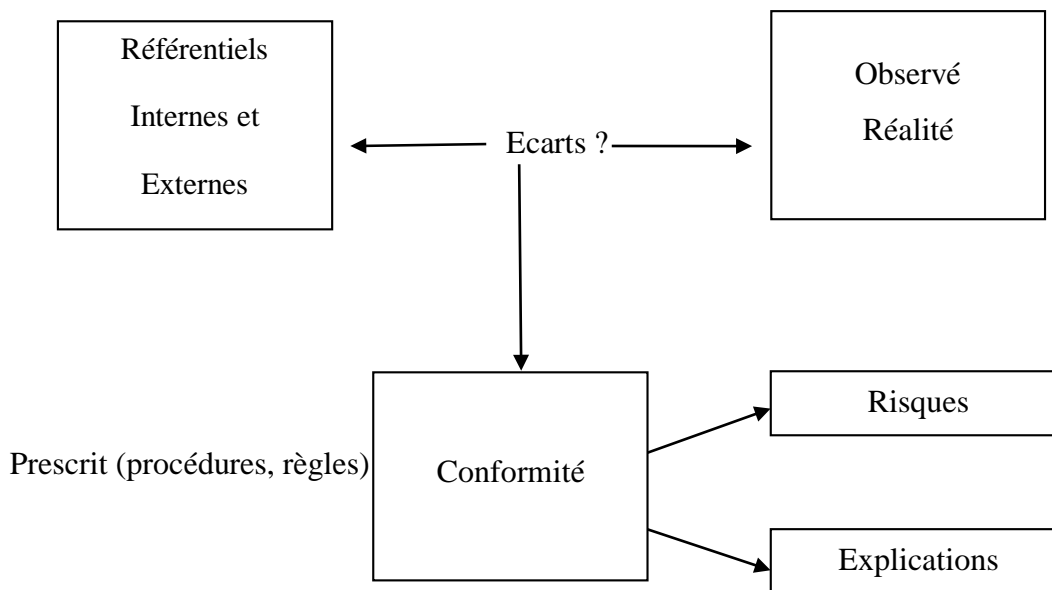
## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

L'audit de conformité s'articule comme suit :<sup>24</sup>

- Vérifier les durées et les renouvellements des contrats à durée déterminée ;
- S'assurer que les conditions de licenciement sont conformes à la loi ;
- Contrôler le respect des principes de non-discrimination dans la gestion des ressources humaines ;
- La conformité s'applique au regard du droit social mais aussi au regard des normes internes à l'entreprise (manuels de procédures, directives, etc.).

L'audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies.

**Figure n°3 : la démarche d'audit de conformité<sup>25</sup>**



**Source :** Saloua LANGAR

<sup>24</sup> Sylvie Guerrero, op.cit, p2.

<sup>25</sup> Saloua LANGAR, L'AUDIT DE CONFORMITE DES CONDITIONS DE TRAVAIL: CONCEPTION ET ASSISE. APPROCHE ANALYTIQUE D'UNE ENTREPRISE TUNISIENNE, site: [www.http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/langar.pdf](http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/langar.pdf) p4.

### 3.1.1 Les objectifs de l'audit social de conformité

On distingue trois objectifs majeurs de l'audit social de conformité :<sup>26</sup>

#### A) Garantir la qualité de l'information en prenant en considération

- Les critères de qualité régularité, efficacité, fidélité des informations surtout celles qui sont communiquées aux représentants du personnel, on parle donc de la fiabilité de la source ;
- Les informations fournies à l'extérieur (administration, associés, groupement professionnels...);
- Informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines ;
- Les informations diffusées aux salariés (tout type de communiqué et d'avis) ;
- Les informations utilisées dans le cadre de la gestion du personnel ;
- Détecter les anomalies et les risques ;
- Expression d'une opinion à travers un jugement ;

Deux aspects importants en matière d'information sociale doivent être soulignés :

- La confidentialité est une exigence essentielle ; les informations nominatives, celles ayant un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- La sécurité : la concentration des traitements informatiques ne doit pas présenter de risque.

**B) Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles :** Dans cet objectif l'auditeur en contrôle le travail sur l'évaluation des risques encourus en cas d'une application insuffisante.

Ce genre de missions est particulièrement délicat dans deux cas :

- Multiplicité des sources conventionnelles applicables au sein de l'entreprise du fait d'une activité diversifiée ;

---

<sup>26</sup> Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines, 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p. 106.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

- Implantation internationale : dans certains pays, les pratiques sociales dépendent des usages locaux qui ne sont pas toujours codifiés par des textes officiels.

### C) Assurer l'application des instruments de la direction

Pour mettre en œuvre leur politique GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures formalisées dans les guides, manuels et notes de services. L'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect.

### 3.2 L'audit d'efficacité

Selon Sylvie Guerrero l'audit d'efficacité « *Consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité. Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires:*

- *Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?*
- *Les résultats Sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?<sup>27</sup>».*

A partir de là, on peut dire que l'audit d'efficacité permet d'apprécier la performance des pratiques de gestion des ressources humaines par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise. Du coup on constate que l'audit d'efficacité vise à déterminer l'existence d'écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

L'audit d'efficacité, consiste à s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité, sont adéquats et efficaces et qu'il n'est pas question de les modifier, en supprimant certains ou en ajoutant d'autres.

Quatre niveaux d'évaluation peuvent être cités dans ce type d'audit pour améliorer la qualité de la GRH :<sup>28</sup>

- La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- La cohérence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale à titre d'exemple : la rémunération et la gestion des carrières ;
- La cohérence des procédures ; la pertinence des procédures ; c'est-à-dire, leur capacité à provoquer les résultats attendus ;

---

<sup>27</sup> Sylvie Guerrero, Op.cit, p2.

<sup>28</sup> Jean -Marie PERETTI, Op.cit, p. 109.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

- L'efficacité des procédures ; c'est-à-dire, le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et les améliorations permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives :

- Informatique ;
- Bureautique et télématique.

### 3.2.1 Les objectifs d'audit d'efficacité

L'audit social d'efficacité a pour objectifs <sup>29</sup> :

- De vérifier la conformité des résultats aux objectifs ;
- De vérifier que les résultats sont acquis au moindre coût.

Celui de l'efficacité de la gestion social qui se manifeste par les résultats sociaux, ainsi que socio-économiques, sont-ils conformes aux objectifs fixés ? Une mission la plus courante dans ce cadre consiste à suivre les écarts sur les effectifs, les temps, les rémunérations et les coûts salariaux et les écarts qui peuvent exister entre les prévisions budgétaires et les réalisations périodiques.

Celui de l'efficacité de la gestion social : les résultats obtenus l'ont-ils été aux moindres coûts ? Les missions d'audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales et des performances socio-économiques au sein de l'organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de gestion des ressources humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de :

- Productivité ;
- Efficacité ;
- Compétences acquises.

---

<sup>29</sup> Jean-Marie PERETTI, Op.cit, p. 107.

### 3.2.2 Les missions d'audit d'efficacité

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière :

- D'emploi (recrutement, départs) ;
- De rémunérations (qualification, individualisation) ;
- De formation ;
- De gestion des compétences ;
- D'aménagement des temps, etc.

### Section 2 : L'intérêt de l'audit de recrutement.

Le recrutement est extrêmement important pour toute entreprise, il est primordial de prendre un maximum de rigueur pour éviter tous éventuels risques. Il est donc impératif de suivre les procédures adoptées pour cet acte dans le but de minimiser les risques.

L'audit de recrutement c'est l'opération qui vise à vérifier l'ensemble des coûts directs et/ou indirects du recrutement et de la qualité des résultats obtenus.

#### 1. Les coûts de recrutement et d'adaptation

##### 1.1 Les coûts d'un recrutement

Le processus du recrutement est une opération très longue et complexe. En effet, plusieurs personnes s'y engagent, en se préoccupant de cette démarche afin d'assurer un bon recrutement.

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts directs sont également engagés.

L'ensemble des coûts relatifs au recrutement apparaît élevé. Ces coûts prennent en compte trois éléments :<sup>30</sup>

- Les coûts correspondant aux temps passés par les divers intervenants ;
- Les coûts correspondant à des frais directs facturés ;
- Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif.

---

<sup>30</sup> Jean- Marie PERETTI, Op.cit, p. 249.

### 1.1.1 Le coût correspondant au temps passé

Le coût correspondant au temps passé par les divers acteurs, d'après les salaires, toutes charges sociales incluses. Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

#### A) Les opérationnels

Il s'agit des futurs supérieurs hiérarchiques des personnes engagées et de leurs secrétariats (pour les décisions de recrutement, les entretiens les essais professionnels, etc.), des futurs collègues (cas des recrutements par cooptation, entretiens), d'autres hiérarchiques éventuellement intéressés et des futurs subordonnés (éventuellement consultés ou rencontrés par le candidat).

#### B) Les services de ressources humaines

- Les spécialistes du recrutement : recruteurs, chefs de service, secrétaires assistants psychologues, psychotechniciens, réceptionnistes, etc.
- Les services administratifs : chefs de service, employés.
- Les services médico-sociaux : médecins, infirmières, assistantes sociales.
- Les spécialistes de la qualification du travail et de la rémunération.
- Les spécialistes de la promotion, de l'évaluation, de la gestion des carrières.
- Les spécialistes de la gestion prévisionnelle.

#### C) Les autres services fonctionnels

- Le contrôle de gestion (budgets).
- Les services comptables (règlement des factures).
- Les services d'organisation (justification des effectifs, nature des emplois).
- Les services du plan et de développement (prévisions d'effectifs).
- Les services d'informatique (établissement et traitement des dossiers et budget de recrutement).

### 1.1.2 Les coûts correspondant à des frais « directs » facturés

A titre d'exemple frais d'annonces, honoraires de cabinets-conseils, frais de voyage des recruteurs et candidats, location de bureaux de réception).

Ces frais peuvent être importants. Pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent entre 10 et 20% du salaire annuel et les honoraires de cabinet entre 15 à 22% de ce même salaire. Lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, à l'exclusion de toute annonce, les tarifs des cabinets sont nettement plus élevés.

### 1.1.3 Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs

Des services de recrutement, les frais de médecine du travail, frais de papeterie, matériels de tests et exemple, quote-part des frais des locaux, des amortissements du matériel.

### 1.2 Les coûts d'adaptation

Le coût de recrutement évoqué n'est qu'une composante du coût d'entrée d'une nouvelle recrue au sein de l'entreprise. Cette démarche se poursuit généralement par l'étude des coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation.

Quel que soit l'organisation et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases<sup>31</sup> :

- Une phase d'information ;
- Une phase d'apprentissage du métier ;
- Une phase d'apport personnel à l'entreprise.

#### 1.2.1 La phase d'information

C'est la phase qui vient après le recrutement des candidats que l'entreprise estime qualifiés pour améliorer son efficacité. Elle concorde avec la période que le nouvel arrivant accorde à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations, aux personnes avec lesquelles il travaillera, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

Durant cette étape qui peut s'étaler sur de nombreux jours, voir même des mois, l'efficacité de la nouvelle recrue est considérée comme étant faible puisque celle-ci y incarne un rôle essentiellement passif.

#### 1.2.2 La phase d'apprentissage

Cette phase consiste à apprendre au nouvel embauché la maîtrise sur terrain, des tâches qui sont directement liées au poste pour lequel il a été recruté.

La durée de celle-ci est basée sur le degré d'intelligence et la capacité d'assimilation de la personne recrutée (apprend-t-elle vite ou pas), donc la période chronologique de cet étape n'est pas fixée jusqu'à ce que la nouvelle recrue acquiert les connaissances pratiques de son métier et qu'elle accomplisse ses missions convenablement afin d'éviter tous types d'anomalies.

---

<sup>31</sup> Jean-Marie PERETTI, Op.cit, p. 250.

### 1.2.3 La phase d'apport personnel à l'entreprise

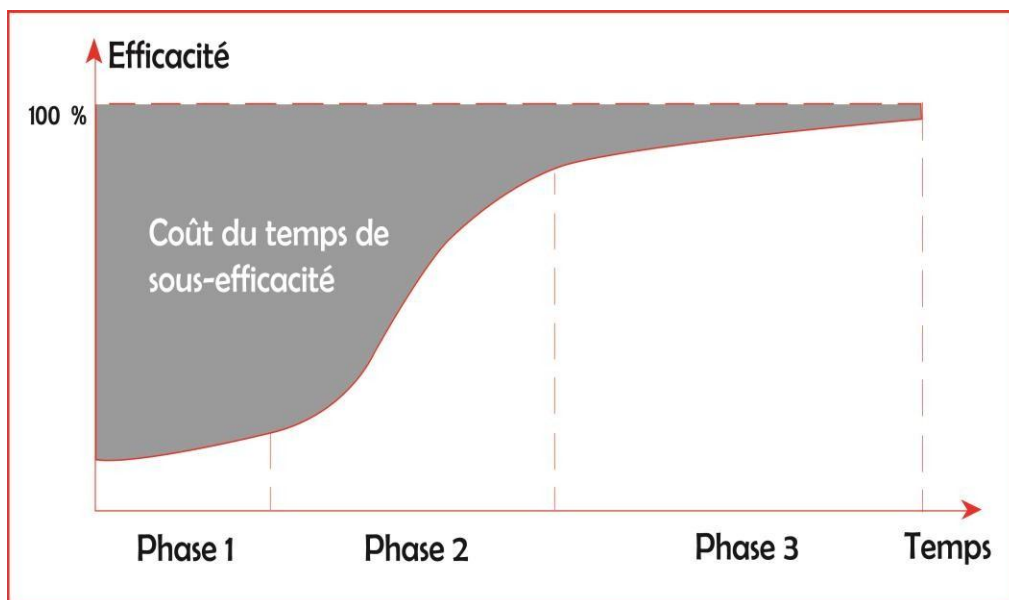
Durant cette phase, la nouvelle recrue doit apprendre à connaître la culture de l'entreprise, les personnes qui la composent et, plus généralement, son environnement de travail.

Ce n'est qu'après avoir franchi un seuil de compétences et après avoir assimilé les connaissances nécessaires pour accomplir à bien sa fonction que le nouvel arrivant aura la possibilité d'émettre des réflexions critiques sur les missions relatives à ses obligations, de prendre des initiatives mais aussi, de constater les premiers résultats des tâches qu'on lui aurait confié et rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

Cette procédure se complète par une série d'entretiens qui s'effectue avec la hiérarchie et les services du personnel de l'entreprise afin de cerner le coût d'adaptation mais aussi, afin de décrire les principales phases de celle-ci. S'ajoute à cela, l'évaluation du temps moyen nécessaire aux nouveaux arrivants pour se familiariser avec leurs postes.

On conclue cette démarche par un état récapitulatif représenté par le biais d'une courbe retraçant l'évolution de l'efficacité des nouvelles recrues en fonction du temps qui leur a été accordé et qui s'étale sur différentes phases.

**Figure n°4** : Courbe présentant l'évolution de l'efficacité selon les phases.



**Source** : Jean-Marie PERETTI, *Ressources Humaines*, 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p. 251.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

La courbe ci-dessus nous montre l'évolution de l'efficacité des nouveaux recrutés en fonction de la durée totale de leur adaptation et se répartie en trois phases.

La surface hachurée de la courbe représente non seulement le temps non efficace qu'il faudra aux nouvelles recrues pour s'adapter au sein de l'entreprise mais aussi elle nous permet de calculer le coût de sous-efficacité en évaluant le nombre de jours voir de mois que représente cette surface (aire hachurée) en lui affectant le salaire mensuel des recrues en y ajoutant toutes autres charges incluses.

On additionne à celle-ci des charges qui varient selon la nature du recrutement effectué. A titre d'exemple : des consommations excessives de matières pour un nouvel ouvrier ou des erreurs qu'il faudra rattraper pour un nouveau comptable. L'évaluation de ce sous-rendement s'avère très délicate.

Le temps non efficace est un excellent indicateur pour comparer différentes politiques d'adaptation en effet, il fait intervenir non seulement la durée totale d'adaptation, mais aussi la rapidité de la croissance de l'efficacité pendant la période de familiarisation<sup>32</sup>.

L'importance des coûts d'adaptation s'ajoutent aux coûts de recrutement a suscité des recherches en matière de comptabilité des ressources humaines. Lorsque l'entreprise réalise un effort de recrutement et d'adaptation les résultats de l'exercice sont faussés par le passage en charge du compte d'exploitation de dépenses qui constituent un investissement.

### 2. Les missions d'audit du recrutement

Les principales missions d'audit de recrutement peuvent être présentées en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique<sup>33</sup>.

#### 2.1 Audit de conformité

Il peut porter sur :

- Le respect des règles légales et conventionnelles ;
- Le respect des procédures internes.

Cela veut dire que l'audit de conformité a pour mission de contrôler et de veiller à ce que l'entreprise suive correctement les procédures, les lois et les règlements.

---

<sup>32</sup> Jean-Marie PERETTI op.cit, p. 252.

<sup>33</sup> Ibid., p. 252.

## Chapitre II : Audit d'acquisition des ressources humaines

---

L'audit de conformité consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables et que le service des ressources humaines respecte les lois du droit de travail.

L'audit de conformité invoque principalement les règles de vérification du respect des exigences qui s'appliquent au système ou au processus audité. Il s'agit de l'ensemble de la réglementation qui encadre la gestion des ressources humaines. Ces mêmes règles peuvent avoir une origine nationale ou internationale mais aussi elles peuvent émaner de sa direction générale ainsi que de sa direction des ressources humaines.

L'auditeur consiste à recenser l'ensemble des règles si elles sont appliquées par l'entité audité, il sera appelé à vérifier si : <sup>34</sup>

- Les procédures de recrutement sont respectées ;
- Les pratiques de recrutement sont en conformité avec les obligations légales ;
- Les autorisations budgétaires lié au recrutement ont été bien formalisées ;
- La recherche de candidature a respecté la législation ;
- Les constats de travail sont complets ;
- La confidentialité des informations se rapportant au recrutement est assurée ;
- L'entreprise n'outre pas ses droits dans certaines demandes de renseignement.

### 2.2 Audit d'efficacité

La mission de l'auditeur est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts.

L'audit peut également porter sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?<sup>35</sup>

Cela veut dire que la mission de l'auditeur portera sur la vérification des résultats en termes d'efficacité et d'efficacité, on parle donc de la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs qu'elle a prévus à moindre coûts.

L'audit porte également sur l'efficacité et l'efficacité des systèmes d'information et des procédures et politiques de recrutement. C'est à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs que l'auditeur peut mesurer les écarts entre la procédure et le résultat concret.

---

<sup>34</sup> Pierre CANDAU, Op.cit, p. 183.

<sup>35</sup> Jean-Marie PERETTI, Op.cit, p. 253.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

L'audit d'efficacité est réalisé sur de nombreux programmes, et ce, en fonction des enjeux suivant :<sup>36</sup>

- Les procédures d'élaboration du plan de recrutement et des décisions de recrutement ;
- Procédures de publications des annonces (site internet de recrutement, annonce au journal...);
- Procédure d'accueil et d'intégration ;
- Programmes d'apprentissage et professionnalisation ;
- Recrutement et intégration des personnes handicapées ;
- Processus d'entretien d'appréciation ;
- Système d'entretiens professionnels ;
- Promotion et gestion des potentiels ;
- Détection et suivi des hauts potentiels ;
- Programme de fidélisation ;
- Elaboration et mise en œuvre du plan de formation ;
- Gestion des âges et la pyramide des âges ;
- Plan de sauvegarde de l'emplois et accompagnement externe ;
- Départ à la retraite ;
- Elaboration des accords GPEC.

Afin de permettre à l'auditeur d'évaluer l'efficacité du recrutement dans une entreprise donnée, il est appelé à étudier rigoureusement la procédure interne de recrutement adaptée par l'entité en se basant essentiellement sur les indicateurs suivants :<sup>37</sup>

- Délais de recrutement global, par métiers, catégories professionnelles... ;
- Coûts de recrutement direct, induit ;
- Délais de traitement des candidatures ;
- Taux de candidats retenus / taux de candidats proposés ;
- Taux de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai ;
- Taux de collaborateurs recrutés jugés performants et/ou évalués HP après x mois, années...
- Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, Internet...).

---

<sup>36</sup> Jean-Marie PERETTI, Jacques IGALENS, Audit social, 2ème édition, EYROLLES, Paris, 2009, p. 74.

<sup>37</sup> Joëlle IMBERT, Tableau de bord RH, édition EYROLLES, Paris, 2007, p. 59.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

- Taux de CDD, CDI recrutés.
- Ration diversité : taux d'hommes, femmes, moins de trente ans, débutants, seniors, étrangers, handicapés recrutés...
- Taux de démissions / total départs.

### 2.3 L'audit stratégique

L'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

La mission de l'auditeur dans ce cas là est de vérifier le degré de conformité des politiques ou des procédures de recrutement avec la stratégie de l'entreprise et de proposer des recommandations afin d'orienter ces procédures vers sa stratégie. A travers un certain nombre d'indicateurs qui lui permettra de traduire des écarts, qui peuvent être expliqués par un certain nombre de causes. Le non respect des procédures, leur impertinence, ou leur absence, mais aussi, éventuellement la formation non adaptée des recruteurs ou des intervieweurs, sont également des indicateurs à retenir.

Le tableau ci-dessous illustre les indicateurs les plus importants.

**Tableau n° 2:** Les éléments indicateurs des problèmes potentiels dans le recrutement<sup>38</sup>

Domaines	Indicateurs
Définition	-Absence de demande formalisée et précise pour le recrutement. -Absence d'analyse préalable de fonction. -Absence de spécifications des qualités requises du candidat. -Absence de plans de recrutement.
Membre de candidatures	-Absence de relations avec universités /écoles. -Utilisation indifférenciée des mêmes médias pour le recrutement dans des catégories différentes. -Non recours systématique au marché interne (promotions, transferts). -Absence de critères de présentation dans les annonces. -Echec de candidats présentés par certains cabinets extérieurs.

<sup>38</sup> Pierre CANDAU, Audit social, Vuibert, Paris, 1985, p. 185.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

Sélection	<ul style="list-style-type: none"><li>-Non validation des tests utilisés.</li><li>-Non respect des procédures.</li><li>-Non vérification des références dans les curriculum vitae (C.V).</li><li>-Non correspondance diplômes indiqués sur le C.V avec les diplômes réels.</li><li>-Plaintes de la hiérarchie sur la qualité des nouveaux embauchés.</li></ul>
Autorisation d'embauche	<ul style="list-style-type: none"><li>-Non respect des procédures.</li><li>-Absence de définition du signataire.</li></ul>
Accueil	<ul style="list-style-type: none"><li>-Absence de procédures d'accueil.</li><li>-Absence de suivi des nouveaux embauchés.</li><li>-Turn-over des nouveaux embauchés par service.</li><li>-Absence de livret ou dossier d'accueil.</li><li>-Absence de formation.</li></ul>
Contrat de travail Essai	<ul style="list-style-type: none"><li>-Lettre d'embauche non signée.</li><li>-Absence de contrats de travail.</li><li>-Erreurs /omissions dans contrats de travail.</li><li>-Période d'essai non suivie d'évaluation.</li><li>-Absence d'entretiens de départ.</li></ul>

**Source :** Pierre CANDAU, *Audit social*, Vuibert, Paris, 1985, p. 185.

## Chapitre II- Audit d'acquisition des ressources humaines

---

### Conclusion

Au cours du second chapitre, il était question d'expliquer d'une manière générale l'audit social et ses deux principales missions, l'audit de conformité et d'efficacité et en fin l'audit de recrutement.

L'audit étant une fonction réglementée par rapport à l'application de ses procédures, l'auditeur doit veiller au respect de certaines règles en effectuant sa mission. En effet, il doit être rigoureux et impartial dans son travail

L'audit social a pour objectifs de diagnostiquer les anomalies relatives au capital humain dans l'entreprise, cette dernière va obéir aux recommandations d'actions pour trouver des compromis et éliminer et/ou diminuer les risques et accroître l'efficacité. L'approfondissement du concept d'audit, conduit à se demander si la même démarche ne pourrait pas être appliquée à d'autres domaines proches comme la communication, les structures de l'entreprise ou les systèmes de management. Certains audits, classés comme l'audit social, débordent d'ailleurs le domaine de la fonction personnel, défini de façon étroite.

Ces actions d'évaluation et d'analyse permettent d'avoir une vision claire sur la situation de la GRH au sein de l'organisation, et permettent d'évaluer les risques des RH, ainsi que de mesurer ses performances et celles de la gestion des ressources humaines, en proposant des compromis.

Cela va permettre l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, et des politiques de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines en vue de l'atteinte de l'ensemble des objectifs fixés.

Ainsi l'audit social s'applique aux modes de gestion des ressources humaines, elle peut englober toutes les fonctions de cette discipline : le recrutement, la rémunération, le développement des performances... et nous rappelons dans ce cadre que notre recherche est orientée vers la réalisation d'un audit d'efficacité et de conformité du processus d'acquisition des ressources humaines.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both with rounded ends and small loops at the corners.

# ***Chapitre III***

*Analyse empirique et vérification des  
hypothèses*

### Introduction

Après avoir émis les hypothèses qui renvoient à notre problématique y compris les questions secondaires et en se référant aux éléments conceptuels du volet théorique, nous tenons à vérifier ces hypothèses sur terrain en se basant sur les données récoltées au préalable.

L'enquête que nous avons menée nous a également permis de construire un corpus à analyser, on parle donc des différents cas pratiques que nous avons interprété en fonction des données qui nous ont été délivrées au sein de l'entreprise NAFTAL.

De ce fait, nous allons présenter en premier lieu notre terrain de recherche pour avoir un aperçu général sur l'entreprise NAFTAL, Tizi-Ouzou, en suite nous effectuerons une observation suivie d'une analyse concernant le déroulement de notre enquête dans un premier temps, qui à son tour vise la qualité et la quantité concernant notre méthode adoptée. Après avoir déterminé notre champ de recherche nous passerons à la mise en pratique des données acquises au sein de l'entreprise.

### Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.

#### 1. Historique de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL filiale de SONATRACH est une société nationale de transport et commercialisation des produits hydrocarbures. Elle est considérée comme ressources primordiales de l'économie algérienne, elle est divisée en différentes sociétés (ONAFOR, EMPT, NAFTAL).

NAFTAL est créée par le décret N° 80 du 06/04/1980 dont le capital social est de 15650000.00DA, classée deuxième en 2002 parmi les cinquante plus grandes entreprises algériennes et 37<sup>ème</sup> à l'échelle africaine, au top des 500 plus grandes entreprises continentales.

Avant la restructuration de la SONATRACH, NAFTAL était une division de commercialisation, son siège est situé au 46 boulevard Mohammed 5 à Alger, elle s'est subdivisée en régions est, ouest, sud centre totalisant 42 centres, NAFTAL a connu différentes périodes de restructuration qui sont les suivantes

- En 1987 : la création des districts
  - CLPB carburant, lubrifiant, pneumatique et bitume
  - GPL gaz propane liquéfié

## **Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses**

---

- En 1985 : la création des unités nationales de distributions (UND/TO et dans chaque wilaya, cette UND est une fusion de deux districts carburant, lubrifiant et pneumatique (C.L.P) et gaz propane liquéfié
- En juillet 2000 : la création de la zone GPL et CLP de TO.
- EN 2002 : district GPL et C.L.P/TO se divise :
  - District C.L.P se situe à OUDE AISSI.
  - District GPL se situe à TALA ATMANE (le siège de là de la direction générale). NAFTAL dispose d'un parc important qui avoisine 6500 véhicules pour couvrir les besoins du marché national en produits hydrocarbures.<sup>39</sup>

### **2. Organisation générale de l'entreprise NAFTAL**

L'entreprise NAFTAL, GPL TIZI OUZOU se compose d'une structure de soutien qui est le siège de la direction générale et de cinq structures d'opération, répartie dans des sites différents de la wilaya de TIZI OUZOU, ces structures sont des unités de distribution citées ci-dessous :

- Centre emplisseur d'oued-Assi
- Mini centre emplisseur de FREHA
- Le dépôt relais d'AIN EL HAMAM
- Le dépôt relais de TIGZIRT
- Le dépôt relais des OUADIAS

Cette entreprise regroupe un effectif permanent de 480 et d'un effectif temporaire de 155 reparti dans les structures de soutien ainsi que d'opération et ce, au moins de septembre 2011. NAFTAL GPL T.O est structurée conformément à l'organigramme présenté.

### **3. Mission de NAFTAL**

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation de produits pétroliers sur le marché national.

L'entreprise NAFTAL GPL T.O est chargée de missions internes et externes dont les plus importantes sont les suivantes :

- L'entreprise veille à satisfaire les besoins du marché (population) en tirée de gaz propane liquéfié, ainsi que les demandes de ce produit dans les différentes zones de la wilaya de Tizi-Ouzou y compris les éloignées du chef-lieu wilaya ;

---

<sup>39</sup> Document interne de NAFTAL

## **Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses**

---

- Améliorer ces compétences humaines et augmenter ces capacités matérielles, afin d'assurer une adaptation aux différentes évolutions elles que : l'ouverture des marchés, et des nouvelles technologies ;
- Stabiliser l'organisation : elles internaient dans les domaines suivants :
  - Enfutage GPL
  - Formulation de bitumes
  - Distribution, stockage et commercialisation des carburant, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
  - Transport de produits pétroliers.<sup>40</sup>

### **4. Présentation de l'organigramme NAFTAL GPL**

L'organigramme de NAFTAL GPL T.O se de compose de direction de district au sommet de la hiérarchie ainsi que de cinq départements :

- Département personnel et moyens communs
- Département distribution et vente
- Département technique et maintenance
- Département finances et comptabilité
- Département informatique.

#### **4.1 Organisation administrative et délimitation du champ d'étude.**

##### **4.1.1 Organisation administrative du district GPL**

Au préalable nous présenterons l'organigramme de NAFTAL SPA sise à CHRAGA (ALGER). NFTAL SPA est chargée uniquement de la commercialisation et distribution des produits pétroliers et dérivés. Elle est structurée comme suit :

- Le PDG au sommet de la hiérarchie
- 13 directions
- 4 branches
- Carburants
- Commercialisation
- GPL
- Activités internationale et partenaires

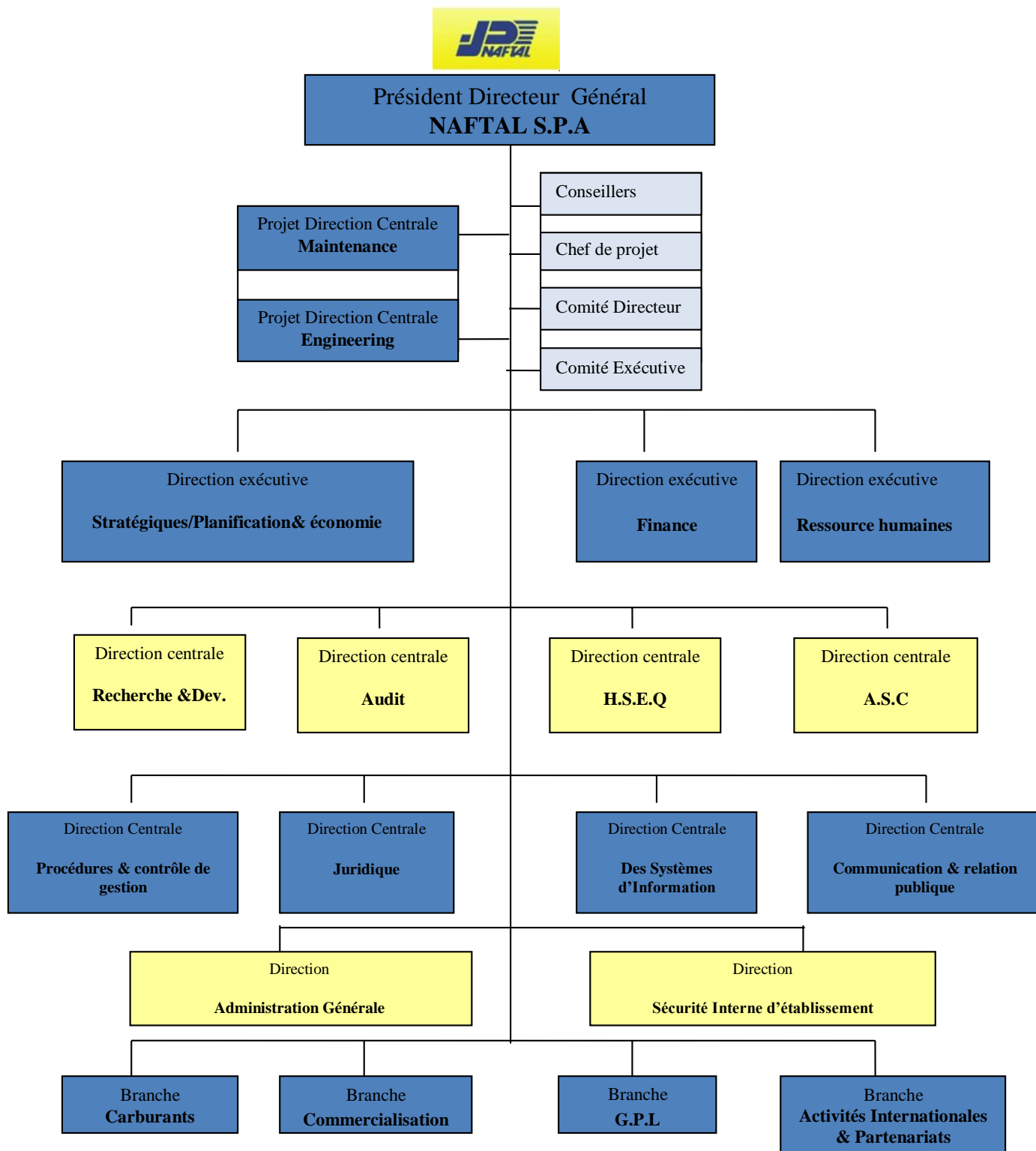
---

<sup>40</sup> Document interne de NAFTAL

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

Le district GPL de TIZI OUZOU sis à TALA ATHMANE dépend de la branche GPL, qui est l'une des quatre branches qui constitue NAFTAL SPA.

Figure N° 05 : Organigramme de NAFTAL SPA<sup>41</sup>



Source : Document interne de NAFTAL

<sup>41</sup> www.naftal.dz

### **4.1.2 La direction du district GPL**

La direction du district GPL TIZI OUZOU est gérée par un directeur de district nommé par le PDG de NAFTAL SPA par décision, suit à un appel à la candidature destiné aux cadres de NAFTAL, intéressés par ce post. Ce district se compose de cinq départements avec la création d'un nouveau département celui de l'informatique, qui était auparavant un service attaché à la direction.

### **4.1.3 Les départements**

#### **4.1.3.1 Département personnel technique et moyen commun**

Ce département assure l'administration du personnel, le volet technique et les moyens communs. C'est notre champ d'étude il sera développé ci-après.

#### **4.1.3.2 Département finance et compatibilité**

Ce département assure les missions suivantes :

- La gestion financière ;
- La gestion du budget et le contrôle de gestion ;
- La gestion de la comptabilité.

Il est constitué de trois services :

- Service compatibilité ;
- Service de trésorerie ;
- Service de budget et coûts.

#### **4.1.3.3 Département informatique**

Ce département assure la gestion des systèmes informatiques, la maintenance et la programmation des réseaux informatiques au sein de l'organisme.

Il comprend deux (2) services :

- Service système et réseaux ;
- Service informatique de gestion.

### **4.1.4.4 Département distribution**

Ce service assure les tâches et missions administratives liées à la distribution (commande, livraison, etc.)

Il comprend deux services :

- Service de ventes ;
- Service exploitation.

### **4.1.4.5 Département maintenance**

Ce département dirige les équipes de maintenance et installations fixes, celles du matériel roulant et ce change des plannings et méthodes.

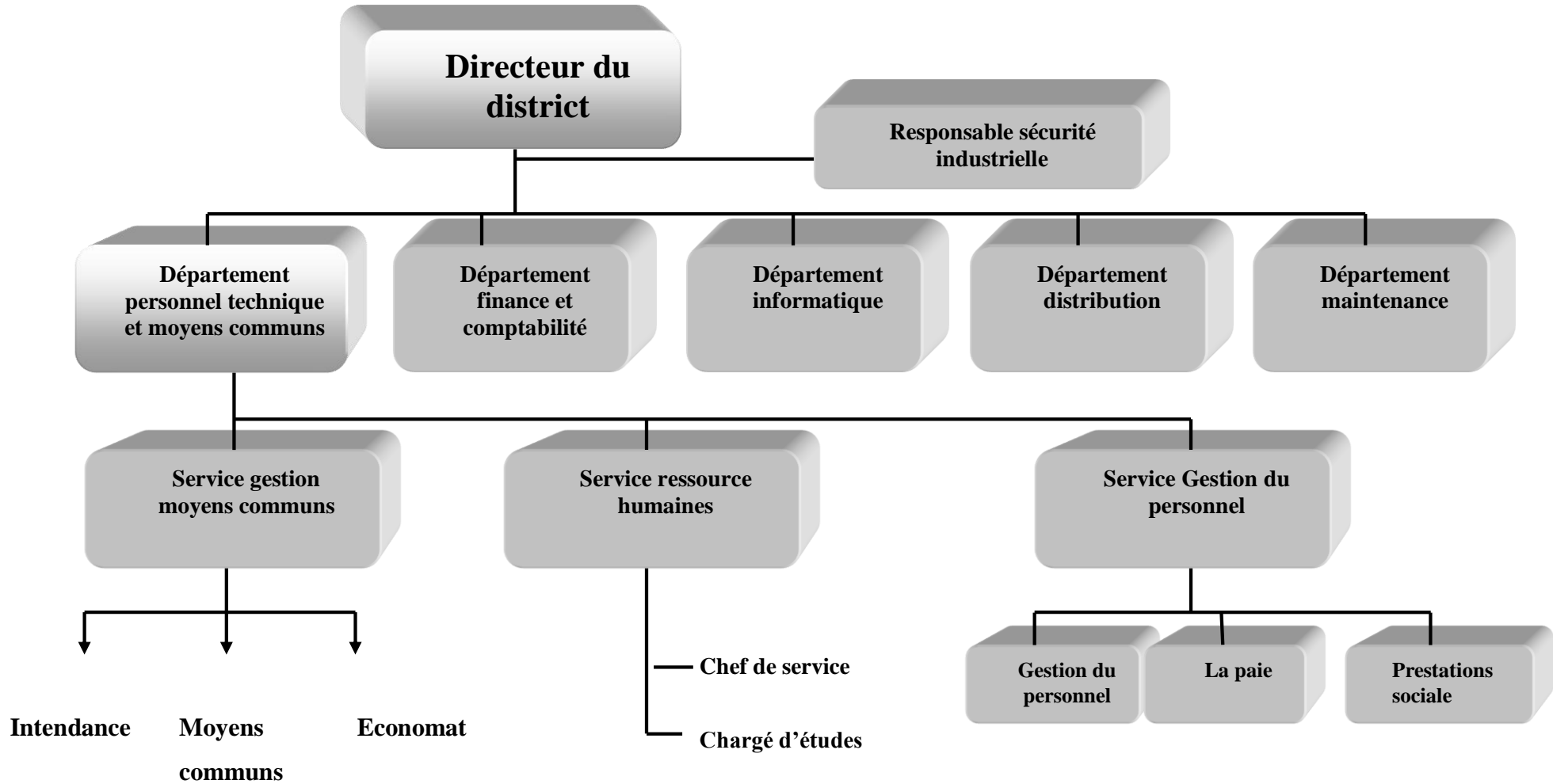
Il comprend trois (3) services :

- Service de maintenance et installation fixes ;
- Service des plannings et méthodes ;
- Service de maintenance du matériel roulant.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Document interne de NAFTAL

Figure N° 06 : Organigramme du district GPL



Source : Document interne de NAFTAL

### **5. Délimitation du champ d'étude : le département personnel technique et moyen communs**

#### **5.1 Les taches du département personnel technique et moyen commun**

Le département personnel technique et moyens commun consiste à assurer les tâches qui lui sont dévolues en matière de :

- L'administration de gestion de personnel ;
- Gestion de la paie ;
- Les prestations sociales ;
- Mise en place et suivi du programme de formation ; mise en place et suivi du programme de développement des ressources humaines.

#### **5.1.1 Organisation administrative du département personnel technique et moyen communs**

Le département personnel technique et moyen communs est composé de trios service :

Le service gestion moyen commun :

Les tâches effectuées par ce service sont :

- L'intendance ;
- L'économat ;
- Les moyens communs.

#### **5.1.2 Le service ressources humaines**

Le service ressource humaines consiste à :

- Préparer ;
- Orienter ;
- Contrôler.

Les plans de recrutement, la formation et la promotion.

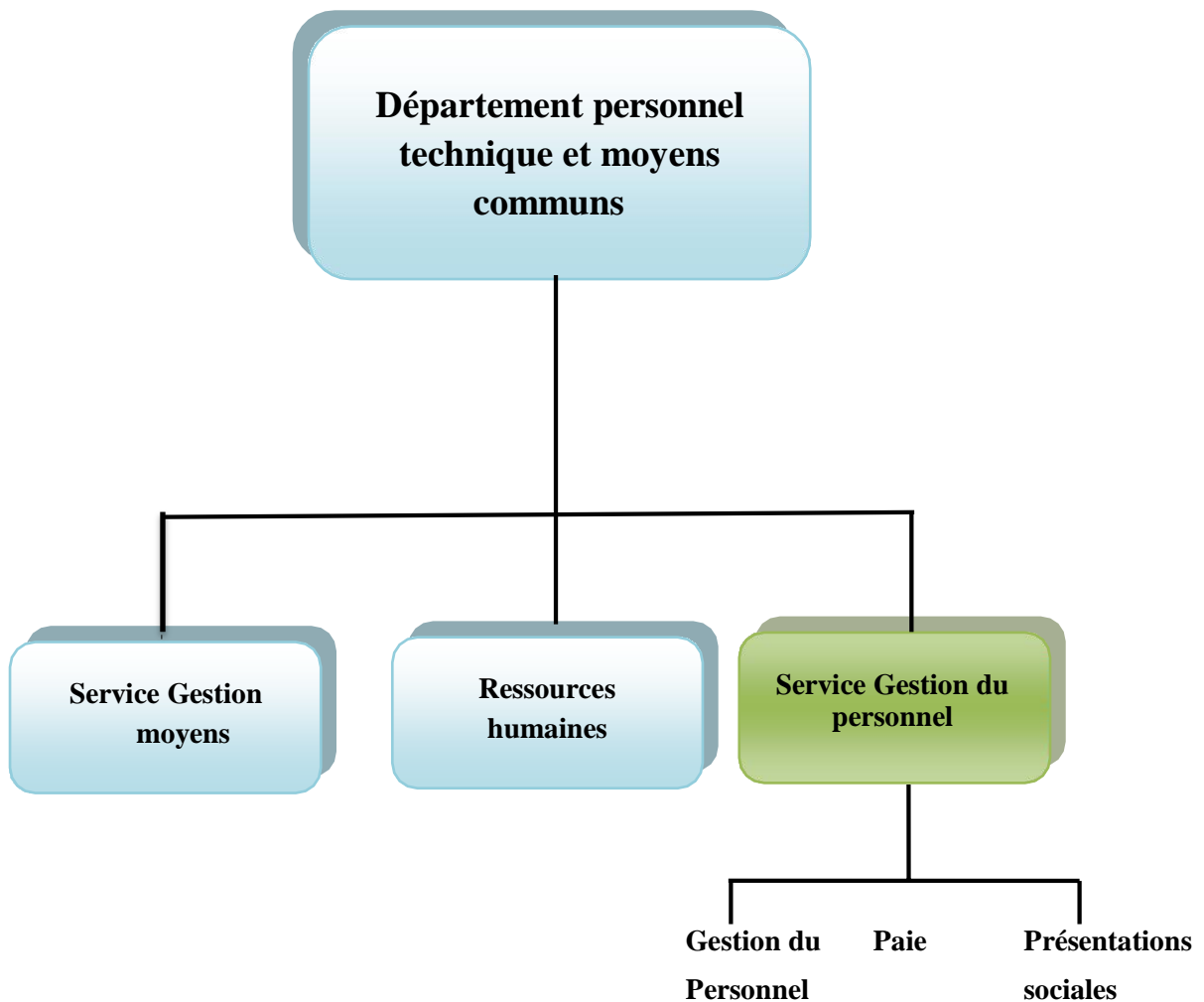
Le service ressource humains s'occupe du suivi de formation des stagiaires, de la gestion des effectifs de l'entreprise, de la gestion prévisionnelle pour élaborer un plan de recrutement, ainsi que des sortie (la retraite).

### 5.13 Le service gestion du personnel

Les tâches effectuées sont :

- La gestion administrative du personnel ;
- Relations avec les organigrammes externes (CNR, CNS) ;
- Gestion de la paie ;
- Gestion des prestations sociales ;
- Gestion des carrières (promotions, médailles) ;
- Gestion des conflits.<sup>43</sup>

**Figure N°07** : Organigramme du déplacement personnel technique et moyen communs



**Source** : Document interne à NAFTAL

<sup>43</sup> Document interne de NAFTAL

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

### Section 2 : Interprétation des résultats

#### Introduction

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'impact d'audit d'efficacité et de conformité des RH concernant le personnel au sein de la société NAFTAL district GPL nous avons mené une étude quantitative et qualitative, un questionnaire est utilisé pour collecter des informations afin de répondre à notre problématique.

#### Analyse et vérification des données collecter auprès de l'entreprise NAFTAL (GPL)

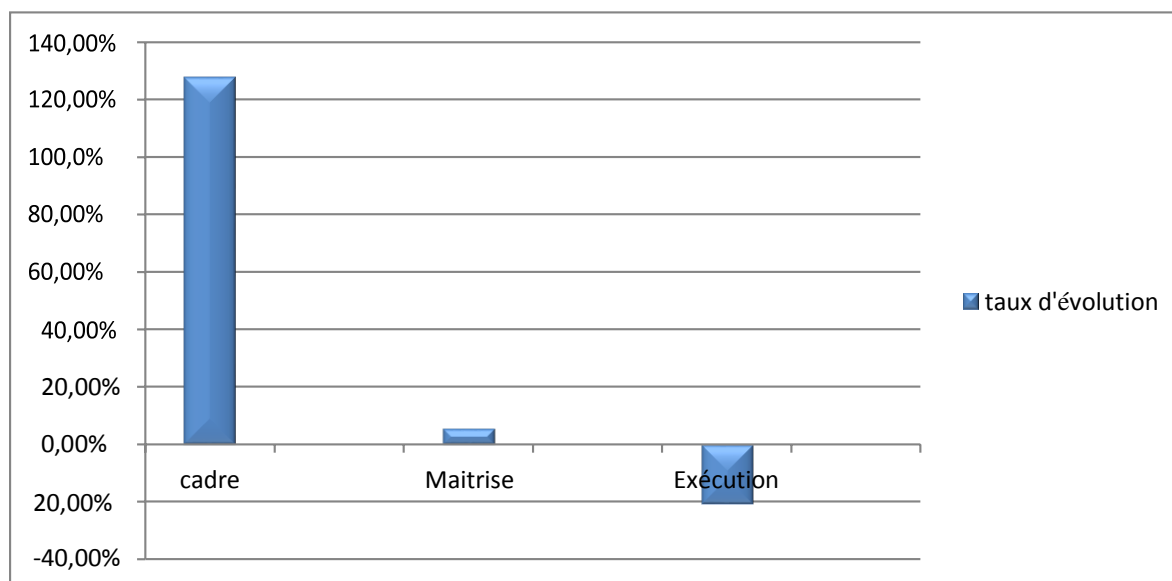
##### 1.1. L'évolution de l'effectif par catégorie socioprofessionnelles

Tableau N°3 : L'évolution de l'effectif permanent par catégorie socioprofessionnelles.

Années CSP	Sexes	2017	2018	2019	Taux d'évolution Par CSP
Cadre	Hommes	5	39	42	127.58%
	Femmes	24	27	24	
Maitrise	Hommes	187	196	199	5.61%
	Femmes	9	8	8	
Exécution	Hommes	106	91	84	-20.72%
	Femmes	5	4	4	
Total		336	365	361	112.74%
Taux d'évolution Par années			8.63%	-1.09%	

Source : L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

**Figure N° 8:** Taux d'évolution par catégorie socioprofessionnelle CSP



**Source :** L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

Nous remarquons dans ce tableau que l'effectif des permanents par sexes et par catégories socioprofessionnelles a connu une évolution avec un taux de 127.58% en ce qui concerne la catégorie cadre et une évolution légère d'un taux de 5.61% concernant la catégorie maitrise, tandis que la catégorie exécution a subi une régression de -20.72%.

De ce fait, nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle cadres et celle qui a le taux d'évolution le plus, élevé car l'entreprise a recruté des salariés avec un statut cadre, comme elle a offert des promotions en faveur de la catégorie maitrise, mais cette dernière avec son taux d'évolution faible explique l'insuffisance du recrutement ainsi que celle des promotions, du coup on dit que la catégorie cadre contient des postes stratégiques qui, par conséquent seront soumis à une évolution massive.

En revanche, la baisse de l'effectif de la catégorie exécution est due au gel du recrutement causé par le non accordement des budgets venant de la part de la direction générale.

Nous remarquons aussi d'après les données de ce tableau que :

- L'effectif des permanents a connu une évolution entre 2017 et 2018 car, l'entreprise a augmenté sa capacité de production.
- L'effectif des permanents a connu une régression entre 2018 et 2019 car, l'entreprise est mise en défi avec l'apparition d'autres entreprises concurrentielles et compétitives, on titre d'exemple SONALGAZ.

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

### 1.2. La répartition de l'effectif selon les tranches d'âges

**Tableau N°4 :** La répartition d'effectif permanent et contractuel par tranche d'âges en février 2019.

SCP par sexe		Age	- 20ans	[21à25]	[26à30]	[31à35]	[36à40]	[41à45]	[46à50]	[51à55]	[56à60]	Plus de 60 ans	total
		cadre	H	-	-	-	1	6	8	12	12	1	-
F	-		-	1	-	-	10	2	1	-	-	-	14
maîtrise	H	-	-	2	22	42	60	52	33	23	6	-	240
	F	-	-	-	-	10	4	1	1	1	-	-	17
exécution	H	2	9	20	37	38	37	41	27	15	-	-	226
	F	-	-	-	-	-	1	-	1	1	1	1	4
<b>Total</b>		2	9	23	60	96	120	108	75	41	7	-	541

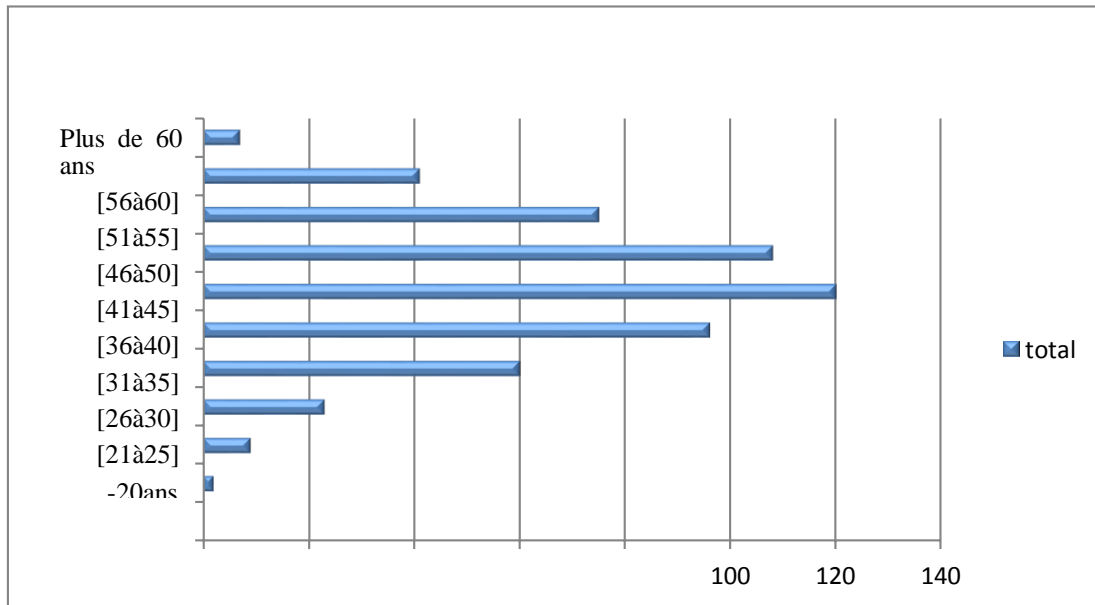
**Source :** L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi-Ouzou

#### Interprétation

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus, nous observons que la tranche d'âge de la quasi-totalité de l'effectif est cernée entre 36 et 50 ans, ce qui veut dire que cette catégorie est classifiée comme moyenne, tandis que les catégories des séniors et des jeunes marquent un taux léger.

Nous constatons que la branche GPL de NAFTAL, a considéré la catégorie moyenne comme un potentiel qui à son tour développe la rythmique sur le plan actif de l'entreprise. Pour les deux catégories jeunes et séniors, l'entreprise manifeste de manière indirecte sa position par rapport aux jeunes pour motif de manque d'expérience et pour motifs de départ en retraite pour la catégorie des séniors.

Figure N° 9 : Pyramide des âges des effectifs permanents



Source : L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

Cette pyramide d'âges est dite pyramide sous forme de « Ballon Rugby ». Cette structure pyramidale assure une certaine régularité dans les sorties, ce qui permet de programmer les entrées et les sorties.

Elle traduit certainement une stratégie de recrutement régulière et une bonne gestion des parcours professionnels. Cette pyramide contient les avantages suivants :

- Gestion simple
- Lisible des entrées et des sorties (régularité des flux).

### Remarque

Nous remarquons que la branche GPL de l'entreprise NAFTAL, possède une pyramide des âges équilibrée, ce qui facilite à l'entreprise de gérer ses recrutements et développer sa gestion des carrières d'une façon régulière.

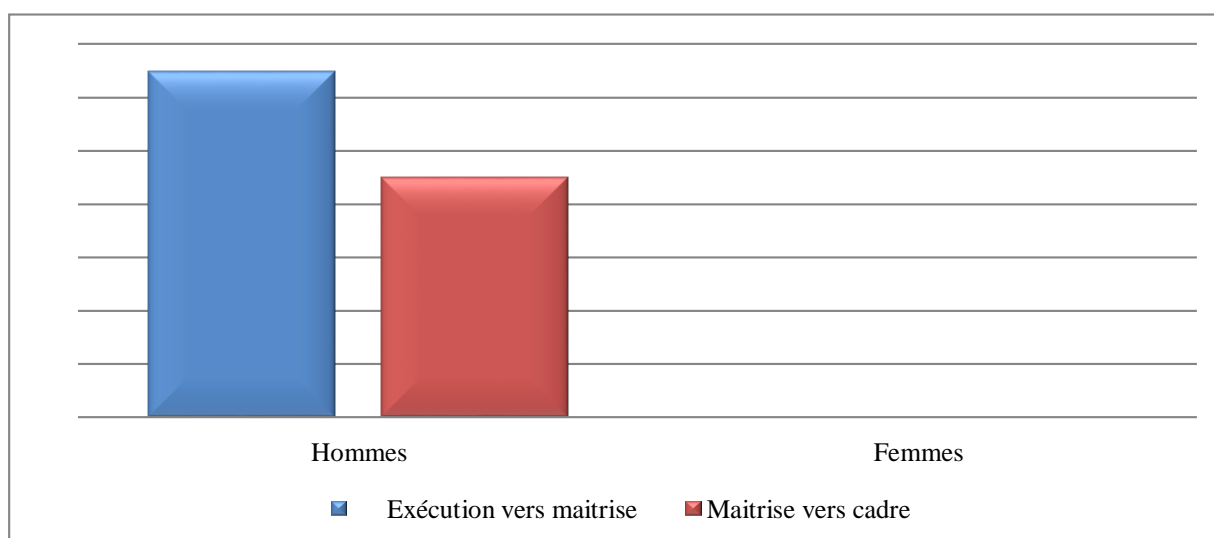
### 1.3. Promotion des effectifs

Tableau N°5 : Promotion de l'effectif par catégories socioprofessionnelles en 2019

CSF	Promotion d'effectifs en 2019		
	Hommes	femmes	Ecart
Exécution vers maîtrise	13	0	13
Maitrise vers cadre	9	0	9
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>21</b>

Source : L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

Figure N° 10 : Répartition de l'effectif par promotion



Source : L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

#### Observation

Les données de ce tableau montrent que les promotions sont destinées uniquement en faveur des hommes. Ce qui explique que l'entreprise n'a pas respecté la parité entre les hommes et les femmes :

- Sans mixité, l'entreprise se prive d'avantage certains. L'égalité de traitement devient stratégique pour attirer et retenir les talents.
- La législation algérienne du travail garantit l'égalité des chances entre la femme et l'homme. L'Algérie a adopté une législation de travail qui garantit l'équité à la femme et l'égalité des chances entre tous les travailleurs dans les salaires, l'émancipation dans les carrières, entre autres avantages, interdisant toute forme de discrimination.

### Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

- Naftal a tout à y gagner en développant une politique de mixité. Chose que se fera à travers un arsenal d'outils visant à réduire les inégalités, à promouvoir les femmes à des postes de top management, à faire travailler les femmes à tous les niveaux de la hiérarchie ou encore à lutter contre la discrimination, parfois inconsciemment, au sein des équipes.

Afin d'aider l'entreprise à « lever les points de blocage » et à s'améliorer sur le sujet, nous proposons les mesures suivantes :

- Sensibilisation des salariés ;
  - Prise en compte de la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins ;
  - Objectifs individuels de mixité pour chaque dirigeant et manager ;
  - Partage en interne et en externe du tableau de bord des indicateurs de parité.
- Il s'agit désormais d'impliquer tout le monde pour mener à bien cette transformation. Y compris les hommes qui, autant que les femmes, ont à y gagner en termes de progrès social.

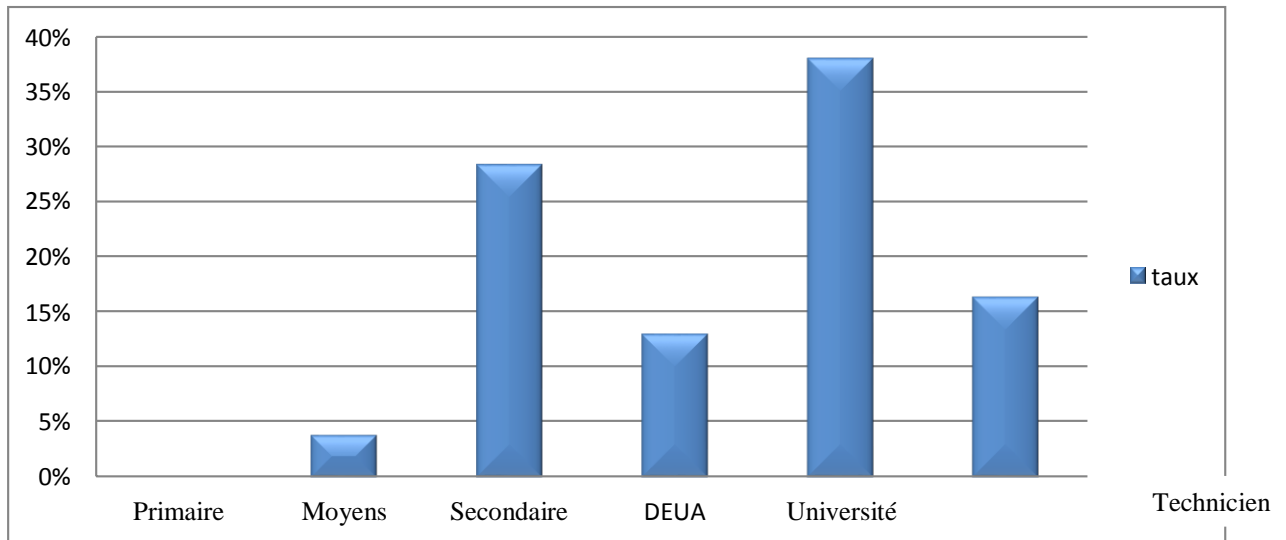
#### 1.4 Le niveau d'instruction de l'effectif permanent et contractuel (CDI-CDD) pour l'année 2019.

Tableau N° 6 : La répartition de l'effectif (CDI –CDD) selon le niveau d'instructions

Niveau d'instruction	Nombres existant	Taux en pourcentage
Primaire	00	00%
Moyens	21	3.88%
Secondaire	154	28.46%
Diplôme d'étude université appliquées (DEUA)	71	13.12%
Universitaire	206	38.07%
Technicien supérieur	89	16.45%
<b>Total</b>	<b>541</b>	<b>100%</b>

Source : L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou.

Figure N° 11 : Situation du personnel par niveau d'instruction



Source : L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

D'après les données du tableau et du graphe situé en haut le taux des universitaires est plus élevé par rapport aux autres niveaux avec un pourcentage de 38.07%. Ensuite vient le taux des secondaires avec un pourcentage de 28.46% et celui des techniciens supérieurs (TS) avec un pourcentage de 16.45%. En fin le taux des DEUA atteint uniquement 13.12% quant au primaire le taux est de 0%.

Nous constatons que la branche GPL de la société NAFTAL s'intéresse essentiellement aux universitaires, car ce niveau d'instruction est plus compatible pour assurer des prestations au sein de l'entreprise, puis les secondaires qui viennent en suite, peuvent assurer pas mal de tâches, enfin les TS qui sont destinés à accomplir des missions bien particulières (exemple TS en comptabilité).

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

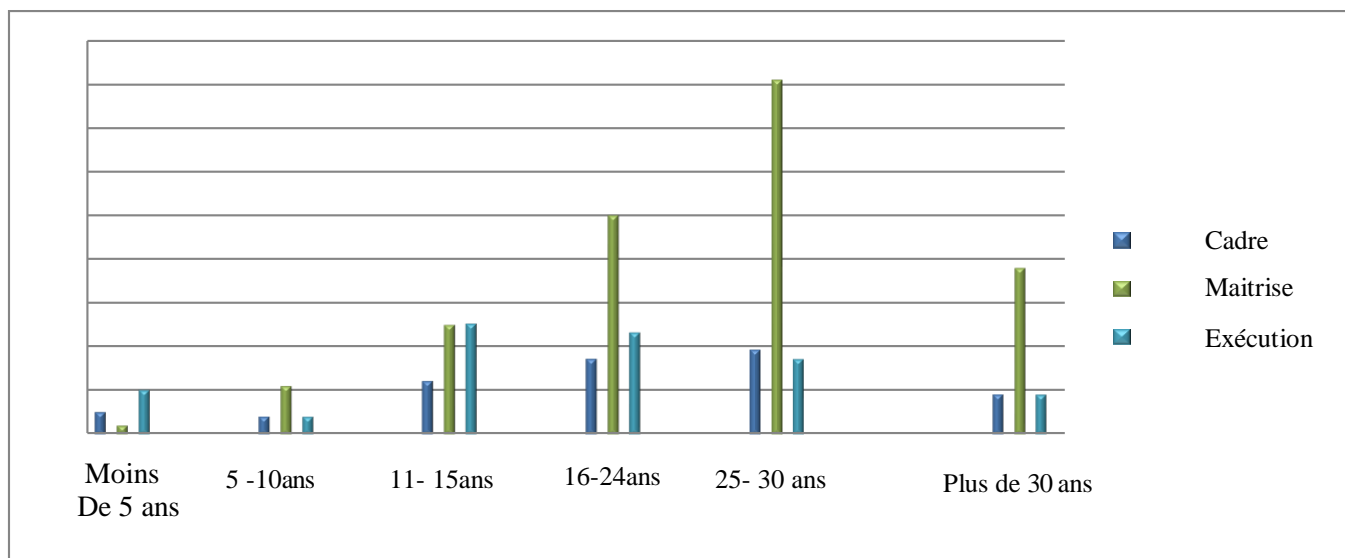
### 1.5 La structure de l'effectif permanent selon leur ancienneté pour l'année 2019

**Tableau N° 7 :** Répartitions d'effectifs permanents par ancienneté pour l'année 2019.

CSP Variables	Cadre	taux	Maitrise	taux	Exécution	taux	Total	Taux
Moins de 5 ans	5	7.57%	2	0.96%	10	11.36%	17	4.70%
5 -10 ans	4	6.06%	11	5.31%	4	4.53%	19	5.26%
11 – 15 ans	12	18.18%	25	12.07%	25	28.40%	62	17.17%
16-24 ans	17	25.75%	50	24.15%	23	26.13%	90	24.93%
25-30 ans	19	28.78%	81	39.13%	17	19.13%	117	32.40%
Plus de 30 ans	9	13.63%	38	18.35%	9	10.22%	56	15.51%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Sources :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

**Figure N° 12:** Pyramide des anciennetés pour l'année 2019



**Source :** L'entreprise Naftal - district GPL de Tizi Ouzou

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

### Interprétation

- En commençant par la catégorie socioprofessionnelle « cadre » le taux de l'ancienneté en comptant de 11 ans jusqu'à 30 ans et plus, atteint plus de 86%.
- En suite la catégorie socioprofessionnelles « maîtrise » le taux de l'ancienneté en comptant de 11 ans jusqu'à 30 ans et plus, est de 95% approximativement.
- Quant à la catégorie socioprofessionnelle « exécution » le taux de l'ancienneté en comptant de 11 ans jusqu'à 30 ans et plus, touche presque 85%.

Nous remarquons que l'ancienneté des catégories socioprofessionnelles au sein de la société NAFTAL district GPL sont équilibrées concernant la tranche 11 et 30 ans et plus, par rapport à une disposition prise au préalable qui est un recrutement progressif et graduel.

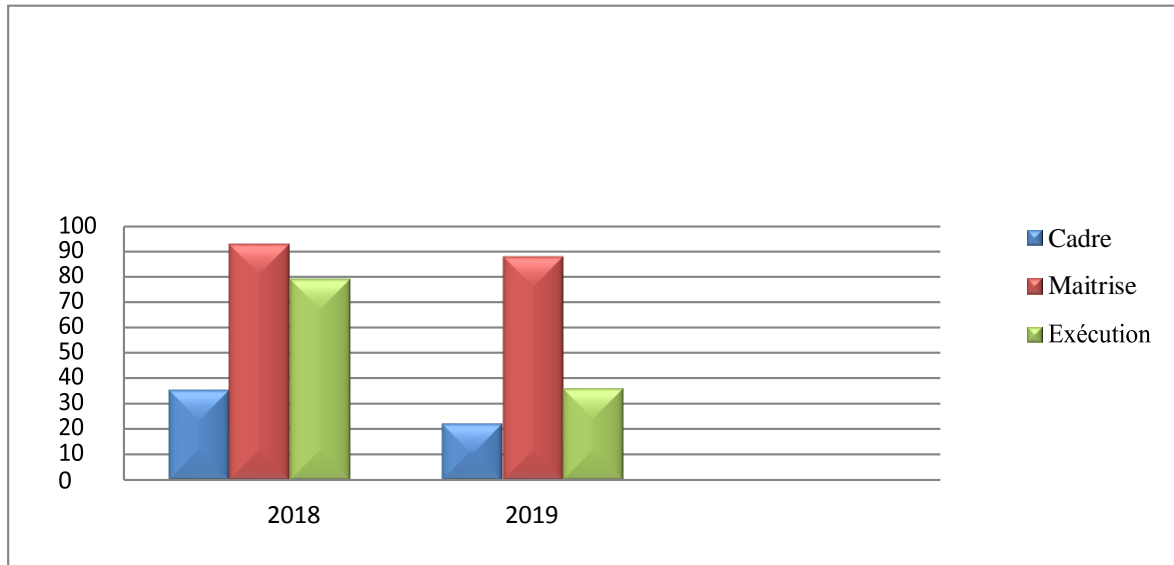
### 1.6 La répartition de l'effectif partant en formation

Tableau n°8 : Le nombre des travailleurs formés entre 2018 et 2019

CSP	Effectifs	2018	2019
Cadre	Effectifs	35	22
	Durée (H)	2450	1100
Maitrise	Effectifs	93	88
	Durée (H)	651	352
Exécution	Effectifs	79	36
	Durée (H)	553	288
Total	Effectifs	<b>207</b>	<b>146</b>
	Durée (H)	<b>3654</b>	<b>1740</b>

Source : L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

**Figure N° 13 :** Le nombre des travailleurs formés entre 2018 et 2019



**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

### Interprétation

Nous remarquons à travers le tableau et le graphe situés ci-dessus que l'effectif partant en formation est plus élevé concernant la catégorie « maitrise » qui a bénéficié d'un nombre important d'actions formatives, en suite vient la catégorie « exécution », et en fin celle des cadres, ce qui explique une mise en œuvre d'un processus d'actualisation des compétences. Et ceci pendant l'année 2018 qui a connu une légère baisse par rapport à l'année 2019. Ce la veut dire que le nombre d'effectif partant en formation en 2018 est plus élevé par rapport à l'année 2019.

### 1.7 Système de la rémunération par catégorie socioprofessionnelles CSP

**Tableau N° 9 :** La répartition d'effectifs permanents selon leur salaire

CSP	Effectifs	Variable
<b>Cadre</b>	66	Plus de 61000.00 DA
<b>Maitrise</b>	207	Entre 38000.00 et 45000.00DA
<b>Exécution</b>	88	Entre 18000.00 et 35000.00DA
<b>Total</b>	<b>361</b>	

**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

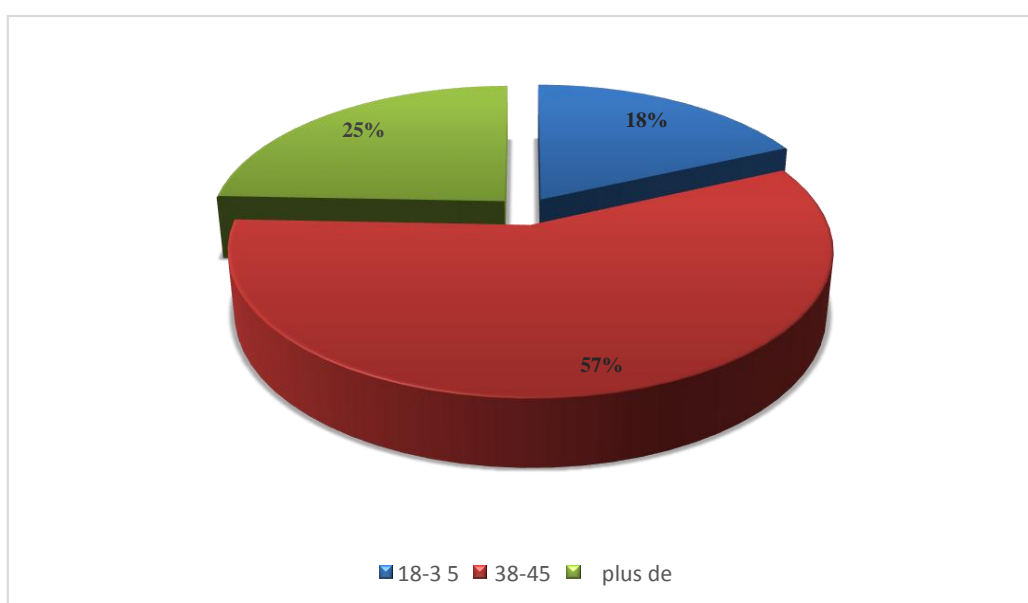
### Observation

Pour la CSP « cadre » le salaire atteint plus de 61000.00DA.

Pour la CSP « maîtrise » le salaire est cerné entre 38000.00 DA et 45000.00DA. Pour la CSP « exécution » le salaire cerné entre 18000.00DA et 35000.00DA.

Nous constatons que le niveau des salaires au sein de la société Naftal relativement élevé par rapport à celui de la plupart des entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou, ce qui peut être un facteur de motivation et d'attractivité.

**Figure N° 14 :** Répartition d'effectifs permanents selon leur salaire



**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou.

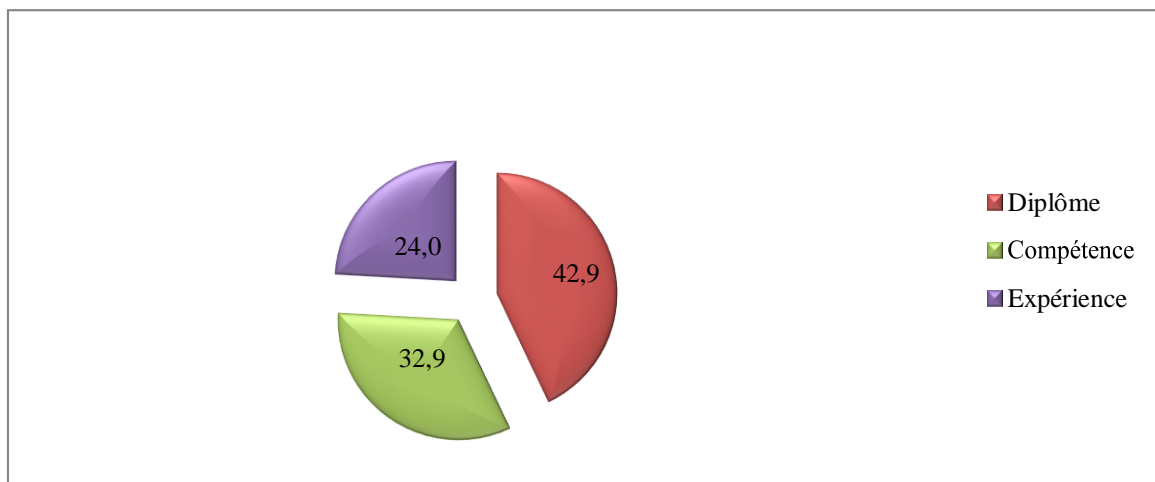
### 1.8 Les critères du recrutement

**Tableau N°10 :** La répartition de l'effectif permanent (CDI) par critères de sélection pour l'année 2019

Critères de sélection	Employés	Pourcentages(%)
Diplôme	155	42.93%
Compétences	119	32.96%
Expérience	87	24.09%
Total	361	100%

**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou.

**Figure N° 15 :** Les critères de sélection des effectifs pour l'année 2019



**Sources :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

D'après les données du tableau ci- dessus nous remarquons que la branche GPL recrute selon le critère du diplôme en premier lieu avec un taux de 42.93%, en suite vient le critère de compétence avec un taux de 32.96%, en fin le critère de l'expérience avec un taux de 24.09%.

Nous constatons que l'entreprise Naftal s'appuie essentiellement lors de recrutement sur les diplômes obtenus par les candidats, et c'est le cas de toute entreprise quasiment.

### 1.9. Les différents types de période d'essai

**Tableau N°11 :** Répartition d'effectifs par Durée de la période d'essai

Catégories socioprofessionnelles	Période d'essai	
	CDI	CDD
<b>Cadre</b>	6 mois	1 mois
<b>Maitrise</b>	4 mois	15 jours
<b>Exécution</b>	2 mois	8 jours

**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

D'après les données du tableau situé en haut nous observons que la période d'essai diffère d'une catégorie a une autre, en commençant par celle des cadres, la période d'essai est d'une durée de six mois, puis quatre mois pour celle de maitrise, et enfin deux mois pour celle

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

d'exécution. Ceci concerne les contrats de travail à durée indéterminé. Quant aux contrats de travail à durée déterminée, la période d'essai subit une réduction systématique par rapport à la nature du contrat, en allant de la catégorie des cadres, la période d'essai est d'une durée d'un mois en suite quinze jours pour celle de maîtrise et en dernier huit jours pour celle d'exécution.

Nous constatons que la branche GPL accorde une période d'essai plus longue concernant le CDI puisque les nouveaux recrutés seront gardés à long terme, tandis que pour le CDD la période d'essai est beaucoup moins longue.

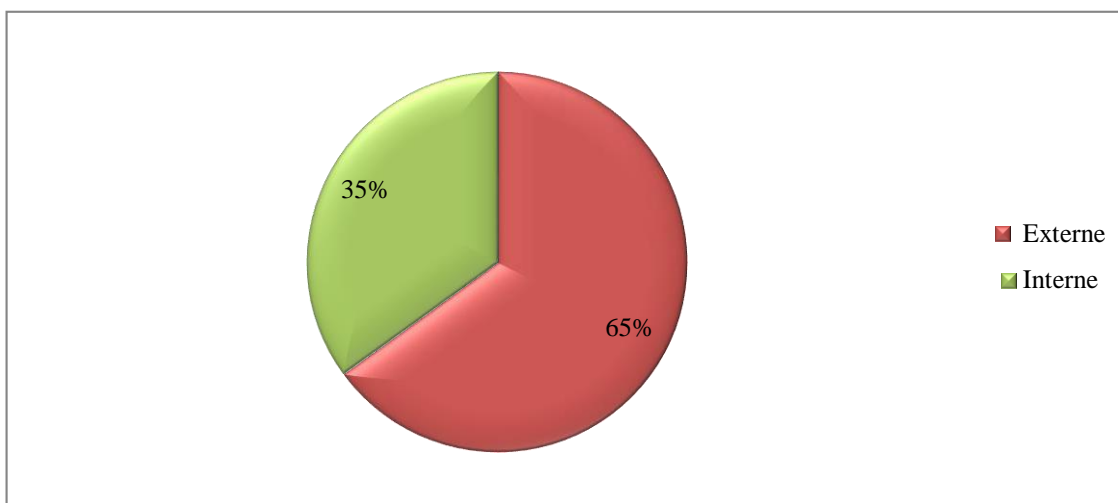
### 1.10. Les modes du recrutement année 2017

Tableau N°12 : Les types du recrutement

Mode de recrutement	Nombres d'effectifs	Pourcentages
Externe	26	65%
Interne	14	35%
Total	40	100%

Source : L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

Figure N°16 : Les modes du recrutement



Sources : L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

#### Observation

D'après les données du tableau ci-dessus nous observons que le mode du recrutement externe est d'une grande ampleur avec un taux de 65%, quant au recrutement interne touche uniquement les 35% restantes du total des recrues.

## Chapitre III- Analyse empirique et vérification des hypothèses

De ce fait, nous constatons que la branche GPL privilégie le recrutement externe, cela explique que la branche GPL se base sur le recrutement externe dans le but de recruter des nouvelles personnes ayant des qualités requises afin de satisfaire les besoins de l'entreprise en terme de savoir-faire pour mener à bien la stratégie de l'entreprise.

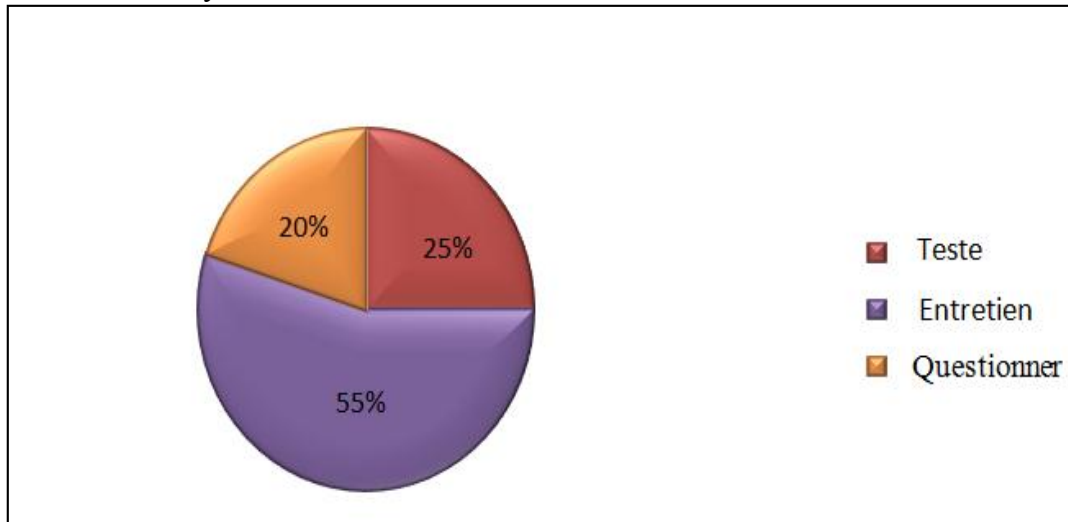
### 1.11. Les outils de sélections

**Tableau N° 13 :** Les moyens de sélection de l'effectif

Les moyens de sélections	Fréquences
Test	25%
Entretien	55%
Questionnaire	20%
Total	100%

**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

**Figure° 17 :** Les moyens de sélections de l'effectif



**Source :** L'entreprise Naftal- district GPL de Tizi Ouzou

### Observation

Nous observons que la société NAFTAL branche GPL se focalise sur l'entretien comme étant moyen sélectif pondant le recrutement avec un taux de 55%, puis les tests et les questionnaires viennent en second avec un taux de 45% pour les deux.

Nous constatons que la branche GPL de NAFTAL se base sur l'entretien lors des recrues car ce dernier est un moyen sélectif qui sert à la mise en contact direct avec la personne qui se trouve dans une situation de défi puisque l'entretien permet d'avoir les idées et les perspectives que cette personne doit proposer à l'entreprise.

### Conclusion

Après avoir vérifié les hypothèses émises au préalable et après une enquête de terrain menée au sein de la société NAFTAL branche GPL. Nous avons pu présenter le processus de recrutement pratiqué au sein de l'organisation, en se focalisant sur les fonctions fondamentales de la gestion des ressources humaines sous une perspective globale tout en projetant la lumière sur quelques étapes du processus de recrutement.

De ce fait, les processus de recrutement et de gestion des ressources humaines sont soumis à une analyse qui par conséquent a pu déterminer les anomalies par la pertinence de ses référentiels en subissant par la suite quelques changements qui servent à améliorer l'évolution et l'organisation de l'entreprise on parle donc des formations des nouveaux recrutés ainsi que les promotions faites.

En somme, l'audit social est un dispositif essentiel au management des organisations. Il facilite la constatation des dysfonctionnements et des anomalies au sein de l'entreprise à l'aide des indicateurs bien déterminés. A partir de là on dit que l'appréciation des risques sociaux contribue à améliorer la société concernant ses stratégies et ses politiques sociales pour une meilleure réalisation de ses objectifs, car aujourd'hui un audit des ressources humaines peut contribuer au développement des entreprises.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in small circular curls.

## *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

En conclusion, le capital humain est considéré aujourd'hui comme un facteur indispensable de réussite ou d'échec d'une entreprise. En d'autres termes, la réussite d'une entreprise dépend des dispositions prises à propos de la gestion des ressources humaines.

En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent, de ce fait, pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une procédure de recrutement efficace qui contribue à renforcer l'image de l'entreprise, sa performance et sa position concurrentielle.

Le recrutement permet de fournir à l'entreprise des ressources humaines en visant les qualités requises des recrutés, on parle donc d'un processus qui permet de placer la bonne personne au bon poste pour que cette dernière puisse donner de son mieux en exploitant ses compétences et ses performances qui régissent par ses propres motivations.

L'audit social est un dispositif essentiel au management des entreprises. On parle d'un dispositif à travers lequel l'auditeur réussit à soulever les dysfonctionnements et les menaces sociales qui pèsent sur les projets de développement d'une entreprise. En ce qui concerne le processus du recrutement ainsi que la gestion du capital humain, la recherche des causes de tous types d'anomalies permet de procéder à une correction qui sert à mener vers une meilleure atteinte des objectifs.

En effet, un audit social ne peut que contribuer à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance des entreprises tout en garantissant un développement durable.

En somme, notre problématique a porté sur le traitement de l'impact d'audit d'efficacité et de conformité sur le processus d'acquisition des ressources humaines en se basant sur la consultation des œuvres qui traitent notre thème. On parle donc, d'une recherche documentaire ainsi que les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de la branche GPL de la société Naftal.

Les résultats de notre étude doivent permettre aux dirigeants d'appliquer la mise en œuvre des processus de GRH afin de créer une image de soi pour l'entreprise dans un cadre compétitif et de maintenir la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, notre étude empirique montre également que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances en tenant en compte les différentes pratiques de GRH selon la stratégie adoptée.

## Conclusion générale

---

De même, il serait important de mentionner les indicateurs de performance permettant le suivi de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Il est peu probable qu'une entreprise décide d'assurer plus d'avantages sociaux flexibles à ses employés uniquement parce qu'elle a un taux de rentabilité élevé.

Les résultats obtenus à partir notre étude, portants sur le processus du recrutement de l'entreprise, nous a permis de détecter les forces mais aussi les faiblesses de ce processus ce qui nous a conduit à formuler certaines recommandations :

1. Elargir le champ de recherche des candidats en passant par plusieurs canaux en même temps, tels que dispositif ANEM, les annonces des journaux et autres, qui par conséquent vont permette de rendre le processus de recrutement plus actif et efficace
2. Utiliser d'autres moyens de sélection en prenant le cas des tests en choisissant celui qui convient au besoin de l'entreprise car, il permet exclusivement de détecter les motivations et les attitudes des candidats en question.
3. La nécessité de se focaliser sur l'étape d'accueil et celle de l'intégration en les formalisant puisqu'elles sont considérées la phase décisive pour la nouvelle recrue.
4. Toutes les étapes du processus doivent être précises, bien définies et surtout appliquées sur le terrain sans aucune négligence.

Enfin, nous tenons à signaler que nous avons rencontré certaines difficultés pendant la réalisation de ce travail. Concernant l'accessibilité à l'information, le souci majeur que nous avons rencontré est celui d'accéder à certaines informations, notamment celles de certains responsables, chose qui pourrait enrichir notre analyse.

Néanmoins, nous pouvons considérer que le choix des futurs collaborateurs est déterminant, car c'est les hommes et les femmes qui peuvent construire et développer l'entreprise, relever les défis, conquérir de nouveau marché et faire face à la concurrence. L'entreprise devra donc mener ses recrutements avec rigueur pour une meilleure qualité des ressources humaines.

Notre travail peut ouvrir d'autres perspectives de recherche, il peut également être approfondi en essayant de suivre d'autres méthodes.



*Bibliographie*

### Bibliographie

#### ➤ Ouvrages

- Bérangère CONDOMINE, HENNEQUIN Emilie, *Le processus de recrutement*, ECONOMICA, Paris, 2014.
- Hélène DE FALCO, *Maitriser Ses Recrutements*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2019.
- Jean-Marie PERETTI, *Gestion du personnel*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1984.
- Jean-Marie PERETTI, Jacques IGALENS, *Audit social*, 2<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, 2009.
- Jean-Marie PERETTI, *Ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2013.
- Jean-René EDIGHOFFER et autre, *Economie d'entreprise : savoir et technique*,
  - NATHAN, Paris, 1995.
- Joëlle IMBERT, *Tableau de bord RH*, EYROLLES, Paris, 2007.
- Marine COMBEMALE, Jacques IGALENS, *Audit social*, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, 2012.
- MARTORY Bernard, *Tableaux De Bord sociaux*, 2<sup>ème</sup> édition, LIAISONS, Paris, 2010.
- Michel CHRISTOLHOMME, *Techniques et pratiques du recrutement*, édition d'organisation, Paris, 1978.
- Philippe BERNIER, GRESILLON Annabelle, *construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
- Pierre CANDAU, *Audit social*, Vuibert, Paris, 1985.
- SEKIOU et autres, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, Paris, 2004.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2007.
- Sylvie Guerrero, *les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2008.
- Véronique ROY, *Droit du travail*, 13<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.

## Bibliographie

---

### ➤ Articles

- BAKHOUCHE, Nadia et FAHSSIS, Latifa. L'audit social au service du renouvellement de la GRH : *quels liens avec la RSE?*. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2020, vol. 4 no 2.
- Bernard MARTORY, *Audit social Pratiques et principes*, In. *Revue française de gestion N°147*, Lavoisier, Paris, 2003, p. 235.
- El MOUSADIK, Mouna et KANDOUSS, Fatima. L'audit social : *quel apport à la fonction ressources humaines ?* cas de la destination touristique d'Agadir. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2017, vol. 1, no 3.
- Rékik, Lotfi ABDRAZEK, monsieur. *L'audit social : Aspects théoriques et pratiques*. Editions universitaires européennes, 2016.

### ➤ Webographie

- Institut International de l'Audit Social : <https://auditsocial.world/>
- Site internet NAFTAL : [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)



*Liste des illustrations*

## Liste des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau N° 1</b>	Les avantages et inconvénients de recrutement	<b>10</b>
<b>Tableau N°2</b>	Les éléments indicateurs des problèmes potentiels dans le recrutement	<b>40</b>
<b>Tableau N°3</b>	L'évolution de l'effectif permanent par catégorie socioprofessionnelles.	<b>53</b>
<b>Tableau N°4</b>	La répartition d'effectif permanent et contractuel par tranche d'âges en février 2019	<b>55</b>
<b>Tableau N°5</b>	Promotion de l'effectif par catégories socioprofessionnelles en 2019.	<b>57</b>
<b>Tableau N°6</b>	La répartition de l'effectif permanent et contractuel selon le niveau d'instructions	<b>58</b>
<b>Tableau N°7</b>	Répartitions d'effectifs permanents par ancienneté pour l'année 2019	<b>60</b>
<b>Tableau N°8</b>	Le nombre de personnes formés entre 2018-2019.	<b>61</b>
<b>Tableau N°9</b>	La répartition d'effectifs permanents selon leur salaire	<b>62</b>
<b>Tableau N°10</b>	La répartition de l'effectif (CDI) par critères de sélection pour l'année 2019	<b>63</b>
<b>Tableau N°11</b>	Répartition d'effectifs par Durée de la période d'essai	<b>64</b>
<b>Tableau N°12</b>	Les modes du recrutement	<b>65</b>
<b>Tableau N°13</b>	Les moyens de sélections	<b>66</b>

## Liste des figures

<b>Figures</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure N°1</b>	Les éléments constitutifs des enjeux de recrutement	<b>11</b>
<b>Figure N°2</b>	Les étapes du processus de recrutement	<b>13</b>
<b>Figure N°3</b>	La démarche d’audit de conformité	<b>29</b>
<b>Figure N°4</b>	Courbe présentant l’évolution de l’efficacité selon les phases.	<b>36</b>
<b>Figure N°5</b>	Organigramme de NAFTAL SPA	<b>47</b>
<b>Figure N° 6</b>	Organigramme du district GPL	<b>50</b>
<b>Figure N°7</b>	Organigramme du déplacement personnel technique et moyen communs	<b>52</b>
<b>Figure N°8</b>	Taux d’évolution par catégorie socioprofessionnelle CSP	<b>54</b>
<b>Figure N°9</b>	pyramide des âges des effectifs permanents	<b>56</b>
<b>Figure N°10</b>	Répartition de l’effectif par promotion	<b>57</b>
<b>Figure N°11</b>	Situation du personnel par niveau d’instruction	<b>59</b>
<b>Figure N°12</b>	Pyramide des anciennetés pour l’année 2019	<b>60</b>
<b>Figure N°13</b>	Le nombre des travailleurs formés entre 2018 et 2019	<b>62</b>
<b>Figure N°14</b>	Répartition d’effectifs permanents selon leur salaire	<b>63</b>
<b>Figure N°15</b>	Les critères de sélection des effectifs pour l’année 2019	<b>64</b>
<b>Figure N°16</b>	Les modes de recrutement	<b>65</b>
<b>Figure N°17</b>	Les moyens de sélections de l’effectif	<b>66</b>



*Annexes*

## **Annexes**

**Annexes N°1 : Questionnaire**

**Annexes N°2 : Contrat de travail**

**Annexes N°3 : Bulletin de présentation**

**Annexes N°4 : Organigramme de NFTAL SPA**

**Annexes N°5 : Organigramme du district GPL**

**Annexes N°6 : Bulletin de la paie**

Annexe N°1 : Questionnaire

## QUESTIONNAIRE

**1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

Cadre

Maitrise Exécution

**2- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

Moins de 20 ans

Entre 21 et 25 ans

Entre 26 et 30 ans

Entre 31 et 35 ans

Entre 36 et 40 ans  Entre 41 et 45 ans

Entre 46 et 50 ans

ans

Entre 51 et 55 ans

**3- Avez-vous fait des promotions pour les salariés cette dernière année ?**

Exécution vers maitrise

Maitrise vers cadre

**4- Quel est le niveau de formation scolaire de base des travailleurs?**

Niveau	Nombre de travailleurs
Primaire	00
Moyen	21
Secondaire	154
DEUA	71
Technicien supérieur	89
Universitaire	206

**5- De combien d'années d'expérience professionnelle disposez-vous chez NAFTAL?**

Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/>	5 -10 ans	<input type="checkbox"/>
11 – 15 ans	<input type="checkbox"/>	16-24 ans	<input type="checkbox"/>
25-30 ans	<input type="checkbox"/>	Plus de 30 ans	<input type="checkbox"/>

**6- Quels sont les critères de sélection au sein de votre société ?**

Diplôme	<input type="checkbox"/>
Compétence	<input type="checkbox"/>
Expérience	<input type="checkbox"/>

**7- Quel mode de recrutement est favorisé par NAFTAL ?**

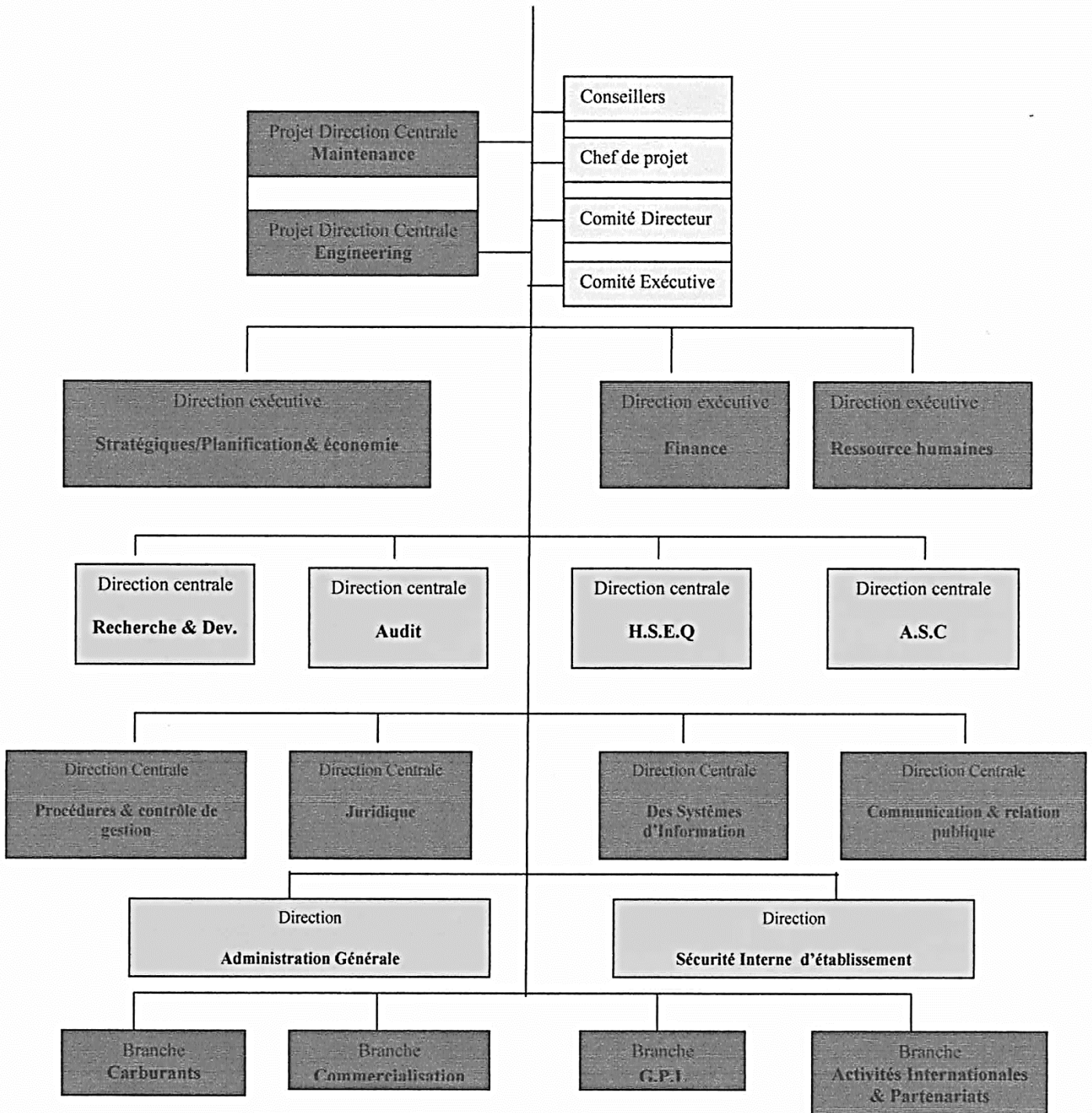
Interne	<input type="checkbox"/>
Externe	<input type="checkbox"/>

**8- Quels sont les moyens de sélection que vous préférez ?**

Test	<input type="checkbox"/>
Entretien	<input type="checkbox"/>
Questionnaire	<input type="checkbox"/>

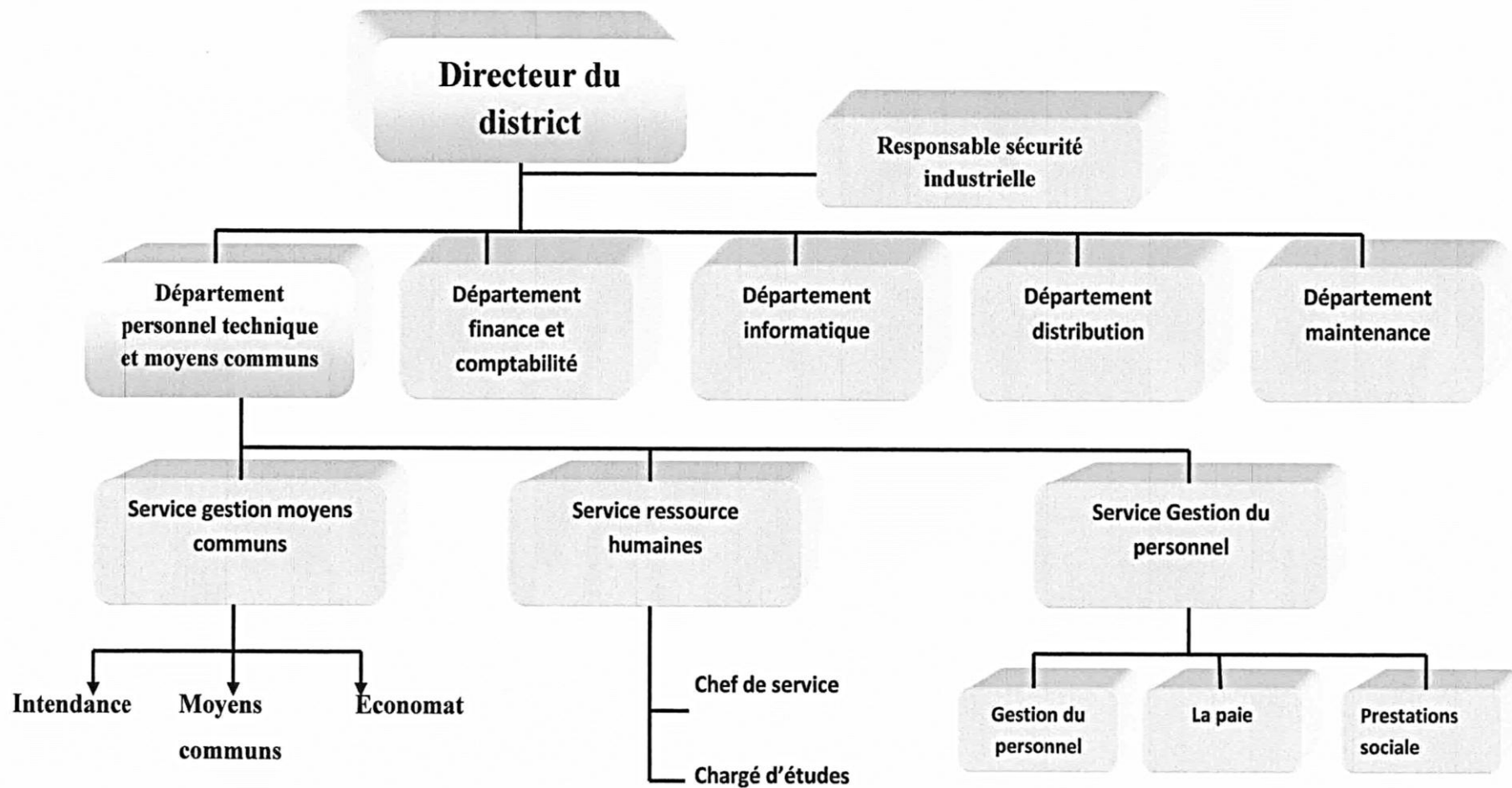


Président Directeur Général  
NAFTAL S.P.A



l'employeur  
retournée le : .....







# BULLETIN DE PAIE

ROUTE DES DUNES CHERAGA

Mois  
Août  
2005  
Année

N° SS EMPLOYEUR (DG) CNAS 199 382

NOM ET PRENOM

ATMANE ABDESSELEM

FONCTION

CHEF DE SECT GEST PERS NIV 2

DIV	DIR	DPT	MATRICULE	DATE D'ENTREE	CLASSIFICATION			S. F.	C	E. NB	ENF.	C O D E	MODE	C. BANQUE	CODE	N COMPTE BANCAIRE ou CCP
		REG			N.C.	ECH	SEUIL		TOT	-10	IR G	PAIEM	OU CAISSE	AGENCE		
3	ZK	500	16045 S	01/06/1978	305	13		M	N	4	0	3	2	B	14	37 14066 V

RUBRIQUES		GAINS		RETENUES		RETENUES	
CODE	LIBELLES	NOMBRE OU BASE	TAUX	IMPOSABLES	NON IMPOSABLES	IMPOSABLES	NON IMPOSABLES
100	SALAIRE DE BASE			22393,43			
104	MONTANT PRI Octobre 2004	90,00			810,44		
108	MONTANT PRC Octobre 2004	11,15		2299,35			
114	PRIME RESP / SUJ ( PRC )			1967,02			
137	PRIME DE PANIER JOUR	21,00	25,00		525,00		
140	INDEMNITE EXPERIENCE PROF		53,17		10458,65		
160	INDEMN. COMPL. REVENU I.C.R SALAIRE				476,92		
200	UNIQUE					500,00	
204	INDEMN. COMPL. ALLOC. FAM					33,75	
221	IFRI ZONE GEOGRAPHIQUE D	21,00	39,00		829,00		
300	SECURITE SOCIALE	39224,81	9,00				3530,2
313	RET ABSENCES AUTORISEES		8,00				1707,9
400	I. R. G	36219,58	1,00				4650,95
406	MUTUELLE ( M. I. P )	39224,81	2,00				784,49
408	RET. PRÊT ACHAT VEHICULE						2500,00
484	REG COMP. RETRAIT EMPLOY	39224,81	1,00				392,24
IMMATRICULATION S.S		MONTANT SOUMIS A IMPOTS		NET A PAYER		TOTAL	
CASOREC 53 3015 0002 09		36219,58		20727,75		39759,81	
						550,75	
						6927,06	
						5250,43	





## CIRCULAIRE

ERQ.DG.RH.13.R0

DCRH N°AG /DRRT/ DR/ N°332017 du : 07 AOÛT 2017

### Pour application :

- MESSIEURS LES DIRECTEURS DE BRANCHES ;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL AFFAIRES SOCIALES ET CULTURELLES ;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL SYSTEMES D'INFORMATION;
- MONSIEUR LE DIRECTEUR CENTRAL DE L'ADMINISTRATION GENERALE.

### Pour information :

- MESSIEURS LES DIRECTEURS CENTRAUX ;
- MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL ;
- MONSIEUR LE CHEF CABINET ;
- MONSIEUR L'INSPECTEUR GENERAL

### En communication :

- MONSIEUR LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL ;
- MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL DU SYNDICAT NATIONAL.

**Objet :** Prime de mouton 2017.

**Réf :** Accord collectif N °43 du 06 Août 2017.

La présente circulaire a pour objet de définir les conditions et les modalités de l'attribution à l'occasion de L'Aïd El-Adha 2017 (عيد الأضحى 1438), de la prime de mouton décidée par Monsieur le Directeur Général en concertation avec le partenaire social et en application de l'accord collectif sus référencé.

## I. MONTANT DE LA PRIME DE MOUTON

Le montant de la prime de mouton de L'Aïd El-Adha 2017 (عيد الأضحى 1438), net de tout impôts, est de soixante-deux mille dinars algériens (62 000,00 DA).

## II. PERSONNEL BENEFICIAIRE

Bénéficient de cette prime tout travailleur, quelle que soit la nature juridique de sa relation de travail (permanent et temporaire).

Edition  
Décembre 2014

Page 1 sur 3



*Table des matières*

# Table des matières

---

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

**Introduction générale1.....5**

**Chapitre I-** Le processus d'acquisition des ressources humaines ..... 6

Introduction ..... 6

**Section1:** Les généralités sur le recrutement.....7

1. Définitions du recrutement .....7

2. Les principaux objectifs du recrutement.....8

3. Les modes de recrutement .....8

3.1. Le recrutement interne.....9

3.2. Le recrutement externe .....9

4. L'importance du recrutement.....9

5. Les avantages et inconvénients de recrutement ..... 10

6. Les enjeux du recrutement. .... 11

**Section 2 :** Le processus du recrutement..... 13

1. Les étapes du processus du recrutement. .... 13

1.1. La stratégie de recrutement ..... 14

1.2. Préparation du recrutement..... 15

1.2.1. Expression de la demande de recrutement. .... 15

1.2.2. L'analyse de la demande ..... 15

1.2.3. La définition du poste et du profil..... 16

1.3. La recherche des candidatures ..... 16

1.3.1. La prospection interne ..... 16

## Table des matières

---

1.3.2. La recherche des candidatures externes .....	17
1.4. La sélection des candidats.....	17
1.4.1. Tri des candidatures .....	18
1.4.2. L'entretien.....	18
1.4.3. Les tests.....	18
1.5. Accueil et intégration.....	19
1.5.1. La décision.....	19
1.5.2. La proposition .....	19
1.5.3. L'accueil .....	19
1.5.4. L'intégration .....	20
2. Les contrats du travail.....	20
2.1. Le contrat de travail temporaire (CTT).....	20
2.2. Le contrat à durée indéterminée (CDI) .....	20
2.3. Le contrat à durée déterminée (CDD).....	20
3. La période d'essai .....	20
3.1 Les objectifs de la période d'essai. ....	21
Conclusion .....	22
<b>CHPITRE II- Audit d'acquisition des ressources humaines .....</b>	<b>23</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Audit social de conformité et d'efficacité.....</b>	<b>25</b>
1. La définition de la gestion des ressources humaines .....	25
1.1 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	25
2. L'audit social .....	26
2.1 Origine de l'audit social.....	26
2.2. Définition de l'audit social .....	27
3. L'audit social de conformité et d'efficacité.....	28

## Table des matières

---

3.1. L'audit de conformité.....	28
3.1.1 Les objectifs de l'audit social de conformité.....	30
3.2 .L'audit d'efficacité.....	31
3.2.1Les objectifs d'audit d'efficacité.....	32
3.2.2 Les missions d'audit d'efficacité.....	33
<b>Section 2 : L'intérêt de l'audit de recrutement.....</b>	<b>33</b>
1. Les coûts de recrutement et d'adaptation.....	33
1.1 Les coûts d'un recrutement.....	33
1.1.1 Le coût correspondant au temps passé.....	34
1.1.2 Les coûts correspondant à des frais « directs » facturés.....	34
1.1.3 Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs...	35
1.2 Les coûts d'adaptation.....	35
1.2.1 La phase d'information.....	35
1.2.2 La phase d'apprentissage.....	35
1.2.3 La phase d'apport personnel à l'entreprise.....	36
2. Les missions d'audit du recrutement.....	37
2.1. Audit de conformité.....	37
2.2. Audit d'efficacité.....	38
2.3. Audit stratégique.....	40
Conclusion.....	42
<b>Chapitre III : Analyse empirique et vérification des hypothèses.....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction : .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>44</b>
1.Historique de l'entreprise NAFTAL.....	44
2.Organisation générale de l'entreprise NAFTAL.....	45

## Table des matières

3. Mission de NAFTAL.....	45
4. Présentation de l'organigramme NAFTAL GPL.....	46
4.1 Organisation administrative et délimitation du champ d'étude.....	46
4.1.1 Organisation administrative du district GPL.....	46
4.1.2 La direction du district GPL.....	47
4.1.3 Les départements.....	47
4.1.3.1 Département personnel technique et moyen commun.....	47
4.1.3.2 Département finance et compatibilité.....	47
4.1.3.3 Département informatique.....	47
4.1.4.4 Département distribution.....	49
4.1.4.5 Département maintenance.....	49
5. Délimitation du champ d'étude : le département personnel technique et moyen communs.....	51
5.1 Les tâches du département personnel technique et moyen commun.....	51
5.1.1 Organisation administrative du département personnel technique et moyen communs.....	51
5.1.2 Le service ressources humaines.....	51
5.1.3 Le service gestion du personnel.....	52
<b>Section 2 : Interprétation des résultats.....</b>	<b>53</b>
1. Analyse et vérification des données collecter auprès de l'entreprise NAFTAL (GPL). .....	53
1.1. L'évolution de l'effectif par catégorie socioprofessionnelles.....	53
1.2. La répartition de l'effectif selon les tranches d'âges.....	55
1.3. Promotion des l'effectifs.....	57
1.4. Le niveau d'instruction de l'effectif permanent et contractuel (CDI-CDD) pour l'année 2019.....	58
1.5. La structure de l'effectif permanent selon leur ancienneté pour l'année 2019.....	60

## Table des matières

---

1.6. La répartition de l'effectif partant en formation. ....	61
1.7. Système de la rémunération par catégorie socioprofessionnelles CSP.....	62
1.8. Les critères du recrutement.....	63
1.9. Les différents types de période d'essai.....	64
1.10. Les modes du recrutement 2017.....	65
1.11. Les outils de sélections.....	66
Conclusion.....	67
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>72</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>75</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>76</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>79</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>86</b>