

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



## Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du Diplôme du Master en sciences de gestion  
Option : Gestion des Ressources Humaines

### *Thème*

**Le recrutement de la ressource humaine et la  
mobilité professionnelle dans l'entreprise  
Algérienne : illustration par le cas de l'ENEL**

Réalisé par :

KEBBAB Liza

MOKDAD Hakim

Dirigé par :

M<sup>me</sup> SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

**Président:** M<sup>me</sup> BELKIS-ANNANE Souhila

**Rapporteur:** M<sup>me</sup> Si MANSOUR Farida,

MCB, FSECG, UMMTO

**Examineur:** M<sup>me</sup> BENMENSOUR-KOULLI Sonia

Promotion 2023

## ***REMERCIEMENTS***

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ce qui a rendu possible ce travail.

Nos vifs remerciements vont à **M<sup>me</sup> Si MANSOUR Farida** qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail,

Pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel du groupe l'ENEL, en particulier

**Mr MATOUK Samir.**

Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

- *A mes chers parents qui n'ont jamais cessés de m'encourager, de se sacrifier pour mon bonheur et ma réussite, auxquels je dois tout.*
- *A mon très chers frère Salim*
- *A mes très chers amis : Amine -Lília - Nadjia - Dyhia*
- *A toutes les personnes qui m'ont connue, orientées et souhaitées la réussite.*

## Dédicaces

*A la mémoire de ma grand-mère et mon grand-père  
aux être les plus chers à mon cœur dans ce monde, mes  
parents auprès de qui j'ai trouvé affection et dévouement,  
merci pour tous les sacrifices que vous avez dû faire pour  
mon éducation.*

*A mes sœurs que j'aime tant : Amira, Karima, Manel  
A mes meilleurs amis de toujours qui m'ont accompagnés  
dans toutes les étapes de la vie : Mebarek, Koceïla, Salim  
J'ajoute à cela une mention spéciale pour Yasmine et ma  
sœur qui m'ont vraiment aidé et m'encourager dans la  
réalisation de ce travail.*

*Et tous ceux qui m'ont soutenu de loin.*

## *Liste des abréviations*

**ALEM** : Agence de l'emploi

**CV**: Curriculum-vitale

**CDD** : Contrat à durée déterminée

**CDI** : Contrat à durée indéterminée

**DRH** : Direction ressources humaines

**DRHO** : Direction des ressources humaines et organisation

**DFC** : Direction finances et comptabilité

**DAA** : Direction achats et approvisionnement

**DDP** : Direction développement industrie

**DGRH** : Direction Général des ressources humaines

**DRU** : Directeur des ressources humaines

**DCM** : Direction commercial et marketing

**EI**: Entrepris individuelles

**ENEL** : Entreprise nationale des industries électroniques

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**PV** : Procès-verbal

**RH** : Ressources humaines

**TS** : Technicien supérieur

**UTR** : Unité transformateurs

**UME** : Unité moteurs électroniques

**UPT** : Unité prestation techniques

## *Liste des figures*

|  |    |
|--|----|
| <b>Figure N° 1</b> : Présentation des étapes de processus de recrutement.....  | 19 |
| <b>Figure N° 2</b> : Les composantes d'un profil de poste.....                 | 22 |
| <b>Figure N° 3</b> : Les différentes étapes de l'entretien de recrutement..... | 26 |
| <b>Figure N° 4</b> : L'efficacité: une progression avec le temps.....          | 30 |
| <b>Figure N° 5</b> : Fait-il définitivement l'affaire ?.....                   | 32 |
| <b>Figure N° 6</b> : Processus de recrutement.....                             | 87 |
| <b>Figure N° 7</b> : Processus la mobilité professionnelle.....                | 88 |

## *Liste des tableaux*

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau N° 01</b> : Analyse du cas de recrutement (Technicien en Electricité)..... | 86 |
| <b>Tableau N° 02</b> : Analyse du cas de la mobilité (Technicien Essais).....         | 87 |

# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction générale.....</b>   | <b>1</b>  |
| <br><b>Chapitre 01 : Le recrutement : cadre conceptuel et approche<br/>théorique</b>            |           |
| <b>Section 01 : Le recrutement : cadre conceptuel.....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Section 02 : Le processus et les techniques de recrutement.....</b>                          | <b>18</b> |
| <br><b>Chapitre 2 : La mobilité professionnelle au sein de l'entreprise</b>                     |           |
| <b>Section 01 : La mobilité professionnelle: Enjeux, outils et avantages.....</b>               | <b>45</b> |
| <b>Section 02 : Lien entre le recrutement et la mobilité professionnelle.....</b>               | <b>61</b> |
| <br><b>Chapitre 3 : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité<br/>professionnelle</b> |           |
| <b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>Section 02 : Présentation et analyse du résultat.....</b>                                    | <b>83</b> |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>89</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>   | <b>90</b> |



# *Introduction générale*

### Introduction générale :

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humaine et social en harmonie avec leur stratégie économique.

La gestion des ressources humaines dans l'entreprise a pour objet d'organiser et coordonner les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise, appliquer la réglementation du travail notamment à travers les différentes structures périodique mise en place par la législation sociale et définir une politique de l'emploi permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, d'adapter d'une part les nombres de ses effectifs, d'autre part les qualifications aux réels de l'entreprise.

Dans les entreprises économiques, l'un des aspects important de la gestion des ressources humaines est le recrutement. Pour la réussite d'un recrutement, il est nécessaire d'appliquer un bon enchaînement des actions c'est à dire les méthodes à adopter pour l'analyse du poste à l'embauche.

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

L'évolution des structures organisationnelles et la recherche accrue de flexibilité de la part des organisations en font aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Le concept de la mobilité a fait l'objet de nombreux travaux, la mobilité professionnelle marque de plus en plus les carrières contemporaines. Face un marché devenu hyperconcurrentiel, les organisations cherchent à s'adapter le plus rapidement, la voit souvent comme une solution empreinte de réactivité et de flexibilité.

La mobilité professionnelle peut renvoyer à des changements de postes, recouvrant des réalités diverses, des formes et des motifs variés. Sa dimension objective correspond à l'aspect factuel d'opérer un changement d'un emploi à un autre tandis que sa dimension subjective renvoie davantage à son vécu et sa perception par l'individu.

### **1- L'objet du travail :**

Dans ce contexte général, l'objet de notre recherche est d'étudier le recrutement et la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise algérienne.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser au cas de l'entreprise publique LENEL

### **2- Problématique et hypothèses de recherche :**

De nombreux travaux (Zarifian, 1999) ont examiné le passage opéré, depuis la fin des années 1980, d'une logique basée sur les postes à une logique basée sur les compétences. La nouveauté réside dans la réorganisation de l'emploi et la reformulation des exigences à l'égard des salariés. Dans ces conditions, l'entreprise algérienne gagnerait à donner au recrutement une dimension stratégique. C'est un acte à réaliser dans le cadre d'un processus dont la finalité sera de réussir l'intégration des nouveaux entrants et de les fidéliser. « **Quelles sont les étapes utiliser pour l'acquisition d'une ressource humaine qualifiée et compétente, et quelle est l'impact de la mobilité professionnelle au sein d'une entreprise algérienne ?** » Tel est le questionnement principal auquel ce travail se propose de répondre

De ce questionnement central découlent les trois questions sous-jacentes suivantes :

- 1- Quelles sont les conditions de réussite de recrutement ?
- 2- Quelles sont les effets de recrutement ?
- 3- Comment favoriser la mobilité professionnelle des salariés au sein de l'entreprise ?

Pour répondre à toutes ces questions de recherche, nous avons émis deux hypothèses qui vont guider notre recherche :

**Hypothèse 1 :** l'efficacité du processus de recrutement au sein électro-industrie ENEL est directement liée à la mise en place d'une communication interne et externe.

**Hypothèse 2 :** la mobilité interne constitue une source de fidélisation des employés

### **Plan de travail :**

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier s'intitule : le recrutement : approche conceptuelle et théorique. Ce chapitre comportera deux sections. Après quelques définitions, la première section abordera les généralités du recrutement au sein de l'entreprise. La seconde s'intéressera, quant à elle, au processus et aux techniques de recrutement.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la mobilité professionnelle.

Il est scindé en deux sections. La première suggère est aux avantages et enjeux et outils de la mobilité professionnelle et ses fondements théoriques. La deuxième section explore le lien existant entre les deux concepts clés autour desquels s'articule notre problématique de recherche, à savoir : le recrutement et la mobilité professionnelle.

Le troisième et dernier chapitre consiste en une étude empirique réalisée au sein d'ENEL. La première section propose une présentation de l'entreprise, objet de l'étude empirique et de la méthodologie d'enquête. La deuxième consiste, quant à elle, en une restitution et une analyse des résultats obtenus.



# *Chapitre I :*

*Le recrutement : cadre  
conceptuel et approche  
théorique*

### **Section 01 : Le recrutement : cadre conceptuel**

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein de l'entreprise. Sa stratégie permet ainsi aux entreprises de diminuer les risques sociaux. Il ressort donc que l'entreprise n'est pas simplement un organisme destiné à fournir des biens et services, mais une organisation à part entière, c'est à dire un système d'actions et de décision impliquant la participation des individus et leur adhésion à des buts clairement définis et bien compris.

#### **1- Définition de la Gestion des Ressources humaines :**

Il existe plusieurs définitions :

<< La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement...) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources >>.

D'après Jean-Marc LE GALL, la GRH << est une fonction de l'entreprise qui vise à réagir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre des ressources (ses salariés) et les emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition dans laquelle elle intervient >>.

La Gestion des Ressources humaines peut être aussi définie comme suit : << c'est une pratique elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes à la régulation du travail dans l'organisation >>.

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins e quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation...etc.

### **1.1- Evolution historique de la gestion des ressources humaines :**

La fonction personnelle est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise, après la production, la finance et le marketing. La fonction personnel a émergé lentement au cours de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, s'est professionnalisé au cours de la seconde et devenus une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

#### **1.1.1- Évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde :**

##### **a- Période de 1550 à 1850 :**

Avant l'ère du machinisme, seul le travail manuel artisanal remettait les besoins en objets produits. Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à un accroissement de besoins. Des problèmes de gestion du personnel se manifestaient déjà: l'organisation du travail, la sélection, la formation, et le contrôle de la production. Par la suite, l'invention des machine la amené les regroupements des salariés dans usines.

Le phénomène industriel a été amorcé en Angleterre d'abord, puis en Europe de l'ouest et un peu plus tard en Amérique du Nord. Il a permis de fabriquer en plus grande qualité et étaient effectuées dans un environnement de travail plutôt malsain.

Dans la seconde moitié de 19eme siècle, les employeurs prient consciences des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation et offrirent une aide aux salariés pour régler leurs problèmes. C'est ainsi qu'est né le poste de << secrétaire au bien-être >> dans les usines. Les secrétariats apparaissent donc comme le premier service spécialisé en gestion des ressources humaines et leur rôle consiste à contrôler l'ensemble des salariés.

##### **b- Période de 1850 à 1944: l'émergence de la fonction personnelle :**

A cette période commence l'émergence de la fonction personnel ou l'industrie utilisait une main d'œuvre nombreuse non socialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frédéric W Taylor, l'organisation scientifique du travail est née 1911. Par ses expériences, il dépondrait que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salaries et d'augmenter la production. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation et ont en fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services de la personne apparaissent en 1912. Les tâches principales de ces nouveaux services seront : le recrutement, la spécialisation des tâches et les problèmes de performance de salariés, l'entretien des relations avec les syndicats, des droits des salariés, le règlement des problèmes d'évolution, de rémunération et de communication.

Au début de la décennie de 1930, un psychologue Américain Elton Mayo a conduit une série d'expériences, touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité 1934 et chercheuse (Abraham Maslow, Frédéric Herzberg) donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction personnelle.

Durant la décennie de 1930, les activités de la gestion des ressources humaines ont connu une réorientation à cause de la grande dépression consécutive à la crise économique déclenchée en 1929, l'état de non interventionnisme qu'il a été au 19<sup>ème</sup> siècle est intervenu directement dans la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs.

Cette orientation est donc une réaction à la législation sociale de l'état.

### **c- Période de 1945 à 1990: développement de la fonction personnel :**

Après 1945, on observe une poussée des << relations industrielles >> que l'on pouvait définir comme l'ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services ressources humaines se sont multipliés:

Taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la gestion sociale, action des syndicats, progrès technologique, diversité croissante des salariés et de leurs attentes.

De nombreux auteurs ont opté pour le même travail adopté par Elton Mayo, tels Maslow et Herzberg. Ces derniers sont connus après 1950, par l'école des << relationnistes >>. Les services relations humaines s'enrichissent de la pensée de cette école en prêtant attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfaction des individus au travail, à la santé

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion: Programme de bien être, plan de retraite, vacances.

### **d- Dans les années 1990 à 2000: la professionnalisation :**

C'est la remise en cause et la reconnaissance. La crise économique de 1929 a souligné l'importance stratégique de la qualité de management des ressources humaines et a permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la gestion des ressources humaines sont associés aux réflexions de la direction générale. Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, ses responsabilités sont de permettre à l'administration de répondre à un grand défi des années 90 qui sont :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre hommes disponibles et les besoins de compétences.
- La croissance internationale exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de valeur ajoutée avec moins de coûts, notamment salariaux.
- Vieillesse progressive de la population active, une arrivée plus tardive de la classe jeune moins nombreuse.
- L'évolution des courants socioculturels, des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels.
- La fonction ressources humaines devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaire.

### **1.1.2- L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :**

L'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie, évolution fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays, s'est déclinée au fil de l'histoire principalement à travers cinq grandes périodes:

#### **a- Les années 60 :**

Consacrées essentiellement à la construction de l'état et de ses institutions de base, ces années auront été pour la fonction Ressources humaines, une étape-clé dans la mise en place embryonnaire- situation d'urgence du au départ massif des gestionnaire et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire d'un système administratif qui par

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les casses vides des organigrammes sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation.

### **b- Les années 70 :**

Elles sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent distribuent des revenus, transport, soignent, construisent les crèches et des logements. Le chômage ne constitue pas de problème. Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficiences éventuelles. Des centres universitaires sont réalisés et le ministère de l'énergie crée des propres instituts de formation rattachés à SONATRACH.

En matière de gestion des ressources humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, Paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances...).

### **c- Les années 1980 (1980-1988) :**

Au niveau de la gestion des ressources humaines, la dynamique d'autonomie et de la période précédente est freinée. La loi du SGT (statut général du travailleur) est promulguée. Par son biais, l'état propriétaire des entreprises publiques algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisqu'elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

### **d- Les années 90 :**

Dès le début de l'année 1988, l'état décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être leur mais encore il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires.

---

<sup>1</sup> COTE(M), La gestion des ressources humaines, édition Gurin ; Canada, 1975, p 06.

### **1.2- Les objectifs de la gestion des ressources humaines :**

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsqu'ils sont définis et maintenus dans un état d'équilibre. Dans l'ouvrage << la gestion des ressources humaines >> de Marcel COTÉ, il a résumé les objectifs de la fonction ressources humaines en trois catégories:

- Les objectifs économiques
- Les objectifs humains et sociaux
- Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement

#### **1.2.1- Les objectifs économiques :**

Du point de vue économique, l'objectif est l'utilisation la plus optimale et rationnelle des ressources et les moyens de l'entreprise, afin d'accroître les résultats financiers. Cependant, ceci n'est réalisable que si la fonction permet:

- L'utilisation la plus rationnelle des habilités et des aptitudes de chacun de ses membres.
- La répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou pléthore d'effectifs.
- L'affectation de chaque individu en fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pouvoir.
- La réduction des coûts sociaux qui sont considérés comme des coûts cachés, notamment les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail.
- L'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation.

#### **1.2.2- Les objectifs humains et sociaux :**

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec, comme le démontre la plus part des études pk psychosociologiques sur la nécessité de prise en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologiques, de sécurité, d'estime, d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

### **1.2.3- Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :**

La performance est l'un des objectifs majeur que l'entreprise souhaite à atteindre. Donc pour chaque firme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines, le développement des éléments suivants:

- L'actualisation des reconnaissances et le savoir-faire de son personnel.
- L'apprentissage de nouvelles technologies.
- Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé.

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci-dessus ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation interne.
- Des actions de formation externe.
- Les recyclages.
- Des séminaires.

## **2- Le recrutement au sein de l'entreprise :<sup>2</sup>**

Le recrutement est une option complexe, il est étroitement dépendant de la situation économique de l'entreprise et du celle du pays dans se jouent les grands équilibres entre l'offres et la demande d'emploi.

### **2.1- Définition de recrutement :**

<< Le recrutement est une opération qui consiste à pourvoir, par les individus ayant les compétences requises, les postes de travail non occupés>>.

<< Le recrutement ne se traduit pas l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise >>.

En somme, le terme recrutement recouvre l'ensemble des opérations de prévisions, de prospection, de sélection, de l'engagement qui va permettre :

- Sois de pourvoir un poste qui est ou va devenir vacant
- Sois d'assurer la prise en charge d'un poste à créer

---

<sup>2</sup> Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeys, Jean Pralong Dans GRH (2012), pages 302

- Soit le cas échéant, de constituer une réserve de ressources humaines  
<< Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats >>

### **2.2- Évolution du recrutement en Algérie :**

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

#### **2.2.1- Période antérieure à l'indépendance :**

Pendant cette période, le recrutement n'était pratiquement accessible qu'aux français<sup>3</sup> d'origine européenne que ce soit le secteur économique ou l'administration publique.

L'intégration d'un poste de fonctionnaire se faisait par voie de concours-Rates, étaient les algériens qui arrivaient à décrocher un poste dans la fonction publique.

#### **2.2.3- Période postérieure à l'indépendance :**

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

Par conséquent, le premier décret n° 62-503 du juillet 1962 a édicté les mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique qui a constitué un droit commun en matière de recrutement et qui demeure applicable jusqu'à la publication du statut général à la fonction publique, en vertu de ce décret, les travailleurs qui se trouvaient sur place au 1 juillet 1962 sont admis d'office. L'application de ce décret avait pour objet, d'assouplir les anciennes conditions de recrutement et de substituer le recrutement sur titre au recrutement sur concours.

La promulgation de l'ordonnance relative au n° 66-133 du juillet 1966 a clairement déterminé les conditions relatives au recrutement pour l'ensemble des emplois permanents de l'administration. Le concours sur épreuves ou sur titre est le mode normal d'accès à la fonction publique.

---

<sup>3</sup> TABRIZI Ben Salah, droit de la fonction publique, Edition Masson, Paris, 1992, p50.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

Un recrutement de masse s'est fait au début des années soixante-dix (70) pour répondre au besoin d'encadrement dans le secteur de l'éducation nationale, de la santé et de la formation. Ensuite, le 5 août 1978, l'état a promulgué une loi 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur. À fin d'uniformiser le recrutement dans tous les secteurs d'activités ; économique et administration publique.

La crise économique qui a touché l'Algérie à la fin des années quatre-vingt a induit des réformes économiques majeurs. En effet, le contre choc pétrolier du 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière. La restructuration des sociétés publiques a eu pour conséquence la régression des effectifs à cause des restrictions budgétaires.

Enfin, le 21 avril 1990, une loi du promulguée sous le n 90/11 relative aux relations du travail dans le secteur économique public et privé. Tout employeur doit se baser sur cette loi, celle-ci a été modifiée et complétée en 1977.

### **2.3- Les objectifs de recrutement :**

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emploi et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

### **2.4- Les modes de recrutement :**

#### **2.4.1- Recrutement interne :**

Les sources internes de recrutement sont les employés de l'organisation qui peuvent être candidats aux postes vacants par voie de promotion, de rétrogradation ou de mutation. Une fois que le poste vacant a été annoncé, on déclenche le processus de recrutement interne,

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

semblable au processus de recrutement externe. Examinons les méthodes qui permettent de pourvoir les postes vacants à partir de candidatures à l'interne.

### **a- L'affichage des postes :**

L'affichage d'un poste vacant consiste à publier un avis pour inviter les employés intéressés à poser leur candidature. Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des emplois vacants qui peuvent correspondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

Autrefois, on affichait les postes sur des tableaux prévus à cet effet. De nos jours, on informe les employés des postes vacants par des bulletins, des courriels ou encore des annonces verbales au cours d'une réunion. Les entreprises qui disposent d'un intranet privilégient ce moyen pour informer leur personnel sur les postes vacants.

### **b- La promotion :**

Une promotion correspond à l'affectation d'un employé à un poste dont le niveau hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne :

- En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à un poste que les nouveaux arrivants, même de niveau plus élevé, puisque la plupart des postes requièrent généralement une certaine connaissance de l'organisation (personnel, politiques, caractéristiques, etc...).
- En deuxième lieu, un employé qui bénéficie d'avancement se sent plus valorisé et associe volontiers ses intérêts à long terme avec ceux de l'organisation.

### **c- La mutation ou le déplacement :**

La mutation et le déplacement, (on utilise encore parfois le mot transfert dans ce sens) sont d'autres formes de recrutement interne: on affecte un employé à un autre poste, de même niveau hiérarchique ou professionnel, avec un salaire identique, donc sans promotion. Précisons que la mutation se fait à la demande de l'employé ou avec son accord, alors que le déplacement est imposé par l'employeur.

### **d- La rotation des postes :**

Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. C'est une pratique particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences, puisque les employés sont appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et à parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de production dans leur organisation. La rotation permet de combattre la routine.

### **e- Le réembauchage ou le rappel au travail :**

Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés, alors que d'autres sont rappelés au travail. Le réembauchage d'un ancien employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de pourvoir un poste vacant. L'entreprise possède des informations sur le rendement, l'assiduité et le comportement général de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur poste et ils fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres sources.

Le réembauchage et le rappel d'anciens employés conviennent tout à fait aux entreprises qui subissent des fluctuations saisonnières de main-d'œuvre.

### **f- Le répertoire des compétences :**

Cette approche, qui facilite l'identification des candidats dont les compétences correspondent aux exigences du poste vacant, requiert beaucoup de temps et d'effort. Toutefois, on peut simplifier la tâche en utilisant un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH).

### **g- L'appariement des emplois :**

L'appariement des emplois consiste à mettre en parallèle les postes disponibles et les candidats en déterminant le plus précisément possible, pour chaque candidat, ses aptitudes, ses habiletés, sa personnalité, ses centres d'intérêt et ses préférences. Pour répondre à ses besoins de recrutement, de sélection et de placement, l'entreprise a intérêt à informatiser le processus d'appariement, tant pour les postes existants que pour les nouveaux postes.

On utilise souvent ce système pour trouver un poste aux employés qui désirent changer d'emploi afin de s'adapter à l'évolution technologique ou à toute autre forme de réorganisation du travail.

### **2.4.2- Le recrutement externe :**

#### **a- Les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Le poids du Web2.0 s'accroît. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés. Certaines entreprises apportent à travers le Web 2.0 des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience...

#### **b- Le recrutement direct :**

Pratiquée par les chasseurs de têtes», l'approche directe s'est développée, elle favorise le recrutement de personnes peu susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer le poste.

#### **c- Les candidatures spontanées :**

Elles sont en nombre croissant. Elles affluent en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés.

#### **d- Recrutement par annonces :**

L'annonce constitue une pièce maîtresse dans une procédure de recrutement. Sa finalité est d'obtenir un nombre satisfaisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle.

#### **e- Cabinet de recrutement :**

Les cabinets de recrutement, lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences internes pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel au cabinet de recrutement. La méthode de travail des cabinets consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recruteur.

### **f- Sites internet :**

Pour recruter par internet, une entreprise peut utiliser son site institutionnel et/ou des sites de recrutement.

L'entreprise qui dispose d'un site institutionnel peut proposer sur ce dernier un espace d'emploi pour permettre internautes, d'une part, de s'informer sur ses métiers et sur sa politique de ressources humaines, d'autre part, de consulter ses offres d'emploi classées par type de métier, par expérience ou par zone géographique, et, enfin de répondre à ses offres d'emploi soit par l'envoi de leur CV par e-mail, soit en complétant un questionnaire en ligne.

Chaque personne ayant postulé reçoit un accusé de réception de son dossier de Candidature par e-mail. Cet envoi peut être automatisé pour permettre au recruteur dégager du temps et de répondre immédiatement au candidat. Que l'entreprise dispose ou non d'un espace emploi sur son site institutionnel, elle peut décider de recourir aux services de sites de recrutement pour collecter un plus grand nombre de CV.

### **g- Cooptation :**

Cette démarche signifie qu'une candidature va être présentée par un salarié déjà en poste dans l'entreprise qui recommande ce candidat. La cooptation n'est Pas synonyme de ce qui est appelé communément (le piston), puisque le candidat ainsi retenu devra aussi passer des entretiens et/ou tests de sélection, comme toute personne (même si sa candidature est souvent étudiée de manière plus approfondie).

Parmi les avantages de la cooptation :

- *Pour l'entreprise :*
  - Elargissement de nombre et de type de candidatures.
  - Accès à plus d'informations sur le candidat.
  - Diminution des coûts et des délais.
  - Pérennité des recrutements.
- *Pour le coopte:*
  - Accès à des «offres cachées» des entreprises.
  - Recueil d'informations supplémentaires sur l'entreprise, le poste.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

- Preuve de son implication et de sa loyauté à son entreprise.

### **2.5- Autre modes de recrutements :**

#### **2.5.1- Relations écoles :**

Les entreprises privilégient les contacts directs avec les établissements de formation. Elles se font ainsi connaître d'un grand nombre d'étudiants avec un investissement réduit.

Ces relations prennent différentes formes :

- Accueil d'étudiants en stages, en action professionnelle appliquée; parrainages, Jumelages; contacts avec les associations d'anciens élèves.
- Interventions diverses: conférences (présentation de l'entreprise, de carrières, des méthodes de vente,..), participation à la formation, au recrutement des étudiants,...

#### **2.5.2- Affichage :**

Quelques grandes entreprises s'offrent des campagnes d'affichage urbaines, cette approche institutionnelle du recrutement génère souvent un grand nombre de réponses, mais son coût est très élevé et il est peu ciblé. L'affichage dans l'entreprise donne également de bons résultats avec un investissement moins lourd.

En Algérie, le recrutement externe se fait par le biais de l'ANEM dans le cadre de contrat de travail aidé.

### **Section 2 : Le processus et les techniques de recrutement.**

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection, mais il comporte un certain nombre d'étapes.

Il est important de respecter une chronologie afin de gérer et capitaliser efficacement les informations collectées.

#### **1-Processus de recrutement :**

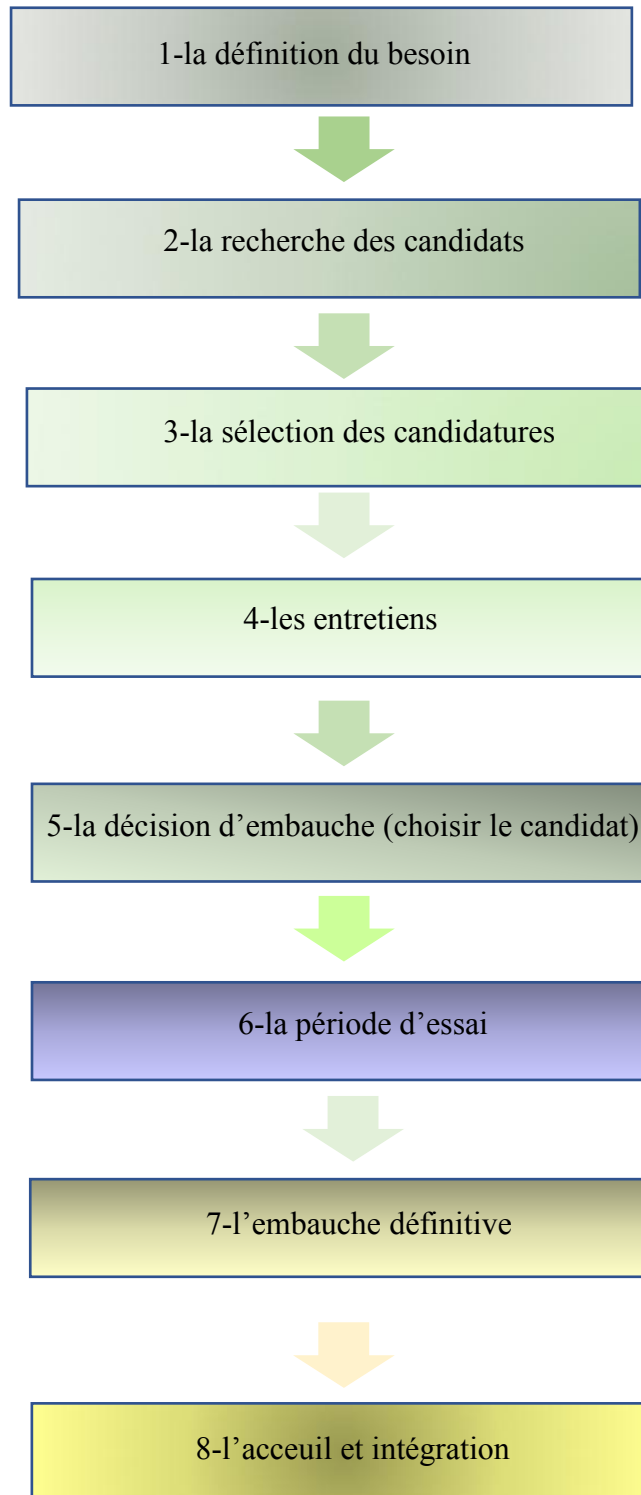
Le processus de recrutement a pour objectif<< de doter les entreprises des employés dont elles ont besoins et disposer ainsi des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixes>>. Pour ce faire, certaines entreprises font appel à des professionnels, les cabinets de recrutement, qui proposent des services d'accompagnement et de conseil.

Dans la théorie d Eymard-Duvernay et Marchal sur le processus de recrutement : << les professionnels se font juges de la qualité du travail, lors de l'appariement entre salaires et empois>>. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> LACHAR, <<Processus de recrutement >> Ed. Geueve, 2008, p24  
EYMARD-DUVERNAY ET MARCHAL, <<Théories du processus du recrutement >> E. Benet, 2000, p 412.

**Figure N° 1 :** Présentation des étapes de processus de recrutement.



### **1.1- La définition du besoin :**

Définir son besoin est la première des sept étapes de processus de recrutement, elle correspond aux fondations sur lesquelles vous allez construire votre édifice.

Sénèque disait : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige. » en effet, quelle que soit l'action, s'il est utile de connaître les différentes étapes de la route, il importe avant de s'engager, de définir avec précision la destination. « Comment trouver le collaborateur dont vous avez besoin si vous ne savez pas qui vous recherchez ? » toutes les étapes.

Recruter, c'est apporter une réponse à un besoin complexe. La qualité et l'efficacité de comporte qui suivent dépendent de cette définition précise de votre besoin qui la rédaction de la description de poste : que fera concrètement la personne ?

L'établissement du profil du poste: quelles sont les compétences, expériences et caractéristiques de personnalité nécessaires pour remplir la fonction?

#### **1.1.1- Rédiger la description du poste à pourvoir :**

La description du poste est un exposé objectif et détaillé du poste à pourvoir, c'est la photographie de son contenu.

Ecrire la description du poste permet de finaliser sa réflexion, de mieux en vérifier la cohérence et l'exhaustivité, de stabiliser les informations et surtout de fiabiliser la construction du profil. Cette rédaction est la condition de la fiabilité, de plus elle sera une aide précieuse pour l'intégration du candidat embauché et une base solide de collaboration.

- La description du poste comporte six rubriques ;
- L'intitulé du poste : Une attention particulière est à porter à cet intitulé. En premier lieu, il nomme le poste et par la même lui donne son identité. Il doit donc être en cohérence avec le contenu du poste. En deuxième lieu, il doit correspondre aux classifications de la convention collective dont relève votre organisation. Et enfin, en troisième lieu, il est préférable qu'il soit vécu comme valorisant par la personne qui tient le poste.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

- La mission : Elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux à clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qu'est pour le recrutement l'esprit du poste.
- Le contexte : Il importe de positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant :
  - L'organigramme, qui reflète l'organisation de l'entreprise et clarifie la position et le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble.
  - Les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est pour un poste d'encadrant, l'effectif à manager.
  - Les relations fonctionnelles, qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.
  - Le contenu du poste: Il comporte les principales fonctions qui sont les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste. Elles constituent les têtes de chapitre de la description de poste. Chaque fonction est déclinée en activités élémentaires et concrètes à réaliser, il ya en général une chronologie propre à dérouler pour chaque fonction.
  - La rémunération : Il n'est pas toujours facile d'évaluer la rémunération juste pour un poste, surtout si celui-ci est une création. Dans les entreprises d'une certaine dimension, la direction des ressources humaines ou le service de personnel fixe la fourchette de rémunération à partir de la politique salariale en vigueur dans l'entreprise.
  - Il est important de savoir préparer la présentation de la rémunération en fonction du niveau du poste. Dans certains cas, ce sera un salaire de base mensuel brut ou net en rajoutant les compléments éventuels mensuellement ou annuellement. Dans d'autres types de postes, ce sera un salaire annuel brut.
- Les conditions matérielles et contraintes spécifiques :

Dans cette rubrique nous trouvons le type de contrat de travail, la classification, le temps de travail, les horaires, le lieu et les clauses particulières comme la mobilité ou la non-concurrence.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

Ces données seront complétées par les aspects particuliers liés aux conditions de<sup>5</sup> travail dont il faudra tenir compte dans le recrutement et qu'il sera important d'évoquer avec les candidats lors de la présentation du poste.

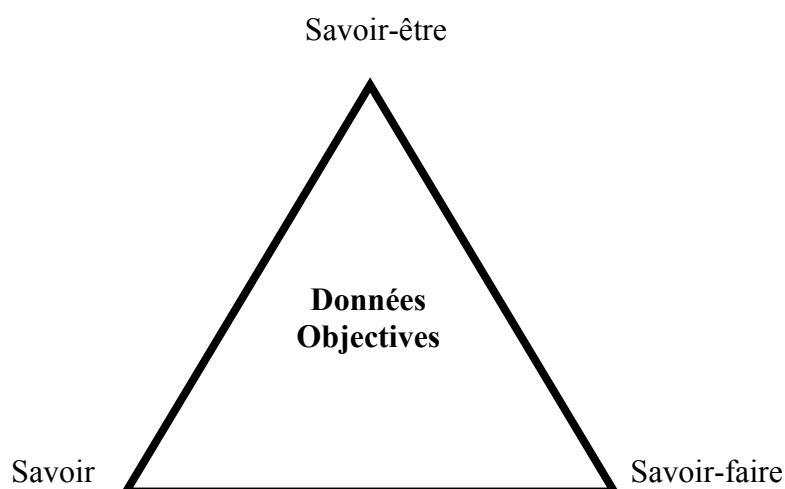
### **1.1.2- Etablir le profil de poste :**

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

Ce profil se construit à partir de la description du contenu du poste et des caractéristiques liées aux spécificités de la fonction.

Il se complète ensuite par une réflexion d'ensemble sur l'équipe dans laquelle le nouvel embauché devra s'insérer. On peut être tenté de définir le profil au fur et à mesure que l'on établit la description du poste. Il est donc important de rappeler que l'objectivité et la qualité du travail que vous allez réaliser pour bâtir ce profil de poste dépend de la rigueur avec laquelle vous suivrez chacune des étapes de ce processus. On va définir par la suite les trois composantes d'un profil du poste :

**Figure N° 2 :** Les composantes d'un profil de poste.



<sup>5</sup> **Source :** H. de FALCO, <<maitriser ses recrutements>>, 5<sup>eme</sup> édition, édition DUNOD, 2016,p19

### **1.2- La recherche des candidats :**

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

#### **1.2.1- La prospection interne :**

Dans le cadre des politiques de recrutement proposées de l'entreprise, la politique de la promotion interne de l'entreprise.

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat 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.

#### **1.2.2- La prospection externe :**

La recherche des candidatures externes renvoie : Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail.

- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

### **1.3- La sélection des candidats :**

La sélection efficace et réussite celle qui vous permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste.

La lettre de candidature et le cv sont le premier acte de communication d'un candidat en direction d'un employeur. Ils visent à mettre un certain nombre d'informations à la disposition du recruteur, à lui de possibilité d'avoir une première du candidat et à l'inciter à donner de suite à la candidature en convoquant la personne à l'entretien.

A réception des lettres et cv, la priorité est d'effectuer un tri et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

La présélection doit permettre de départager les candidatures en trois catégories :

- Les (+) qui sont les candidats qui ont franchi positivement toutes les étapes de la grille de présélection ;
- Les (+/-) pour lesquels certaines interrogations subsistent ;
- Et les (-) dont la candidature ne correspond pas aux critères essentiels retenus.

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

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

### **1.4- L'entretien :**

L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision. C'est une situation stressante, pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagent leur avenir, la qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement.

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

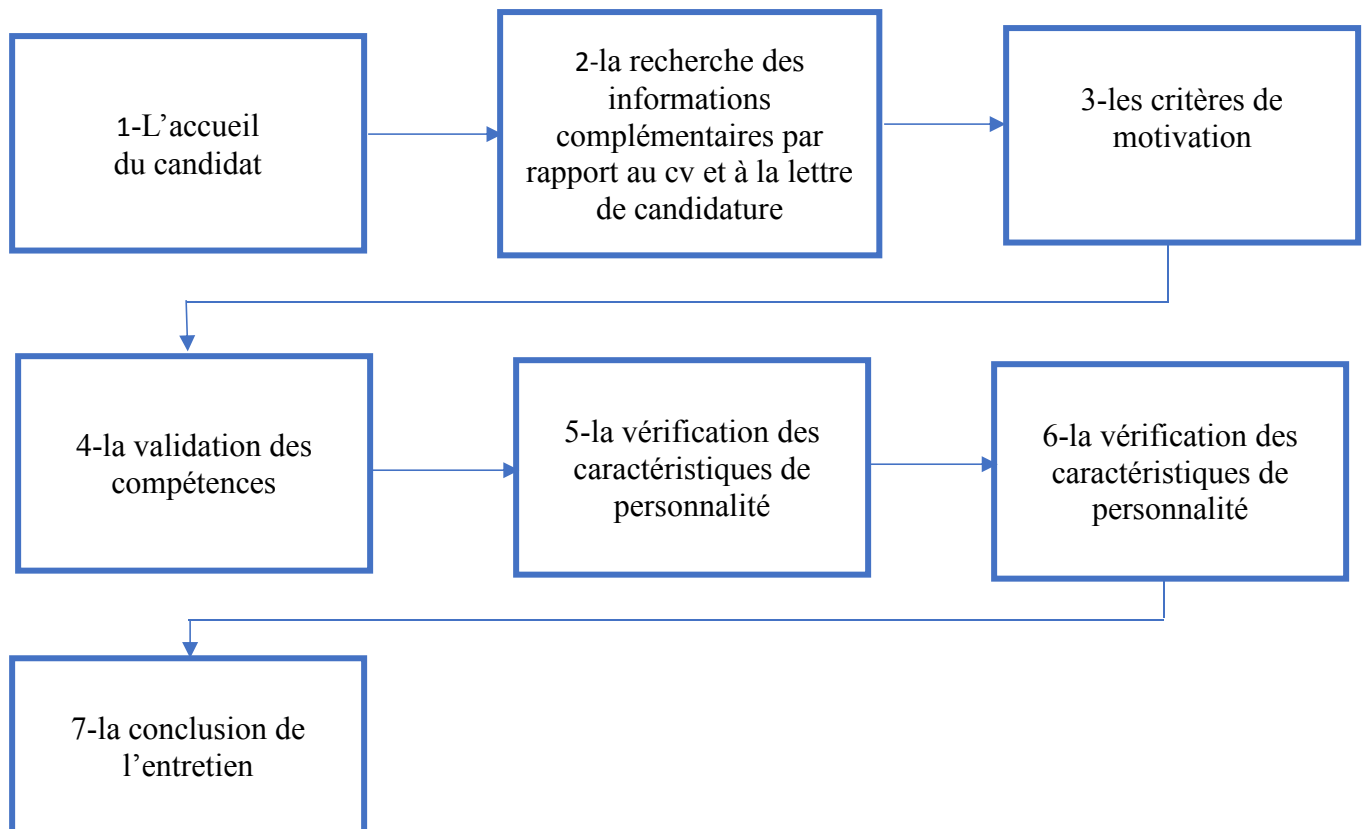
- L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé, or il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

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

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

**Figure N° 3 :** Les différentes étapes de l'entretien de recrutement.



**SOURCE :** H. de FALCO, <<maitriser ses recrutements, 5eme édition, édition DUNOD, 2016, p79.

### **1.4.1- L'accueil du candidat :**

La qualité de cette étape conditionne celle de l'ensemble de l'entretien :

- Installez un climat de confiance qui sera propice à un échange ouvert et fructueux.
- Prenez le temps, avant d'aborder le cœur de l'entretien, d'établir le contact. Mettez la personne à l'aise. Ce type d'entretien demande beaucoup de concentration et vous devez également vous sentir à l'aise.

### **1.4.2- La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature :**

Reprendre le cheminement par lequel la candidature vous est parvenue est un bon moyen pour faire la transition et passer à l'étape suivante.

Donner au candidat quelques informations sur les raisons qui vous ont amené à la sélectionner et à aller plus loin avec lui dans ce processus de recrutement. Cette phase comporte

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

deux volets: les études et le parcours professionnel. Selon les candidats leurs âge, leur expérience, il sera utile ou non d'approfondir les études suivies.

### **1.4.3- Les critères de motivation :**

Le but de cette phase est de connaître précisément ce qui motive le candidat, la nature de son investissement dans la vie professionnelle et de vérifier la cohérence avec la fonction et l'entreprise.

Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes et ses jugements. C'est «le petit vélo qui nous fait tourner».

### **1.4.4- La validation des compétences :**

Le profil du poste tel que vous l'avez défini comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Ce travail préalable a été réalisé avec la plus grande rigueur. Aussi, ne vous contentez pas d'approximations dans la vérification de celle-ci car vous risquez de belle déception. Chaque compétence jugée indispensable doit être vérifiée lors du recrutement.

Cette vérification est placée en quatrième position de l'entretien, suffisamment tôt pour ne pas poursuivre inutilement celui-ci si le candidat n'a pas les compétences requises.

### **1.4.5- La vérification des caractéristiques de personnalité :**

Dans un entretien de recrutement, il est impossible de capter toutes les informations disponibles. Car nous avons nos propres filtres et des baisses de concentration. L'important n'est pas de tout capter ni de tout comprendre, nous ne sommes pas des surhommes ni des superwoman. Même les recruteurs professionnels n'ont pas cette capacité. L'important est d'être certain de la qualité et de la fiabilité de l'information collectée.

### **1.4.6- La présentation de l'entreprise et du poste:**

Il est évident que la présentation d'une entreprise de taille nationale, d'une PME, d'une petite structure de quelques personnes ou de celle qui recrute son premier et unique collaborateur ne sera pas de même nature.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations essentielles à communiquer au candidat, pour qu'il puisse comprendre le système dans le quel s'inscrit le poste proposé et le contenu de celui-ci.

### **1.4.7- La conclusion de l'entretien :**

Toutes les phases de l'entretien ont été franchies, il est temps de se séparer du candidat et de conclure. Le mot conclusion a deux acceptions : clore, terminer et réaliser complètement.

Savoir conclure implique :

- De faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne.
- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui lui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela approprié, de la qualité de l'entretien que vous avez eu ensemble.
- Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances.

### **1.5- Choisir le candidat :**

Pour réaliser cette étape, il convient après de passer par plusieurs opérations à savoir :

- Analyse des candidatures.
  - Exploitation des notes prises pendant l'entretien.
  - Analyser les critères de motivation.
  - Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste.
  - Analyse des compétences et des caractéristiques de personnalité (dont on peut citer quelques-unes).
- Quelques caractéristiques de personnalité:

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

Il n'est pas toujours facile de nommer les caractéristiques de personnalité que l'on recherche ou celles que l'on détecte chez un candidat. On peut citer quelques-unes:

- Actif: "qui agit, qui manifeste de l'énergie, qui agit efficacement".
- Adaptable: capacité à moduler son comportement en fonction de l'environnement et des interlocuteurs.
- Aisance relationnelle: facilité à entrer en contact avec les autres, à établir une communication.
- Aisance verbale: s'exprime avec facilité et naturel.
- Ambition: désir ardent de réussir.
- Autonomie: capacité à décider et à agir par soi-même, sans avoir besoin d'en référer à quelqu'un
- Calme: absence d'agitation et de nervosité, tranquillité, maîtrise de soi.
- Analyse des motivations pour le poste
- Rechercher la plus-value apportée au poste

### **1.6- La période d'essai :**

C'est la dernière étape avant l'embauche définitive. Elle doit favoriser au maximum l'intégration du nouvel embauché et permettre de tester l'adéquation du candidat avec le poste et l'équipe dans laquelle il va s'intégrer.

#### **1.6.1- Accueillir le nouvel embauché :**

Les premiers moments dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera sa relation à son hiérarchique et son équipe. Elle colorera de façon indélébile son rapport à l'entreprise. On entend souvent les griefs d'un salarié étayés par des phrases du type :

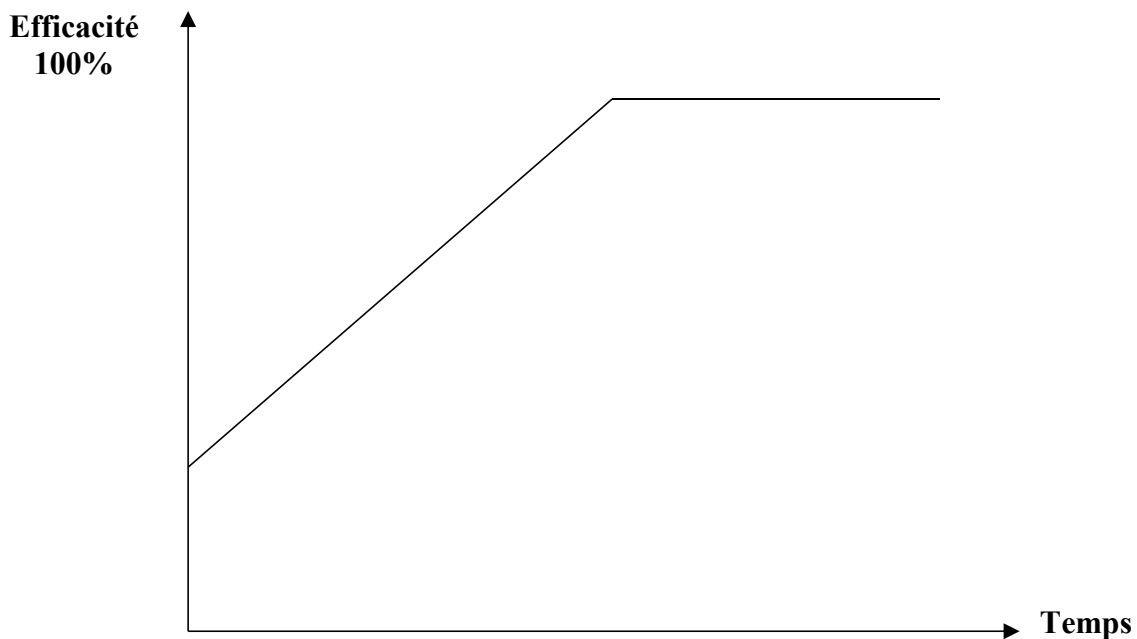
"D'ailleurs quand je suis rentré...", parfois des années après le recrutement. Certaines entreprises qui ont bien compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés.

"Le recrutement est parfois comparé à une greffe d'organe. Il s'agit donc de veiller à supprimer toutes les causes de rejet "Apecita".

### **1.6.2- Structurer la prise de fonction :**

C'est une période de sous efficacité. Sa structuration a donc également pour objectif de réduire celle-ci au maximum.

**Figure N° 4 :** L'efficacité: une progression avec le temps.



**Source:** H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements», 5<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, 2016.

La structuration de la prise de fonction consiste tout d'abord à faire le point avec le nouveau collaborateur sur le contenu du poste. Il importe de lui remettre la description du poste, de la commenter de façon détaillée afin de lui donner une représentation précise de ce que vous attendez de lui quand il sera "au top" de la fonction.

Cette démarche est beaucoup plus efficace que celle consistant à lui donner d'abord quelques tâches à accomplir puis, au fil du temps, d'en ajouter d'autres, car il n'aura pas les moyens de mesurer son degré d'avancement par rapport à ce que vous attendez vraiment de lui.

Une fois le contenu de la fonction, les critères de performance et les moyens mis à disposition bien clarifiés, il vous faut définir les étapes du processus d'intégration.

### **1.6.3- Piloter la période d'essai :**

Il est essentiel de ne pas confondre période d'adaptation et période d'essai.

La période d'essai est une clause du cadre légal pour évaluer l'adéquation d'un collaborateur à un poste. La période d'adaptation est le temps nécessaire pour qu'un nouveau collaborateur prenne complètement en charge sa fonction. Cette dernière est généralement beaucoup plus longue.

La période d'essai est une période pendant laquelle vous testez en réel le candidat. Elle fait partie du processus de recrutement. Elle est fixée par les conventions collectives ou les usages professionnels. Dans la plupart des cas elle est de trois mois pour l'encadrement et d'un mois pour les ouvriers et employés.

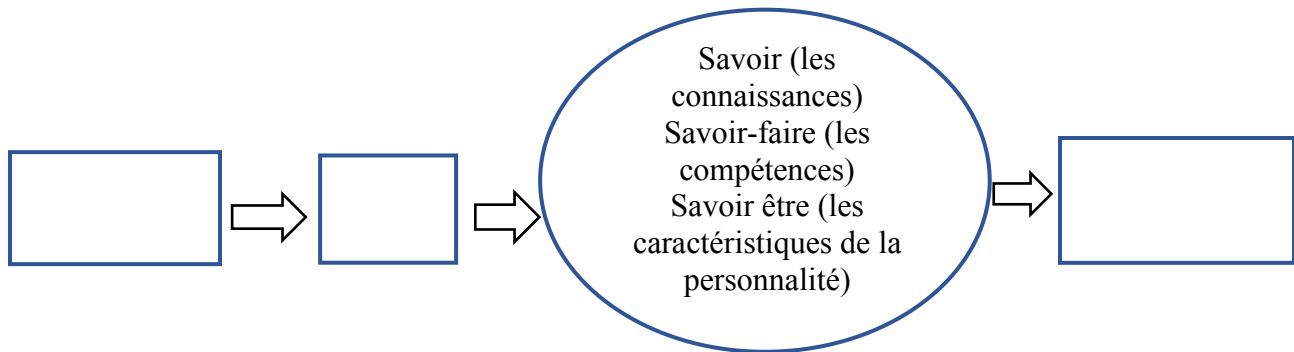
### **1.7- L'embauche définitive :**

L'embauche définitive est la dernière décision du processus de recrutement. Elle est également celle qui engage durablement dans une relation professionnelle et un contrat de travail

#### **1.7.1- Décider de l'embauche définitive :**

D'un poste à pourvoir, le travailleur se retrouve face à un nouveau collaborateur en puissance, sélectionné selon un processus précis.

Figure N° 5 : Fait-il définitivement l'affaire ?



**Poste à pourvoir      Description du poste      Profil recherché      Nouveau collaborateur**

  
**Définition du besoin**

**Source:** H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements», 5<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, 2016, P174.

La prise de fonction avant été bien structurée et la période d'essai efficacement pilotée, le définitive, travailleur aura toutes les informations sur le candidat pour décider de son embauche :

1. Prenez la description de poste et le plan de prise de fonction et analyser les résultats obtenus.
2. Reprenez le profil du poste et faites le point des compétences et caractéristiques de personnalité dont vous avez eu la démonstration.
3. La personne est-elle bien intégrée dans l'équipe et dans l'entreprise ? A-t-elle trouvé sa place? La coordination avec vous-même et avec les autres est-elle harmonieuse ?

Cette analyse doit vous permettre d'asseoir votre décision sur des données objectives et Exhaustives.

### **1.8- Accueil et intégration du nouvel embauché :**

Une fois le candidat recruté, il reste encore à l'intégrer au sein de l'organisation. En effet, il est nécessaire de donner toutes les chances de réussite au nouvel embauché et de

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

l'observer en situation afin de valider son recrutement par un suivi régulier de son activité pendant la période d'essai.

Pour une intégration réussie, il conviendra de réaliser certaines actions préalables à l'arrivée du nouveau collaborateur :

- La préparation de son environnement de travail ;
- La préparation de l'accueil ;
- La remise d'un livret d'accueil complet et personnalisé ;
- La sélection d'un tuteur (si l'entreprise souhaite mettre en place du tutorat) ;
- La définition des fréquences de RDV avec le tuteur pour assurer un suivi (durant les premiers mois) ;
- Un RDV formel par le manager/le service RH/le dirigeant en fin de période d'essai, afin de valider (renouveler)/ mettre un terme à celle-ci ;
- Une intégration bien effectuée permet de réduire le risque d'un départ anticipé.

### **Les erreurs à éviter :**

Les erreurs de recrutement coûtent très cher financièrement mais également sur le plan humain. Les pratiques qui sont les causes les plus fréquentes de ces erreurs sont :

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement ;
- Regardez le dossier de candidatures de façon superficielle ;
- Ne se fier qu'à sa seule intuition, elle n'est ni suffisante, ni professionnelle ;
- Se faire manipuler par un candidat.

### **2- Les techniques de recrutement :**

La réussite d'un processus de recrutement dépend de la concordance entre le poste à pourvoir et le profil des candidats. Pour cela les techniques de recrutement permettent au recruteur de se renseigner et d'évaluer le potentiel, les compétences et la personnalité des candidats avant de les engager dans l'entreprise. Il existe plusieurs types à savoir.

### **2.1- Les entretiens :**

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements. Il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement est le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.<sup>1</sup>

C'est une phase très importante de recrutement, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche, pour sélectionner la personne capable de s'adapter à l'état d'esprit de l'entreprise et au poste proposé.

- Qu'est-ce que qu'un entretien ? :

L'entretien est un dialogue qui permet à un échange d'information. C'est une négociation entre partenaires décidés à trouver l'ensemble des conditions d'un accord satisfaisant, C'est une situation d'échange, de communication.

#### **2.1.1- Les formes d'entretien :**

##### **a- L'entretien individuel :**

Tout d'abord, il s'agit de permettre au candidat de s'exprimer afin qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir, c'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincant. L'entretien a pour but d'évaluer la personnalité du candidat.

Ensuite, l'entretien a également pour but d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

La particularité de l'entretien individuel, en comparaison avec les autres méthodes d'évaluation, est de mettre en contact direct le demandeur d'emploi et décideur, qui pourront ainsi échanger des informations.

##### **b- L'entretien collectif :**

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

L'objectif n'est plus d'évaluer, à travers un jeu de réponses à des questions personnelles, les aptitudes individuelles d'un candidat, mais de juger son comportement au sein d'une collectivité, et bien sûr de détecter les personnalités qui se dégagent.

Le plus souvent, le recruteur pose au groupe un problème appelant plusieurs solutions, la difficulté étant que les membres du groupe s'entendent sur une solution collective. Donc il est utilisé par les entreprises qui ont un grand nombre de recrutements à réaliser sur un même poste pour opérer une présélection. Il est utilisé à plusieurs niveaux de complexité. Le plus courant consiste à présenter l'entreprise et le poste et à répondre aux questions posées par les candidats. À l'issue de cette information, ceux qui ne sont pas intéressés le manifestent immédiatement et les autres participent à la suite du processus.

Dans d'autres cas, il peut être demandé aux candidats de se présenter, de réaliser une épreuve particulière ou de participer à une activité en groupe. Des professionnels déterminent, sur la base d'une grille d'observation préétablie, ceux qui sont éliminés et ceux qui sont à même d'aller plus avant dans le processus de recrutement.

### **2.1.2- Les limites de l'entretien :**

#### **a- Remarques générales :**

L'entretien est caractérisé par une subjectivité importante. Tout d'abord, il est à noter qu'il valorise l'oral, or un ouvrier peut être compétent techniquement et peu enclin à l'oral pour des raisons qui peuvent être liées à son niveau social; le niveau de compétence est donc mal perçu. C'est par ailleurs une technique assez peu fiable puisqu'il est difficile de cerner une personnalité par un simple entretien d'une demi-heure avec quelqu'un qu'on ne connaît pas.

#### **b- L'effet de halo :**

Le contexte (les autres candidats, ce qui s'est déroulé auparavant...) contamine le jugement porté sur une qualité donnée du candidat, que ce soit par l'effet de contraste, ou par effet d'ancrage.

L'effet de contraste : se manifeste quand un bon candidat paraît encore meilleur quand on le compare à un groupe de personnes se situant dans la moyenne ou sous la moyenne.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

L'effet d'ancrage: est celui où l'interviewer a pu remarquer, par exemple, que le candidat s'est assis sans qu'on lui propose, et que par la suite son attention se porte sur tout ce qui pourrait donner à penser que ce candidat est impoli.

### **c- L'erreur fondamentale :**

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la Situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit.

### **d- Le biais de projection :**

Il consiste pour le recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation de valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extraprofessionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.

## **2.2- La graphologie :**

A l'origine; le terme graphologie se définissait comme «la connaissance de l'écriture» dans le contexte des techniques de sélection du personnel, en entend aujourd'hui la graphologie comme une méthode permettant à travers l'écriture de définir le caractère, les aptitudes d'un individu.

La graphologie donc «elle est une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité».

Elle part du principe que la forme de l'écriture reflète notre personnalité. Elle apporte un éclairage sur des traits de personnalités et des comportements. Elle est utilisée de plusieurs façon, certaines entreprises en font un outil de présélection situé entre le tri de cv et l'entretien, d'autres une information complémentaire qui vient en support de l'entretien.

Lorsque le recruteur a mené l'entretien et analysé la candidature, il peut alors comparer son analyse avec les données fournis par la graphologie.

### **2.2.1- Les limites de la graphologie :**

La principale remontrance que l'on pourrait lui faire est qu'elle n'a pas de fondements scientifique testés et vérifier.

Par ailleurs, le graphologue privilégie par leur analyse la personnalité du candidat au détriment de l'adaptation au poste et de la vérification des compétences

En fait, la graphologie peut être utilisée en complément d'une autre méthode<sup>6</sup> d'appréciation de la personnalité comme unique critère d'appréciation.

### **2.3-Les tests :**

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

Il existe plusieurs types de tests et sont dextrement nombreux, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui convient utiles et ils doivent être considéré comme une aide à la décision, un éclairage complémentaire sur candidat.

- un test est une épreuve spécifique qui répond aune méthodologie rigoureuse et standardisée.
- un test est sensible quand il permet de comparer le candidat à sa population de référence.

Tous les tests qui existe sur le marché nécessitent une formation et sont soumis à des conditions d'utilisation.

On distingue :

- Les tests de niveau.
- Les tests de connaissance et d'aptitudes.
- Les tests de personnalité qui se répartissent en :
  - a. Questionnaires.
  - b. Techniques projectives.

---

<sup>6</sup> H.De FALCO. <<Maitriser ses recrutements>>. 5<sup>e</sup> : Édition Dunod, 2016, p187

M.TRESSANINI. << Evaluer les compétences >>. Editions EMS Management et société, 2004, p109

### **2.3.1- Les tests dits de niveau intellectuel ou d'intelligence :**

Ces tests mesurant les aptitudes cognitives du candidat on trouve :

#### **- Les PM 38 (progressives matrices) :**

Ce test crée en 1938 par JC Raven, permet d'apprécier l'intelligence générale en évaluant le développement intellectuel d'un individu au regard de sa capacité d'observation et de la clarté de son raisonnement. Il présente 5 séries de 12 problèmes.

La 1<sup>ère</sup> série comporte des figures auxquelles il manque un morceau indiqué par un blanc. Ce morceau doit être retrouvé parmi les 6 figures présentées en bas de page.

La 2<sup>ème</sup> série comporte des groupes de 5 figures auxquels il manque une 6<sup>ème</sup> figure qu'il faut retrouver parmi les 6 figures représentées en bas de page.

Les 3 dernières séries comportent des groupes de 8 figures auxquels il manque la 9<sup>ème</sup> figure.

Il faut la retrouver parmi 8 proposées en bas de page.

La durée du test est de 20 minutes.

#### **- Le MGM: Test des cartes de Pire :**

Le MGM crée en 1957 par G. Pire, mesure l'induction, composante majeure de l'intelligence humaine. Celle-ci suppose que l'on prête attention à plusieurs phénomènes, que l'on découvre le principe et la raison. Ce test est composé de 40 planches présentant, chacune, plusieurs cartes à jouer dont une ou plusieurs sont retournées. Ces cartes à découvrir se déduisent de l'organisation des autres cartes sur la page. Il s'agit de retrouver la couleur et le chiffre de la carte. La durée du test est de 25 minutes.

### **2.3.2- Les tests de connaissances et les tests d'aptitude :**

Les tests de connaissances mesurent les acquis d'un candidat lors d'un apprentissage scolaire ou professionnel. L'évaluation de ces acquisitions concerne un ou plusieurs domaines précis (vocabulaire, mathématiques, langues...) et, de ce fait, permet de déterminer l'étendue et la qualité de l'apprentissage.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

Les tests d'aptitudes n'ont pas pour objectif de mesurer les acquis d'un individu mais de prévoir sa capacité à apprendre, de prédire le succès ou l'échec d'un apprentissage futur.

Les tests d'aptitude s'appliquent le plus souvent dans le cadre de recrutements techniques (vendeurs, informaticiens...).

La confusion entre les tests de connaissance et les tests d'aptitudes est largement répandue : un test de vocabulaire sur le langage courant peut être considéré comme évaluant une aptitude alors qu'un test de vocabulaire juridique mesure un acquis scolaire ou professionnel.

### **2.3.3- Les tests de personnalité :**

#### **a) - Les questionnaires :**

Ces tests visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.

Pour prévoir le comportement futur d'un individu, le questionnaire de personnalité cherche donc à évaluer les traits constitutifs de sa personnalité au moyen de questions portant sur des domaines divers tels que ses goûts, ses habitudes, ses opinions, ses comportements passés.

Mais ce postulat prédictif du questionnaire n'est valable que s'il est associé à un autre postulat : la stabilité de ces traits, et donc du comportement du sujet dans le temps et dans

Ces questionnaires, et d'autres encore, qui peuvent être moins utilisés mais tout aussi pertinents, mesurent un certain nombre de paramètres du comportement ou de la personnalité.

Que ce soit :

- L'extraversion ;
- L'ascendance ;
- La sociabilité ;
- La stabilité émotionnelle ;
- La responsabilité ;
- Le niveau d'énergie ou d'activité ;
- L'estime de soi.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

Ils nécessitent tous : soit une formation initiale de psychologue, soit une formation à l'utilisation de chaque test en particulier. Certains d'entre eux sont en utilisation « papier crayon », d'autres peuvent être passés et dépouillés sur ordinateur.

À ces questionnaires, on peut ajouter des épreuves visant à mesurer ce que l'on appelle « l'intelligence émotionnelle », c'est-à-dire un ensemble de facultés, de compétences ou d'aptitudes non cognitives qui permettent à l'individu de s'adapter à son environnement.

L'ensemble de ces questionnaires vient généralement très bien compléter l'entretien, ou le préparer, selon les cas, et permettent de renforcer les appréciations ou de les nuancer.

### **b)- Les tests projectifs :**

L'exercice proposé au candidat consiste à interpréter des images au contenu imprécis dans lesquelles il va projeter son affectivité et la structure de sa personnalité. La projection permet donc à un tiers de parvenir à la connaissance des tendances profondes du sujet, sans que lui-même ait atteint ce degré de connaissance. Le matériel utilisé (les images du test de Rosenweig par exemple) servent de projecteur, c'est ensuite à l'examineur d'interpréter cette projection.

Exemple de tests projectifs : le PF (test de frustration de Rosenweig)

Créé en 1948 par Rosenzweig, ce test a pour objectif de mettre en lumière les capacités à travailler au sein d'une équipe. Il permet l'étude des réactions des candidats dans une situation de frustration/ agression.

Cette épreuve se compose de 24 dessins schématiques représentant des situations « frustrantes » de la vie courante. Chaque image comporte deux personnages dont la physionomie et l'expression du visage ne sont pas dessinées. Le personnage de gauche parle et ses propos sont inscrits dans une bulle. Celle représentant la réponse de droite est vide.

C'est au candidat de la remplir en indiquant, parmi les réponses proposées, celle qui se rapproche le plus de celle qu'il aurait donnée dans une telle situation.

Les tests projectifs comme le Tat, le Rorschach ou le test de l'arbre où à partir de photos, de taches d'encre ou en dessinant un arbre, l'individu projette une part de lui-même.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

Si l'intérêt de ces tests est évident en clinique, car ils investiguent en profondeur sur la personnalité du patient, on peut, en revanche, s'interroger sur leur pertinence dans le monde du travail.

### **2.3.4- Les tests de mise en situation :**

Ces tests placent les candidats dans des situations caractéristiques du travail à accomplir.

Ils reposent sur l'idée que le meilleur outil prédictif d'une réussite professionnelle future est un essai professionnel. Il s'agit de confronter le candidat à une situation la plus proche possible de ce qu'il racontera dans son poste.

Le test de mise en situation utilise donc comme matériel « un échantillon de travail », c'est à dire une ou plusieurs tâches considérées comme représentative du poste à pourvoir.

Quel que soit le test de simulation utilisé, l'examineur doit observer de manière précise et systématique ce que le sujet fait et comment il le fait. La notation ne se limite donc pas aux résultats obtenus, mais aussi aux moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Dans un centre d'évaluation, on procède à l'évaluation du rendement des candidats ou des employés pour un poste de gestionnaire ou de niveau hiérarchique supérieur.

L'organisation sélectionne habituellement de 6 à 12 personnes et les convoque au centre d'évaluation. Elle retient habituellement les services et les locaux du centre pour une période de 1 à 3 jours, et des gestionnaires de l'organisation formés en évaluation procèdent à l'évaluation du rendement des participants.

Les limites des tests :

Les tests, tels qu'ils ont été décrits plus haut, peuvent être de plus ou moins bonne qualité.

En effet, pour qu'un test soit fiable, il est nécessaire de réunir trois qualités

- la sensibilité ;
- la fidélité ;
- la validité.

## **Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

---

La première consiste en la mise en évidence des différences existant entre les différents candidats testés. Ainsi un test suivant une échelle d'appréciation allant de 0 à 10 aura une moins bonne sensibilité qu'un test ayant une échelle allant de 0 à 20.

La fidélité est la qualité qui fait qu'un candidat, qui passe plusieurs fois le test après un certain laps de temps, obtiendra les mêmes résultats. Cela réside donc dans la précision, l'indépendance de ceux qui l'utilisent et l'invariabilité dans le temps.

Quant à la validité, c'est sans doute le critère le plus important. C'est le degré d'exactitude avec lequel un test mesure ce qu'il doit mesurer, c'est à dire sa pertinence.

Un test sera donc considéré comme valide s'il apporte des informations pertinentes, nécessaires à la prise de décision.

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent diminuer les qualités du test et limiter sa fiabilité.

Effectivement, il est possible de se poser la question de savoir si pour un poste bien précis, il est nécessaire de faire passer un test et surtout quel type de tests il faut soumettre.

Par ailleurs, un problème de la compétence du correcteur se pose. Pour certains tests (ex : tests projectifs), le recours à de « vrais » psychologues paraît être indispensable pour une bonne interprétation du test. Or, certaines entreprises reculent devant le coût élevé d'une telle opération et confient cette mission au service du personnel qui n'est pas qualifié pour ce genre de missions.

Le fait d'utiliser de nombreux tests avec des critères différents peut amener à un résultat confus et contradictoire. En effet, en appliquant un nombre important de tests, on multiplie le nombre de critères à évaluer et par conséquent, certains tests peuvent se révéler contradictoires entre eux. Ainsi, il sera d'autant plus difficile de cerner un profil bien précis.

En leur soumettant tous ces tests, les profils des candidats feront apparaître des contradictions flagrantes. En conséquence, la synthèse du profil est difficile et le choix du candidat encore plus délicat.

D'autres facteurs déterminant les conditions de passation du test peuvent avoir une influence sur le résultat des tests. Les consignes, si elles ne sont pas répétées à l'identique, influencent les réponses des candidats. L'importance et le détail des consignes, le moment du traitement, la manière de traiter les informations varient d'un examinateur à un autre. La notation qui n'est pas identique pour chaque candidat influence les résultats du test.

### **Conclusion :**

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

Mais le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également un moment de socialisation et un rituel de passage.



## *Chapitre* **II**

*La mobilité professionnelle  
au sein de l'entreprise*

**Introduction :**

La mobilité est un enjeu majeur dans les sociétés contemporaines, qui sont de plus en plus mobiles et où la mobilité est devenue une norme sociale. Cependant, la mobilité peut également avoir des impacts négatifs sur l'environnement, la santé et le bien-être des individus. Par conséquent, la gestion de la mobilité est devenue un enjeu crucial pour les décideurs politiques et les professionnels de divers secteurs.

L'état de l'art des connaissances sur la mobilité est très vaste et comprend des recherches dans des domaines tels que la sociologie, la géographie, la psychologie, l'économie, l'ingénierie, l'environnement, la santé publique, etc. Les recherches sur la mobilité ont permis de mieux comprendre les comportements de mobilité des individus, les facteurs qui influencent ces comportements, les impacts de la mobilité sur l'environnement et la santé, les politiques et les technologies qui peuvent favoriser une mobilité plus durable et inclusive, etc.

Dans ce contexte, la notion de mobilité durable est devenue de plus en plus importante. La mobilité durable se réfère à une mobilité qui répond aux besoins des individus et des sociétés tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement, la santé et le bien-être des individus. La mobilité durable nécessite une approche intégrée qui prend en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la mobilité.

En résumé, la mobilité est un concept complexe qui peut être abordé à différents niveaux et qui a des enjeux multiples. L'état de l'art des connaissances sur la mobilité est vaste et comprend des recherches dans de nombreux domaines. La mobilité durable est devenue une priorité pour les décideurs politiques et les professionnels de divers secteurs, nécessitant une approche intégrée pour répondre aux besoins des individus et des sociétés tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement, la santé et le bien-être des individus.

**Section 01 : La mobilité professionnelle.****1- Définitions de la mobilité Professionnelles :**

La mobilité professionnelle peut être définie comme le processus de changement d'emploi, de carrière ou de secteur d'activité, qui peut être effectué par une personne afin de développer de nouvelles compétences, d'acquérir de nouvelles expériences et de progresser dans sa carrière.

La mobilité professionnelle peut être initiée par l'individu lui-même, ou encouragée par l'entreprise pour répondre aux besoins de développement de carrière de l'employé ou pour adapter les compétences de l'entreprise à l'évolution des besoins du marché.

La mobilité professionnelle peut impliquer une variété de transitions telles que le changement de poste, le changement de service ou de département, le changement de secteur d'activité, ou même la création de son propre entreprise. Elle peut également impliquer une relocalisation géographique, nationale ou internationale.

La mobilité professionnelle peut être bénéfique pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. Les individus peuvent développer de nouvelles compétences, acquérir de nouvelles expériences et améliorer leur employabilité. Les entreprises peuvent améliorer leur performance en adaptant les compétences de leurs employés aux besoins du marché, en favorisant la créativité et l'innovation, et en réduisant les coûts de recrutement. La société peut également bénéficier de la mobilité professionnelle en favorisant la circulation des compétences et en répondant aux besoins de l'économie.

Elle peut également contribuer à la diversité et à l'inclusion en milieu de travail. En encourageant la mobilité professionnelle, les entreprises peuvent attirer des employés de différentes origines, cultures, expériences et compétences, ce qui peut améliorer la créativité, l'innovation et la prise de décision dans l'entreprise. En outre, la mobilité professionnelle peut offrir des opportunités égales pour les individus, indépendamment de leur origine géographique, socio-économique ou culturelle, et contribuer ainsi à réduire les inégalités dans la société.

La mobilité professionnelle peut contribuer à la satisfaction et à la motivation des employés en leur offrant des opportunités de développement de carrière et de réalisation personnelle. Les employés qui se sentent sous-utilisés ou qui ne trouvent plus de défis dans leur travail actuel peuvent être encouragés à rester dans l'entreprise en leur offrant des opportunités de mobilité professionnelle, ce qui peut réduire le taux de rotation des employés et améliorer la rétention des talents.

Enfin, la mobilité professionnelle peut contribuer à l'adaptabilité des entreprises face aux changements économiques, technologiques et sociaux. Les entreprises qui encouragent la mobilité professionnelle peuvent avoir une main-d'œuvre plus polyvalente et plus adaptable, qui peut s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement économique et maintenir la compétitivité de l'entreprise à long terme.

La mobilité professionnelle peut contribuer à la diversité et à l'inclusion, à la satisfaction et à la motivation des employés, ainsi qu'à l'adaptabilité des entreprises, ce qui peut bénéficier à la fois aux individus, aux entreprises et à la société dans son ensemble.

Enfin, la mobilité professionnelle peut offrir de nombreux avantages pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble.

Pour les individus, la mobilité professionnelle peut offrir des opportunités de développement personnel et professionnel, d'acquérir de nouvelles compétences, d'explorer de nouvelles cultures et de nouveaux environnements de travail, ainsi que d'augmenter leur employabilité et leur potentiel de revenus.

Pour les entreprises, la mobilité professionnelle peut contribuer à la diversité et à l'inclusion, améliorer la performance en adaptant les compétences de l'entreprise aux besoins du marché, favoriser la créativité et l'innovation, réduire les coûts de recrutement, améliorer la rétention des talents et maintenir la compétitivité à long terme.

Pour la société, la mobilité professionnelle peut contribuer à la croissance économique en répondant aux besoins du marché, favoriser l'inclusion et la mobilité sociale, Réduire les inégalités, encourager la circulation des compétences, et améliorer la qualité de vie des travailleurs.

la mobilité professionnelle peut apporter des avantages considérables pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. Elle peut offrir des opportunités de développement personnel et professionnel, de diversité et d'inclusion, d'adaptabilité et de croissance économique, et contribuer à la réalisation d'une société plus juste et équitable.

Cependant, la mobilité professionnelle peut également poser des défis, pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble.

**Pour les individus**, la mobilité professionnelle peut entraîner des coûts personnels et familiaux, tels que la séparation de leur famille, la perte de leurs réseaux sociaux et communautaires, la difficulté à s'adapter à de nouveaux environnements de travail et culturels, et l'incertitude quant à leur avenir professionnel.

**Pour les entreprises**, la mobilité professionnelle peut entraîner des coûts financiers et logistiques, tels que les frais de déplacement et de relocalisation des employés, la perte de productivité pendant la période de transition, et le risque de perdre des employés compétents et expérimentés qui ne souhaitent pas se déplacer.

Pour la société dans son ensemble, la mobilité professionnelle peut entraîner des coûts sociaux, tels que la fragmentation de la famille et de la communauté, la pression sur les ressources et les infrastructures dans les zones de destination, et le risque de créer des déséquilibres régionaux et économiques.

Il est donc important de reconnaître que la mobilité professionnelle peut poser des défis et de mettre en place des politiques et des pratiques qui peuvent aider à atténuer ces défis. Cela peut inclure des programmes de soutien pour les travailleurs et leur famille, des stratégies de gestion de la mobilité professionnelle pour les entreprises, et des politiques de développement régional pour la société dans son ensemble.

Par ailleurs, la mobilité professionnelle est souvent considérée comme un facteur clé de la gestion des carrières, tant pour les employés que pour les employeurs. En effet, pour les employés, la mobilité professionnelle peut offrir des opportunités de développement de carrière, de nouvelles expériences et de nouvelles compétences, ainsi que des perspectives d'avancement et de progression. Pour les employeurs, la mobilité professionnelle peut aider à retenir les employés talentueux et à développer leur potentiel de leadership et de gestion, ainsi qu'à renforcer la performance organisationnelle en adaptant les compétences de l'entreprise aux besoins du marché.

La mobilité professionnelle peut prendre différentes formes, notamment la mobilité géographique, la mobilité verticale (promotion et avancement), la mobilité horizontale (changement de poste ou de service), la mobilité internationale, et la mobilité interne (d'un département à un autre). Ces différentes formes de mobilité professionnelle peuvent être utilisées pour développer la carrière d'un employé, améliorer sa performance, répondre aux besoins de l'entreprise et du marché, et stimuler la croissance économique

**2- Les différentes formes de mobilité professionnelle :**

La mobilité professionnelle fait référence à la capacité d'un individu à changer de poste ou de carrière au sein de son entreprise ou dans un autre contexte professionnel. Elle peut prendre différentes formes et revêtir différentes significations pour les travailleurs et les employeurs.

L'une des formes les plus courantes de mobilité professionnelle est la mobilité interne, qui fait référence à la capacité d'un employé à changer de poste ou de département au sein de son entreprise actuelle. Cela peut se faire par le biais d'une promotion ou d'un transfert, et peut offrir des avantages tels que de nouvelles opportunités de développement de compétences, une augmentation de salaire ou des avantages sociaux supplémentaires.

La mobilité externe est une autre forme de mobilité professionnelle, qui consiste à changer d'entreprise ou à quitter son emploi actuel pour une autre entreprise. Cela peut être motivé par des raisons telles que la recherche de meilleures opportunités de carrière, une rémunération plus élevée ou une meilleure qualité de vie.

La mobilité professionnelle peut également prendre la forme d'un changement de carrière complet, qui peut impliquer une transition vers un domaine complètement différent. Cela peut être motivé par une passion personnelle ou un désir de changer de vie, et peut nécessiter des compétences et des formations supplémentaires pour réussir.

Dans l'ensemble, la mobilité professionnelle peut offrir des avantages importants aux travailleurs, notamment des opportunités de développement de carrière, une meilleure rémunération et des avantages sociaux supplémentaires. Elle peut également être bénéfique pour les employeurs, en leur permettant de recruter des travailleurs qualifiés et expérimentés et de maintenir leur productivité et leur compétitivité sur le marché du travail.

**2.1- La mobilité géographique :**

La mobilité géographique est une forme de mobilité professionnelle qui implique le déplacement d'un employé vers un lieu de travail différent, généralement dans une région différente, voire un pays différent. Cette forme de mobilité peut être interne ou externe à l'entreprise.

La mobilité géographique interne est souvent encouragée par les entreprises pour permettre à leurs employés de se développer professionnellement en travaillant sur des projets différents ou en assumant des responsabilités accrues dans d'autres succursales ou filiales de l'entreprise. Cela peut également permettre aux employés de découvrir de nouveaux environnements de travail, de cultures d'entreprise et d'élargir leurs compétences.

La mobilité géographique externe est souvent nécessaire lorsque les entreprises doivent faire face à des besoins de main-d'œuvre dans des régions éloignées ou dans des marchés émergents. Cette forme de mobilité peut offrir des avantages pour les employés, tels que des opportunités de carrière, une exposition à de nouvelles cultures et un élargissement de leur réseau professionnel.

La mobilité géographique peut également présenter des défis, notamment en termes de coûts, de gestion de la vie personnelle de l'employé, d'adaptation à de nouvelles cultures et de nouveaux environnements de travail, ainsi que d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est important que les entreprises reconnaissent ces défis et mettent en place des politiques et des pratiques pour atténuer ces problèmes et faciliter une transition en douceur pour les employés.

### **2.2- Mobilité verticale :**

La mobilité verticale est une forme de mobilité professionnelle qui se réfère à l'avancement d'un employé dans la hiérarchie de l'entreprise, soit à travers une promotion interne, soit à travers une nomination à un poste supérieur. Cette forme de mobilité est souvent considérée comme une récompense pour les employés qui ont travaillé dur et qui ont démontré leur engagement envers leur entreprise.

La mobilité verticale peut offrir plusieurs avantages pour les employés, notamment une augmentation de salaire, une plus grande responsabilité, une exposition à de nouveaux défis et de nouvelles opportunités de carrière. Cela peut également renforcer la motivation et l'engagement des employés envers leur entreprise, en leur offrant des perspectives de croissance et de développement professionnel.

Pour les entreprises, la mobilité verticale peut aider à retenir les meilleurs employés, à stimuler la productivité et à améliorer la performance globale de l'entreprise en fournissant un leadership solide et des employés compétents à des postes clés. De plus, la mobilité verticale peut réduire les coûts de recrutement et de formation en utilisant les talents existants au sein de l'entreprise.

La mobilité verticale peut également présenter des défis pour les employés, tels que la pression accrue et les attentes plus élevées en matière de performance, ainsi que le besoin de s'adapter à un nouveau rôle et à de nouvelles responsabilités. Les entreprises doivent donc s'assurer que les employés bénéficient d'une formation et d'un soutien appropriés pour les aider à réussir dans leur nouveau rôle.

**2.3- Mobilité horizontale :**

La mobilité horizontale est une forme de mobilité professionnelle qui consiste à passer d'un poste à un autre au même niveau hiérarchique, souvent dans le même département ou la même fonction, mais parfois aussi dans une fonction différente. Cette forme de mobilité est souvent utilisée pour donner aux employés l'occasion de développer de nouvelles compétences ou d'acquérir une expérience professionnelle plus diversifiée.

La mobilité horizontale peut offrir plusieurs avantages pour les employés, tels que l'acquisition de nouvelles compétences et de connaissances, une meilleure compréhension des différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que de nouvelles opportunités de réseautage et de collaboration avec différents collègues. De plus, la mobilité horizontale peut offrir des avantages pour l'entreprise en permettant de combler les lacunes en matière de compétences, de stimuler l'innovation et d'améliorer la flexibilité organisationnelle.

La mobilité horizontale peut également présenter des défis pour les employés, tels que l'adaptation à de nouveaux environnements de travail, la nécessité d'acquérir rapidement de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que la difficulté de faire face à l'incertitude liée à un nouveau rôle. Les entreprises doivent donc s'assurer que les employés bénéficient d'une formation et d'un soutien appropriés pour les aider à réussir dans leur nouveau rôle.

La mobilité horizontale peut être une stratégie utile pour les entreprises qui cherchent à développer les compétences et les connaissances de leurs employés tout en améliorant la flexibilité et l'efficacité organisationnelles.

**2.4- Mobilité internationale :**

La mobilité internationale est une forme de mobilité professionnelle qui implique de travailler dans un pays étranger, que ce soit pour une période limitée ou de manière permanente. Cette forme de mobilité est de plus en plus courante dans le contexte de la mondialisation et de l'internationalisation des entreprises.

La mobilité internationale peut offrir plusieurs avantages pour les employés, tels que l'acquisition de compétences interculturelles, une expérience professionnelle plus diversifiée, une exposition à de nouveaux marchés et opportunités commerciales, ainsi qu'une rémunération souvent plus élevée. En outre, la mobilité internationale peut offrir des avantages pour l'entreprise, tels que l'amélioration de la compréhension des marchés étrangers, le renforcement des relations commerciales internationales, ainsi que la possibilité de recruter des talents à l'échelle mondiale.

La mobilité internationale peut également présenter des défis pour les employés, tels que le choc culturel, l'adaptation à un nouvel environnement de travail, les barrières linguistiques et les défis liés à la vie personnelle dans un pays étranger. Pour les entreprises, la mobilité internationale peut être coûteuse et nécessiter une planification minutieuse pour garantir la réussite de l'expatriation.

Elle peut être une stratégie utile pour les employés qui cherchent à acquérir une expérience professionnelle et culturelle diversifiée, ainsi que pour les entreprises qui cherchent à se développer à l'échelle mondiale. Cependant, il est important pour les entreprises de s'assurer que les employés bénéficient d'un soutien adéquat pour s'adapter à leur nouvelle vie professionnelle et personnelle dans un pays étranger.

### **2.5- Mobilité interne :**

La mobilité interne est une forme de mobilité professionnelle qui implique de changer de poste, de service ou de département au sein de la même entreprise. Cette forme de mobilité est souvent utilisée pour favoriser le développement des compétences et des connaissances<sup>7</sup> des employés, ainsi que pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de personnel.

La mobilité interne peut offrir plusieurs avantages pour les employés, tels que l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, une meilleure compréhension de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que de nouvelles opportunités de réseautage et de collaboration avec différents collègues. De plus, la mobilité interne peut offrir des avantages pour l'entreprise en permettant de combler les lacunes en matière de compétences, de stimuler l'innovation et de renforcer la culture d'entreprise.

La mobilité interne peut également présenter des défis pour les employés, tels que l'adaptation à de nouveaux environnements de travail, la nécessité d'acquérir rapidement de nouvelles compétences et connaissances, ainsi que la difficulté de faire face à l'incertitude liée à un nouveau rôle. Les entreprises doivent donc s'assurer que les employés bénéficient d'une formation et d'un soutien appropriés pour les aider à réussir dans leur nouveau rôle.

---

<sup>7</sup> GUERRERO Sylvie et Autre, La gestion des carrières. Enjeux et perspectives, édition Vuibert, Paris, 2004. P36-37.

<sup>8</sup> Encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1998. P820.

La mobilité interne peut être une stratégie utile pour les entreprises qui cherchent à développer les compétences et les connaissances de leurs employés tout en améliorant la flexibilité et l'efficacité organisationnelles. Elle peut également offrir des avantages pour les employés qui cherchent à évoluer professionnellement tout en restant au sein de la même entreprise.

### **3- Outils et enjeux de la mobilité interne :**

Le terme de mobilité interne évoque une dynamique, une mise en mouvement impliquant le salarié et l'entreprise : le salarié est appelé à bouger, l'entreprise est appelée à gérer un parcours, le passage d'un poste à un autre. En effet, en vas consacrer cette section pour faire un panorama sur les outils et enjeux de la mobilité interne.

#### **3.1- Outils de la mobilité interne :**

Pour ce qui est des outils utilisés pour la mobilité interne, il y a des outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, donc les postes vacants dans l'entreprise, et des outils pour faciliter les mouvements internes. Qui sont comme suit <sup>8</sup>:

- **Affichage de poste :** Dans la première catégorie, les outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, on retrouve d'abord l'affichage de poste sur le site intranet de l'entreprise. En effet, la plupart des entreprises possèdent un site intranet pour publier des offres d'emploi et recevoir les candidatures des employés. Pour ce faire, un plan de communication doit présenter le processus permettant aux employés d'accéder aux offres en libre-service. Les recruteurs doivent avoir un accès en tout temps au site intranet dans le but de rechercher des candidats internes de façon proactive et d'identifier les bons profils dans la communauté de talents internes.
- **Bourses d'emploi :** De plus, certaines entreprises vont parler plutôt de bourses d'emploi pour faire connaître les opportunités à l'interne sur le site intranet de l'entreprise : Elles visent à faire vivre le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois vacants. Les bourses d'emploi vont être plus présentes dans les grandes entreprises où la mobilité interne est stratégique : Afin de développer cet outil, ces entreprises mettent en place un système de sollicitation du cadre : des messages « push », alertes... la multiplication des supports

---

<https://www.neobrain.io/blog/quels-outils-pour-faciliter-la-mobilite-interne>.

peut contribuer à une meilleure connaissance des possibilités de mobilité interne.

- **Forums métiers :** On retrouve enfin des forums métiers pour faire connaître les opportunités à l'interne. Les forums métiers sont des espaces d'information, de découverte et d'échanges. Tout comme les salons d'information, ces forums sont en effet un lieu d'échange entre collègues et supérieurs hiérarchiques pour discuter des opportunités à l'interne et des possibilités d'emploi dans l'entreprise.<sup>9</sup>
- **Profil de talents :** Dans la deuxième catégorie, les outils pour faciliter les mouvements internes, on retrouve d'abord les profils de talents des employés : à savoir leurs compétences, aptitudes, expériences et performance, constituent les informations de base qui vont servir à la mise en correspondance avec les opportunités internes<sup>10</sup>. Le profil de talent individuel fournit donc l'ensemble des données nécessaires sur un employé pour faciliter le processus de mobilité interne.

Les profils de talents, qui sont gérés dans des bases de données informatisées, peuvent également servir à analyser les écarts de compétences et à mieux cibler les objectifs de formation et de développement. Ainsi, le fait d'avoir un répertoire de compétences informatisé sur chaque employé permet de connaître parfaitement le capital humain présent dans l'entreprise et d'attribuer les opportunités internes aux meilleurs employés, ce qui va faciliter les mouvements internes<sup>11</sup>.

**Référentiel emplois/compétences ou Profil des emplois :** Ensuite, un autre outil pour faciliter les mouvements internes est le référentiel emplois/compétences. Cet outil consiste en un recensement des compétences et leur corrélation à des parcours/métiers.

La fonction des ressources humaines peut constituer des fiches métiers et identifier et formaliser les passerelles métiers. Ces fiches métiers vont mentionner la description des métiers ainsi que le descriptif des compétences attachées à chaque métier, ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes. Ces fiches sont donc reconnues comme un outil important de mobilité interne dans les entreprises où l'on retrouve une grande diversité de métiers. Ainsi, cet outil va permettre de faciliter les mouvements internes puisqu'il constitue une source d'information essentielle sur les métiers et les compétences qui y sont associées.

---

<sup>9</sup> Apec (2013).p 1-44

<sup>10</sup> Research, Taleo. (2011).Op, cit, p 7.

<sup>11</sup> Research, Taleo. (2011).Op,cit, 12 p 8.

Ceci va donc permettre aux employés de mieux connaître les différents métiers dans l'entreprise et voir lesquels sont les plus intéressants pour eux et lesquels correspondent davantage à leurs aptitudes pour la mobilité interne<sup>12</sup>. Il est également important de noter que certaines entreprises vont parler plutôt de profils des emplois pour désigner la description des emplois ainsi que les compétences et les exigences de formations et d'expériences attachées à chaque emploi.

- **Entretien annuel d'évaluation** : La plupart des entreprises utilisent aussi l'entretien annuel d'évaluation pour faciliter les mouvements internes, mais aussi pour faire connaître les opportunités à l'interne.

Dans l'entretien annuel d'évaluation, qui est un bilan annuel de la performance de l'employé contenant ses compétences, ses forces et ses points à améliorer, il y a généralement une section qui porte sur la carrière de l'employé ainsi que son souhait de mobilité interne. Le gestionnaire peut donc en apprendre sur les attentes de l'employé quant à son cheminement de carrière dans l'entreprise : Ces informations doivent donc pouvoir aider les employeurs à y voir plus clair quant aux mobilités à envisager en interne, aux formations à mettre en place, mais aussi quant aux recrutements à venir, ou encore quant aux politiques de rémunération à prévoir. L'objectif du gestionnaire lors de cette rencontre est aussi d'essayer de trouver une adéquation entre les projets de l'employé concernant la mobilité interne et les besoins de l'entreprise en communiquant à l'employé les opportunités à l'interne qui lui correspondent le plus.

C'est également lors de cette rencontre que le gestionnaire peut identifier les hauts potentiels, donc ceux qui vont recevoir plus d'activités de développement et qui vont avoir plus de chances de participer à la mobilité interne.

- **Entretien de carrière** : Certaines entreprises vont également mettre en place des entretiens de carrière pour compléter les informations recueillies et diffusées au cours des entretiens annuels, ou pour gérer les questions relatives aux mutations dans l'entreprise. Ainsi, en plus d'avoir une section relative à la carrière et aux mouvements internes dans l'entretien annuel d'évaluation, certaines entreprises vont avoir des entretiens uniquement dédiés à la carrière et à la mobilité interne des employés pour aller plus en profondeur. Ceux-ci sont également conduits par le supérieur immédiat. Ces entretiens sont souvent de l'initiative de l'entreprise, mais peuvent aussi être faits à la demande d'un employé<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Apec (2013). p. 1-44

<sup>13</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, vol. 17, no 3, p. 52.

L'entretien de carrière va plus loin que la simple communication d'informations; il a pour but de fournir un encadrement (conseils, interprétations, opinions, feedback) visant à orienter l'employé hésitant et à l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan de carrière. De plus, les supérieurs immédiats doivent recevoir une formation en matière de carrière pour faire cet entretien<sup>14</sup>.

- **Plan de développement individuel :** Par la suite, un autre outil qui facilite les mouvements internes est le plan de développement individuel qui vise à préciser les objectifs de carrière de L'employé, les mouvements de carrière anticipés et la formation nécessaire à l'atteinte de tels objectifs.<sup>15</sup>

C'est donc dans ce plan de développement individuel que l'employé va pouvoir faire part de ses objectifs de mobilité interne, ce qui va l'aider à bouger dans l'organisation. Le plan de développement individuel de l'employé se fait avec l'aide du supérieur immédiat lors de l'entretien annuel d'évaluation ou de l'entretien de carrière et doit concilier les aspirations individuelles de l'employé avec les besoins organisationnels.

En termes de mouvements internes, ce qui nous intéresse le plus est l'apprentissage par l'expérience qui peut se faire, entre autres, à l'aide de rotations de postes, d'échanges de postes et d'assignations temporaires de type projet. C'est un très bon moyen de développer les employés, car le développement réel se produit dans l'interaction entre les personnes et les emplois; le développement se produit lorsque les leaders vivent des expériences qui les forcent à acquérir de nouvelles compétences<sup>16</sup>. Congé définit l'apprentissage par action ainsi décrit les approches de développement où les participants apprennent en travaillant sur des problèmes de leur propre organisation<sup>17</sup>. Ces activités se font en équipe de travail et elles impliquent un processus continu d'apprentissage et de réflexion. L'équipe de travail doit résoudre un problème actuel de l'organisation et les employés doivent présenter leurs solutions aux membres de la direction: De plus, l'apprentissage par l'expérience doit permettre aux employés de développer des compétences qui sont alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). p 52

<sup>15</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). p 53

<sup>16</sup> Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett (2010), P 306

<sup>17</sup> Conger, Jau A. (2010). « Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs », Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass, p. 281-312.

- **Suivi de carrière :** Enfin, le dernier outil pour faciliter les mouvements internes est le suivi de carrière qu'on retrouve dans certaines entreprises: Le suivi de carrière est un entretien entre l'employé et son supérieur hiérarchique ou entre l'employé et un conseiller de carrière qui permet de faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés, les améliorations possibles: Une fois le plan de développement individuel de l'employé élaboré, l'entreprise doit s'assurer, lors du suivi de carrière, qu'il est bien réalisé et qu'il concorde avec ce qui a été planifié, car sinon cela peut engendrer des frustrations.

Les plans de développement individuels sont vus comme des engagements et l'impossibilité de les concrétiser peut-être ressentie comme une injustice. Un tel manquement peut soit, venir de l'organisation, lorsqu'elle oublie d'offrir les formations Désirées ou les mouvements prévus, ou soit de l'employé, lorsqu'il ne participe pas aux activités ou aux formations mentionnées.

Le but de l'entretien de suivi est donc de « détecter le plus rapidement possible les écarts entre le «planifié» et le «réalisé», à en mesurer les conséquences et à envisager les correctifs nécessaires dans le but de limiter les frustrations qui peuvent se développer de part et d'autre»<sup>18</sup>. Ainsi, avec l'entretien de suivi, l'entreprise s'assure que les mouvements prévus vont bien être réalisés dans les délais attendus, ce qui va faciliter les mouvements internes.

#### **4- Les enjeux de la mobilité interne :**

Bien que la mobilité interne possède plusieurs avantages, les entreprises qui la mettent en place doivent également composer avec certains enjeux. Alors, si les entreprises, conscientes des limites et des obstacles liés à la mobilité, choisissent de mettre en place des politiques coûteuses et de privilégier le recrutement interne, c'est qu'elles en attendent un certain nombre de bienfaits.

##### **4.1- La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude :**

###### **4.1.1- Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations :**

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Selon Williamson (1994), l'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes « d'économies de coût de transaction ». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler...Ceci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de « sélection adverse ». Ce risque

se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences. Ainsi, pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'informations puisque l'organisation possède déjà les informations<sup>19</sup>.

Le recours à une politique de mobilité permet donc de réduire l'incertitude quant au risque précontractuel. De plus, grâce à ce type de recrutement en interne, on limite également les comportements opportunistes de salariés qui « flânent », pour reprendre l'expression taylorienne. En effet, puisqu'on connaît le salarié sur son ancien poste, il est peu probable qu'il change de comportement après sa mutation. La mobilité interne permet donc de réduire le risque post contractuel dit d'aléa moral.

Enfin, il existe d'autres facteurs exogènes qui augmentent les coûts de transaction et incitent donc à privilégier le recrutement en interne par rapport au marché externe. On peut citer, dans ce type de facteurs, l'arrivée de classes creuses sur le marché du travail ou encore la rareté de certaines compétences dues à l'émergence des nouvelles technologies. Ces facteurs créent des tensions à la hausse sur les salaires et accroissent les coûts. Il existe donc des intérêts financiers à privilégier la mobilité interne pour adapter les besoins aux ressources.

#### **4.1.2- Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité :**

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité professionnelle a pour rôle de permettre un redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise ; à ce titre, elle rejoint la problématique de la gestion des emplois. Mais les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Comme l'énonce Mignonac (2004), « elle développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir ».

Par ailleurs, Vatteville (2003) montre que de cette flexibilité de l'organisation peut découler l'employabilité individuelle qu'il considère comme « une obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques ».<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.fnac.com/a16071124/Jean-Michel-Jude-Les-enjeux-de-la-mobilite-interne-et-internationale>.

<sup>20</sup> <https://www.igs-ecoles.com/blogs/mobilite-interne-fidelisation-salaries>.

**4.1.3- Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation :**

Une politique de mobilité interne est aussi source de motivation, puisqu'elle permet de changer de métier et d'éviter ainsi une certaine routine démotivante. Elle permet également de palier au risque de plafonnement des carrières. En effet, ce dernier correspond à une absence de mobilité, entraînant souvent une baisse de satisfaction et de motivation liées non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi à la perte de succès, d'autorité et de reconnaissance. Ainsi, proposer un dispositif de mobilité interne, permet de contrer tous ces effets, et donc d'améliorer le moral des employés et de les motiver.

**4.2- La mobilité comme facteur de fidélisation :**

La question principale pour les entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles. Nous allons essayer de comprendre en quoi est-ce si importante.

Une compétence est définie comme « une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés ; elle s'exprime à travers une action et l'obtention d'un résultat ». Ainsi, les compétences se révèlent à travers l'activité professionnelle. On remarque que la notion de compétence renvoie directement à celle de capital humain, notamment dans sa définition donnée par l'OCDE : « les connaissances, qualifications, compétences, et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique ». Mais la théorie du capital humain va plus loin en distinguant deux types de compétences, les compétences générales et les compétences spécifiques. Le caractère des compétences du salarié va changer l'attitude de l'employeur. La théorie des ressources montre, en effet, que les employeurs n'ont pas intérêt à développer des compétences générales qui peuvent être valorisées dans d'autres entreprises car elles favorisent la rotation des salariés. Ils ont tout intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve. L'employeur peut dans ce cas jouir d'une rente de situation. En allant plus loin, Cadin et Guérin montrent que « les entreprises ne cherchent pas à accélérer la mobilité de leur personnel, tant elles sont soucieuses de protéger leurs investissements en capital humain, la confidentialité sur les projets en cours et les capacités de coordination inter- métiers qu'elles ont su développer en leur sein ».

Dans tous les cas, les employeurs ont pour priorité de rentabiliser leur investissement en capital humain. C'est pourquoi l'entreprise doit maintenir stable la relation d'emploi tant que cet investissement n'est pas rentabilisé. L'employeur doit donc fidéliser les salariés ayant bénéficié d'une formation pendant un laps de temps minimum. Pour les fidéliser il existe différents leviers ;

tout d'abord, l'entreprise peut jouer sur la dépendance accrue lors du développement de compétences spécifiques. Seulement, la loyauté des salariés n'est pas assurée dans la mesure où ce lien de dépendance ne les satisfait pas. Par ailleurs, l'employeur peut tenter de fidéliser les salariés en leur offrant des avantages financiers, des « sur salaires » qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant. Ils ont ainsi moins de chance de partir à la concurrence.<sup>21</sup>

Enfin, l'entreprise peut essayer de jouer sur un dernier levier, la reconnaissance. Comme l'explique plus l'employeur investit en capital humain c'est-à-dire en formation, plus le salarié qui développe son employabilité n'est reconnaissant et motivé. L'investissement en capital humain présente alors un double avantage : il accroît les compétences des ressources humaines et donc leur adaptabilité tout en augmentant leur loyauté et leur fidélité envers l'employeur. Dans la même logique, le salarié mobile conscient qu'il est le sujet d'un investissement en temps et en compétences sera satisfait de la marque de confiance de l'employeur, ce qui favorisera sa fidélité. L'employeur a donc intérêt à fidéliser ses salariés au moins le temps d'amortir son investissement en formation, mais plus il fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation. Il est remarquable de constater que si l'employeur a intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui établissent un rapport de dépendance, il a aussi intérêt à fidéliser ces compétences plus difficilement trouvables. C'est pourquoi, certaines catégories de salariés peu qualifiés mais dotés de compétences spécifiques se voient concernées par des politiques de fidélisation. Ces dernières ne sont pas uniquement réservées aux cadres et englobent tous les salariés possédant des compétences jugées, à un certain moment, comme étant stratégiques.

#### **4.2.1- Mobilité, fidélisation et performance :**

Comme nous venons de le montrer, l'employeur a intérêt à maintenir la relation de travail stable pour un minimum de temps. A court terme, la mobilité interne est source de performance dans la mesure où elle permet l'économie des coûts de rotation de la main d'œuvre. L'économie des coûts de rotation se gagne sur le recrutement en interne par rapport au recours au marché externe mais également sur le gain de temps en termes d'adaptation et de socialisation. En effet, le salarié mobile en interne présente l'avantage de connaître le fonctionnement de la structure et de la culture d'entreprise. Ces connaissances spécifiques de l'entreprise étant déjà acquises, son intégration se fait plus facilement et rapidement.

Mais au-delà de l'amortissement de l'investissement, il semble qu'il soit performant de stabiliser le personnel à plus long terme. Ainsi, la mobilité interne est source de performance à

---

<sup>21</sup> J.M. Peretti, « Ressources Humaines », 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015.

plusieurs niveaux. Comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés ». Pour Argote et Ingram (2000)<sup>22</sup>, la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance.

➤ **La mobilité professionnelle, source de motivation durable pour les salariés :**

La mobilité permet aux salariés en bénéficiant, de changer de travail et évite donc une routine démotivante. De plus, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité permet, avec l'aide d'une politique de formation, de reconvertir les salariés et ainsi d'éviter des licenciements nuisibles à la motivation et à la cohésion interne. La mobilité interne est donc l'occasion de découvrir une nouvelle activité, ou de nouvelles responsabilités tout en évitant le chômage.

A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de salariés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines ; pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées.

La mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres<sup>23</sup>. L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés corrobore la théorie d'Herzberg (1978) pour qui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité en permettant d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable.

Ainsi, la mobilité semble être une source importante de motivation individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humaines. La mobilité interne est également bénéfique dans la mesure où elle permet une meilleure collaboration entre les services ainsi qu'une plus grande diffusion des techniques et pratiques de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Richard Duhautois, Héroïse Petit, Delphine Remillon < la mobilité professionnelle.

<sup>23</sup> <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/mobilite-interne.htm>

**Section 2 : Le lien entre le recrutement et la mobilité professionnelle.**

Le lien entre le recrutement et la mobilité professionnelle est étroitement lié, car le recrutement est le processus par lequel les entreprises cherchent à identifier, évaluer et embaucher des candidats pour combler des postes vacants dans l'entreprise, tandis que la mobilité professionnelle fait référence à la capacité des employés à changer de poste ou d'emploi. Lorsque les entreprises recrutent, elles doivent tenir compte de la mobilité professionnelle des candidats pour s'assurer qu'elles embauchent des personnes qui peuvent s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise et des marchés. Les employés ayant une grande mobilité professionnelle peuvent être des atouts pour l'entreprise, car ils peuvent apporter une richesse d'expérience et de compétences à la fois à court et à long terme.

La mobilité professionnelle peut également avoir un impact sur la capacité d'une entreprise à recruter. Les employés qui cherchent à changer d'emploi peuvent être attirés par des entreprises qui offrent des opportunités de développement de carrière et de mobilité interne. Les entreprises doivent donc être en mesure d'offrir des perspectives de carrière intéressantes et des possibilités de formation et de développement pour attirer et fidéliser les employés.

Le recrutement et la mobilité professionnelle sont des aspects importants de la gestion des ressources humaines pour les entreprises, et ils sont étroitement liés. Les entreprises doivent être en mesure de recruter des candidats qui ont des compétences et des expériences transférables tout en offrant des possibilités de développement de carrière et de mobilité interne pour retenir les talents clés.

**2.1- L'impact de la mobilité professionnelle sur le recrutement :**

La mobilité professionnelle peut avoir un impact significatif sur le recrutement, tant du point de vue des employeurs que des candidats.

Du point de vue des employeurs, la mobilité professionnelle peut élargir le bassin de candidats qualifiés pour un poste donné. Les entreprises qui sont prêtes à embaucher des candidats qui ont travaillé dans des domaines différents ou qui ont une expérience professionnelle variée peuvent trouver des talents cachés qui apportent une nouvelle perspective à leur entreprise. La mobilité professionnelle peut également aider à combler des pénuries de compétences dans des domaines spécifiques.

D'un autre côté, la mobilité professionnelle peut rendre plus difficile le recrutement pour les employeurs qui cherchent à fidéliser leurs employés. Les employeurs peuvent craindre que les candidats ayant une forte mobilité professionnelle ne restent pas longtemps dans l'entreprise, ce qui peut entraîner des coûts de recrutement et de formation supplémentaires.

Du point de vue des candidats, la mobilité professionnelle peut offrir des avantages tels que l'élargissement de leurs compétences et de leurs connaissances, ainsi que l'opportunité de travailler dans des environnements différents et de découvrir de nouvelles cultures d'entreprise. La mobilité professionnelle peut également offrir des possibilités de progression de carrière pour les personnes qui cherchent à gravir les échelons rapidement.

En conclusion, la mobilité professionnelle peut être bénéfique pour les employeurs et les candidats, mais elle peut également présenter des défis en matière de recrutement. Les employeurs doivent être prêts à considérer des candidats avec des parcours professionnels variés, tandis que les candidats doivent être prêts à faire preuve de flexibilité et de mobilité pour saisir des opportunités de carrière.

### **2.1.1- Les avantages d'un recrutement basé sur la mobilité professionnelle :**

Un recrutement basé sur la mobilité professionnelle peut présenter plusieurs avantages pour les employeurs, notamment :

**-Élargissement du bassin de candidats :** La mobilité professionnelle permet d'ouvrir les portes à des candidats provenant de différents secteurs d'activités ou régions géographiques, ce qui peut améliorer la diversité et la qualité des candidats.

**-Acquisition de nouvelles compétences :** Les candidats qui ont travaillé dans différents domaines peuvent apporter des compétences et des connaissances variées qui peuvent être bénéfiques pour l'entreprise. Cela peut également stimuler l'innovation et la créativité en introduisant de nouvelles idées et perspectives.

**-Fidélisation des employés :** Les employés qui ont la possibilité de changer de poste ou de département au sein de l'entreprise peuvent se sentir plus engagés et plus motivés à travailler pour l'entreprise. Ils peuvent également être plus enclins à rester à long terme, car ils ont la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise.

**-Réduction des coûts de recrutement :** Les entreprises qui recrutent des candidats internes pour des postes vacants peuvent économiser du temps et de l'argent en évitant de chercher

à l'extérieur de l'entreprise. Les coûts liés à la formation des nouveaux employés sont également réduits, car les employés internes sont déjà familiarisés avec la culture de l'entreprise.<sup>24</sup>

**-Amélioration de la culture d'entreprise :** Les employés qui ont travaillé dans différents départements ou dans différentes régions peuvent mieux comprendre la culture d'entreprise et contribuer à créer une culture d'entreprise plus unifiée.

-Un recrutement basé sur la mobilité professionnelle peut offrir plusieurs avantages aux employeurs, notamment en termes d'élargissement du bassin de candidats, d'acquisition de nouvelles compétences, de fidélisation des employés, de réduction des coûts de recrutement et d'amélioration de la culture d'entreprise.

### **2.1.2- Les défis et les risques associés à un recrutement basé sur la mobilité professionnelle :**

Un recrutement basé sur la mobilité professionnelle puisse offrir de nombreux avantages, il peut également présenter certains défis et risques pour les employeurs, notamment :

**-Manque d'expertise sectorielle :** Les candidats qui viennent d'autres secteurs ou régions géographiques peuvent manquer d'expertise sectorielle ou de connaissances spécifiques à l'entreprise, ce qui peut affecter leur performance et leur capacité à s'adapter rapidement.

**-Coûts de formation :** Les coûts de formation peuvent être plus élevés pour les candidats internes qui ont été recrutés pour des postes différents, car ils peuvent nécessiter une formation supplémentaire pour se familiariser avec les nouvelles tâches et responsabilités.

**-Temps nécessaire pour la formation :** Le temps nécessaire pour former les candidats internes pour des postes différents peut être plus long que pour les candidats externes qui ont déjà de l'expérience dans le domaine.

**-Risque de désengagement des employés :** Les employés qui ne sont pas satisfaits de leur nouvelle fonction ou de leur nouvel environnement de travail peuvent devenir désengagés et quitter l'entreprise.

**-Risque de perdre des compétences clés :** Si les employés les plus qualifiés sont constamment recrutés pour des postes différents, l'entreprise risque de perdre des compétences clés dans certains départements ou domaines.

---

<sup>24</sup> <https://www.zavvy.io/fr/blog/mobilit%C3%A9-professionnelle>

**-Réduction de la diversité :** Les employeurs peuvent avoir tendance à recruter des candidats internes qui ont des profils similaires, ce qui peut réduire la diversité dans l'entreprise.

Un recrutement basé sur la mobilité professionnelle peut présenter des défis et des risques pour les employeurs, notamment en termes de manque d'expertise sectorielle, de coûts de formation, de risque de désengagement des employés, de risque de perte de compétences clés, de réduction de la diversité, etc. Les employeurs doivent être conscients de ces risques et mettre en place des stratégies pour les gérer et les minimiser.

## **2.2- L'impact du recrutement sur la mobilité professionnelle :**

Le recrutement peut avoir un impact significatif sur la mobilité professionnelle, car il peut encourager ou dissuader les travailleurs à changer de poste ou de secteur d'activité. Voici quelques façons dont le recrutement peut influencer la mobilité professionnelle :

**-Offrir des opportunités de développement de carrière :** Les employeurs qui offrent des opportunités de développement de carrière peuvent encourager les travailleurs à se déplacer entre les postes et les départements au sein de l'entreprise, ce qui peut améliorer la mobilité professionnelle. Les employeurs qui ne proposent pas de telles opportunités risquent de décourager les travailleurs à se déplacer.

**-Encourager la formation et le développement des compétences :** Les employeurs qui encouragent la formation et le développement des compétences peuvent aider les travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour changer de poste ou de secteur d'activité. Cela peut améliorer la mobilité professionnelle en élargissant les possibilités d'emploi pour les travailleurs.

**-Favoriser la diversité et l'inclusion :** Les employeurs qui favorisent la diversité et l'inclusion peuvent offrir des opportunités égales à tous les travailleurs, quel que soit leur sexe, leur origine ethnique ou leur orientation sexuelle. Cela peut encourager la mobilité professionnelle en créant un environnement de travail inclusif où les travailleurs se sentent valorisés et soutenus.

**-Utiliser des technologies de recrutement innovantes :** Les employeurs qui utilisent des technologies de recrutement innovantes, telles que les logiciels d'analyse de données ou les outils de recrutement basés sur l'intelligence artificielle, peuvent accélérer le processus de recrutement et permettre aux travailleurs de trouver plus facilement des emplois qui correspondent à leurs compétences et à leur expérience.

**-Établir des partenariats avec d'autres entreprises et organisations :** Les employeurs qui établissent des partenariats avec d'autres entreprises et organisations peuvent aider les travailleurs à trouver des emplois dans des secteurs d'activité différents. Cela peut améliorer la Mobilité professionnelle en offrant aux travailleurs une plus grande variété d'emplois à choisir.

Le recrutement peut avoir un impact significatif sur la mobilité professionnelle. Les employeurs qui offrent des opportunités de développement de carrière, encouragent la formation et le développement des compétences, favorisent la diversité et l'inclusion, utilisent des technologies de recrutement innovantes et établissent des partenariats avec d'autres entreprises et organisations peuvent aider à améliorer la mobilité professionnelle et à offrir plus d'opportunités aux travailleurs.

Le recrutement peut encourager la mobilité professionnelle en offrant des opportunités de développement de carrière. Les employeurs qui offrent des possibilités de croissance et d'évolution de carrière aux travailleurs peuvent encourager ces derniers à se déplacer entre différents postes et départements de l'entreprise. Cela peut améliorer la mobilité professionnelle en permettant aux travailleurs de diversifier leurs compétences et leur expérience professionnelle.

En outre, les employeurs peuvent encourager la mobilité professionnelle en offrant des programmes de formation et de développement des compétences. En aidant les travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour changer de poste ou de secteur d'activité, les employeurs peuvent améliorer leur employabilité et leur mobilité professionnelle. Les travailleurs peuvent alors trouver plus facilement des emplois correspondant à leurs compétences et à leur expérience, ce qui peut les encourager à envisager de nouveaux défis professionnels.

La diversité et l'inclusion sont également des facteurs clés pour encourager la mobilité professionnelle. Les employeurs qui favorisent la diversité et l'inclusion offrent des opportunités égales à tous les travailleurs, quel que soit leur sexe, leur origine ethnique ou leur orientation sexuelle. Cela peut encourager la mobilité professionnelle en créant un environnement de travail inclusif où les travailleurs se sentent valorisés et soutenus. Les travailleurs sont plus susceptibles d'explorer de nouvelles opportunités professionnelles dans un environnement où ils se sentent respectés et inclus.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.touteconomie.org/node/10490>

Les technologies de recrutement innovantes peuvent également encourager la mobilité professionnelle en accélérant le processus de recrutement. Les employeurs qui utilisent des outils de recrutement basés sur l'intelligence artificielle ou des logiciels d'analyse de données peuvent aider les travailleurs à trouver plus facilement des emplois correspondant à leurs compétences et à leur expérience. Cela peut encourager les travailleurs à explorer de nouvelles opportunités professionnelles plus rapidement, améliorant ainsi leur mobilité professionnelle.

Enfin, les employeurs peuvent établir des partenariats avec d'autres entreprises et organisations pour favoriser la mobilité professionnelle. Les travailleurs peuvent trouver des opportunités d'emploi dans des secteurs d'activité différents grâce à ces partenariats. Cela peut améliorer la mobilité professionnelle en offrant aux travailleurs une plus grande variété d'emplois à choisir.

En somme, encourager la mobilité professionnelle peut être bénéfique pour les employeurs et les travailleurs. Les employeurs peuvent offrir des opportunités de développement de carrière, encourager la formation et le développement des compétences, favoriser la diversité et l'inclusion, utiliser des technologies de recrutement innovantes et établir des partenariats avec d'autres entreprises et organisations pour aider à améliorer la mobilité professionnelle des travailleurs.

### **2.2.1- Les avantages d'un recrutement axé sur la mobilité interne :**

Le recrutement axé sur la mobilité interne présente de nombreux avantages pour les employeurs et les travailleurs. Voici quelques-uns des avantages les plus importants :

**-Réduction des coûts de recrutement :** Le recrutement axé sur la mobilité interne permet aux employeurs de remplir des postes vacants en interne, ce qui peut réduire considérablement les coûts de recrutement. En effet, le coût de formation d'un employé existant pour un nouveau poste est souvent inférieur à celui d'embaucher un nouvel employé et de le former de zéro.<sup>26</sup>

**-Meilleure rétention des employés :** Le recrutement interne peut également aider les employeurs à retenir les employés existants en offrant des opportunités de carrière. Les travailleurs sont plus susceptibles de rester au sein d'une entreprise qui offre des opportunités de croissance et de développement professionnel.

---

<sup>26</sup> Développer les talents par la mobilité interne Anne Janand -Vie & sciences de l'entreprise 2015/1 (N° 199), pages 13 à 32.

**-Meilleure performance des employés :** Les employés qui se déplacent en interne sont souvent plus performants que les nouveaux employés, car ils ont déjà une expérience et une connaissance de l'entreprise. Ils ont également un réseau établi de collègues et de contacts, ce qui peut faciliter la transition vers un nouveau poste.

**-Renforcement de la culture d'entreprise :** Le recrutement interne peut renforcer la culture d'entreprise en favorisant la collaboration, la communication et la loyauté envers l'entreprise. Les employés sont plus susceptibles de se sentir engagés et de travailler ensemble lorsque l'entreprise leur offre des opportunités de développement de carrière.

**-Amélioration de la satisfaction des employés :** Le recrutement interne peut améliorer la satisfaction des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel. Les travailleurs sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail lorsqu'ils sont en mesure de relever de nouveaux défis et de progresser dans leur carrière.

En somme, le recrutement axé sur la mobilité interne peut être bénéfique pour les employeurs et les travailleurs. Il peut réduire les coûts de recrutement, améliorer la rétention des employés, augmenter la performance des employés, renforcer la culture d'entreprise et améliorer la satisfaction des employés.

### **2.2.2- Les défis et les risques associés à un recrutement axé sur la mobilité interne :**

Bien que le recrutement axé sur la mobilité interne présente de nombreux avantages, il peut également comporter des défis et des risques pour les employeurs et les travailleurs. Voici quelques-uns des défis les plus courants associés à ce type de recrutement :

**-Manque de diversité :** Si une entreprise s'appuie exclusivement sur la mobilité interne pour remplir ses postes vacants, elle risque de manquer de diversité dans son personnel. Les employeurs peuvent être tentés de promouvoir des employés qui correspondent au moule de l'entreprise plutôt que de chercher des candidats extérieurs ayant des compétences et des expériences différentes.

**-Conflits interpersonnels :** Le recrutement interne peut également entraîner des conflits interpersonnels entre les employés qui se battent pour les mêmes postes. Il est important de mettre en place des politiques claires pour la promotion interne et de veiller à ce que les candidats soient sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur expérience plutôt que de leur ancienneté ou de leur réseau.

**-Surcharge de travail :** Si une entreprise promeut un grand nombre d'employés en interne, cela peut créer des lacunes dans les compétences et les connaissances de certains départements. Les employeurs doivent s'assurer que les employés sont correctement formés et que les charges de travail sont équilibrées pour éviter le stress et le surmenage.

**-Perte de perspectives extérieures :** Le recrutement interne peut également entraîner une perte de perspectives extérieures et de nouvelles idées. Les employeurs doivent veiller à ce que les employés en interne continuent de suivre les dernières tendances et les meilleures pratiques de l'industrie, en encourageant la formation continue et en fournissant des opportunités de réseautage.

**-Démotivation des employés non promus :** Si les employés ne sont pas promus malgré leurs compétences et leur expérience, cela peut entraîner une démoralisation et une baisse de la motivation. Les employeurs doivent s'assurer de communiquer clairement les critères de promotion et de fournir des opportunités de développement professionnel pour tous les employés.

En somme, le recrutement interne peut comporter des défis et des risques, notamment le manque de diversité, les conflits interpersonnels, la surcharge de travail, la perte de perspectives extérieures et la démotivation des employés non promus. Les employeurs doivent prendre des mesures pour atténuer ces risques et veiller à ce que le processus de recrutement interne soit juste et équitable pour tous les employés.

**Conclusion :**

En conclusion, la mobilité professionnelle est une composante essentielle de l'évolution et de la réussite dans le monde du travail moderne. Elle offre aux individus des opportunités d'apprentissage, de croissance personnelle et de développement de carrière. Toutefois, elle nécessite également une planification méticuleuse, une adaptation aux nouvelles technologies et une ouverture à la diversité culturelle. La mobilité professionnelle permet de créer des réseaux, d'échanger des compétences et de contribuer à la prospérité mondiale. En somme, elle est un pilier de la dynamique économique et sociale de notre époque, jouant un rôle clé dans la construction d'un avenir professionnel enrichissant.



# Chapitre III

*L'analyse de l'impact du recrutement et  
la mobilité professionnelle*

### **Introduction :**

Dans l'objectif d'appréhender empiriquement les effets du processus du recrutement et de la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise algérienne, le choix est porté sur l'entreprise LENEL comme cas d'étude.

Ce chapitre qui se veut empirique est composée de deux sections, la première est consacrée à la présentation générale de l'entreprise, objet de l'étude empirique et de la méthodologie d'enquête. La seconde section propose, quant à elle, une présentation et une analyse des données recueillies lors de l'enquête ainsi qu'une interprétation des résultats obtenus.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche empirique**

### **1.1- Présentation de L'Electro-Industries :**

L'Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale N°12, à AZAZGA BP17 à l'Est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et à 150 KM de la capitale Alger.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital 4 753 000 000 DA.

Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL. (Entreprise national des industries électrotechniques). Son activité de productions remonte à 1986, dans les domaines de fabrication des moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités; toute situées sur un même site:

- Unité transformateurs
- Unité Moteurs Electrique
- Unité Prestation Technique

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DINVDE.

La production actuelle d'ELECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de dinars.

La capacité de production de transformateurs de notre entreprise couvre les besoins de la marche à 70% environ. Nos ventes de moteurs représentent 30% environ de notre capacité de production.

Il est à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'entreprise emploie un effectif de 824 travailleurs dont 19% de cadres, 34% de maîtrise et 47% d'exécution.

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

En matière de qualité ELECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesure sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI canada le 24.07.2004, ISO 9001.

ELECTRO-INDUSTRIES est le fruit de diverses opérations de restructuration de cession des entreprise (mères) dans le domaine de l'industrie électronique, cette particularité a eu d'ailleurs plusieurs impacts sur le fonctionnement actuel de l'entreprise.

Il est indispensable dans ces cas, de présenté son historique. Afin de comprendre son fonctionnement, sa situation et sa position actuelle dans la mosaïque économique algérienne.

### **1.2- Historique et localisation de l'Electro-Industries :**

#### **1.2.1- Historique de l'Electro-Industries :**

L'origine de l'entreprise Electro-Industries remonte à la restructuration de la SONELEC (Société Nationale d'Electrotechnique) qui a connu des problèmes de gestion due à sa taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise mère (ENEL)

Entreprise Nationale d'Electrotechnique en 1983.

En raison d'extension de besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de production nationale. Il a été convenu d'augmenter le programme de productions ainsi que le taux d'intégration comme suis ; une convention « produit en main » a été signé en 1985 pour la réalisation du complexe MAI d'AZAZ.GA entre SONELLEC et des partenaires allemands, en l'occurrence:

- SIEMENS : pour les produits; alternateurs, générateurs et groupe électrogènes.

- TRAFU-UNION: pour le produit transformateur.
- FRITZ WARNER: pour la partie engineering du projet, dont l'entrée en production et le lancement de la fabrication des produits étaient en 1985 pour Les transformateurs est en 1986 pour les moteurs et alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.
- Le complexe a eu un glissement de planning de réalisation des travaux de génie civil confié aux entreprises algériennes; ainsi la mise en exploitation du complexe commencé fin 1984.
- Les conséquences de ce glissement sont les surcoûts de la réalisation ainsi que l'augmentation des frais de gestion du projet.
- Après la restructuration de SONELEC, le complexe MEI est devenue l'une des sept filiales que comptait L'ENEL (Entreprises National des Industries Electronique).
- Le complexe est considéré comme la filiale la plus importante, il réalise la grande partie du chiffre d'affaire de l'ENEL. L'actuelle électro-industrie a vu le jour en 1999, comme une EPE (entreprise publique économiques) autonome après la cession de l'entreprise mère « ENEL ».

### **1.2.2- Localisation de l'entreprise :**

- L'E-I est implantée dans une zone agricole de 45 hectares dont bâtis, l'existence des bâtiments est possible grâce à la surface préparée pour cela. Le siège social et les unités de production situées sur la route national N°12, distance de 12KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA à 35KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et à 140KM de la capitale Alger.

## **1.3- Statut juridique et l'organisation de l'ELECTRO-INDUSTRIE :**

### **1.3.1- Statut juridique de l'ELECTRO-INDUSTRIE :**

- La loi (88 /01) d'orientation sur les EPE, loi 88/01 du 13-11-1988 adopte plusieurs règles de création des EPE, elle adopte deux critères propres au concept d'entreprise publique, en l'occurrence des critères organiques et critère matériel.
- Elle institue deux formes juridiques pour l'EPE :

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

- Les sociétés par action (STA/ERE) ;
- La société à responsabilité limitée (SARL).
- Electro-industries par cette définition est une société par action d'un capital social de
- 4.753.000.000DA. L'état détient totalement le capital indirectement par l'intermédiaire de la GSP (Société de Gestion de Participation), installée après la cession des Holding (méga holding) Home électronique.

### **1.3.2- L'organisation de l'ELECTRO-INDUSTRIE :**

L'organisation générale d'électro-industrie comme la montre l'organigramme ci-dessous. On trouve dans l'E-I l'organisation composé du PDG et secrétaire principal et les cinq assistants qui sont :

- Assistant qualité hygiène (sécurité de l'environnement).
- Assistant contrôle de gestion.
- assistant juridique / contentieux
- Assistant audit interne.
- Assistant sécurité interne.
- Département informatique.
- Département moyen de communication.

> Un service d'hygiène et de sécurité.

- Huit sous directions :
- Direction commerciales et marketing (DCM) ;
- Direction des ressources humaines et organisation (DRHO) ;

- Direction finances et comptabilité (DFC) ;
- Direction achats et approvisionnement (DAA) ;
- Direction développement industrie/partenerariat (DDP) ;
- Unité transformateurs (UTR) ;
- Unité moteurs électroniques (UME) ;
- Unité prestation techniques (UPT).

### **1.4- Mission et objectifs de l'entreprise**

#### **1.4.1- Les missions de l'entreprise**

Les missions de l'entreprise consistent à assurer la production, le montage, la recherche, le développement, la commercialisation ainsi que la prise en charge du service après-vente de ses différents produits.

#### **1.4.2- Les objectifs de l'entreprise**

L'entreprise ambitionne de poursuivre son programme de développement déjà entamé. Les progrès enregistrés sur les projets en phase de gestion d'une part et les niches de produit identifiés et non offerts d'autre part, présentent des perspectives prometteuses.

- Pour les moteurs

Extension de la gamme de moteurs (augmentation du volume de l'offre);

- Moteurs à deux vitesses;
- Moteurs classe H;
- Moteurs à conception spécifique;
- Développement de moteurs pour l'électroménager et froid.

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

- Pour les transformateurs
  - Mise à niveau technologique du transformateur;
  - Extension des capacités de production des transformateurs;
  - Extension de la gamme des transformateurs (250KVA);
  - La production actuelle d'E-I est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,9 million de dinars.
  
- Réduction des coûts
  - Intégrations nationale et en usine des pièces sous-ensembles;
  - Rationalisation des coûts;
  - Adaptation progressive de l'outil de production suivant la mise à jour de la gamme.
  
- Recherche : Pour garder sa place de leader, ELECTRO-INDUSTRIES s'astreint à un programme détaillé de recherche appliqué, orientée vers :
  - La recherche des solutions optimales pour les besoins du client;
  - La maîtrise des phénomènes liés au produit et l'amélioration constante des matériaux utilisés.

### **2- Description de la direction des ressources humaines :**

La principale mission de cette direction est d'évaluer les besoins en personnel de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés pour chaque fonction. Elle est également chargée de mettre en œuvre des actions de formation et de perfectionnement pour toutes les catégories de personnel. De plus, elle est responsable de la rédaction des rapports d'activité et

assure le suivi de la réalisation de l'ensemble des actions programmées pour toutes les structures de l'entreprise.

**LA DRH :** Le service des ressources humaines (DRH) joue un rôle essentiel dans la définition des politiques et stratégies de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Son objectif principal est d'assurer une meilleure adéquation entre les individus et les postes au sein de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, le DRH travaille en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, y compris la direction, les gestionnaires et les employés. Il analyse les besoins de l'entreprise en termes de talents et de compétences, et élabore des plans de recrutement, de formation et de développement du personnel.

Le DRH s'efforce également de créer un environnement de travail favorable, qui favorise la motivation, l'engagement et la productivité des employés. Il met en place des politiques et des programmes visant à assurer le bien-être des employés, à promouvoir la diversité et l'inclusion, et à encourager une culture d'entreprise positive.

### **2.1- L'organisation de la direction RH**

L'organisation de la direction RH au sein l'entreprise l'industrie électrique se compose de deux départements Gestion R-H

- Service gestion ressources humaines et assistance aux unités ;
- Service de médecine de travail ;
- Service rémunération et paie.

Le département de gestion des ressources humaines (R-H) est une composante essentielle de toute organisation, veillant à soutenir et à assister les employés et les unités opérationnelles dans divers aspects liés au personnel. Ce département est généralement subdivisé en plusieurs services clés, qui jouent chacun un rôle crucial dans la gestion globale des ressources humaines.

Le premier service est celui de la gestion des ressources humaines et de l'assistance aux unités. Ce service agit comme un point de contact central pour toutes les questions liées aux ressources humaines au sein de l'organisation. Il travaille en étroite collaboration avec les employés et les gestionnaires pour offrir un soutien professionnel, des conseils et des solutions efficaces pour des problèmes tels que le recrutement, la formation, le développement professionnel, la gestion des performances et les relations de travail. Ce service est responsable de

### **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

la mise en œuvre des politiques et procédures liées aux ressources humaines, tout en veillant à ce qu'elles soient conformes aux lois du travail en vigueur.

Le deuxième service important est celui de la médecine du travail. Ce service est chargé de protéger la santé et le bien-être des employés de l'organisation. Il s'occupe des examens médicaux préventifs, des évaluations de l'aptitude au travail, de la gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles. En collaborant étroitement avec les professionnels de la santé, ce service veille à ce que les employés travaillent dans des conditions sûres et bénéficient d'un suivi médical régulier pour maintenir leur santé physique et mentale.

Le troisième service essentiel est celui de la rémunération et de la paie. Ce service gère tous les aspects liés à la rémunération des employés, y compris l'élaboration des politiques salariales, l'administration des avantages sociaux, le traitement des paies, les déclarations fiscales et la conformité aux réglementations légales. Il garantit que les employés sont rémunérés de manière équitable et compétitive, en prenant en compte les performances individuelles, l'ancienneté, les promotions et autres facteurs pertinents. Ce service travaille également en étroite collaboration avec les autres services pour s'assurer que les politiques de rémunération sont alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Département de développement R-H :

- Service gestion prévisionnelles des emplois et compétences ;
- Service emploi et formation.

#### **Service de gestion prévisionnelle des emplois et compétences :**

Le service de gestion prévisionnelle des emplois et compétences est responsable d'anticiper les besoins en ressources humaines de l'organisation à court, moyen et long terme. Ses principales fonctions incluent :

- **Analyse des emplois :** Le service effectue une analyse approfondie des différents postes au sein de l'organisation, en examinant les tâches, les responsabilités, les compétences requises et les qualifications nécessaires. Cela permet de définir avec précision les profils de poste et de garantir une correspondance adéquate entre les besoins de l'entreprise et les compétences des employés.

- **Prévision des effectifs** : En se basant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, les tendances du marché du travail, les prévisions de croissance et d'autres facteurs pertinents, le service élabore des prévisions quantitatives et qualitatives des effectifs nécessaires. Ces prévisions aident l'organisation à prendre des décisions éclairées en matière de recrutement, de formation et de gestion des effectifs.
- **Gestion des compétences** : Le service identifie les compétences clés nécessaires pour soutenir les objectifs de l'entreprise et met en place des plans de développement des compétences pour les employés. Cela peut inclure des programmes de formation, des plans de succession, des rotations de postes et d'autres initiatives visant à renforcer les compétences existantes et à développer de nouvelles compétences.
- **Planification de la relève** : En se concentrant sur les postes clés et les employés talentueux, le service élabore des plans de relève pour assurer une transition fluide lorsque des départs à la retraite, des promotions ou d'autres mouvements de personnel se produisent. Ces plans identifient les candidats potentiels, les préparent à assumer de nouvelles responsabilités et garantissent la continuité des opérations.

### **Service emploi et formation :**

Le service emploi et formation est chargé de faciliter le recrutement et le développement professionnel des employés. Il comprend les responsabilités suivantes :

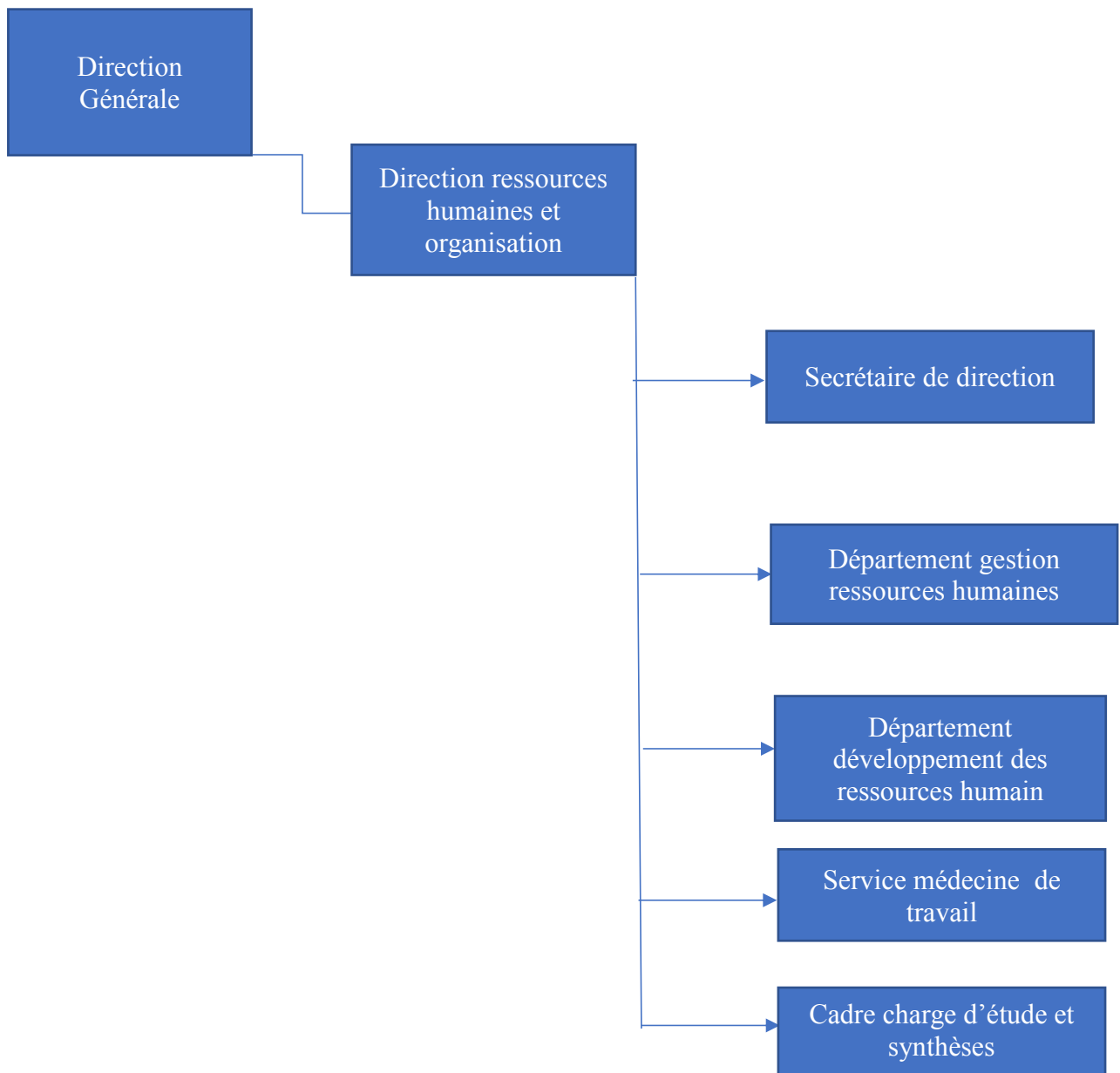
- **Recrutement** : Le service gère le processus de recrutement en collaboration avec les gestionnaires de l'organisation. Cela implique la publication d'offres d'emploi, la présélection des candidats, la coordination des entretiens et la prise de décisions en matière de sélection. L'objectif est de recruter des candidats qualifiés et motivés qui correspondent aux besoins de l'organisation.
- **Formation et développement** : Le service identifie les besoins en formation des employés et conçoit des programmes de développement professionnel adaptés. Cela peut inclure des formations techniques, des séminaires de leadership, des programmes de mentorat et d'autres initiatives visant à renforcer les compétences et à favoriser la croissance professionnelle des employés.
- **Gestion des carrières** : Le service soutient les employés dans la planification de leur carrière au sein de l'organisation. Il fournit des conseils sur les opportunités de

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

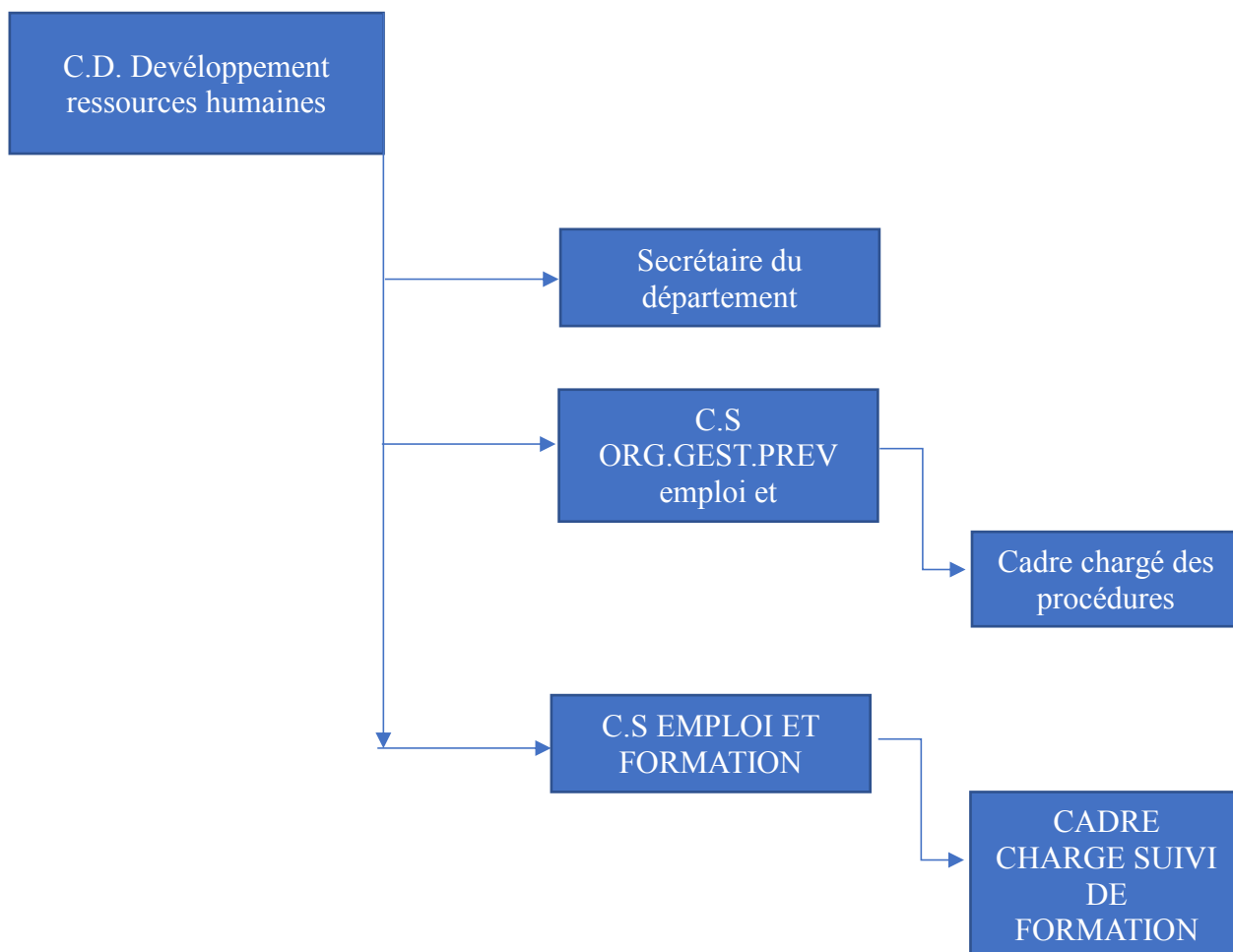
croissance, les possibilités de promotion et les chemins de carrière disponibles. En outre, il veille à ce que les politiques et les pratiques de gestion des talents soient équitables et favorisent l'avancement professionnel.

### **2.2- L'organigramme de la direction RH et service d'emploi et formation :**

#### **2.2.1- L'organigramme de la direction RH :**



**2.2.2- L'organigramme du service d'emploi et formation :**



**2.3- Situation des effectifs au 31/12/2021 :**

| Unité         | C.S.P     | Effectif inscrit | DONT |     |     |         |       |
|---------------|-----------|------------------|------|-----|-----|---------|-------|
|               |           |                  | CDI  | CDD | CTA | INACTIF | FEMME |
| Total         | Cadre     | 218              | 217  | 1   | 0   | 8       | 67    |
|               | Maitrise  | 403              | 403  | 0   | 0   | 7       | 21    |
|               | Exécution | 231              | 215  | 4   | 12  | 1       | 14    |
| Total général |           | 852              | 736  | 5   | 12  | 16      | 102   |

### **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

L'effectif enregistré le 31 décembre 2021 est de 852 travailleurs, comparé à 867 travailleurs enregistrés le 31 décembre 2020. Parmi ces travailleurs, 16 sont inactifs pour diverses raisons entraînant une suspension de la relation de travail, telles que la mise en disponibilité, une maladie de longue durée, un congé de maternité, un congé sans solde, etc.

La répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles est la suivante

- Cadre 218 agents soit 26% de l'effectif global
- Maitrise 403 agents soit 47% de l'effectif global
- Exécution 231 agents soit 27% de l'effectif global l'effectif permanent (CDI) au niveau de l'entreprise est en nombre de 835 agents soit 98%

En général, les emplois temporaires, tels que les contrats à durée déterminée (CDD) et les contrats de travail aidés (CTA), représentent une petite proportion de l'effectif total d'une entreprise. Dans ce cas précis, les emplois temporaires représentent 0,6% de l'ensemble du personnel, ce qui équivaut à 5 employés en contrat à durée déterminée et 12 employés bénéficiant d'un contrat de travail aidé.

Les effectifs des deux unités de production (UME et UTR) ainsi que de l'unité prestation technique (UTP) s'élèvent à un total de 633 travailleurs, incluant toutes les catégories de personnel. Quant à l'effectif de la direction générale, il compte 219 travailleurs, ce chiffre incluant également les effectifs de la structure de sécurité interne et de l'intervention.

## **Section 02 : Présentation et analyse des résultats.**

### **1- Etude de cas de recrutement au sein de l'entreprise :**

**Intitulé du poste :** Technicien en Electricité.

#### **1. Champ d'application, définitions des tâches :**

L'objectif du poste Technicien en électricité est d'assurer la préparation, le câblage et l'installation des armoires pour le groupe électrogène. **(Annexe 01)**

#### **2. Qualification du poste :**

Le travailleur doit avoir un diplôme de Technicien en Electricité, Electrotechnique ou Electromécanique, avec une expérience de deux (02) années dans le domaine de câblage d'armoires électriques, montage et mise en service des groupes Electrogènes, avoir le sens de l'organisation, l'esprit d'initiative et une grande disponibilité. **(Annexe 02)**

#### **3. Expression du besoin :**

Le besoin est exprimé par l'Unité Moteur Electriques (UME). **(Annexe 03)**

#### **4. Affichage du poste :**

Une note d'information a été affichée en interne avec l'intitulé et le profil du poste, un délai de (05) cinq jours ouvrables est imparti à compter de la date d'affichage. **(Annexe 04)**

#### **5. Prospection infructueuse :**

Après le délai de 05 jours ouvrables qui est imparti à compter de la date d'affichage, aucune Candidature n'a été recueillie pour le poste. Un P.V de prospection infructueuse a été établi et signé par la Directrice des Ressources Humaines (DRHO) et le Directeur de l'Unité Moteurs Electriques (UME). **(Annexe 05)**

#### **6. Etablir une Offre d'Emploi à L'ALEM Azazga :**

Suite au PV de prospection infructueuse pour le poste de Technicien en Electricité, une offre d'emploi est établie et envoyée à L'ALEM Azazga, elle contient l'intitulé du poste et le profil souhaité.

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

---

L'agence de l'Emploi ALEM Azazga a orienté (05) cinq candidats pour le poste demandé. **(Annexe 06)**

### **7. Sélection du candidat :**

Une commission de recrutement est installée, composée du Responsable Emploi et Formation, les responsables de l'unité d'accueil (UME) et le représentant des travailleurs.

Les candidats sont convoqués pour un test composé de quatre (04) critères pour la sélection et ils sont classés selon les notes obtenues.

Les trois (03) premiers sont retenus au poste de Technicien en Electricité industrielle. **(Annexe 07)**

### **8. Installation du candidat :**

Un contrat à durée déterminée (CDD) d'une (01) année de durée est établi pour chaque candidat retenu avec une période d'essai de quatre (04) mois (Durée de la période d'essai pour les travailleurs de catégorie maîtrise). **(Annexe 08)**

### **9. Confirmation du candidat :**

Suite à une réunion entre le partenaire social et l'employeur, il a été décidé de la confirmation de tout le personnel recruté dans le cadre de CDD (Contrat à Durée Déterminée).

La DRHO reçoit des différentes unités et directions les listes du personnel CDD à confirmer. Un CDI (Contrat à durée Indéterminée) est établi pour chaque travailleur contractuel à partir du 16.02.2022. **(Annexe 09)**.

## **2- Etude de cas (mobilité interne) au sein de l'entreprise :**

**Intitulé du poste :** Technicien Essais.

### **10. Champ d'application, définitions des tâches :**

L'objectif du poste Technicien Essais est d'assurer la conformité du produit, établir des P.V. d'essais et évaluer les valeurs de mesures. **(Annexe 01)**

### **11. Qualification du poste :**

Le travailleur doit avoir un diplôme de Technicien en Electrotechnique ou CMP en Electromécanique, avec une expérience de trois (03) années, avoir le sens de l'organisation, l'esprit d'initiative et une grande disponibilité. **(Annexe 02)**

### **12. Expression du besoin :**

Le besoin est exprimé par l'Unité Moteur Transformateur (UTR). **(Annexe 03)**

### **13. Affichage du poste :**

Une note d'information a été affichée en interne avec l'intitulé et le profil du poste, un délai de (05) cinq jours ouvrables est imparti à compter de la date d'affichage. **(Annexe 04)**

### **14. P-V de Prospection :**

Après le délai de 05 jours ouvrables qui est imparti à compter de la date d'affichage, six (06) Candidature ont été recueillies pour le poste.

Après l'organisation d'un test théorique et oral aux candidats par la hiérarchie et le service emploi et formation, un P.V de prospection avec le classement des candidats a été établi et signé par la Directrice des Ressources Humaines et Organisation (DRHO) et la Directrice de l'Unité Transformateurs (UTR). **(Annexe 05)**

### **15. Mise en formation sur le tas du candidat retenu :**

Le candidat retenu est mis en formation sur le tas pour le poste de Technicien Essais, et ce, pour une durée de six (6) mois, durant laquelle l'intéressé a effectué les différents travaux liés à son poste de travail.

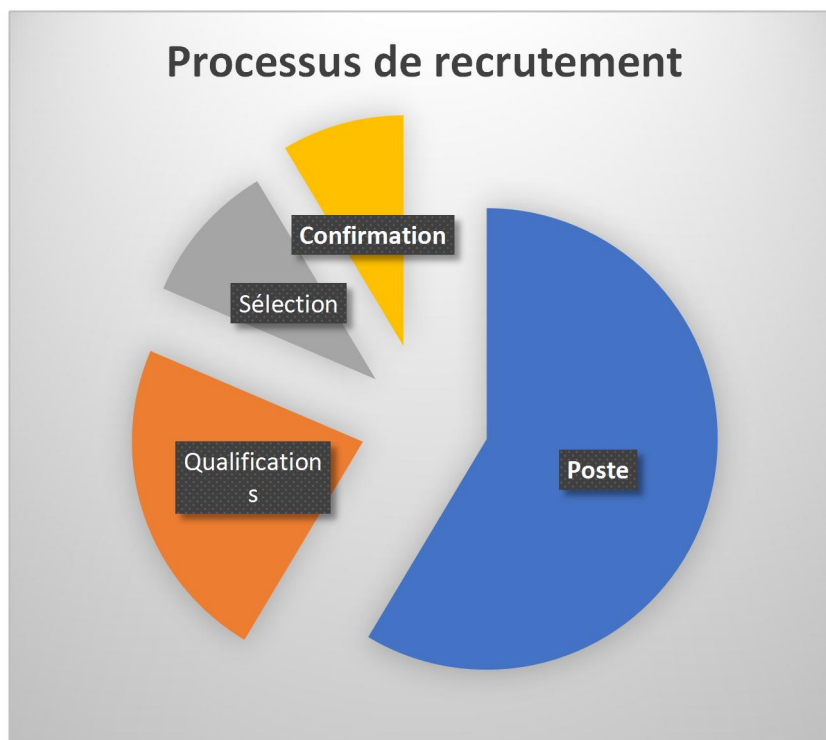
A l'issue de cette formation, un test théorique a été organisé par la hiérarchie et le service emploi et formation et un P-V de confirmation a été signé par la Directrice des Ressources Humaines et Organisation (DRHO) et la Directrice de l'Unité Transformateurs (UTR). **(Annexe 06)**

**3- Analyse du résultat de l'enquête sur le recrutement et la mobilité au sein de l'entreprise ENEL :**

**Tableau N° 01 : Analyse du cas de recrutement (Technicien en Electricité).**

| <b>Étape</b> | <b>Description</b>       | <b>Observations/Recommandations</b>  |
|--------------|--------------------------|--|
| <b>1</b>     | Poste                    | Technicien en Electricité  |
| <b>2</b>     | Qualification            | - Diplôme requis : Technicien en Electricité, Electrotechnique ou Electromécanique - Expérience de 2 ans - Compétences en câblage d'armoires électriques, montage et mise en service des groupes électrogènes - Sens de l'organisation, esprit d'initiative, disponibilité |
| <b>3</b>     | Expression du besoin     | Par l'Unité Moteur Electriques (UME)   |
| <b>4</b>     | Affichage du poste       | - Note d'information en interne - Délai de 5 jours ouvrables - Aucune candidature initiale   |
| <b>5</b>     | Prospection infructueuse | - PV de prospection infructueuse signé par DRHO et Directeur de l'UME  |
| <b>6</b>     | Offre à L'ALEM Azazga    | Recours à l'agence de l'emploi pour 5 candidats  |
| <b>7</b>     | Sélection du candidat    | - Commission de recrutement - 3 candidats retenus  |
| <b>8</b>     | Installation du candidat | - CDD d'un an avec période d'essai de 4 mois   |
| <b>9</b>     | Confirmation du candidat | - Tous les CDD confirmés en CDI à partir du 16.02.2022   |
| <b>10</b>    | Discussion               | - Défis initiaux du recrutement - Intervention de L'ALEM Azazga - Évaluation des critères de sélection   |
| <b>11</b>    | Conclusion               | - Poste pourvu - Possibilité d'ajustements futurs  |

**Figure N° 06 :** Processus de recrutement.

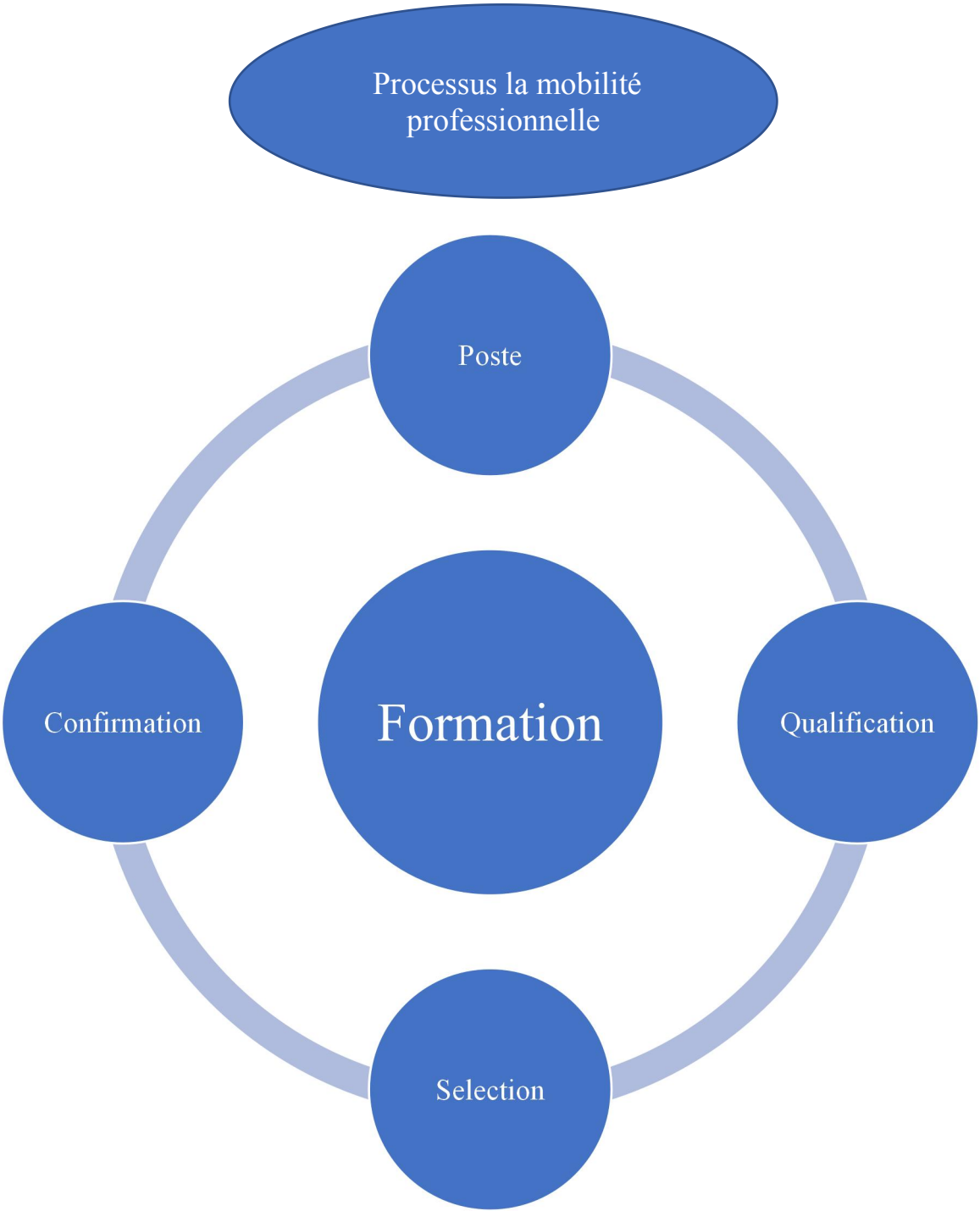


Source : Par nous-mêmes.

**Tableau N° 02 :** Analyse du cas de la mobilité (Technicien Essais).

| Étape | Description de l'étape                          | Commentaire/Analyse  |
|-------|---|--|
| 1     | Intitulé du poste                               | Technicien Essais  |
| 2     | Champ d'application, définition des tâches      | - Assurer la conformité du produit - Établir des PV d'essais<br>- Évaluer les valeurs de mesures   |
| 3     | Qualification du poste                          | - Diplôme en Electrotechnique ou CMP en Electromécanique - Expérience de trois (03) années - Sens de l'organisation, esprit d'initiative, et disponibilité |
| 4     | Expression du besoin                            | Émane de l'Unité Moteur Transformateur (UTR)   |
| 5     | Affichage du poste                              | - Note d'information en interne - Délai de (05) cinq jours ouvrables pour les candidatures   |
| 6     | PV de Prospection                               | - Six (06) candidatures reçues - Tests théoriques et oraux organisés - PV de prospection établi et signé par DRHO et Directrice de l'UTR                   |
| 7     | Mise en formation sur le tas du candidat retenu | - Formation de six (6) mois - Test théorique à la fin - PV de confirmation signé par DRHO et Directrice de l'UTR   |

**Figure N° 07 :** Processus la mobilité professionnelle.



**Source :** Par nous-mêmes.

#### **Conclusion :**

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de la démarche le processus de recrutement et la mobilité professionnelles au sein de ENEL .l'analyse des résultats obtenus à partir du l'enquête qu'on a effectuée auprès d'une échantillon de cadres et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses et à nos questionnements.

Nous avons pu comprendre comment le processus de recrutement et la mobilité professionnelle ce fait a l'ENEL et qu'elles sont les étapes les plus important que l'entreprise doit analyser d'une manière minutieuse et la différence qu'il y'a entre les deux concepts.



# *Conclusion générale*

### Conclusion générale :

Nous pouvons déduire à travers notre étude, que le recrutement et la mobilité professionnelle est une opération de la gestion des ressources humaine dans une organisation. Elle a pour but d'attirer les meilleurs candidats potentiels et compétents afin de les conserver le plus longtemps possible et les adapter à l'évolution économique et sociale.

La sélection des candidatures est l'une des étapes cruciales de la démarche de recrutement, car elle présente la première tentative d'adéquation entre le besoin exprimé par l'entreprise et l'offre du marché d'emploi.

Le candidat retenu est soumis à une période d'essai qui permettra à l'entreprise de détecter ses aptitudes professionnelles. Cette période étant concluante permettra à l'entreprise de choisir le candidat apte à ce poste.

Mais auparavant l'entreprise suivra les étapes finales telles que l'accueil, intégration et installation du candidat dans ce poste ensuite, la mission de la direction des ressources humaines doit, par la suite, faire le suivi de la nouvelle recrue pour lui assurer la stabilité, l'évolution de sa carrière, la promotion sa vie social et l'amélioration de son niveau intellectuel car le personnel et le capital le plus précieux pour toute organisation. La phase de recrutement est donc une nécessité absolue pour choisir le candidat qui répond aux exigences du poste << L'homme qu'il faut à la place qu'il faut >>.

En termes de mobilité professionnelle, il est essentiel de développer des programmes de formation et de développement des compétences pour permettre aux employés de progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise. Cela peut inclure des programmes de mentorat, des opportunités de rotation des postes et des programmes de développement du leadership. En offrant des perspectives d'évolution claires et attractives, les entreprises peuvent retenir leurs meilleurs talents et favoriser leur engagement à long terme.

Notre étude sur le terrain, nous a permis de mettre nos connaissances théoriques en pratique d'une part, d'autre part de démontrer le processus à suivre lors d'une opération de recrutement qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, nous avons constaté qu'il est indispensable pour l'entreprise de respecter toutes les phases du recrutement selon les modalités et les conditions prévues par les textes législatifs et réglementaires. Faute de quoi des sanctions seront appliquées de cette dernière.

En résumé, une stratégie de recrutement et de mobilité professionnelle efficace nécessite une approche globale et adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise. En mettant en place des pratiques innovantes, en communiquant efficacement sur la marque employeur et en offrant des opportunités de développement professionnel, les entreprises peuvent attirer et retenir les meilleurs talents, même dans un marché du travail concurrentiel et en constante évolution.



# *Bibliographie*

## Bibliographie

### Les ouvrages :

- APEC (2013).
- CADIN Loi. Op.cit.
- COTE(M), La gestion des ressources humaines, édition Gurin ; Canada, 1975.
- Conger, Jau A. (2010). «Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs ».
- Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass.
- Développer les talents par la mobilité interne Anne Janand -Vie & sciences de l'entreprise 2015/1 (N° 199).
- Encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1998.
- EYMARD-DUVERNAY ET MARCHAL, <<Théories du processus du recrutement >> E. Benêt, 2000.
- GUERRERO Sylvie et Autre, La gestion des carrières. Enjeux et perspectives, édition Vuibert, Paris, 2004.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, Vol. 17, N° 3.
- H. De FALCO <<Maitrise ses recrutement >>, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016.
- J.M. Peretti, « Ressources Humaines », 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015.
- LACHAR, <<Processus de recrutement >> Ed. Geueve, 2008.
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Jean Pralong Dans GRH (2012).
- M.TRESSANINI. << Evaluer les compétences >>. Editions EMS Management et société, 2004.

- Richard Duhautois, H elo ise Petit, Delphine Remillon < la mobilité professionnelle.
- Research, Taleo. (2011).
- TABRIZI Ben Salah, droit de la fonction publique, Edition Masson, Paris, 1992.
- Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett (2010).

### **Site internet :**

- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/6/2/6744>.
- <https://www.fnac.com/a16071124/Jean-Michel-Jude-Les-enjeux-de-la-mobilite-interne-et-internationale>.
- <https://www.igs-ecoles.com/blogs/mobilite-interne-fidelisation-salaries>.
- <https://www.neobrain.io/blog/quels-outils-pour-faciliter-la-mobilite-interne>.
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/mobilite-interne.htm>.
- <https://www.zavvy.io/fr/blog/mobilit%C3%A9-professionnelle>.
- <http://www.touteconomie.org/node/10490>.



# *Annexes*

**Les ANNEXES (Technicien en électricité)**

## Annexe – 01

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>EPE/ELECTRO –<br/>INDUSTRIES<br/>15 300 AZAZGA –<br/>ALGÉRIE<br/>UME</b> | <b>DEFINITION DE FONCTION</b>             | <b>EDITION : 01/07/2020</b>              |
|   | <b>POSTE : TECHNICIEN<br/>ELECTRICITE</b> | <b>REFERENCE: 7 – TEL<br/>PAGE : 1/1</b> |

### DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du Chef d'Equipe Montage Electrique Groupes Electrogènes ;

### AUTORITE HIERARCHIQUE DIRECTE :

- Néant ;

### PRINCIPAUX OBJECTIFS DU POSTE :

- Assurer la préparation, le câblage et l'installation des armoires pour le groupe électrogène ;

### TÂCHES PRINCIPALES :

- Exécuter des travaux électriques qui lui sont confiés
  - Préparation des armoires électriques ;
  - Câblage ;
  - Installation ;
  - Réparation ;
  - Mise en marche
- Assurer l'exécution des travaux confiés dans des temps rationnels ;
- Signaler à la hiérarchie la fin des travaux ;
- Signaler à la hiérarchie tout dysfonctionnement et proposer des solutions ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

### **DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :**

- Se conformer aux consignes des documents et procédures identifiées par un "AP" et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un "AC" sur le « Tableau de Connaissance des documents DG-5 » ;
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise ;
- L'Intéressé (e) est sensibilisé (e), formé (e) et informé (e) des risques (environnementaux, santé et sécurité) liés à son poste de travail afin que celui-ci ait les bons Réflexes et un comportement adéquat en cas de situation dangereuse.

## Annexe – 02

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>EPE/ELECTRO –<br/>INDUSTRIES<br/>15 300 AZAZGA –<br/>ALGÉRIE<br/>UME</b> | <b>FICHE DE QUALIFICATION</b>             | ÉDITION : 01/07/2020                   |
|   | <b>POSTE : TECHNICIEN<br/>ELECTRICITE</b> | <b>RÉFÉRENCE: 7-TEL<br/>PAGE : 1/1</b> |

| Nature des exigences :  | Souhai-tables | Obliga-toires |
|---|---------------|---------------|
| <b><u>1.- Besoin de Qualification préalable :</u></b><br><br>Néant  |               |               |
| <b><u>2.- Niveau minimum de Formation initiale :</u></b><br><br>CAP en Electricité Industrielle /Electrotechnique/ Electromécanique<br><br>BT électrotechnique/Electricité/Electromécanique |               | <b>X</b>      |
| <b><u>3.- Formation spécifique complémentaire :</u></b><br><br>Formation sur le tas de 06 mois<br>Risques électriques   | <b>X</b>      |               |
| <b><u>4.- Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine:</u></b><br><br>02 à 04 ans   |               | <b>X</b>      |
| <b><u>5- Aptitudes particulières :</u></b><br>Etre en bonne condition physique<br>Etre dynamique et engagé<br>Avoir l'esprit d'initiative<br>Etre vigilant                                  |               | <b>X</b>      |
|   |               | <b>X</b>      |

## Annexe – 03

Unité Moteurs Electriques

A

Madame la DRHO

**Objet :** Besoins en personnel pour le Groupe Electrogène.

Madame ;

Vue la nécessité d'assurer un service après ventes et la mise en service des Groupes Electrogènes, il est nécessaire de procéder au recrutement de trois Techniciens en Electricité ayant une expérience dans la réparation et la mise en service des Groupes Electrogènes.

Sincères salutations

## Annexe – 04

DIRECTION GENERALE

AZAZGA,

LE : .....

DRHO/ DDRH/SEF  
REF: N°...../2020

## NOTE D'INFORMATION

Suite au courrier N° 81/UME/2020, émanant de l'Unité Moteurs Electriques, nous informons l'ensemble du personnel de l'entreprise **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA** que le poste de travail ci-dessous désigné est à pourvoir au sein de l'UME.

| N° | Intitule du Poste   | Nombre de Poste | Cotation       | Exigences du Poste   |
|----|---|-----------------|----------------|--|
| 01 | <b><u>Technicien en Electricité</u></b><br>(GROUPES ELECTROGENES) | 03              | Poste à niveau | -Technicien en électricité/ électrotechnique ou en électromécanique;<br>- Avoir une expérience minimale de 01 à 02 ans dans le domaine ;<br>-Etre vigilant ;<br>-Etre dynamique et engagé ;<br>-Avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'initiative ;<br>-Avoir une bonne acuité visuelle ; |

Les travailleurs intéressés répondant aux exigences du poste sont invités à formuler leur demande sous couvert de la voie hiérarchique et de les transmettre à la **Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation/ Service Emploi et Formation**.

Un délai de (05) cinq jours ouvrables est imparti à compter de la date d'affichage.

Date d'affichage : \_\_\_\_\_

## Annexe – 05

**DIRECTION GENERALE  
DRHO/DDRH/SEF**

**AZAZGA, LE .....**

### **PROCES VERBAL DE PROSPECTION**

Suite au courrier n°81/ UME/ 2020, émanant de l'Unité Moteurs Electriques, une note d'information Réf : N°258/2020 a été affichée.

Après le délai de 05 jours ouvrables qui est imparti à compter de la date d'affichage, aucune Candidature n'a été recueillie pour le poste de Technicien en Electricité Industrielle.

Par conséquent, la prospection interne est infructueuse et le poste de Technicien en Electricité Industrielle au sein de l'Unité Moteurs Electriques reste à pourvoir.

**LE DIRECTEUR DE L'UNITE MOTEURS ELECTRIQUES**

**LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES**

**DIRECTION GENERALE  
DRHO /DDRH/SEF**

**Azazga, le : .....**

**A  
Monsieur le Responsable de l'Agence  
d'Emploi Azazga.**

**Objet : Offre d'emploi**

**Monsieur ;**

Nous avons l'honneur de vous faire parvenir ci-joint une offre d'emploi pour le poste ci-dessous désigné:

| <b>N/D</b> | <b>Poste</b>                           | <b>Exigences</b>   | <b>Nbre</b> | <b>Observations</b> |
|------------|--|--|-------------|---------------------|
| <b>01</b>  | Technicien en Electricité Industrielle | - Technicien en Electricité, Electrotechnique ou Electromécanique;<br>-Avoir une expérience de 02 ans dans le domaine de câblage d'armoires électriques, montage et mise en service des groupes Electrogènes ;<br>-Avoir le sens de l'organisation, l'esprit d'initiative et une grande disponibilité ;<br>- Etre dynamique et engagé. | 01          | /                   |

A ce titre, nous vous demandons de bien vouloir nous orienter des candidats qui répondent aux exigences du poste ci-dessus citées pour la sélection.

Dans l'attente, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

**LES ANNEXES (Technicien d'essai)**

## Annexe – 01

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| <b>EPE/ELECTRO –<br/>INDUSTRIES<br/>15 300 AZAZGA –<br/>ALGÉRIE<br/>UME</b> | <b>DEFINITION DE FONCTION</b>        | <b>EDITION :</b>                                   |
|   | <b>POSTE : TECHNICIEN<br/>ESSAIS</b> | <b>REFERENCE: 7 – TEL</b><br><br><b>PAGE : 1/1</b> |

**DEPENDANCE HIERARCHIQUE :**

- Directement du Chef de Section Essais Electriques;

**AUTORITE HIERARCHIQUE DIRECTE :**

- Néant ;

**PRINCIPAUX OBJECTIFS DU POSTE :**

- Assurer la conformité du produit;

**TÂCHES PRINCIPALES :**

- Etablir des P.V. d'essai ;
- Effectuer les mesures ;
- Comparer les mesures aux valeurs exigées ;
- Etablir et transmettre des rapports de non-conformités à sa hiérarchie ;
- Veillez au bon fonctionnement de la plateforme d'essai ;
- Entretien et nettoyer l'outillage, l'équipement et l'espace de travail ;
- Diagnostiques des transformateurs présentant des défauts électriques (interne et externe) ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

## Annexe – 02

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| <b>EPE/ELECTRO –<br/>INDUSTRIES<br/>15 300 AZAZGA –<br/>ALGÉRIE<br/>UME</b> | <b>FICHE DE QUALIFICATION</b>        | <b>ÉDITION :</b>                       |
|   | <b>POSTE : TECHNICIEN<br/>ESSAIS</b> | <b>RÉFÉRENCE: 7-TEL<br/>PAGE : 1/1</b> |

| <b>Nature des exigences :</b>   | <b>Souhai-tables</b> | <b>Obliga-toires</b>             |
|---|----------------------|----------------------------------|
| <b><u>1.- Besoin de Qualification préalable :</u></b><br><br>Néant  |                      |                                  |
| <b><u>2.- Niveau minimum de Formation initiale :</u></b><br>BT en Electrotechnique<br><br>CMP en Electromécanique/Electrotechnique  |                      | <b>X</b>                         |
| <b><u>3.- Formation spécifique complémentaire :</u></b><br><br>Formation sur le tas de 06 mois<br>Maîtrise des Essais Electriques<br>Contrôle Electrique<br>Danger de l'Electricité | <b>X</b>             | <b>X</b><br><b>X</b><br><b>X</b> |
| <b><u>4.- Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine:</u></b><br>03 ans  |                      | <b>X</b>                         |
| <b><u>5- Aptitudes particulières :</u></b><br>Etre en bonne condition physique<br>Etre dynamique et engagé<br>Avoir l'esprit d'initiative<br>Etre vigilant                          |                      | <b>X</b>                         |

## Annexe – 03

Unité Transformateurs

A

Madame la DRHO

**Objet :** Besoins en personnel.

Madame ;

Vue la charge importante du travail et la nécessité d'assurer un service continu au niveau de la plateforme d'essais, nous vous demandons de bien vouloir recruter un Technicien Essais au service contrôle qualité.

Sincères salutations.

## Annexe – 04

**DIRECTION GENERALE**  
**DRHO/ DDRH/SEF**  
**REF: N°...../2020**

**AZAZGA, LE : .....**

**NOTE D'INFORMATION**

Suite au courrier n°10/ UTR/ 2020, émanant de l'Unité Transformateurs, nous informons l'ensemble du personnel de l'entreprise **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA** que le poste de travail ci-dessous désigné est à pourvoir au sein de l'**UTR**.

| N° | Intitule du Poste  | Nombre de Poste | Cotation       | Exigences du Poste   |
|----|--|-----------------|----------------|--|
| 01 | <b><u>Technici</u></b><br><b><u>en</u></b><br><b><u>Essais</u></b> | 01              | Poste à niveau | -Technicien en Electrotechnique ou CMP en Electromécanique;<br>- Avoir une expérience minimale de 01 à 02 ans Dans le domaine ;<br>-Etre vigilant ;<br>-Etre dynamique et engagé ;<br>-Avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'initiative;<br>-Avoir une bonne acuité visuelle ; |

Les travailleurs intéressés répondant aux exigences du poste sont invités à formuler leur demande sous couvert de la voie hiérarchique et de les transmettre à la **Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation/ Service Emploi et Formation**.

Un délai de (05) cinq jours ouvrables est imparti à compter de la date d'affichage.

Date d'affichage : \_\_\_\_\_

## Annexe – 05

**DIRECTION GENERALE  
DRHO/DDRH/SEF**

**AZAZGA, LE .....**

### PROCES DE PROSPECTION

Suite au courrier N° 10/ UTR/ 2020, émanant de l'Unité Transformateurs, une note d'information Réf : N°104/2020 a été affichée.

Après le délai de 05 jours ouvrables qui est imparti à compter de la date d'affichage, six (06) candidatures ont été recueillies pour le poste de Technicien Essais.

Un test Théorique et Oral a été organisé aux intéressés par la hiérarchie et le Service Emploi et Formation, ci-dessous les résultats :

| N/D | Nom et Prénoms | Poste occupé         | Affect. | Test Théorique | Test Oral | Total   | Classement |
|-----|----------------|----------------------|---------|----------------|-----------|---------|------------|
| 01  | CANDIDAT N°1   | Electromécanicien N2 | UTR     | 7              | 5         | 12/20   | 1          |
| 02  | CANDIDAT N°2   | Electrobobineur N1   |         | 6.5            | 3         | 9.5/20  | 2          |
| 03  | CANDIDAT N°3   | Electrobobineur N2   |         | 5.5            | 2.5       | 8/20    | 3          |
| 04  | CANDIDAT N°4   | Electrobobineur N2   |         | 4.75           | 3         | 7.75/20 | 4          |
| 05  | CANDIDAT N°5   | Contrôleur Qualité   |         | 3.5            | 2         | 5.5/20  | 5          |
| 06  | CANDIDAT N°6   | Electrobobineur N2   |         | 2              | 2.5       | 4.5/20  | 6          |

Par conséquent, le candidat N°1 est promu avec période de formation au poste de Technicien Essais au sein de l'Unité Transformateurs.

**LA DIRECTRICE DE L'UNITE TRANSFORMATEURS    LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES  
ET DE L'ORGANISATION**

## Annexe – 06

### DIRECTION GENERALE

Azazga, le :

DRHO/DGRH/SEF

REF..... /2020

### PROCES VERBAL

Dans le cadre du redéploiement du personnel, et conformément à l'article 95 de la convention collective de l'entreprise, il a été procédé à la mise en formation du travailleur ci-dessous cité:

**Monsieur: CANDIDAT N°1 Electromécanicien N2.**

Durant la période de formation d'une durée de **Six (06) mois** sur le tas, l'intéressé a effectué les différents travaux liés à son poste de travail.

A l'issue de cette formation, un test théorique a été organisé au précité par la hiérarchie et le service Emploi et Formation.

La note obtenue par l'intéressé est de : **(12/20)**.

Par conséquent, **Monsieur CANDIDAT N°1** sera promu au poste de **Technicien Essais** au sein du **Service Contrôle Qualité / UTR**.

LA DIRECTRICE DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE  
L'ORGANISATION

Table des matières

**Introduction générale..... 1**

**Chapitre I : Le recrutement : cadre conceptuel et approche théorique**

**Section 01 : Le recrutement : cadre conceptuel..... 4**

1- Définition de la Gestion des Ressources humaines..... 4

1.1- Evolution historique de la gestion des ressources humaines..... 5

1.1.1- Évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde..... 5

a- Période de 1550 à 1850.....5

b- Période de 1850 à 1944: l'émergence de la fonction personnelle..... 5

c- Période de 1945 à 1990: développement de la fonction personnel.....6

d- Dans les années 1990 à 2000: la professionnalisation.....7

1.1.2- L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie.....7

a- Les années 60.....7

b- Les années 70.....8

c- Les années 1980 (1980-1988).....8

d- Les années 90.....8

1.2- Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....9

1.2.1- Les objectifs économiques..... 9

1.2.2- Les objectifs humains et sociaux.....9

1.2.3- Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement ..... 10

2- Le recrutement au sein de l'entreprise..... 10

2.1- Définition de recrutement..... 10

2.2- Évolution du recrutement en Algérie..... 11

2.2.1- Période antérieure à l'indépendance.....11

2.2.3- Période postérieure à l'indépendance.....11

2.3- Les objectifs de recrutement..... 12

2.4- Les modes de recrutement.....12

2.4.1- Recrutement interne..... 12

a- L'affichage des postes..... 13

b- La promotion..... 13

c- La mutation ou le déplacement..... 13

d- La rotation des postes..... 14

|  |           |
|--|-----------|
| e- Le réembauchage ou le rappel au travail.....  | 14        |
| f- Le répertoire des compétences.....  | 14        |
| g- L'appariement des emplois.....  | 14        |
| 2.4.2- Le recrutement externe.....   | 15        |
| a- Les réseaux sociaux.....  | 15        |
| b- Le recrutement direct.....  | 15        |
| c- Les candidatures spontanées.....  | 15        |
| d- Recrutement par annonces.....   | 15        |
| e- Cabinet de recrutement.....   | 15        |
| f- Sites internet.....   | 16        |
| g- Cooptation.....   | 16        |
| 2.5- Autre modes de recrutements.....  | 17        |
| 2.5.1- Relations écoles.....   | 17        |
| 2.5.2- Affichage.....  | 17        |
| <b>Section 2 : Le processus et les techniques de recrutement.....</b>  | <b>18</b> |
| 1-Processus de recrutement.....  | 18        |
| 1.1- La définition du besoin.....  | 20        |
| 1.1.1- Rédiger la description du poste à pourvoir.....   | 20        |
| 1.1.2- Etablir le profil de poste.....   | 22        |
| 1.2- La recherche des candidats.....   | 23        |
| 1.2.1- La prospection interne.....   | 23        |
| 1.2.2- La prospection externe.....   | 23        |
| 1.3- La sélection des candidats.....   | 24        |
| 1.4- L'entretien.....  | 24        |
| 1.4.1- L'accueil du candidat.....  | 26        |
| 1.4.2- La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de<br>candidature..... | 26        |
| 1.4.3- Les critères de motivation.....   | 27        |
| 1.4.4- La validation des compétences.....  | 27        |
| 1.4.5- La vérification des caractéristiques de personnalité.....   | 27        |
| 1.4.6- La présentation de l'entreprise et du poste.....  | 27        |
| 1.4.7- La conclusion de l'entretien.....   | 28        |

## Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 1.5- Choisir le candidat.....  | 28        |
| 1.6- La période d'essai.....   | 29        |
| 1.6.1- Accueillir le nouvel embauché.....                                    | 29        |
| 1.6.2- Structurer la prise de fonction.....                                  | 30        |
| 1.6.3- Piloter la période d'essai.....                                       | 31        |
| 1.7- L'embauche définitive.....  | 31        |
| 1.7.1- Décider de l'embauche définitive.....                                 | 31        |
| 1.8- Accueil et intégration du nouvel embauché.....                          | 32        |
| 2- Les techniques de recrutement.....  | 33        |
| 2.1- Les entretiens.....   | 34        |
| 2.1.1- Les formes d'entretien.....   | 34        |
| a- L'entretien individuel.....   | 34        |
| b- L'entretien collectif.....  | 34        |
| 2.1.2- Les limite de l'entretien.....  | 35        |
| a- Remarques générales.....  | 35        |
| b- L'effet de halo.....  | 35        |
| c- L'erreur fondamentale.....  | 36        |
| d- Le biais de projection.....   | 36        |
| 2.2- La graphologie.....   | 36        |
| 2.2.1- Les limites de la graphologie.....                                    | 37        |
| 2.3- Les tests.....  | 37        |
| 2.3.1- Les tests dits de niveau intellectuel ou d'intelligence.....          | 38        |
| 2.3.2- Les tests de connaissances et les tests d'aptitude.....               | 38        |
| 2.3.3- Les tests de personnalité.....  | 39        |
| a) - Les questionnaires.....   | 39        |
| b)- Les tests projectifs.....  | 40        |
| 2.3.4- Les tests de mise en situation.....                                   | 41        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>43</b> |
| <br><b>Chapitre II : La mobilité professionnelle au sein de l'entreprise</b> |           |
| <b>Introduction.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Section 01 : La mobilité professionnelle.....</b>                         | <b>45</b> |
| 1- Définitions de la mobilité Professionnelles.....                          | 45        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2- Les différentes formes de mobilité professionnelle.....  | 48        |
| 2.1- La mobilité géographique.....  | 48        |
| 2.2- Mobilité verticale.....  | 49        |
| 2.3- Mobilité horizontale.....  | 50        |
| 2.4- Mobilité internationale.....   | 50        |
| 2.5- Mobilité interne.....  | 51        |
| 3- Outils et enjeux de la mobilité interne.....   | 52        |
| 3.1- Outils de la mobilité interne.....   | 52        |
| 4- Les enjeux de la mobilité interne.....   | 56        |
| 4.1- La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude.....                              | 56        |
| 4.1.1- Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations.....                                | 56        |
| 4.1.2- Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité.....         | 57        |
| 4.1.3- Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation.....                        | 58        |
| 4.2- La mobilité comme facteur de fidélisation.....   | 58        |
| 4.2.1- Mobilité, fidélisation et performance.....   | 59        |
| <b>Section 2 : Le lien entre le recrutement et la mobilité professionnelle.....</b>                 | <b>61</b> |
| 2.1- L'impact de la mobilité professionnelle sur le recrutement.....                                | 61        |
| 2.1.1- Les avantages d'un recrutement basé sur la mobilité professionnelle.....                     | 62        |
| 2.1.2- Les défis et les risques associés à un recrutement basé sur la mobilité professionnelle..... | 63        |
| 2.2- L'impact du recrutement sur la mobilité professionnelle.....                                   | 64        |
| 2.2.1- Les avantages d'un recrutement axé sur la mobilité interne.....                              | 66        |
| 2.2.2- Les défis et les risques associés à un recrutement axé sur la mobilité interne.....          | 67        |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>69</b> |

### **Chapitre III : L'analyse de l'impact du recrutement et la mobilité professionnelle**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche empirique.....</b> | <b>71</b> |
| 1.1- Présentation de L'Electro-Industries.....  | 71        |
| 1.2- Historique et localisation de l'Electro-Industries.....  | 72        |
| 1.2.1- Historique de l'Electro-Industries.....  | 72        |
| 1.2.2- Localisation de l'entreprise.....  | 73        |

## Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 1.3- Statut juridique et l'organisation de l'ELECTRO-INDUSTRIE.....  | 73        |
| 1.3.1- Statut juridique de l'ELECTRO-INDUSTRIE.....  | 73        |
| 1.3.2- L'organisation de l'ELECTRO-INDUSTRIE.....  | 74        |
| 1.5.- Mission et objectifs de l'entreprise.....  | 75        |
| 1.4.1- Les missions de l'entreprise.....   | 75        |
| 1.4.2- Les objectifs de l'entreprise.....  | 75        |
| 2- Description de la direction des ressources humaines.....  | 76        |
| 2.1- L'organisation de la direction RH.....  | 77        |
| 2.2- L'organigramme de la direction RH et service d'emploi et formation.....                               | 80        |
| 2.2.1- L'organigramme de la direction RH.....  | 80        |
| 2.2.2- L'organigramme du service d'emploi et formation.....  | 81        |
| 2.3- Situation des effectifs au 31/12/2021.....  | 81        |
| <b>Section 02 : Présentation et analyse des résultats.....</b>   | <b>83</b> |
| 1- Etude de cas de recrutement au sein de l'entreprise.....  | 83        |
| 2- Etude de cas (mobilité interne) au sein de l'entreprise.....  | 84        |
| 3- Analyse du résultat de l'enquête sur le recrutement et la mobilité au sein de l'entreprise<br>ENEL..... | 86        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>90</b> |
| <b>Bibliographie</b>   |           |
| <b>Annexes</b>   |           |
| <b>Table des matières</b>  |           |
| <b>Résumé</b>  |           |

## **Le résumé :**

L'objet de ce travail a été d'apporter un éclairage sur le processus de recrutement et de la mobilité professionnelles au sein de ENEL, pour ce faire le responsable de la direction GRH nous a présenté la procédure utilisée, comme nous avons mené une étude empirique au sein de l'ENEL le recrutement et mobilité professionnelle favorise la fidélisation des employés tout en répondant aux besoins de l'entreprise en terme de développement de carrière et de compétences ce processus offre plusieurs avantages notamment la promotion et l'acquisition de nouveau talent.