

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences**  
**de Gestion**



**Département des Sciences de Gestion**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème**

**L'analyse de la politique de recrutement au sein d'une  
organisation publique**

**Cas de : la Caisse Nationale des Retraites C.N.R**

***Réalisé par :***

**M<sup>elle</sup> : HANIN Asma**

**M<sup>elle</sup> : KESRI Samira**

***Encadré par :***

**M<sup>me</sup> : AMNACHE Sabrina**

**❖ *Devant le jury :***

- Président : Dr. CHENANE Arezki. MCA. UMMTO.**
- Examineur: Dr. MEKACHER Amel. MCB. UMMTO.**
- Rapporteur: Dr. AMNACHE Sabrina. MCA. UMMTO.**

***Promotion 2020-2021***

## *Remerciement*

*En premier lieu nous tenons à remercier le \*bon Dieu\* pour la patience et la santé. Qu'il nous a offert tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail. Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagné durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité du Gestion des Ressources Humaines. En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre promotrice Mme AMNACHE qui nous a encadrés et conseillé tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré. Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la C.N.R de Tizi-Ouzou pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage, Remerciement pour Mme BACHIR qui nous a encadré et fourni son aide lors de notre stage, sans oublier la collaboration de l'ensemble de l'équipe. Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et à Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de fin de cycle.*

*Samira et Asma*



# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :*

*Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études.*

*A toute ma famille (cousins, cousines, oncles et tantes).*

*A tous mes amies, sans exception surtout :*

*Sara, Bahía, Zina.*

*A mon binôme Samira et sa famille*

*A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.*

*Asma*



## *Dédicaces*

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.*

*A la mémoire de mon père.*

*A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère.*

*A celui que j'aime beaucoup et qui m'a soutenue tout au long de ce travail : mon mari SOFIANE, que dieu le protège et*

*Lui offre la chance et le bonheur.*

*A mes chères sœurs MERJEM et AHLEM qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager, et soutenir tout au long de mes études.*

*A mes chers frères AMAR et ABDELHAMID, et surtout à ma belle-famille, en particulier ma belle-mère.*

*Sans oublier ma binôme ASMA pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.*

*Samira*



*Liste des abréviations*

## Liste des abréviations

---

- GRH** : Gestion des ressources humaines
- RH** : Ressources humaines
- OST** : Organisation scientifique du travail
- DRH** : La direction des ressources humaines
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- SMIG** : Salaire Minimum Interprofessionnel Garantie
- ANEM** : Agence Nationale de l'Emploi
- CV** : Curriculum Vitae
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminé
- CDD** : Contrat à Durée Déterminé
- ETT** : Entreprise de Travail Temporaire
- TT** : Travailleur Temporaire
- CNR** : Caisse Nationale des Retraites
- C.G.R.A** : Commissariat Générale aux réfugiés et aux apatrides
- C.A.S.O.M.I.N.E.** : Caisse d'assurance sociale de mines
- C.N.M.A** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
- C.A.A.V** : Caisse Algérienne d'Assurance Vieillesse
- CNAS** : Caisse Nationale d'Assurance Sociale
- CASNOS** : Caisse Nationale des Sécurités Sociales des non-salariés
- C.C.R** : Centre de culture régionale
- SDAM** : Sous-Direction d'Administration des Moyens Généraux
- SDP** : Sous-Direction des Pensions
- SDOF** : Sous-Direction Des opérations Financières
- SDRC** : Sous-Direction de la Reconstitution des Carrières
- DAS** : Déclaration annuelle des Salariés.



*Liste des Figures et  
Tableaux*

### ❖ Liste des figures.

<b>Figure N° 01</b> : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW .....	<b>11</b>
<b>Figure N° 02</b> : Les missions de la GRH.....	<b>23</b>
<b>Figure N°03</b> : La mission de la Direction des Ressources Humaines .....	<b>24</b>
<b>Figure N°04</b> : les 5 raisons d'une politique de recrutement.....	<b>35</b>
<b>Figure N°05</b> : les étapes de processus de recrutement .....	<b>46</b>
<b>Figure N°06</b> : les composantes d'un profit de poste. ....	<b>48</b>
<b>Figure N° 07</b> : Les résultats d'analyse d'un cv et d'une lettre de motivation. ....	<b>52</b>
<b>Figure N°08</b> : les différentes étapes de l'entretien de recrutement .....	<b>54</b>
<b>Figure N°09</b> : La répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé. ....	<b>95</b>
<b>Figure N°10</b> : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement .....	<b>96</b>
<b>Figure N °11</b> : Les critères de recrutements .....	<b>97</b>
<b>Figure N°12</b> : L'objectivité des critères .....	<b>98</b>
<b>Figure N°13</b> : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste ....	<b>99</b>
<b>Figure N°14</b> : L'intégration des salariés dans leurs postes .....	<b>100</b>
<b>Figure N°15</b> : Le chargé de l'intégration .....	<b>101</b>
<b>Figure N°16</b> : L'efficacité de recrutement .....	<b>102</b>
<b>Figure N°17</b> : Les difficultés rencontrées par rapport au poste occupé .....	<b>103</b>
<b>Figure N°18</b> : La base selon laquelle l'employeur choisie son emplois .....	<b>104</b>

### ❖ Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH. ....	<b>14</b>
<b>Tableau N°02</b> : La répartition des membres de l'échantillon selon le poste .....	<b>95</b>
<b>Tableau n°03</b> : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement .....	<b>96</b>
<b>Tableaux n°04</b> : Les critères de recrutement .....	<b>97</b>
<b>Tableau N°05</b> : L'objectivité des critères .....	<b>98</b>
<b>Tableau N° 06</b> : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste. ....	<b>99</b>
<b>Tableau N°07</b> : L'intégration des salariés dans leurs postes. ....	<b>100</b>
<b>Tableau N°08</b> : Le chargé de l'intégration.....	<b>101</b>
<b>Tableau N°09</b> : L'efficacité de recrutement.....	<b>102</b>
<b>Tableau N°10</b> : La difficulté rencontrée par rapport au poste occupé .....	<b>103</b>
<b>Tableau N° 11</b> : La base selon laquelle l'employeur choisie son emplois.....	<b>104</b>



*Sommaire*

## Sommaire

### *Chapitre I : Etude conceptuelle et théorique de la gestion des ressources humaines.*

<b>Section 1</b> : Généralités sur la gestion des ressources humaines .....	05
<b>Section 2</b> : les activités, les missions et les pratiques de la GRH. ....	19
<b>Section 3</b> : Le recrutement fonction de la GRH. ....	29

### *Chapitre II : La politique de recrutement*

<b>Section 1</b> : la politique de recrutement. ....	34
<b>Section 2</b> : le processus de recrutement. ....	45
<b>Section 3</b> : le contrat de travail : .....	58

### *Chapitre III : Le recrutement au sein de l'entreprise CNR*

<b>Section 1</b> : Présentation de la CNR .....	72
<b>Section 2</b> : le recrutement au sein de la CNR .....	84
<b>Section 03</b> : Analyse et interprétation des résultats. ....	95



*Introduction générale*

Toutes les organisations qu'elles soient des entreprises économiques ou des administrations publiques ou toute autre forme juridique, ont besoin de ressources humaines (RH) grâce auxquelles elles réalisent leurs activités, on ne peut pas concevoir une organisation sans RH, puisque celles-ci représentent une ressource parmi les plus précieuses de l'organisation il est donc nécessaire de lui porter intérêt et d'investir dans le développement de ses compétences afin d'être en mesure d'atteindre efficacement les objectifs de l'organisation. La gestion des ressources humaines est l'administration qui s'intéresse à tout ce qui est en rapport avec l'élément humain dans l'organisation, et parmi ses principales fonctions la fourniture de main d'œuvre en qualité et en quantité à travers le processus de recrutement.

Ces dernières années la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importants dont la politique de recrutement, car est considéré comme un élément indissociable de la gestion des ressources humaines, cependant la politique de recrutement a été affecté et touché comme les autres éléments qui constituent cette dernière.

Le recrutement est un processus essentiel dans la (GRH), elle est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est en effet lourde d'implication pour les individus est donc bien plus qu'une pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individus et entreprise, processus concert par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois.

L'objectif de notre travail portera sur la gestion des ressources humaines, notamment sur la politique de recrutement. A cet effet ce dernier fait l'objet de notre travail qui exige une étude préalable et une description précise du candidat à recruter en richesse mais aussi le principal facteur de coût.

Dans ce cadre une question fondamentale s'impose :

- Est-ce que la politique de recrutement au sein de l'entreprise la caisse nationale des retraités (CNR) pratique vraiment les procédures utilisées au sein des entreprises publiques ?

Ceci nous mène à rechercher les réponses aux questions complémentaires suivantes :

- Quelle sont les difficultés rencontrés dans le cadre de recrutement des profils spécifique ?
- Est-ce que la politique de recrutement choisie par l'organisation CNR répond vraiment à ses besoins et ses attentes ?

En effet, les méthodes de recrutement des membres peuvent se répartir en deux types distincts : on constate tout d'abord une forme de recrutement régulier ou périodique sur le marché de l'emploi, reposant sur un examen mené par le gouvernement ou par l'administration douanière. Le second type de recrutement est justifié par une vacance de poste. Ce type peut lui-même être subdivisé en deux catégories : un recrutement à partir de ressources internes (promotion du personnel existant) et un recrutement sur le marché externe (acquisition de personnel sur le marché de l'emploi). Il peut exister des différences procédures entre les recrutements interne et externe : les étapes/processus de base sont toutefois les mêmes et peuvent s'appliquer à la fois aux méthodes de recrutement interne et aux méthodes de recrutement externe. Cette partie s'attache exclusivement au processus de recrutement motivé par une vacance de poste, souvent appliqué pour les promotions comme pour les recrutements.

Notre travail de recherche s'articule autour du recrutement sous le thème. «La politique du recrutement au seins de l'entreprise publique ».Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- ✓ Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la GRH et en particulier la politique de recrutement.
- ✓ Savoir comment l'entreprise CAISSE NATIONLE DES RETRAITES mène sa politique de recrutement afin d'atteindre ses objectifs.

Nous avons choisi cette entreprise comme lieu de stage car elle répond valablement à notre problématique de recherche.

Afin de mieux cerner les préoccupations suscités, nous sommes basé sur les hypothèses suivante :

**H1** : Les médias et les réseaux sociaux, facilitent la communication des offres d'emplois par l'entreprise CNR.

**H2** : La sélection des candidats pour accéder à un poste dépend des compétences et des qualifications dans l'entreprise CNR.

Dans le but de mener à bien notre recherche et en fonction des données disponibles, nous avons structuré notre mémoire autour de trois chapitres complémentaires :

Dans les deux premiers chapitres, nous essayons de cadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique :

❖ **le premier chapitre**, qui est intitulé « étude conceptuelle et théorique de la GRH ». Ou nous allons essayer d'analyser le terme de « GRH » et relever la relation entre le recrutement et la « GRH », nous commencerons par présenter la gestion des ressources humaines et son historique dans la première section, puis nous allons présenter les activités, missions et les Pratiques de la GRH et enfin nous allons parler sur le recrutement comme une fonction de la GRH dans la troisième section.

❖ **Le deuxième chapitre**, porte sur la politique de recrutement, nous procéderons dans un premier temps, à la politique de recrutement ainsi que ses raisons et ses sources principales, puis nous allons présenter le processus de recrutement et ses différentes étapes, en dernier nous parlerons sur les différents contrats de travail.

❖ **Dans le troisième chapitre**, nous présenterons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise (CNR), caisse nationale des retraités, ensuite les procédures de recrutements utilisés par cette entreprise et nous allons finir par la collecte des données et l'analyse des résultats de l'étude.

Enfin, notre travail est suivi par une conclusion rappelant l'ensemble de notre démarche, pour aller plus loin : annexe et bibliographie clôturent le mémoire.



## *Chapitre I :*

*Etude conceptuelle et théorique  
de la gestion des ressources  
humaines.*

## Introduction

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction très importante dans l'organisation. Depuis les années 1980, cette dernière est considérée comme un élément stratégique et un moteur de création de valeurs, elle vise à<sup>1</sup>; planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer en amont afin de fournir de meilleures prestations en aval. La GRH se compose de plusieurs activités dont le recrutement.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenu aujourd'hui l'un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement : celle-ci touchée par la mondialisation rentre dans un environnement qui fonctionne grâce à de nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion (communication, suivi des carrières.....).

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

Donc dans tout ce qui va suivre on va dans une première section qui consiste une étude conceptuelle de la gestion des ressources humaines (GRH) ou on va définir quelques concepts de la GRH, son historique et ses évolutions, nous allons citer ses différents domaines, ses éléments constitutifs et ses différentes dimensions et attributions, en fin nous allons traiter ses objectifs (implicites, explicites et à long terme). Dans une deuxième section on va voir les principales activités, missions et pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH). Dans la troisième section, nous allons parler sur le recrutement comme un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire nous on va étudier la fonction de recrutement au sein de la GRH, et en traitent les différents liens existants entre le recrutement les activités de la GRH.

---

<sup>1</sup> CHARTENTIERP, « management et gestion des organisations » . édition Armand Coline. Paris, P61.

## Section1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celles de la gestion de la main d'œuvre, une discipline à part entière des sciences de gestion, tous comme la stratégie, la finance, le marketing ...etc.

### 1.1.Définitions des concepts :

#### 1.1.1.La gestion

Il n'existe pas de définition unique de la notion de « gestion ». D'une part parce qu'elle est utilisée dans divers domaines, et d'autre part la gestion est un concept complexe vu qu'il existe plusieurs définitions qu'il y a nombreux auteurs, mais toutes les définitions ressortent deux facteurs communs sont : les objectifs et les ressources.

La gestion peut être définie comme un système ou un processus nécessaire, consistant en activité d'organisation, coordination, contrôle la mise en œuvre des ressources de l'entreprise dans la réalisation des objectifs définis dans un cadre déterminé.

Selon Fayol la gestion englobe les critères suivant : savoir coordonner, savoir commander, savoir contrôler, savoir organiser, savoir gérer.

La définition de la gestion diffère suivant le contexte et le domaine de l'utilisation. D'après certains auteurs, la gestion est l'ensemble des politiques, des procédures et des techniques qui étudie l'utilisation optimale des différents ressources (financières, technologiques, humaines...etc.). Mise en œuvre dans l'organisation visant à déterminer et à atteindre les objectifs.

La gestion s'applique à toutes les organisations et à tous les types de ressources. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de se fixer des buts mesurables et de déterminer des procédés les plus rationnels pour y parvenir ou des normes préalablement définis.

#### 1.1.2. Les ressources humaines :

Le terme de « ressources humaines » peut se définir comme l'ensemble des personnes qui composent une organisation qui assurent son bon fonctionnement. En d'autre terme, c'est l'ensemble des employés et des collaborateurs qui y travaillent et qui y possèdent la capacité d'améliorer la rentabilité et atteindre les objectifs de l'organisation.

Il ne faut pas considérer la ressource humaine juste un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par les anciennes normes tayloriennes, au contraire cette

ressource présente un champ d'investissement important, et pour être en mesure d'utiliser, exploiter et développer cet investissement, l'entreprise est obligée d'accorder plus d'importance au capital humain, en tant que facteur clef de succès, et de le gérer avec la plus grande attention.

### 1.1.3 La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines peut être définie tant au niveau des organisations, en tant que fonction qu'au niveau de la société, en tant que domaine spécialisé d'études, de recherche et d'activités professionnelle.

Donc il y'a plusieurs auteurs qui ont défini la GRH parmi eux on cite :

- P. Roussel « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des GRH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ».<sup>2</sup>

- St-Onge et al (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finance. Elle renvoie plus précisément à « un ensemble de variables des pratiques qui vise à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficacité et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une organisation ».<sup>3</sup>

- Dolan et al (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels »<sup>4</sup>

La gestion des ressources humaines est avant tout une gestion des relations individuelles de travail : recruter, évaluer la performance ou le potentiel, fixer les salaires. C'est également une gestion des emplois : réduire les effectifs et conduire une gestion prévisionnelle des ressources humaines (RH). La GRH n'est pas seulement une gestion individuelle mais aussi une activité de régulation qui s'exerce en relation avec les salariés organisés en particulier au sein de syndicats.

---

<sup>2</sup> Cour GRH /IFSE Maxime Moreno sur proposition de caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1-p5

<sup>3</sup> A voir : St-Onge et al, 2004, p 6

<sup>4</sup> Dolan et al 2004, p5

## 1.2. Historique de la GRH :

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

### 1.2.1. L'école classique : constituée ;

#### ❖ Le mouvement de gestion scientifique :

**Le Taylorisme:** Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)<sup>5</sup>

Ingénieur américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (organisation scientifique de travail) (1911)<sup>6</sup>, caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour arriver à une productivité optimale. Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction/ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraires et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fut le premier à se rendre

---

<sup>5</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR », édition DUNOD, Paris, 2006.

<sup>6</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR », édition DUNOD, Paris, 2006.

compte qu'administrer les relations employeurs/employés demandait des capacités particulières.

### ❖ **Le mouvement d'administration scientifique :**

France (1814-1925)<sup>7</sup> Ingénieur français, est considéré comme le père de management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvement de natures différentes regroupés dans des fonctions.

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commercial (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique (activités de productions, fabrication, transformation et administrative). Cette dernière fonction habituellement délimitée, FAYOL l'a décomposé en cinq composantes :

- ✓ **Prévoir et planifier** : scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions ;
- ✓ **Organiser** : répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre ;
- ✓ **Commander** : exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management.
- ✓ **Coordonner** : relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise.
- ✓ **Contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices.

L'administration, pour qu'elle soit efficace, le management d'une entreprise doit respecter 14 principes :

- ✓ **Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
- ✓ **Autorité é et responsabilité** : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.
- ✓ **Discipline** : (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.)

---

<sup>7</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR », édition DUNOD, paris, 2006.

- ✓ **Unité de commandement** : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- ✓ **Unité de direction** : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- ✓ **Subordination à l'intérêt général** : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.
- ✓ **Rémunération équitable et satisfaisante du personnel** : la rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.
- ✓ **Hiérarchie claire** : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.
- ✓ **Ordre** : (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose).
- ✓ **Stabilité du personnel** : elle contribue à un meilleur résultat général.
- ✓ **Equité** : (justice et impartialité).
- ✓ **Esprit d'initiative** : elle augmente le rendement des salariés.
- ✓ **Union du personnel** : (harmonie entre les agents de l'entreprise).
- ✓ **Centralisation** : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à-dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer m'initiative.

### 1.2.2. L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de Mayo (1928-1932) ; mais aussi MASLOW (1943), Mac Gregor (1960) et Herzberg (1971), initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930<sup>8</sup>, elle à connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale ou on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

---

<sup>8</sup> Yves Emery, François Gonin « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2006.

### ➤ Les travaux d'Elton Mayo

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930<sup>9</sup> aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financière jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Compagnie sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclu que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

### ❖ La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW :

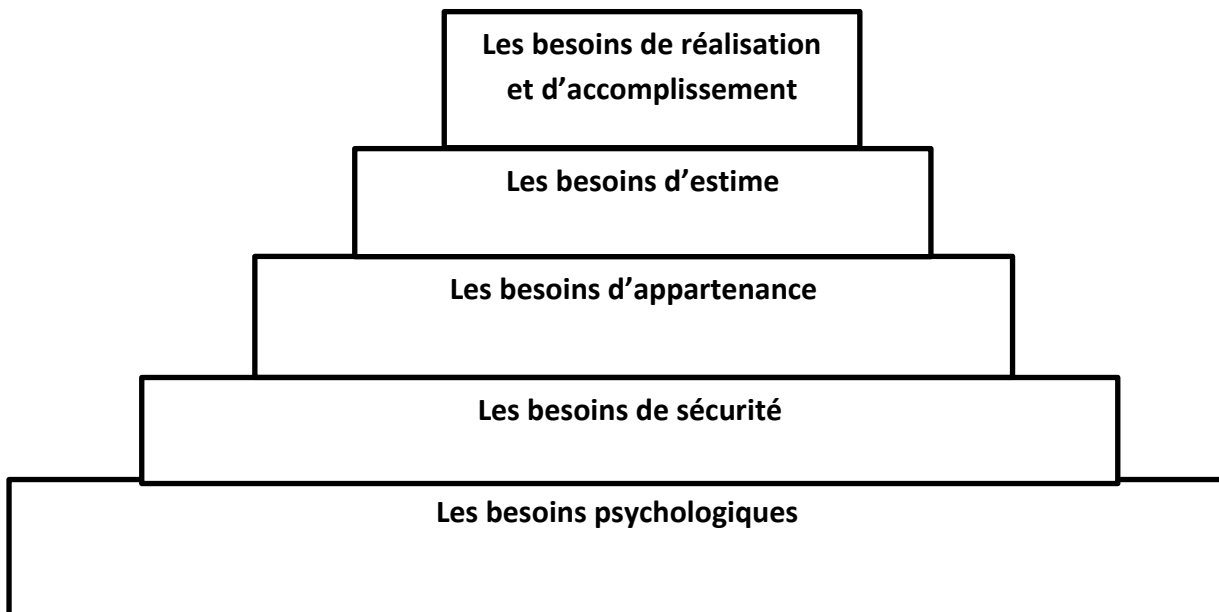
Abraham MASLOW (Etats-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, MASLOW distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins :

- ✓ Les besoins psychologiques (besoins vitaux).
- ✓ Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques).
- ✓ Les besoins d'appartenance (besoins sociaux).
- ✓ Les besoins d'estime/ de reconnaissance.
- ✓ Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

---

<sup>9</sup> ibid

Figure N° 01 : La pyramide des besoins de Abraham MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7<sup>ème</sup> Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p.198.

### ❖ Douglas Mc Gregor et la théorie XY

Douglas McGregor (1906-1964)<sup>10</sup> obtient un doctorat de psychologie à l'université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment comme en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence.

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils sont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

---

<sup>10</sup> ibid

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'autocontrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein des autres organisations.

### ❖ Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (Etats-Unis 1923-2000)<sup>11</sup> psychologue et médecin ensuite professeur en management.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement ; la prise de responsabilité, ... alors que les critères d'insatisfaction (facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la « macro sociale » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grève, stress....etc.).

### 1.3. L'évolution de la GRH (de la naissance de la fonction personnel à la gestion des ressources humaines)

Dans un premier temps, une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion de personnel et la gestion des ressources humaines serait utile.

**A- La fonction de personnel** Elle comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs en matière d'utilisation efficace des individus au travail.<sup>12</sup>

#### **B-L 'administration du personnel**

Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel ; c'est –à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour

---

<sup>11</sup> ibid

<sup>12</sup> Yvan PRESQUEUX3 LA Gestion des Ressources Humaines », édition ECONOMICA, 2003.

qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et de procédures simples et rapides.<sup>13</sup>

### C-La gestion du personnel

Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler former communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser ; influencer et responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, la ou il le faut et au moment ou il le faut<sup>14</sup>.

### D- La gestion des ressources humaines

Le concept de la gestion des ressources humaines est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion .La fonction ressources humaines est une fonction d'optimisation ,non pas de la satisfaction totale des besoins ,mais elle est à la recherche d'un point d'équilibre optimal .Les personnes ne représentent pas seulement des ressources humaines, elles ont des ressources telles que la connaissance ,la capacité et l'expression . Le service du personnel, dirigé par un responsable du personnel, a progressivement laissé la place dans une entreprise, à partir des années 1980,à un service ressources humaines. Ce changement sémantique s'est accompagné d'une évolution du rôle et de la gestion des ressources humaines dans les organisations<sup>15</sup>

### 1.4.Les éléments constitutifs de la GRH

Il existe plusieurs éléments qui constituent la gestion des ressources humaines, on distingue quatre éléments :

- **des pratiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.
- **Des règles et des normes** : juridiques, convention, collective, outils de GRH.
- **Des politiques de gestion d'entreprise** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes : marchés, produits, secteurs d'activité

---

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, paris, 1997.

<sup>15</sup> Ibid

## Chapitre I : Etude conceptuelle et théorique de la gestion des ressources humaines.

et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routine de travail, culture dominante.

- **Des acteurs multiples** : en interne : direction, service RH, managers, représentant du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

**Tableau 1 : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH.**

<p><b>Des pratiques de gestion :</b></p> <p>Recruter Mobiliser Evaluer former</p>	<p><b>Des règles et des normes :</b></p> <p>Règles juridiques, conventions collectives Accords de branche, d'entreprise Normes, produits, réglementation Outils de GRH</p>
<p><b>Des acteurs multiples :</b></p> <p>Internes : direction, services RH, managers, représentants de personnel. Externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres actionnaires.</p>	<p><b>Des politiques de gestion :</b></p> <p>Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Des contextes externes : marchés, produits, secteur d'activité.</li> <li>-Des internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routine de travail, culture dominante.</li> </ul>

Source : Dietrich A, Pigeyre F, La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Colle. Repère 2005).

### 1.5. Les domaines de la GRH

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

#### 1.5.1. La rémunération du personnel

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

### **1.5.2. La gestion des carrières**

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

### **1.5.3. La gestion administrative**

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

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

### **1.5.5. La motivation**

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

### **1.5.6. La communication**

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

### **1.5.7. Le dialogue social**

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

## 1.6. Les Dimensions de la GRH

Parler de la gestion des ressources humaines<sup>16</sup> revient à mettre l'accent sur quatre dimensions :

### 1.6.1. Dimension managériale et économique

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La gestion des ressources humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.

### 1.6.2. Dimension juridique

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé c'est institutionnalisées tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux réagissant de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, la détermination du salaire, les congés, les licenciements, l'hygiène, la sécurité....Etc.

### 1.6.3. Dimension politique

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre.

## 1.7. Les Attributions de la GRH

### ➤ Gestion administrative au personnel

Les activités de gestion administrative au personnel pourraient être groupées en trois :

#### 1.7.1. La gestion collective

- Analyse des besoins d'emploi.
- Gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements.
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc.
- Conception du règlement intérieure.
- Définition et la mise en application des règles de sécurité.
- Gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation.
- Gestion d'œuvre sociale.

---

<sup>16</sup> Jean-Pierre CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMAND DOCOLIN, paris 1997.

- Médecine du travail.
- Elaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents du travail, au bilan social et à rations sociales.

### 1.7.2. La gestion des taches individuelle

Il s'agit essentiellement de :

- recrutement.
- la gestion des dossiers individuels.
- De la détermination, de la rotation et des sanctions.
- Détermination des plans de carrière.

### 1.7.3. La gestion des relations avec les administrations

Elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail.
- La direction départementale du travail.
- La sécurité sociale.
- La caisse des retraites/pensions.
- L'agence nationale pour l'emploi.

#### ➤ Relations sociales

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la gestion des ressources humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent qualifiés de gestion stratégique des RH.

## 1.8. Les objectifs de la GRH

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent ce regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou implicite ou par rapport au temps.

### ❖ Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs :

- ✓ Recrutement, affectation, sélection.
- ✓ Développement des ressources humaines.

- ✓ Evaluation : Analyse/Evaluation des employés-Evaluation individuelle.
- ✓ Planification des Ressources humaines<sup>17</sup>.

### ❖ Les objectifs implicites

La GRH vise en outre trois objectifs implicites<sup>18</sup> :

- ✓ La qualité de vie de travail et climat interne : amélioration des conditions de travail, communication interne et bien être des salariés.
- ✓ Maintenir des relations sociales positives : respect des droits des salariés : négociation collective et gestion des conflits.
- ✓ Contrôle de gestion sociale : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution aux performances.

Pour simplifier la compréhension des objectifs de la gestion des ressources humaines, on peut les représenter de manière générale comme suit<sup>19</sup> :

- **Attirer** : vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : par la gestion de la carrière, promotion interne...
- **Développer** : par la formation.
- **Motiver et satisfaire** : par l'évaluation des performances des salariés et la rémunération au mérite ; bonne communication avec les salariés et avec les représentants des salariés ; réduction des accidents de travail...
- **Etre efficace** : par l'acquisition et la conservation de RH qualifiées ; l'atteinte de haut niveau de la performance et de la production des produits de qualité ; le contrôle des coûts ; de l'absentéisme et la rotation du personnel ; une qualité de vie de travail satisfaisante....

### ❖ Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuit l'entreprise figure la compétitivité et la rentabilité .Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressource plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits

<sup>17</sup> MAKHLOUF.F « Initiation à la GRH (la gestion des ressources humaines) cours et exercices corrigé + terminologie en langue arabe, 3 ème édition, pages bleues internationale, Alger, 2012.P11.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> LAKHDAR SEKIOU, Op .Cit. P 10.

précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en ouvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

## Section 2 : les activités, les missions et les pratiques de la GRH.

De nos jours le monde de l'économie est conscient de l'importance de la GRH et la vitalité de rôle qu'elle joue dans l'homogénéité des entreprises dans le siècle de mondialisation et de concurrence. Cela impose aux employeurs d'avoir des cadres en GRH professionnels pour pouvoir exercer toutes les activités et les missions. La GRH se caractérise aussi par une homogénéité de pratiques comprend ; le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, et l'information et la communication.

### 2.1 Les activités de la GRH.

La GRH à plusieurs activités :

#### 2.1.1 En amont La planification des ressources humaines :

Elle contient l'analyse des besoins ; la gestion prévisionnelle et la gestion stratégique. Cette activité, en amont cycle de vie de salarié, consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnelles s'est fixée.

#### 2.1.2 L'évaluation :

Elle contient l'évaluation des emplois ; évaluation individuelle des salariés (rendement, compétences, potentiel).

Avant de lancer une campagne de recrutement l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et poste de travail dont il dispose ou dont elle a besoin à un horizon donné. Cette démarche est indispensable aux autres activités.

#### 2.1.3 Le recrutement-sélection-affectation :

Il s'agit de : dotation des RH, allocation des ressources, gestion des entrées, mobilités.

C'est mettre en œuvre les procédures et démarche pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins définis ci-dessus les sélections et les affecter aux poste de travail adéquats ces activités peuvent se dérouler en externe et interne.

### 2.1.4 Développement des ressources humaines : Il s'agit de :

#### A. Gestion des compétences :

C'est la capacité d'intégrer des savoirs hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités. Cette intégration ne se fait pas un geste hasard, elle suppose une logique : la compétence est un agencement n'est pas un geste des élémentaires. Être compétent, c'est enchaîner et savoir improviser des enchaînements.

#### B. La formation :

Elle assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne. Les programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage<sup>20</sup>. Elle vise l'acquisition de nouveaux savoirs.

#### C. La gestion des carrières :

Est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son enchaînement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses attitudes.

#### D. La rémunération :

La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses attitudes

#### E. La motivation :

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orienté vers un objectif<sup>21</sup>.

### 2.1.5. Qualité de vie en travail, climat interne :

L'amélioration des conditions de travail, bien être des salariés et la communication en interne.

Le service RH veille à améliorer ces dimensions et à entretenir un climat social satisfaisant en interne.

---

<sup>20</sup> Groupe-Conseil. « Guide de gestion des ressources humaines » TECHNO compétences, canada, 2003. P85.

<sup>21</sup> P. LOUART « Maslow » Herzberg et les théories du contenu motivationnel ». Édition CLAREE, 2002, P 63.

## **2.1.6. Maintenir des relations sociales :**

Respect de droit des salariés, négociation collective, gestion des conflits.

Les partenaires sociaux veillent au respect du droit du salarié et aux intérêts collectifs.

## **2.1.7. En aval contrôle de gestion sociale :**

Il s'agit de l'évaluation du cout social, contribution aux performances, analyses des écarts, en aval de toutes ces activités et en lien avec la planification des RH, une démarche de contrôle de gestion sociale vise à analyser les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations, évaluer les effets des actions d'entreprise, chiffrer le cout social et maîtriser les dépenses dans ce domaine.

## **2.2- Les missions de la GRH :**

On distingue quatre principales missions de la gestion des ressources humaines :

### **2.2.1.. Administration du personnel :**

La fonction ressource humaine mobilise des moyens matériels et humains importants, pour assurer la gestion des salariés. Son fonctionnement a été, pendant, long temps, basé sur une organisation centralisé qui était, lourde et peu réactive mais aujourd'hui elle adopte progressivement une organisation décentralisé plus proche du terrain et plus réactive.

L'administration du personnel doit être assurée sans manque car c'est à travers elle que sont perçues les performances des services de gestion des ressources humaines par différents éléments en particulier la direction générale des salariés.

### **2.2.2. Favoriser le changement :**

Dans un environnement changeant et incertain, les entreprises cherchent à gérer le changement et essaient de s'y adapter dans le but de rester compétitive. Le rôle la fonction ressources humaines est d'inculquer la culture du changement pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et d'apprendre à s'acclimater aux évolutions de l'environnement.

### **2.2.3. Développement de la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un facteur interne dont la satisfaction est essentiel à la réussite de l'entreprise qui se doit de connaître ses attentes et en particulier ses besoins.

### 2.2.4 .Mise en œuvre de la stratégie :

La direction des ressources humaines doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégique et faire en sorte que la stratégie de ressources humaines supporte la stratégie de l'entreprise car elle en est l'émanation principale.

#### ❖ les missions de la GRH selon Dave Ulrich

Selon Dave Ulrich les missions de la GRH peuvent être examinées selon deux axes :

- ✓ Orientation sur le présent ou le futur.
- ✓ Focalisation sur les hommes ou les processus.

#### • La mise en œuvre de la stratégie

Porte essentiellement sur le processus de gestion du personnel (gestion des congés, de registre du personnel, de la paie..), ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et sont souvent externalisées (peu génératrice de valeur ajoutée).

#### • L'accompagnement du changement

La responsabilité du service ressources humaines(RH) est alors de concevoir des pratiques managériales participatives, de donner du sens au changement et de convaincre l'ensemble des pratiques prenantes de leur intérêt afin de ne pas avoir des blocages et des résistances.

#### • Développement de l'engagement des salariés

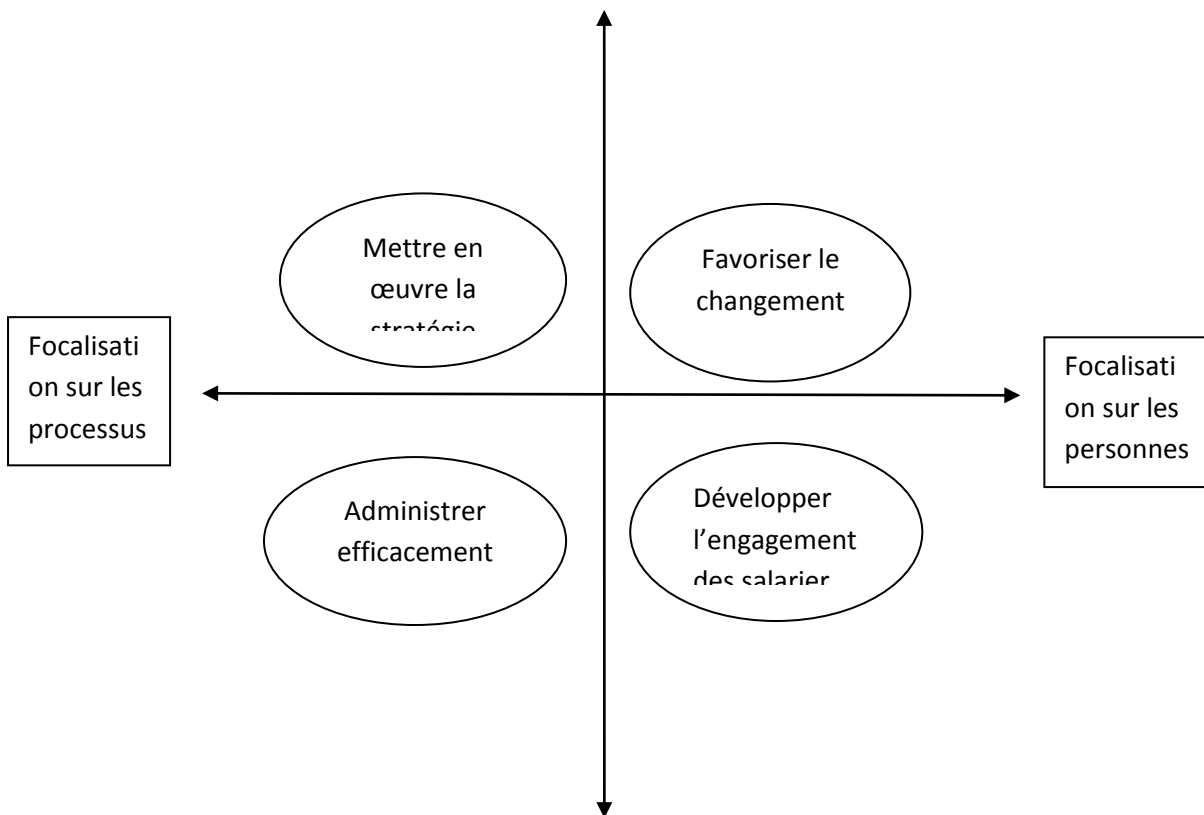
Visé à optimiser le niveau d'effort et d'engagement des salariés : développement de l'esprit d'appartenance, formation, l'écoute, l'épanouissement, motivation...

#### • La mission d'administration

Porte essentiellement sur le processus de gestion du personnel (gestion des congés, de registre du personnel, de la paie...) , ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et sont souvent externalisé ( peu génératrice de valeur ajoutée).

**Figure N° 02 : Les missions de la GRH**

Orientation sur le futur, la stratégie



Orientation sur le présent

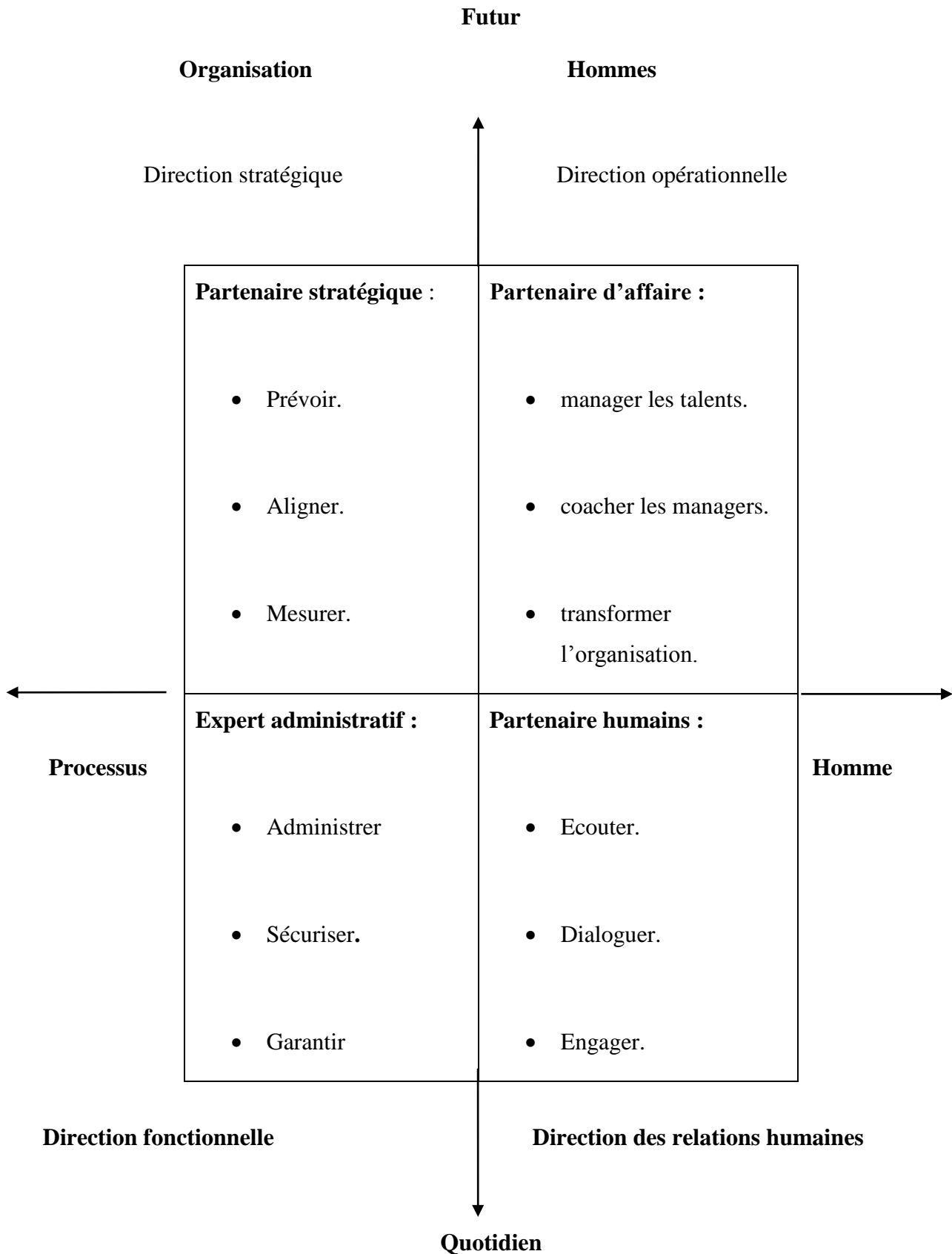
Source : Jean marie, Peretti « Ressources humaines » 12<sup>ème</sup> édition France 2010)

## ❖ La mission de la Direction des Ressources Humaines(DRH) :

Le directeur ressources humaines il s'occupe de :

- ✓ Développer les ressources des personnes de l'entreprise telle que (les compétences, les talents et les initiatives....etc.)
- ✓ Mobiliser les hommes pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

**Figure N°03 : La mission de la Direction des Ressources Humaines**



Source : Jean-Marie Peretti «gestion des ressources humaines» chez Vuibert p34, 12eme édition 2010.

## 2.3 Les pratiques de la GRH :

On distingue 6 pratiques essentielles :

### 2.3.1 Le recrutement :

#### ❖ Le recrutement du personnel :

Une politique de recrutement judicieuse et des Programmes d'embauche bien conduits sont le résultat de l'adéquation existant entre l'aptitude individuelle et collective de la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'organisation. Elle repose sur une définition et une description réalistes des besoins du poste et leur hiérarchisation, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'organisation.

### 2.3.2 Le pilotage de la formation :

#### ❖ Définition de la formation :

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .d'autres auteurs englobent dans leur définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entend qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen<sup>22</sup>.

#### ❖ Objet de la formation :

Les programmes de formation ont pour but de modifier, d'ajuster et de développer les connaissances et les attitudes du personnel pour le préparer à mieux accomplir son travail. Ces programmes ont donc pour objet.<sup>23</sup>

- ✓ Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.

---

<sup>22</sup> SEKIOU LAKHDAR, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal,(2 éd) , 2002, p 10.

<sup>23</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABIT, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, p335.

- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs (différents).
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- ✓ Développer les capacités de jugement des formés.
- ✓ Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- ✓ Réaliser des projets Etatiques afin de résoudre les problèmes.

### ❖ Le plan de formation

Le processus de formation permet d'assurer les compétences nécessaire au développement des activités C'est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise. Quatre types d'activités sont recensés dans le processus de formation à savoir :

- ✓ Identifier et hiérarchiser les besoins : on tient compte du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- ✓ Recenser les moyens : séminaires, apprentissages collectifs, formations professionnelles continues.....
- ✓ Mettre en adéquation a contrainte budgétaire, les besoins et les moyens
- ✓ Mettre en œuvre concrètement les montés en compétence : il s'agit du suivi après la formation ; de la gestion des retours d'expérience.

### 2.3.3 La Rémunération :

Les techniques de rémunération sont très diverses dans leur formes juridiques, elles reposent sur des modalités de calculs encore plus nombreuses et ont de multiples conséquences fiscales et sociales. La rémunération est à la fois un coût et un investissement pour l'organisation.

La rémunération du personnel représente un facteur dont il convient de « minimiser les coûts » ; et c'est un élément fondamental pour augmenter la motivation. C'est un facteur clé de succès important. La recherche d'un compromis entre ces deux exigences a poussé les dirigeants à s'orienter vers des formes de rémunération fondées sur l'individualisation de l'appréciation des performances.

La fixation de rémunération : Sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles la rémunération est librement fixée. Les règles les plus importants concernent : L'existence du SMIG (SNMG en Algérie); la garantie du pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ; une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements annuel obligatoire; les rémunérations minimales conventionnelles;<sup>24</sup> l'interdiction des discriminations : L'application du principe « à travail égal, salaire égal ».

### **2.3.4 La gestion des carrières :**

Pour assurer sa croissance, l'organisation se transforme et s'ajuste en fonction de ses décisions et des pressions de l'environnement.

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'organisation est un processus qui vise, par le biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité... à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en œuvre d'un programme de développement exige un effort immédiat (investissement), dont les effets futurs pourront être appréciés et mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation<sup>25</sup>, Ce programme comporte :

#### **❖ Appréciation des salariés :**

Jugement apporté par des évaluateurs qualifiés et bien formés, généralement par un supérieur hiérarchique ou des collègues sur les comportements d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions à travers un système de notation ; un inventaire des points forts/faibles ou encore un bilan professionnel par rapport aux objectifs périodiques.

L'appréciation a pour buts essentiels : d'apporter des corrections et d'améliorer la performance, décider d'une promotion ; mutation ; réorientation ou licenciement ; augmentation des salaires..., favoriser une meilleure communication entre les supérieurs et les collaborateurs.

---

<sup>24</sup> Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12 éd), p 11-112.

<sup>25</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet. « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances » 6ème édition Dunod, paris, 2005. P43.

### ❖ Un plan de développement des ressources humaines internes :

Une organisation ne peut rester figée dans ses structures et son organisation si elle veut survivre et évoluer. Ce plan suit principalement deux phases à savoir : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un plan de développement.

### 2.3.5 L'information et la communication :

Une politique de communication consiste dans la mise en place d'une pratique de la circulation des informations. Informer, c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès.<sup>26</sup> A l'inverse, l'absence de circulation d'information pénalise le fonctionnement de l'organisation.

### ❖ Le fonctionnement d'un système d'information :

L'établissement d'une communication nécessite : une source (origine de l'émission du message) ; un système de codage ; une voie de transmission et un destinataire.

- **Remarque** : l'information qui circule se dégrade dans la voie de transmission en raison de phénomènes d'entropie (différence ce qu'on veut dire, ce qu'on dit, ce qu'il entend, ce qu'il retient, ce qu'il répète...).

### ❖ Conditions de réussite d'une politique de communication :

- ✓ Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication (souscription exacte des objectifs définis et mise en place de moyens de communication adéquats).
- ✓ Implication de l'encadrement : les dirigeants doivent savoir que pour diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion.
- ✓ Formation au concept de communication : afin de corriger les attitudes visant la rétention des informations pour avoir un pouvoir.

---

<sup>26</sup> Idem p 224.

## **Sections 3 : Le recrutement fonction de la GRH.**

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

### **3.1 Définition de recrutement :**

On peut définir le recrutement par un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail. Toutefois, dans une entreprise, la fonction de recrutement ne se limite pas à cette simple définition. La fonction recrutement a une grande importance au sein des organisations par les nombreuses missions de cette dernière et les différents liens avec les autres fonctions de la gestion des ressources humaines (GRH).

### **3.2 La fonction de recrutement au sein de la gestion des ressources humaines :**

L'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation.

Le recrutement a également des objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la détermination des besoins actuels et futur de l'entreprise en matière de recrutement grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes. Cette mission témoigne des liens existants avec les autres fonctions de la GRH, liens qui seront évoqués plus longuement plus loin.

Le recrutement se doit aussi d'assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise, en trouvant les meilleurs candidats possible pour les postes à pourvoir.

### **3.3 Les liens entre le recrutement et les activités de la GRH :**

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

#### **3.3.1 Le recrutement et la planification stratégique des ressources humaines :**

Le recrutement est étroitement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer l'ensemble des objectifs organisationnels, de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi. Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de personnes il faut recruter.

#### **3.3.2 Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs :**

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

#### **3.3.3 Le recrutement et la formation :**

La formation est souvent une étape essentielle qui suit le recrutement. Elle représente l'ensemble des activités d'apprentissage visant à permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes pour augmenter leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont demandées.

#### **3.3.4 Le recrutement et la gestion des carrières :**

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

### **3.4. L'importance du recrutement au sein de la GRH :**

Le recrutement est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaine, elle est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est en lourde d'implications pour les individus : c'est à ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'entreprise. Le recrutement c'est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieure et elle devient socialement visible.

## **Chapitre I : Etude conceptuelle et théorique de la gestion des ressources humaines.**

---

Le recrutement permet de déterminer en partie la réussite ou l'échec à long terme de l'entreprise .Car il s'agit de maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à promouvoir et les individus disponibles sur le marché de travail.

Une bonne politique de recrutement est alors vitale pour l'entreprise, le recrutement est considéré comme une pratique d'investissement à long terme car les ressources humaines reflètent l'ensemble du savoir, des talents et des capacités techniques.

### Conclusion :

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

Aujourd'hui toute entreprise (petit, grande), fait de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire identifie les contraintes plus au moins fortes qu'elle rencontre dans la mise en œuvre du travail et établit des pratiques plus au moins formalisées.

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la GRH, 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 à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfait.



*Chapitre II :*

*La politique de recrutement*

### Introduction

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de la régulation de la main d'œuvre alimentant l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leur choix.

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur l'activité de recrutement proprement dite. En effet, de la même manière que nous avons procédé dans le premier chapitre, celui-ci contient également trois sections. Dans un premier lieu nous allons essayer de cerner les modes de recrutement et cela en présentant les avantages et les inconvénients de chacun d'eux, les outils et moyens utilisés et en deuxième lieu nous allons consacrer toute une section au processus de recrutement. Et en dernier lieu nous allons parler sur les contrats de travail en citant ses différents éléments et ses types....etc.

### **Section 1 : la politique de recrutement.**

La politique de recrutement est au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle permet la bonne allocation de ressources et s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **1.1 Définition de la politique de recrutement :**

« La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise ».<sup>2</sup>

#### **1.2 Les principales raisons d'une politique de recrutement :**

##### **1.2.1 Le recrutement en tant que levier de performance :**

Le recrutement est l'un des facteurs principaux de la performance, il consiste par conséquent un enjeu vital. L'entreprise doit maîtriser et anticiper ses besoins en ressources humaines, attirer les compétences nécessaires à son développement et à sa pérennité pour avoir un avantage concurrentiel.

##### **1.2.2 L'anticipation de recrutement :**

L'anticipation des compétences est imprévisible. Concerne souvent plusieurs postes à pourvoir cela impose une préparation rigoureuse et professionnel des moyens à mettre en œuvre. L'anticipation se justifie par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue durée d'accompagnement et d'apprentissage pour s'adapter à leur fonctions, sur tous les métiers spécifiques.

##### **1.2.3 La préparation à des actions en amont et en aval à moyen terme :**

Les effets d'une politique de recrutement s'inscrivent en long terme. Un employeur attractif il doit orienter en amont le recrutement et de répondre aux aspirations des candidats ciblés via des actions tel que les campagnes des publicités à travers les réseaux sociaux, une présence forte aux forums écoles. L'avènement de l'ère du digital, recrutement web 2.0 impose un déploiement au développement de sa marque employeur et entretenir une relation

---

<sup>1</sup> ALAIN Gavand, « le recrutement », 11ème édition, Vuibert, paris, 2009.

<sup>2</sup> ALAIN Gavand, « le recrutement », 11ème édition, Vuibert, paris, 2009.

durable avec les candidats. Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son « amont » ou son « aval ».

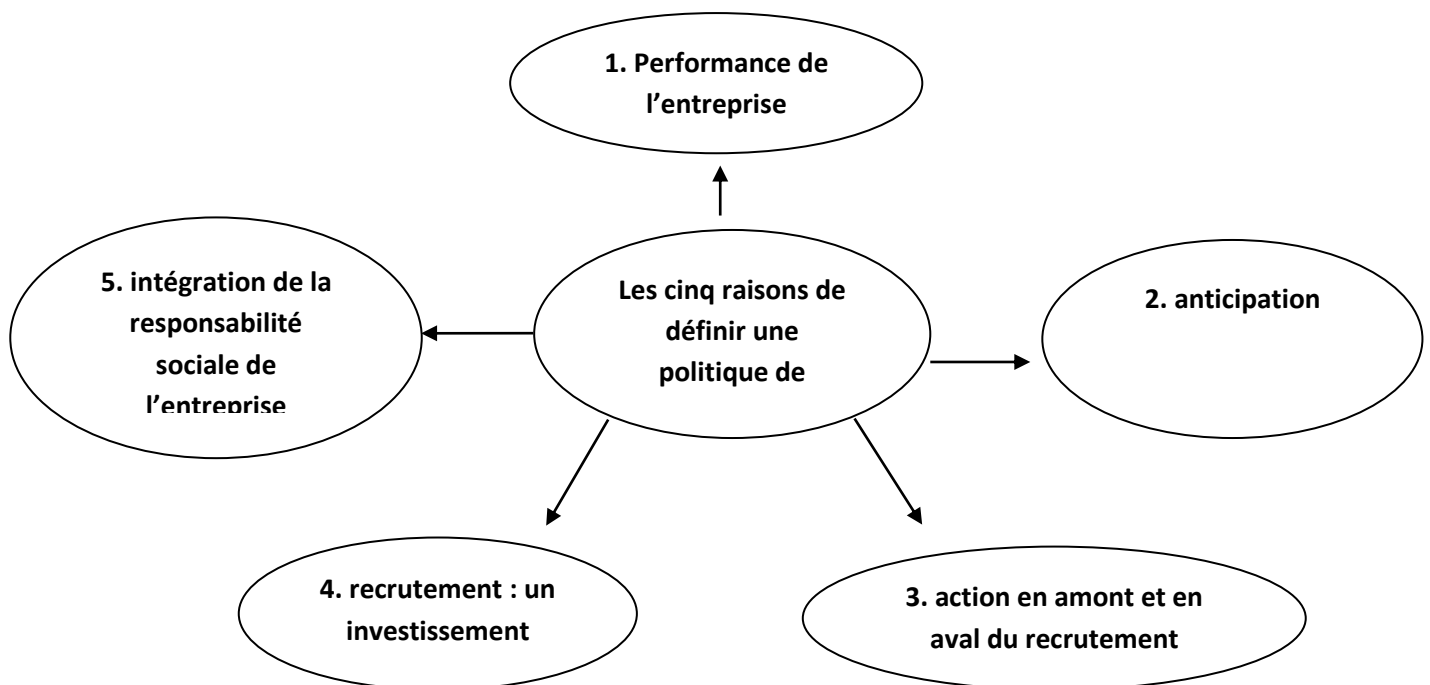
### 1.2.4 L'investissement dans le recrutement représente un cout :

La politique du recrutement correspond à un investissement et représente un coût par le développement de moyens à mettre en œuvre dans le processus de recrutement tel que l'informatisation du système de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation et les tests nécessitant une formation des utilisateurs. Soit un échec représenté par les coûts directs et indirects relatif au temps d'intégration des nouvelles recrues. Ce qui conduit à l'instauration d'une démarche d'avantage professionnel et d'évaluation de ses politiques.

### 1.2.5 L'intégration de la responsabilité dans la politique de recrutement :

Les conséquences des politiques de recrutement sont importantes et la mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise dans le respect des droits fondamentaux des candidats sont indispensables. Ainsi que, un engagement fort étant d'éliminer la discrimination face à une politique d'embauche en faveur d'un public très difficile ou sensible.<sup>3</sup>

Figure n°04 : les 5 raisons d'une politique de recrutement



Source : ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, paris, 2009, P26

<sup>3</sup> ALAIN Gavand, le recrutement »,11 édition, Vuibert, paris, 2009.

### 1.3. Les principales Sources de recrutement :

#### a) Présentation des Sources :

Il à différentes sources de recrutement qui sont à la foi utiles pour les employeurs pour faire connaître leur emplois disponibles et aux candidats pour la recherche d'emplois. De nos jours ces sources se sont multiplier surtout les cabinets de placement privé en particulier celles qui recrutent les cadres. Les raison de cette multiplication sont variée voici quelque unes : La résistance à la mobilité chez les cadres et leurs exigences en matière de conditions de travail, comme la qualité de vie, le niveau de rémunération...etc.

Une tendance de plus en plus grande à la valorisation du rôle des cadres.

L'introduction de nouvelles technologies qui exigent des compétences de plus en plus grandes, telles que la connaissance de l'électronique, de l'informatique, de la finance, des techniques de mise en marché...etc.

#### b) Sources internes :

Lorsqu'un poste est vacant dans une organisation, cette dernière le propose en priorité aux employés actuels. Elle représente une des meilleures sources de recrutement et la moins coûteuse, car il à un facteur très important c'est la connaissance des employés de l'organisation qui veut recruter, car cette dernière est souvent confrontée à des problèmes touchants les profils des employés actuels par rapport aux exigences des postes occupés. Des qu'un poste devient vacant, c'est le moment idéal pour effectuer des réaffectations afin de faire correspondre les profils des employés avec les postes à occuper dans l'organisation.

Ces réaffectations internes (promotion, transfert,...etc.) peuvent constituer de bons placements pour la motivation des employés. Ceci nous amène à définir les sources internes ou le recrutement interne comme une politique voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abords aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.

#### c) Sources externes :

##### ➤ liens entre l'offre et la demande de travail :

Deux entités sont essentielles :

- **l'organisation** : elle a pour rôle d'établir une politique pour combler les postes vacants et cela par des ressources humaines externes à l'entreprise.
- **les candidats sur le marché du travail** : dans ce cas il faut établir une stratégie qui se fait par un lien entre l'employeur et le candidat celle-ci est traduite par un ensemble d'action

coordonnées à l'égard de la main d'œuvre sur le marché du travail en vue de combler les postes vacants. En utilisant les canaux de recrutement externes, qui est appelé le marché informel et la structure institutionnelle, il est possible d'établir des liens entre l'offre et la demande. Le recrutement externe offre du sang frais à l'organisation on veut dire par là, qu'elle offre des nouvelles idées et des nouvelles compétences et évite dans la majorité des cas d'engager des frais supplémentaires pour la formation.

### ➤ **marché informel :**

On distingue deux types de marché informel qui sont les plus utilisés : les candidatures spontanées : ce sont des personnes qui ont pris l'initiative de faire savoir à l'organisation à la recherche d'un personnel qu'ils sont disposés à accepter un poste de travail disponible sans que cette dernière formule le souhait de recruter. Il faut toutefois noter que durant une baisse d'activité économique, les organisations acceptent moins ces candidats. Elle les oriente plutôt vers des agences publiques de placement, en particulier pour les postes d'ouvriers et employés de bureau. Si une entreprise reçoit un nombre assez importants de ces candidatures ça veut dire qu'elle a une bonne image sur le du travail. Les relations personnelles (cooptation) : c'est l'un des canaux de recrutement le moins coûteux et le plus sécurisé. Il faut impérativement cultiver ce genre de relations pour trouver un poste de travail, car la majorité des emplois disponibles ne sont jamais annoncés à l'extérieur de l'organisation.

### ➤ **marché de structure institutionnelle :**

Il a trois catégories dans ce marché : publique, privée et autres celles-ci regroupent chacune plusieurs canaux vivants à servir directement ou indirectement d'intermédiaires entre les candidats et les organisations disposant de postes vacants. Un canal de recrutement peut être plus efficace qu'un autre selon le poste qu'on offre. Il est préférable que l'on se serve de plusieurs canaux à la fois. Ces derniers véhiculent des avantages et des inconvénients. Quant aux agences de placement privées, elles travaillent non pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des organisations clients qui les paient. Elles sont des intermédiaires entre les employeurs et les chercheurs d'emploi. Elles offrent des services d'informations sur les emplois disponibles et des services de placement. Elles recherchent surtout des candidats qualifiés et expérimentés dans un ou plusieurs domaines.

### **1.4 Les modalités de recrutement :**

Lorsqu'une entreprise prend la décision de recruter sur un poste, elle cherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

### 1.4.1 Le recrutement interne

#### ❖ Définition :

Il est défini comme étant « le recrutement interne est *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* », cette méthode lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les G.R.H en raison des avantages certains qu'elle comporte, tout d'abord, spécifiquement pour le processus de recrutement considéré.

Le recrutement d'un membre peut provoquer des changements tels que : une promotion ou une mutation

#### ❖ Les voix de recrutement interne :

La mutation désigne un changement d'emploi à l'intérieur du même grade et du même cadre d'emplois. Titulaire de son grade, le fonctionnaire a vocation à occuper l'un des emplois qui y correspondent. Il peut donc être conduit à occuper une nouvelle affectation, à l'occasion d'un changement de collectivité (mutation « externe ») ou au sein même de celle qui l'emploie (« mutation interne » ou changement d'affectation).

#### ❖ Recrutement par voix de mutation interne

##### A) Promotion :

Le changement est accompagné d'une promotion hiérarchique, l'entreprise doit offrir à son personnel des possibilités d'évolutions professionnelle, cette procédure est en effet le levier d'une véritable gestion des carrières. Mais elle présente tout de même des limites car faute de mal analyse les compétences requises cela dit bien des promotions en voix d'échec.<sup>4</sup>

##### B) Les mutations horizontales

C'est le fait de proposer à un salarié un nouveau poste ou une nouvelle fonction tout en restant dans le même niveau hiérarchique, elle peut être imposée du fait des circonstances (phase de récession de restriction), comme elle peut être une mutation spontanée.

---

<sup>4</sup> JEAN PIERRE Citeau, gestion des ressources humaines, 3eme édition, Paris, 2001, P138.

### ❖ Recrutement par voix de mutation externe :

#### La mutation externe :

La mutation externe permet à un fonctionnaire de postuler à un nouvel emploi auprès d'une autre collectivité ou filiale, pour un emploi correspondant à son grade et à son cadre d'emplois.

### ❖ Les avantages et les inconvénients du recrutement interne :

#### A) Les avantages du recrutement interne :

Le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- Il permet de diminuer les délais de sélection et les coûts car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée.
- Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes<sup>5</sup>.
- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation.
- Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié.
- En recrutant à l'intérieur de l'entreprise, on peut procéder à des arrangements internes sans recourir à des augmentations des effectifs.
- Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité à l'organisation<sup>6</sup>.

#### B) Les inconvénients du recrutement interne

Le recrutement interne présente à son tour des inconvénients qui sont :

---

<sup>5</sup> PERETTI Jean Marie, Ressources Humaines et gestion des personnes, 5eme édition Vuibert, Paris, 2005 ? P78

<sup>6</sup> BERNAND Tureon et MARIE Miler, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, édition Montréal, 1992 ? P197.

- Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation ;
- Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses ;
- Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise ;
- Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ; ce qui limite sa compétitivité ;
  - Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.

### ❖ Les outils et moyens du recrutement interne

La prospection interne repose sur plusieurs moyens. Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable, parmi ces moyens nous pouvons citer :

#### a) L'affichage de postes

Consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi, laquelle consiste en une description complète de l'emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l'organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l'occasion de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

#### b) Le journal interne

Le journal interne ou d'entreprise se proposant de couvrir toute la vie l'entreprise et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise diffuse une somme importante d'information générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.

### 1.4.2 Recrutement externe

#### ❖ Définition

Il se définit comme le recours aux sources du marché externe dans le but d'un renouvellement partiel de leurs ressources humaines. C'est-à-dire consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation. Un recrutement plus large (externe) est le résultat d'une

politique de variation réciproque entre l'environnement interne et externe ; qui a pour but la souplesse et l'ouverture de l'organisation.

### ❖ Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

#### A) Les avantages du recrutement externe

- C'est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne.
- Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement de choix culturel et technologique.
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges.
- Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas ou
- Aucun travailleur n'a capacité requise pour occupe les postes.
- Les effectifs sont insuffisants.
- Le temps de former un travailleur est très long par rapport aux exigences internes.
- Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne »<sup>7</sup>.

#### B) Les inconvénients du recrutement externe :

Le recrutement externe peut avoir des limites en terme de :

- Cout d'intégration (souvent plus élevé).
- Cout de familiarisation avec la tâche.

Augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale.

- Le recours au recrutement externe est risqué, comme il peut démotiver le personnel interne<sup>8</sup>.

### ❖ Les outils de recrutement externe

Par ce type de recrutement, les entreprises disposent d'une multitude de filières qui permettent de rechercher un nouveau collaborateur externe. Cela nous amené à sélectionner et à définir les filières les plus utilisées. Il est à signaler que le choix des filières dépend des moyens dont

---

<sup>7</sup> SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS,1977, P59.

<sup>8</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004 , P59.

dispose l'entreprise d'une part, et de la qualité de nouveau collaborateur recherché d'autre part : par exemple pour la recherche d'un informaticien, il est souhaitable d'utiliser la filière « *Internet* ».

On recense dans ce type de recrutement les filières suivantes :

### ➤ **Les agences d'emplois**

L'organisation de ce type en Algérie est l'ANEM (l'Agence nationale de l'emploi), est un organisme étatique, elle se charge :

- L'inscription de tout individu chercheur d'emploi.- Recueil de tous les postes vacants au niveau de toutes les entreprises, cela lui permet d'affecter les travailleurs en fonction des postes offerts et de mettre les statistiques en matière de chômage et d'emploi.

### ➤ **La cooptation directe**

Peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s'inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source est à l'intérieur de l'entreprise. Cette technique évite à l'entreprise de dépenser de l'argent et des ressources pour trouver des candidats. L'employé effectue lui-même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l'organisation. De cette manière, un travail d'appariement est déjà accompli.

### ➤ **Les annonces dans la presse**

Cette méthode vise à opérer une sélection en amont en rédigeant et émettant dans la presse une annonce de recrutement suffisamment attractive pour attirer des candidatures, mais qui doit être également précise sur le poste et les éléments parfaitement objectifs du profil (études, expériences et compétences).

### ➤ **La lecture des demandes d'emploi :**

La lecture des annonces parues dans la rubrique « demandes d'emploi » des différents journaux est un excellent moyen pour approcher des candidats susceptibles de correspondre au besoin exprimé. Ces annonces mentionnent le type de poste recherché ainsi que quelques caractéristiques essentielles du postulant, ce qui permet de faire un premier tri.

### ➤ Les candidatures spontanées

Les candidatures spontanées, ce sont les dossiers de candidature émanant, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois sans avoir déjà lu une annonce de recrutement, et cela à travers le site de l'entreprise ou bien en disposant le C.V au niveau de celle-ci. Les grandes entreprises reçoivent jusqu'à des milliers de candidatures spontanées par an<sup>9</sup>, ce qui nécessite la mise en place d'un suivi rigoureux de celle-ci (tri, classement, mise à jour régulière).

### ➤ Les instituts, universités et écoles

Un accord entre l'entreprise et institut, école et université permet de chercher et de trouver le futur cadre et technicien de celle-ci. Alors c'est un projet d'avenir qui fait connaître les besoins en compétence de toute nature.

### ➤ Les cabinets privés de recrutement

Ils assurent un service pour les entreprises qui les acquittent ensuite ; et ils s'occupent de la recherche des candidats et de leurs appréciations et vérification de leurs références, pour enfin sélectionner les meilleurs les entreprises intéressés.

### ➤ Les autres filières

- ✓ Le réseau relationnel.
- ✓ L'Internet (e-recrutement).
- ✓ Les sociétés d'intérim.
- ✓ Les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises.
- ✓ Les associations des demandeurs d'emplois.

### 1.5. Les objectifs de recrutement :

La politique de recrutement diffère, à un certain degré, d'une organisation à une autre, parce qu'elle liée fortement à la stratégie de l'organisation. L'objectif principal du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer

---

<sup>9</sup> Hélénez de Falco, « maîtriser ses recrutements », édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2002, Paris, 2002, P02.

comme candidates à un poste. (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants<sup>10</sup> :

- ❖ Professionnaliser ses méthodes de recrutement et savoir proposer une politique attractive et adaptée.
- Faire le point sur sa pratique de recrutement actuelle et trouver de nouvelles pistes d'amélioration et gagner en efficacité.
- S'avoir identifié les facteurs de risques et clés de réussite d'un recrutement.
- Mieux connaître et cerner les compétences, comportements et motivations du candidat par des mises en situations et feed- back.

---

<sup>10</sup> St-Onge, Audet, M. Haines, V. III, PERETTI, A, « relever les défis de la gestion des ressources humaines » ; Gaëtan Morin éditeur/ Chenetière Education, Montréal, 2004.

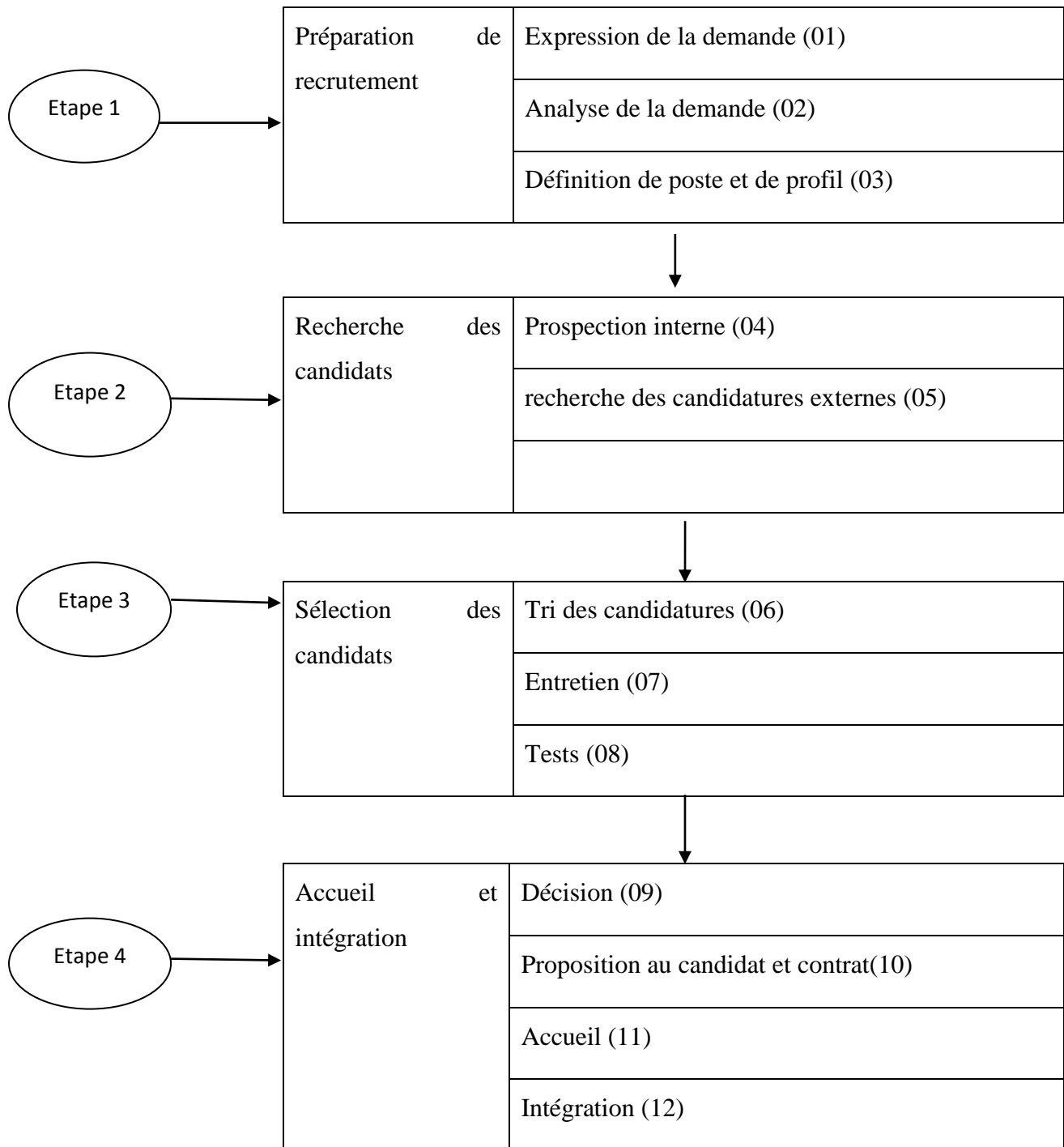
### Section 2 : le processus de recrutement.

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.

En effet il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidats (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretien, teste éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration).

### 2.1 Les différentes étapes de recrutement :

**Figure n°5** : les étapes de processus de recrutement



**Source** : PERRITTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15<sup>ème</sup> édition,

Vuibert, paris, 2008, p84

D'après le schéma ci-dessous plusieurs étapes s'enchainent lors de la réalisation d'un recrutement, nous allons essayer de les présenter dans des éléments qui suivent.

### **2.1.1 La préparation de recrutement :**

D'après la figure ci-dessus cette étape contient trois phases telles qu'expression de la demande, l'analyse de la demande et la définition de poste et de profil.

Représente la première action de la première étape de recrutement. En effet, La demande de recrutement émane en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné<sup>11</sup>.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, à temps plein, à temps partiel.

#### **❖ L'Analyse de la demande**

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

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de notification de l'organisation de travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau<sup>12</sup>.

#### **❖ La définition du poste et du profil**

Il est primordiale, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste<sup>13</sup>.

En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de réviser à l'occasion du recrutement. Notons que cette action constitue l'objet de notre travail de recherche, nous précisons que cette action sera analysée en détail en deuxième chapitre.

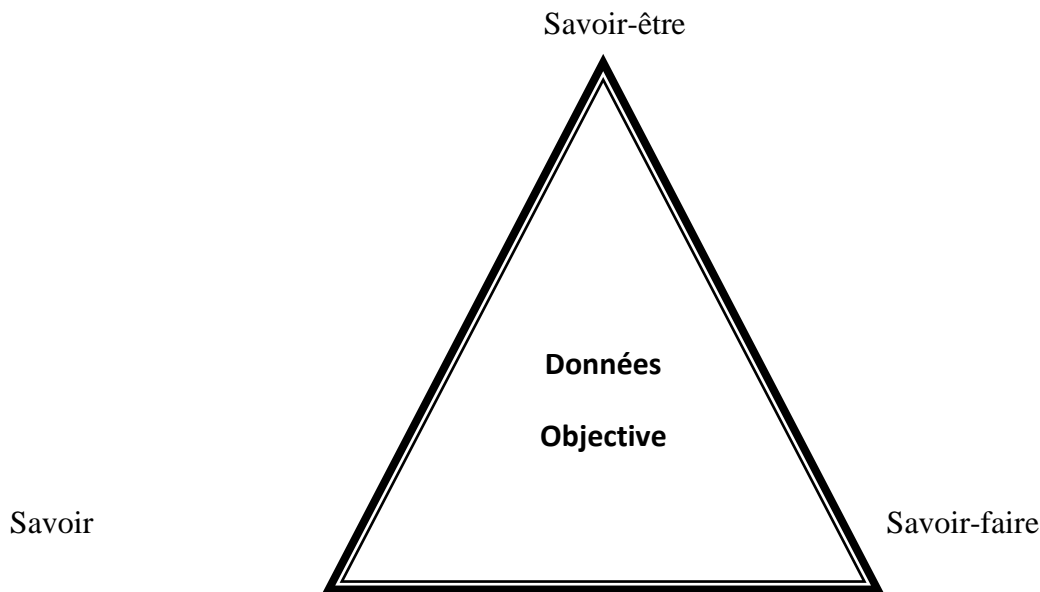
---

<sup>11</sup> PERETTI Jean-Marie, ressources humaines, édition Vuibert, 11eme édition, 2009 , P207.

<sup>12</sup> Ibid., P207.

<sup>13</sup> DE FALCO Hélène, maîtriser ses recrutements, 2eme édition, Paris, avril 2002, P 07

Figure n°6 : les composantes d'un profil de poste.



Source : H de FALCO, « maîtriser ses recrutements », 5ème édition, édition DUNOD, 2016, P19

### 2.1.2. La recherche des candidats

La recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe. C'est une étape et dans certains ouvrages, il faut nommer cela comme un type de recrutement.

#### ❖ La prospection interne

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que même si le candidat 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.<sup>14</sup>

Cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise parmi les avantages on peut citer :

<sup>14</sup> PERETTI Jean-Marie, 2008, op, cit, 68.

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture de l'entreprise ;
- Grâce à ce type de recrutement on évite les retards de publications des annonces dans les journaux de l'attente des candidatures ... ;
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne il permet aussi une adaptation facile au poste.

Cependant, certains inconvénients peuvent apparaître, notamment :

- Le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus.
- Quand celle –ci ne fait pas au moment opportun l'organisation prend le risque de frustrer ses employés dans leurs ambitions ce qui peut provoquer de l'indifférence ou même des départs.
- Limiter par ces connaissances, l'employé peut atteindre la saturation d'où son incapacité de se développer, donc a assurer le bon fonctionnement de son travail.

### ❖ La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'information sur le niveau relatif des marchés internes de travail et au souci d'enrichir le potentiel interne par rapport de son 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, des postes de débutants ou des postes particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisant le recrutement externe.<sup>15</sup>

Poste et du profil recherché. C'est une expression de besoins de l'entreprise sur le marché du travail qui se fait via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire, et donner envie aux candidats de répondre.

Cette méthode à des avantages et des inconvénients pour l'entreprise parmi les avantages on peut citer :

- ❖ Le recrutement externe apporte à une organisation ancienne de nouvelles expériences et une nouvelle atmosphère de travail ;
- ❖ Il renouvelle et enrichit les ressources humaines de l'organisation que sa soit en terme de personnalité, de potentiel individuel ou collectif.

---

<sup>15</sup> lid, P68

- ❖ Il permet aussi d'éviter de gaspiller des fonds en question de formations internes des travailleurs en recrutement de l'intérieur mais aussi les conflits ou blocages ...

Cependant, certains inconvénients peuvent apparaître, notamment.

- ✓ Ce type de recrutement nécessite beaucoup de temps et beaucoup de moyens du fait de ses avis dans les journaux, et la mobilisation pour le processus de recrutement.
- ✓ Il peut installer un sentiment de conflit et de démotivation au sein de l'équipe de travail par rapport à ce qu'apportent les nouveaux recrues.
- ✓ Un risque d'échec de recrutement soit pendant ou après la période d'essai.

### 2.1.3 La sélection du candidat

C'est évidemment la phase visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtrage successif utilisant des techniques diverses: d'abord la présélection sur ( CV et lettre de motivation ), lettre de motivation ou dossier de candidature, puis test et surtout entretien individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation ....etc.<sup>16</sup>

#### ❖ Le tri des candidatures

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

#### A. Analyse du curriculum vite (CV)

Cette analyse a pour objectif de dégager les éléments déterminants qui permettent de recevoir en entretien des candidats dont la connaissance et les compétences se rapprochent a priori de la définition du poste. La lecture du CV doit se refaire de façon attentive, elle nous

---

<sup>16</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004 , P328.

informe tout d'abord sur l'état civil du correspondant, (son nom, son prénom, son adresse, son âge, son sexe), situation statutaire ( exemple: garde recherché , rédacteur ); formation initiale spécialisée (exemple: diplôme supérieur en droit, en comptabilité...etc),expérience professionnelles (exemple: au moins 1 ans dans une collectivité, en finances publiques...etc), compétences particulières requises (exemple: maitrise de logiciel, maitrise des marchés public, très bon relationnel, capacité d'encadrement ...etc).

### **B. L'analyse de lettre de motivation**

Cette analyse a pour objectif de cerner les véritables, la motivation réelle du candidat qui postule à l'emploi proposé. La lettre doit être un élément qui renforce le CV du candidat. Bien qu'informelle et parfois stéréotypage, la lettre de motivation doit renseigner sur les raisons pour lesquelles le candidat postule.

La lettre de motivation amène à apprécié : l'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire ...etc), la capacité de reformuler (expliciter les missions, comprendre les attentes ...etc) et l'assimilation des normes (respect de formalisme et de politesse, respecte d'une «forme»). Les entreprises veulent toutes aujourd'hui des gens très motivés, tant par le poste, que par l'entreprise elle-même, et pour certaines des gens authentique et enthousiastes.

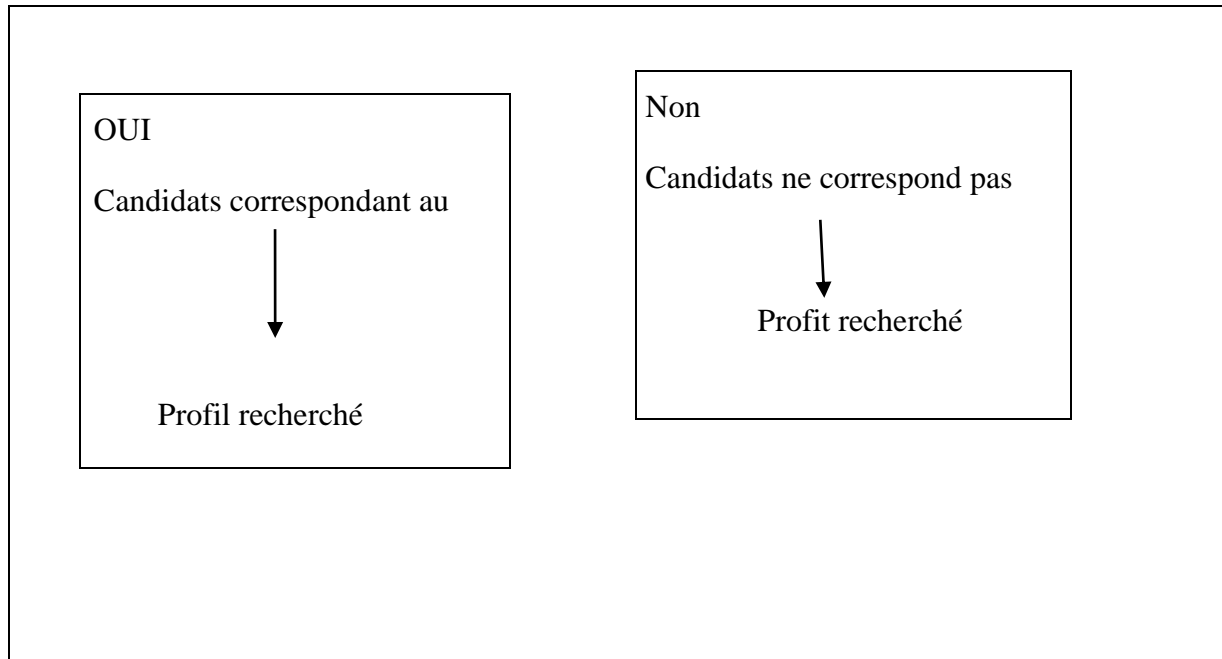
Nous allons présenter dans le tableau suivant un exemple des résultats d'analyse d'un CV et d'une lettre de motivation<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> TRESANANI Marie, évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, édition EMS, 2007 , P72.

**Figure 07 : Les résultats d'analyse d'un cv et d'une lettre de motivation.**

<p><b>Élément basé sur le CV. -+/-+</b></p> <p><b>Critères objectifs, selon profil recherché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Age, situation familiale</li> <li>- Formation</li> <li>- Langues</li> <li>- Expérience professionnelle</li> <li>- Autre expériences</li> </ul> <p><b>Evaluation du CV sur la forme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté</li> <li>- Logistique et cohérence</li> <li>- Style</li> <li>- Vocabulaire</li> </ul> <p><i>Remarques (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)</i></p>	<p><b>Élément basé sur la lettre. -- /++</b></p> <p><b>Critères de fond :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté des motivations</li> <li>- Cohérence des expériences</li> <li>- Complémentarité avec le CV</li> </ul> <p><b>Critères de forme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Longueur/Equilibre/Gestion de l'espace</li> <li>- Présentation</li> <li>- Qualités rédactionnelles (syntaxe, écriture, signature)</li> </ul>
<p><b>Classement :</b></p> <p><b>Si majorité de + :</b> candidats à convoquer</p> <p><b>Si majorité de - :</b> réponse négative et définitive à adresser</p> <p><b>Si majorité +/- :</b> candidats « en attente », éventuellement à convoquer dans un deuxième temps.</p> <p> </p> <p><b>Résultats de présélection</b></p>	



**Source :** M.Archmbault, V. Planel. Le recrutement, mode d'emploi. Collection « Les diagnostic de l'emploi territorial » hors –série N7 site internet [www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf), Consulté le 07/03/20179 mise à jour le 20/02/2003

### ❖ Les entretiens :

Selon LEBOYR.L, GALAMBAUD.B, L'entretien représente la phase essentielle du processus de sélection son déroulement est dirigé par des interviewers qui peuvent être multiples: cabinet externe, recruteur interne ou un ou plusieurs hiérarchiques, le rôle de ces différents acteurs dépendra de la nature que le niveau hiérarchique des postes à pourvoir.

L'entretien à deux fonctions différentes: d'une part, obtenir des informations précises sur les candidats d'autre part, se faire une impression sur le candidat afin de prendre une décision le concernant. Ils peuvent être structurés ou non car ils doivent offrir à l'interviewer un meilleur recueil d'information sur le candidat.<sup>18</sup>

❖ 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

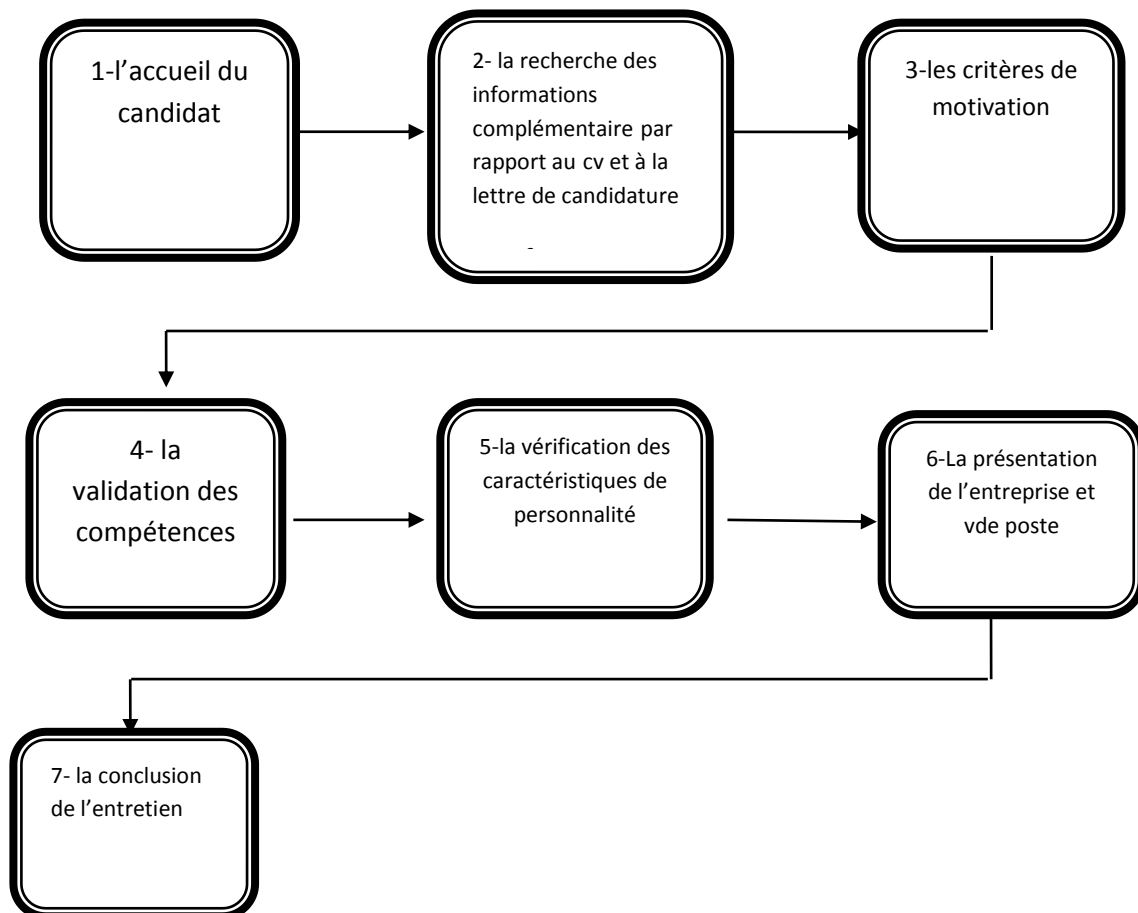
<sup>18</sup> DIMITRI WEISS, « ressources humaines », 2eme édition d'organisation, Paris, 2003 , P65

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 complémentaires 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.

**Figure n°08** : les différentes étapes de l'entretien de recrutement



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P 79.

### ❖ Les Tests

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du succès ou de l'échec au test<sup>19</sup>.

Ils peuvent être classés en plusieurs catégories: les tests de personnalités, les tests d'intérêts, les tests d'aptitude, les tests de réalisation et les tests d'intelligence.

#### a. Les tests de personnalités

Il vise à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité ...etc.

Les inventaires de personnalité les plus utilisés sont : SOSIE, L'ALTER EGR, Le D5D, La graphologie.

#### b. Les tests d'intérêts

Les préférences varient d'une personne à une autre. Cette préférence est un facteur qui contribue généralement au succès au travail. C'est pourquoi des tests ont été développés permettant de déterminer quelle importance chaque personne accorde à telle activité (littérature, scientifique, manuelle ...etc.). Les données permettent à l'organisation d'évaluer si un candidat aime, déteste ou est indifférent à, tel ou tel, type d'activité<sup>20</sup>.

#### c. Les tests d'aptitudes

Pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissance dans cette catégorie.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> SEKIOU Lakhtar et autres, op cit, p288.

<sup>20</sup> Ibid., p251 ;

<sup>21</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit p78 ,79 .

### **d. Les tests de réalisation**

Ces tests mesurent ce que le postulant connaît et ce qu'il sait déjà faire. Les tests de connaissances professionnelles sont les plus connus. Les questions sont préparées pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de machiniste de pressier...etc.), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherche à évaluer le niveau de connaissances pertinentes à l'exécution d'une tâche précise<sup>22</sup>.

### **e. Les tests d'intelligence**

Ces types de test sont largement utilisés dans les organisations. Ils ont été les premiers à être développés par les patriciens dans le domaine. Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence (capacité de comprendre, de raisonner, de mémoriser, sens de l'orientation...etc.), la concentration et le degré d'assimilation du candidat (de l'information connue, du vocabulaire appris, d'image vues ...etc.)<sup>23</sup>

Après avoir identifié les différents tests d'une sélection des candidats on conclure que la dernière étape est plus justificatif pour évaluer les candidats qui est l'accueil et l'intégration.

#### **2.1.4 Accueil et intégration**

Cette étape englobe plusieurs concepts à définir qui sont: la décision, proposition au candidat et contrat, l'accueil et intégration.

##### **❖ La décision**

Une fois les étapes précédentes achevées, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et responsabilité hiérarchique demandeur examiné les candidats retenus

Le processus de sélection conduit à un nombre plus restreint de candidats (3 ou 4 au maximum) ayant des compétences équivalentes, mais dont les compétences sont différentes

Le supérieur hiérarchique est le mieux indiqué à prendre cette décision car il possède la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connaît l'environnement social du poste.

##### **❖ Proposition au candidat et contrat**

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

---

<sup>22</sup> SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, op cit, p251 ;

<sup>23</sup> Ibid., 251, 252

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

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

### ❖ L'accueil

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent davantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil, en remettant un livret d'accueil, en confiant de nouveaux salariés à un tuteur. L'accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.<sup>24</sup>

### ❖ Intégration

L'étape d'intégration conditionné largement la réussite de recrutement, c'est au supérieur hiérarchique direct du nouveau collaborateur qu'incombe la lourde responsabilité de cette phase d'intégration. La DRH peut toutefois fournir une aide importante en mettent en place des outils de suivi de la période d'essai et l'intégration.

Il est important de comprendre les motivations respectives du manager et de nouveau collaborateur lors de la période d'essai et pendant la période d'intégration.

Le supérieur hiérarchique cherche à savoir si le candidat :

- Est compétent sur le plan technique ;
- Est apte à travailler en équipe et à bien communiquer ;
- S'adapte aux particularités du milieu et aux valeurs de l'entreprise ;
- Est créatif,
- Est en accord avec les objectifs de l'entreprise.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> CITEAU.J.P, « gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratique », 4eme édition, Armand Cloin, 2002, p93.

<sup>25</sup> COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressources humaines, 2eme édition Donod, paris, 2010, p132.

### Section 3 : le contrat de travail :

Toute personne obtenant un travail doit être déclarée et toute personne ayant un employeur doit être liée à ce dernier par un contrat de travail. Le contrat de travail a plusieurs vocations, il assure tout d'abord la protection du salarié, puisque l'employeur sera obligé de le rémunérer en fonction des conditions énoncées au contrat. De plus, il permet d'encadrer le travail, il prévoit le lieu, la durée (déterminée ou indéterminée), la prestation à fournir... Pour être un contrat de travail, il faut que le contrat réponde à certains éléments.

#### 3.1. Définition et les éléments constitutifs du contrat de travail :

##### 3.1.1. Définition de contrat de travail

Le contrat de travail est défini comme étant un contrat marquant l'engagement de travailleur, pris par un employé envers son employeur en contre partie du versement d'un salaire.

Définition issue de la jurisprudence car pas de définition juridique du contrat de travail : « Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à fournir une prestation de travail, en échange d'une rémunération (le salaire), pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) ».

##### 3.1.2. Les éléments constitutifs du contrat de travail :

Les éléments constitutifs du contrat de travail sont la prestation de travail, la rémunération et le lien de subordination juridique (pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction et de commandement à l'égard du salarié).

- ❖ **La prestation de travail** : c'est l'exécution normale du contrat de travail par le salarié lui-même
- ❖ **La rémunération** : la contrepartie de l'exécution du contrat par l'employé Le lien de subordination : c'est le pouvoir discrétionnaire de l'employeur qui permet de donner des ordres à son salarié qui doit l'exécuter.
- ❖ **La subordination** : permet de distinguer le contrat de travail du contrat de mandat d'entreprise (par exemple un ouvrage à réaliser), de société.

Il est à noter toutefois que le contrat de travail ne peut jamais contenir des dispositions moins favorables que celles qui sont prévues par la législation et la convention collective applicable à la branche d'activité de l'entreprise.

De règle générale, le contrat de travail doit toujours indiquer l'identité des parties, le lieu de travail, la catégorie d'emploi occupé par le salarié, le montant de la rémunération versée au salarié qui ne doit pas être.

### 3.2. Les différents types de contrat

Il existe trois principaux types de contrat de travail :

#### 3.2.1. Le contrat de travail à durée indéterminé (CDI)

Le contrat à durée indéterminée (ou CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. C'est à dire passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée.

Le contrat de travail à durée indéterminée est celui qui assure la situation la plus stable au salarié.

#### 3.2.2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Le CDD est un contrat de travail, obligatoirement écrit, liant l'employeur et le salarié pour une durée limitée, qui peut être exprimée de date à date (durée définie) ou faire référence à la durée d'une mission ou d'une absence lorsque le CDD est conclu pour le remplacement d'un salarié absent (durée indéfinie). Le recours à un CDD étant une exception, la loi énumère les cas de recours autorisés. Le contrat à durée déterminée prend fin automatiquement lorsque le terme prévu par le contrat survient.

#### 3.2.3. Contrat de travail temporaire (CTT)

Contrat de travail temporaire : l'Entreprise de Travail Temporaire (ETT) fait un contrat à l'Entreprise Utilisatrice (EU) et un autre contrat au Travailleur Temporaire (TT).

### 3.3. Droits et obligations des travailleurs et employeurs

#### 3.3.1. Droits et obligations des travailleurs :

A priori, les conditions de travail est assez simple. Toutes les obligations résultent du code de travail et des conventions collectives sans oublier les règlements intérieur.

Sans être exhaustif, nous rappelons ici les règles de base pour une bonne relation de travail entre salarié et employeur<sup>26</sup> :

---

<sup>26</sup> [metz@cibij.fr](mailto:metz@cibij.fr) - [www.cribij.fr](http://www.cribij.fr), centre de renseignement et d'information bureau information jeunesse.

### A. Droits du travailleur :

- Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :
  - ✓ Exercice du droit syndical.
  - ✓ Négociation collective.
  - ✓ Participation dans le cadre employeur.
  - ✓ Sécurité sociale et retraite.
  - ✓ Hygiène, sécurité et médecine du travail
  - ✓ Repos.
  - ✓ Participation à la prévention et aux règlements des conflits de travail.
  - ✓ Recours à la grève.
- Les travailleurs ont également le droit :
  - ✓ A une occupation effective.
  - ✓ Au respect de leur intégrité physique et moral et de leur dignité
  - ✓ A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur l'aptitude.
  - ✓ A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
  - ✓ Aux œuvres sociales
  - ✓ Au versement régulier du salaire

### B. Les obligations du travailleur

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- ✓ Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur
- ✓ Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité.
- ✓ Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction.

- ✓ Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec les législations et la réglementation.
- ✓ Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité de l'organisme employeur.
- ✓ Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, clients ou sous-traitante sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité.
- ✓ Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel, relatives aux techniques, technologie et processus de fabrication ou mode d'organisation, et d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie.
- ✓ Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du control d'assiduité.

### 3.3.2. Droits et obligations des employeurs

#### A. Droit de l'employeur

C'est de posséder le pouvoir de direction et de discipline dans le cadre de la loi en vigueur, ainsi que le règlement intérieur.

#### B. Les obligations de l'employeur

- ✓ Délivrer un document d'engagement ;
- ✓ Confirmer l'agent si la période d'essai est concluante
- ✓ Etablir un règlement intérieur ;
- ✓ Affecter le travailleur au poste dont il à été mentionné dans le contrat
- ✓ L'obligation d'assurer au salarié un travail correspondant à ses qualifications et ses aptitudes physiques.
- ✓ Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise ;
- ✓ Etablir des fiches de paie, attestations, ou certificat de travail et les mettre à l'employé.
- ✓ Affiliation du salarié à la sécurité sociale, dans les dix jours (10) qui suivent le recrutement.

- ✓ Faciliter le travail syndical et ne pas s'y opposer
- ✓ Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise ;
- ✓ Etablir des fiches de paie, attestations, ou certificat de travail et les mettre à l'employé.
- ✓ Affiliation du salarié à la sécurité sociale, dans les dix jours (10) qui suivent le recrutement.
- ✓ Faciliter le travail syndical et ne pas s'y opposer

### 3.4. La durée de travail

#### 3.4.1. Horaire hebdomadaire

La durée légale hebdomadaire de travail est fixée à quarante heures depuis la promulgation de l'ordonnance N°97-03précité. Cette durée est applicable à tous les travailleurs régis par les dispositions de la loi N°90-11 ainsi qu'à tous les travailleurs et employés des institutions et administration publiques.

La durée hebdomadaire de quarante heures doit être répartie sur un minimum de cinq jours (5) ouvrables.

Ainsi l'employeur ne peut obliger son employé d'effectuer une durée de travail de 40 heures répartie sur moins de cinq jours ouvrables c'est-à-dire hors les jours de repos et les jours fériés.

Toutefois les conventions et accord collectifs sont les seuls à déterminer les répartitions des horaires de travail durant la semaine.

#### 3.4.2. Les dérogations

La durée légale hebdomadaire ne peut être applicable dans les cas suivants :

- Quand les employés accomplissent des travaux difficiles et dangereux, cette durée peut être réduit par l'employeur ;
- La durée peut être augmentée dans le cas ou les employés occupent des postes qui comportent des périodes d'inactivités ;
- Pour les agriculteurs, la durée légale de travail est de mille huit cent (1800) heures par an reparties selon la région et l'activité.

### 3.4.3. Le travail de nuit

Tout travail exécuté entre vingt et une (21) et cinq heures est considéré comme travail de nuit, les règles et conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminés par les conventions ou accord collectifs. Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

Il est interdit à l'organisme employeur d'affecter des femmes à des travaux de nuit dans certains cas lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail le justifient et après consultation et dérogation spéciale de l'inspection du travail territorialement compétente.

### 3.4.4. Le travail par équipes

L'organisme employeur peut recourir au travail par équipes successives lorsque les besoins de la production au dit service, notamment du service public l'exigent. A ce titre, l'organisme du travail par équipe donne droit à une indemnité.

### 3.4.5. Les heures supplémentaires

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service. L'organisme employeur peut recourir aux heures supplémentaires et solliciter pour cela une autorisation, elle est accordée par l'inspection du travail territorialement compétent en ce qui concerne les quatre (4) premières heures supplémentaires par semaines et dans la limite des six (6) premiers mois, le recours aux heures supplémentaires ne peut dans tous les cas avoir lieu qu'après consultation des représentants des travailleurs. Seulement, par dérogation aux dispositions ci-dessus, il peut être fait recours aux heures supplémentaires sans autorisation pour :

- ✓ Achever les travaux pour lesquels l'interruption du fait de leur nature risque d'engendrer des détériorations matérielles graves dans la réalisation d'ouvrages ou de projet ;
- ✓ Faire entreprendre par des travailleurs à titre individuel ou collectif, des travaux revêtant à la fois un caractère imprévisible, exceptionnel et limité ;
- ✓ L'organisme employeur est tenu d'informer l'inspection du travail territorialement compétente dans les quarante-huit heures (48) qui suivent le début des travaux effectués ;

- ✓ Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieur à 50% du salaire normale.

### 3.4.6. L'absence

La législation du travail interdit expressément tout paiement de journée non travaillé sauf les cas régis par la loi.

Les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur bénéficie sous réserves de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- En cas d'une représentation syndicale ou représentation du personnel ;
- Pour suivre des cycles de formations professionnelles ou syndicales autorisés par l'organisme employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ;
- En cas d'événement familial, mariage de l'un des descendants, mariage du travailleur, naissance d'un enfant, décès d'ascendant et collatérale directe ou du conjoint. Dans tous ces cas, le travailleur bénéficie de trois (03) jours ouvrables rémunérés ;
- L'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle ;
- Les congés de maternité pour les travailleurs féminins durant les périodes pré et poste natales, conformément à la législation en vigueur.

## 3.5. Cessation et suspension de la relation de travail

### 3.5.1. Cessation de la relation de travail

La démission, le licenciement, la retraite constituent les principaux modes de la cessation de contrat de travail à durée indéterminée. :

#### 3.5.1.1. La démission :

"Se démettre", qui est l'origine du substantif "Démission", signifie renoncer volontairement à une situation, à un avantage ou à un droit. Ce mode de rupture n'est possible que dans les contrats de travail à durée indéterminée.

En droit du travail la démission est le fait pour un salarié de prendre l'initiative de rompre le rapport juridique de dépendance qui le lie à son employeur, ce qu'il peut faire en observant un

délai dit "préavis". Elle peut être verbale, écrite ou résulter d'un comportement sans ambiguïté du salarié.

Le refus du salarié d'accepter un changement des conditions de travail ne constitue pas une démission.

Conditions de validité de la démission d'un salarié :

La démission n'est valable que si elle traduit la volonté libre claire et non équivoque du salarié de vouloir rompre définitivement son CDI en toute connaissance de cause.

Par conséquent, n'est pas considéré comme une démission.

- le simple fait pour un salarié de ne plus se rendre au travail sans motif.
- la volonté du salarié exprimée dans un moment d'énervement (son départ brutal sur un moment d'émotion).
- la volonté du salarié de partir rétractée dans un très bref délai par son auteur.
- la volonté de rompre du salarié donnée sous la pression de l'employeur : attitude injurieuse, menace de licenciement pour faute lourde et de poursuites pénales.

Le refus du salarié d'accepter un changement des conditions de travail ne constitue pas une démission. Certaines démissions, données dans des circonstances spécifiques, ne sont pas considérées comme valables et ne peuvent entraîner la rupture définitive du CDI.

### **3.5.1.2. La retraite :**

A partir de 60 ans, si le salarié remplit toutes les conditions pour bénéficier de la retraite du régime général à taux plein, il pourra être mis fin à son contrat de travail, à son initiative ou à celle de l'employeur. Cette rupture s'analysera comme une mise ou un départ à la retraite.

L'âge limite d'activité est fixé à 60 ans. Dans ce cas, les salariés sont prévenus de la cessation de leur activité au moins trois mois avant d'atteindre l'âge limite.

Le salarié qui quitte le Centre, soit du fait de l'employeur, soit de sa propre initiative, reçoit une indemnité de départ en retraite dont le montant est proportionnel à la présence dans le Centre.

### 3.5.1.3. Le licenciement :

Rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Le licenciement s'oppose à la démission qui constitue une rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié.

#### A. Les motifs de licenciement<sup>27</sup> :

##### ❖ Pour motif disciplinaire :

Egalement appelé licenciement pour faute, il est invoqué en cas de manquements du salarié suffisamment graves pour rendre impossible son maintien dans l'entreprise. La jurisprudence est la seule à pouvoir déterminer une faute grave c'est-à-dire que ces les juges qui décident s'il y'a ou pas de faute grave, et on peut distinguer la faute grave, la faute légère, la faute sérieuse de la faute lourde :

✓ La faute légère 3 ou 4 retards, elle ne peut pas amener à un licenciement.

-La faute sérieuse : être toujours en retard, le licenciement est autorisé mais avec toutes les indemnités.

La faute grave est consécutive à une violation des obligations découlant du contrat de travail, ou des relations "normales" de travail : manque de loyauté, absences injustifiées, actes de violence ou d'indiscipline, non-respect des consignes, refus d'obéissance, injures et violences...etc.

La faute lourde présente les mêmes caractéristiques que la faute grave, auxquelles s'ajoute l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise : vol, détournement de fonds, concurrence des congés payés.

##### ❖ Pour motif économique :

Invoqué pour une raison étrangère à la personne du salarié, le licenciement pour motif économique répond à 3 conditions déloyale...etc., et souvent liée à une faute pénale (vol, escroquerie...),

En cas de faute grave ou lourde, le salarié perd son droit à certaines l'indemnité légale de licenciement et à l'indemnité compensatrice de préavis. En cas de faute lourde, il perd aussi l'indemnité de :

✓ l'entreprise doit faire l'objet de difficultés économiques sérieuses (mise en redressement judiciaire, cessation des paiements, résultats déficitaires, baisse d'activité

<sup>27</sup> <http://www.pratique.fr/quels-differents-motifs-licenciement.html> (consulté le 10/09/2021 à 14h20)

durable...), de mutations technologiques ou d'une réorganisation destinée à sauvegarder sa compétitivité ;

- ✓ ces causes économiques doivent entraîner la suppression du poste du salarié licencié, une modification substantielle de son poste qu'il a refusée, ou une transformation de son emploi.
- ✓ l'entreprise doit enfin avoir fait tout son possible pour reclasser le salarié à un poste autre que celui qui est supprimé ou modifié.
- ✓ L'employeur doit tout d'abord licencier le personnel temporaire avant le personnel stable, comme il doit aussi considérer l'ancienneté et les charges familiales du salarié.

➤ **pour motif personnel :**

Egalement appelé licenciement pour motif non-disciplinaire, il est caractérisé par un motif d'ordre professionnel imputable au salarié, en dehors de toute faute de sa part.

L'employeur peut ainsi invoquer :

- l'insuffisance de résultat (objectifs individuels non atteints).
- l'insuffisance professionnelle (inaptitude, incompetence).
- la perte de confiance (en cas de comportement dommageable pour l'entreprise).
- la mésentente (lorsqu'elle cause un trouble préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise) .
- l'absentéisme (si les absences du salarié perturbent manifestement l'entreprise).

Le salarié licencié pour motif non-disciplinaire a droit à l'indemnité légale de licenciement, au préavis et à l'indemnité compensatrice de congés payés.

**B. Les motifs interdits par la loi :**

La loi interdit de licencier un salarié en raison de faits relevant de sa vie privée : sexe, meurs, situation familiale, activités syndicales, convictions religieuses, âge...

La jurisprudence a également interdit le licenciement d'un salarié :

- ✚ s'exprimant sur les conditions de travail dans l'entreprise.
- ✚ quittant son poste en raison d'un danger grave pour sa santé ou sa vie.
- ✚ refusant de travailler à temps partiel alors qu'il est employé à temps plein.
- ✚ pour une sanction antérieure de plus de 3 ans.

✚ refusant de subir un harcèlement moral.

### **3.5.1.4. Le licenciement pour compression d'effectifs**

Lorsque des raisons économiques le justifient l'employeur peut procéder à une compression d'effectif. Cette dernière consiste en une mesure de licenciement collectif, se traduisant par des licenciements individuels simultanés. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectif de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles concernées par la compression d'effectifs.

### **3.5.1.5. L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée**

La cessation de relation de travail intervient à l'expiration du contrat (exemple : le travail saisonnier dans l'agriculture), dans ce cas le travailleur doit être averti au moins deux semaines avant la date de la cessation.

### **3.5.1.6. Autres modes de cessation de relation de travail**

Il existe d'autres modalités de la cessation de la relation de travail selon le code du travail Algérien parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation.
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur.
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée.
- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail.
- Le décès.

## **3.5.2. Suspension de la relation de travail**

C'est la période où le contrat de travail, sans être rompu, cesse de produire tout ou une partie de ses effets. Il existe deux types de suspension de suspension du contrat de travail.

### **3.5.2.1. Suspension de la relation de travail par le salarié :**

Pour les congés autres que les congés formation, ce sont des suspensions de contrat et pas des ruptures.

#### **A. Maladie :**

Elle peut être non professionnelle ou professionnelle.

Il y a suspension du contrat de travail si la maladie est réelle, temporaire et justifiée, la rémunération correspond alors à une indemnité journalière versée par la sécurité sociale et certaines conventions, l'employeur comble le trou.

Pour la reprise, il est possible de demander une adaptation de poste. Le licenciement est interdit pendant cette période mais il peut survenir pour des problèmes économiques dans l'entreprise ou en cas d'inaptitude physique définitive.

Pour les maladies professionnelles, le régime est particulier : le licenciement est possible si le reclassement est impossible mais avec de grosses indemnités.

### **B. Maternité :**

Il est possible d'avoir un aménagement du temps de travail : temps partiel, poste aménagé ou plus de pauses. On peut obtenir au minimum 16 semaines (6 avant, 10 après) et cela peut aller jusqu'à 46 semaines, et la rémunération est identique à celle du travail effectif : c'est un temps plein.

Le salarié peut revenir à temps plein ou à temps partiel ou encore avec un aménagement du poste de travail. Sinon, il est possible de prendre un congé parental (non rémunéré) d'un an renouvelable jusqu'à 3 ans.

Les femmes enceintes sont protégées, l'employeur ne peut pas rompre le contrat de travail. Pendant le congé maternité, le licenciement est impossible sauf en cas de faute grave ou pour problème économique mais les indemnités sont élevées.

### **3.5.2.2. Suspension de la relation de travail par l'employeur :**

Il peut suspendre le contrat de façon temporaire sans rémunération mais ce sont des cas imprévisibles, insurmontables et irréversibles :

- ✓ En cas de force majeure due à des éléments externes : inondation, tempête, incendie...

Dans ce cas, des aides de l'Etat, des assurances et des Assedic sont prévues.

- ✓ Lock out : fermeture en cas de grève.
- ✓ Chômage économique : conjoncture économique difficile.
- ✓ Mise à pied disciplinaire : sanction.

Pendant ces périodes le salarié est dispensé de fournir une prestation de travail et l'employeur est aussi dispensé de lui fournir une rémunération mais ils sont néanmoins tenus

par l'obligation de leurs loyautés. Une fois que la cause de suspension disparaît, le contrat de travail reprend normalement ces effets.

### **Conclusion :**

Le processus de recrutement se déclenche par le besoin de combler un poste vacant, un nouveau poste qui doit contribuer à l'accomplissement de la mission et à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'objectif de ce processus est de recruter au bon moment la bonne personne possédant des bonnes compétences.

Par ailleurs le recrutement ne se limite pas à la procédure de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articule autour de plusieurs phases principales dont la phase de sélection est la plus importante, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche. Les méthodes utilisées pour recruter sont diverses et elles sont choisies en fonction des exigences de la situation.



### *Chapitre III :*

*Présentation de l'entreprise et  
d description du processus de  
recrutement au sein de  
l'organisation CNR*

### Introduction

La CNR est un organisme algérien qui gère les retraites des salariés. Il a le statut d'établissement public à caractère administratif.

La caisse nationale des retraites a le même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créent par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, notamment dans la caisse nationale des retraites(CNR) au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou où les offres de recrutement vont des jeunes diplômés aux collaborateurs plus expérimentés.

Dans ce chapitre nous allons, procéder à la présentation de la caisse nationale des retraités(CNR) au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et de ses différentes missions et objectifs, puis nous présenterons dans la deuxième section le processus de recrutement pratiqué au sein de la CNR. Ensuite nous analyserons et interpréterons nos résultats.

### Section 1 : Présentation de la CNR

#### 1.1 Historique de la C.N.R

Durant la période coloniale, la sécurité sociale n'existe pas pour les « indigènes », ce n'est qu'après une grande lutte des travailleurs, notamment après la deuxième guerre mondiale que l'assemblée Algérienne, par une décision datée de 1949, consentit à instituer un système de sécurité sociale généralisé en Algérie. C'est ainsi que les assurances sociales naissent le 01/04/1950 quant au système de régime générale, est ne sera instituer qu'à partir du 01/04/1953.

La sécurité sociale est un ensemble des administrations publiques dont l'objet est le versement de prestations sociales, à partir des cotisations provenant des assurés.

Avant, il existait presque autant d'organismes de retraites que de secteurs d'activités, nous retrouvons ainsi plusieurs caisses de retraites qui gère chacune les retraites pour un secteur d'activité donné.

Exemple :

- C.A.S.O.M.I.N.E.S : pour le secteur de mines
- C.G.R.A : pour la fonction publique
- C.N.M.A : pour le secteur agricole
- C.A.M.R : pour le transport ferroviaire
- C.A.A.V : pour le régime général

Ce système est resté en vigueur longtemps après l'Indépendance. Il en a résulté une disparité flagrante en ce qui concerne les avantages dont bénéficiaient les retraites de différents régimes ainsi que les conditions exigées par l'ouverture des droits, pour le motif que chaque régime appliquait sa propre registration.

Ce n'est qu'on 1983 que le système de sécurité sociale en général et de retraite en particulier est bouleversé par une réforme radicale du secteur avec la parution d'un ensemble de lois sociales.

- N°83-11 : Assurance sociales
- N°83-12 : Retraite
- N°83-13 : Accident de travail
- N°83-14 : Cotisations

### ▪ N°83-15 : Contentieux

Ces lois, ont eu pour objet principal l'institution d'un régime unique pour chaque risque.

C'est le cas des régimes de retraite qui sont unifiés par la loi N°83-12 de 02/07/1983 et dont la date d'effet est fixée au 01/01/1984, à partir de cette date, le nouveau système de retraite unifié entre en vigueur.

L'unification des régimes de retraite a eu pour effet de dissoudre tous les organismes existants.

Pour la gestion de nouveau système unifié de retraite, un nouvel organisme fut créé : c'est la caisse nationale des retraites « CNR ».

### **1.2 Définition de la «CNR »**

La caisse nationale des retraites, est un organisme de sécurité sociale créée par décret N°85-223 du 20/08/1985, son statut juridique et son organisation administrative sont définis par le décret exécutif N°92-07 du 04/01/1992.

La caisse nationale des retraites a le même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créés par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

La CNR est gérée par une direction générale sise à Alger, sous tutelle de ministère de travail et de la sécurité sociale. Elle dispose d'une agence dans chaque wilaya, qui la représente dans toutes les activités liées à sa mission ainsi que devant les tribunaux et les autorités locales.

### **1.3 Missions et objectifs de la CNR**

#### **a - Missions**

La mission principale de la CNR dans le cadre des lois en vigueur est :

- de gérer les pensions et allocation de retraite ainsi que les pensions et allocations des ayants droits.
- de gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires, les pensions servies au titre de la législation antérieure au 01/01/1984.
- d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations des retraites de mettre en application Les

dispositions relatives à la retraite prévue par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale.

- d'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires et des employeurs.

### **b - Objectifs**

- Traitement des demandes de pensions.
- Prise en charge des dossiers de pension.

## **1.4 Structure Organisationnelle de la CNR**

L'agence Caisse Nationale des Retraites « CNR » de Tizi-Ouzou est administrée par un directeur, son personnel d'un service contentieux, et d'un secrétariat de direction qui lui sont directement rattachés. Il dispose aussi de quatre sous-directions (SDAM, SDOF, SDP, SDRC) qui dirigent chacune un certain nombre de services. Les sous-directeurs ont chacun une secrétaire qui l'assiste.

### **1.4.1 Service contentieux**

Le service contentieux est rattaché directement à la direction. Il s'occupe de tous les litiges qui peuvent survenir entre la caisse et les employeurs ou les retraités d'une façon générale.

- contentieux du recouvrement avec les employeurs.
- contentieux des retraites avec les assurés.
- éventuellement contentieux avec les tiers.

Le service contentieux s'est caractérisé par la prise en charge des affaires engagées par les retraités devant les instances judiciaires particulièrement non satisfaits des droits qui leur sont attribués, et les affaires où la CNR a été mise en cause.

Le service est également chargé du secrétariat de la commission de recours préalable de la wilaya, et s'assure que les textes sont sagement appliqués par les sévices de la caisse.

A Tizi-Ouzou le secrétariat du comité de liaison (organe décentralisé du conseil d'administration) est assuré au niveau du service contentieux.

### 1.4.2 Centre de Calcul Régional (C.C.R)

Le C.C.R est une structure régionale chargée d'assister les agences C.N.R. en matière de travaux informatiques.

#### a. Mission de C.C.R

- Tirage mensuel des mandats cartes et des bordereaux de virement C.C.P relatifs aux paiements des retraites (pensionnés).
- Tirages des notifications de revalorisation périodique des retraites.
- Installation et mise en application de nouveaux programmes et logiciels et émanant de la sous-direction de l'informatique.
- Veiller en bon fonctionnement de l'outil informatique, système d'exploitation et réseau dans les agences relevant du C.C.R.

Le C.C.R de Tizi-Ouzou a pour mission d'assister 04 agences suivantes : Tizi-Ouzou, Bouira, Boumerdes et Bejaia.

Après avoir reçu l'information sur les supports informatiques (disquette), le C.C.R est à la mission de traiter cette information de 04 agences (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira et Bejaia) et faire renvoyer l'information pour l'agence correspondante.

### 1.4.3 Cellule informatique de l'organisme d'accueil

La CNR comporte un service informatique qui gère les tâches informatiques de l'agence et l'échéance du mois, il se compose de deux ingénieurs.

L'outil informatique est réparti dans plusieurs services de l'organisme.

### 1.4.4 Aide à domicile

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la C.N.R, en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.

Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.

L'assistante sociale a pour mission :

- ✓ D'effectuer des visites aux domiciles des retraités âgés et malades.
- ✓ Assurer un entretien avec cette population.
- ✓ Identifier leurs problèmes et cerner la nature des besoins exprimés.
- ✓ Orienter, conseiller et informer le retraité et son entourage sur les différents services auxquelles ils peuvent recourir.
- ✓ Accompagner administrativement les retraités en difficulté, en vue de l'obtention de leurs droits en matière d'avantage sociaux.

Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines.

### 1.4.5 Cellules d'écoute

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités).

Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le ministère du travail et de la sécurité sociale consistent en la satisfaction des usagers par :

- La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur.
- L'humanisation des rapports du service public avec le citoyen.
- La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques.
- ✓ **Les missions de la cellule d'écoute sont :**
  - Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances.
  - Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches.

- Les informer de leurs droits, leurs obligations
- Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

### 1.4.6 Sous-direction de l'administration des moyens généraux (SDAM)

Cette direction est gérée par un cadre supérieure, ces deux principaux services sont :

#### a. Le service du personnel et le service des moyens généraux

Ces dernier sont dirigés par des chefs de services qui sont également ont relation de travail de la SDAM et assistée par une secrétaire.

##### a.1 Service personnel

- ✓ L'exécution de la paie du personnel de l'agence.
- ✓ Etablissement des pièces administratives.
- ✓ La tenue des registres du personnel.
- ✓ Veiller à l'application des règlements et lois en matière de discipline et droits des travailleurs.
- ✓ Tenue des dossiers administratifs du personnel.
- ✓ Prise en charge des doléances des travailleurs.
- ✓ Etablissement des statistiques et bilans du personnel.
- ✓ La prise en charge de la correspondance sociale.

##### a-2 Service des moyens généraux

La gestion du patrimoine dont :

- ✓ Les stocks
- ✓ Le parc auto
- ✓ Mobilier du bureau
- ✓ La sécurité des locaux
- ✓ L'entretien des équipements
- ✓ Les fournitures du bureau ainsi que toutes assistantes nécessaires à la bonne marche des services de l'agence.

- ✓ Veillez à la bonne tenue des registres d'inventaires ;
- ✓ S'assurer du respect des normes de sécurité notamment dans le transport des fonds, les personnes, les équipements informatiques.....
- ✓ Réception du courrier et les missions.

### **a-3 Le secrétariat de la Sous-direction de l'administration**

La sous-direction de l'administration est administré par un sous-directeur de l'administration des moyens, dont elle est chargée des tâches suivantes :

- Suivi des mouvements du personnel.
- La tenue des registres réglementaires.
- Suivi des congés.
- Suivi du pointage : l'absence et sortie du personnel.
- Établissement des ordres de mission et leurs enregistrements.
- La réception des communications téléphoniques.
- Le classement.
- Saisie des textes.

### **1.4.7 La sous-direction des pensions (S.D.P)**

La sous-direction des pensions est administrée par un sous-directeur, qui veille au bon suivi des taches suivantes :

- ✓ Remise des statistiques.
- ✓ Explication des textes et la réglementation.
- ✓ Organisation des services.
- ✓ La collaboration avec les services.

La sous-direction des pensions est structurée comme suit : deux divisions, la secrétaire, le contrôleur, le contrôle médicale et l'accueil.

#### **a. Division liquidation**

C'est la prise en charge pour la première fois d'un dossier de retraité nouvellement déposé. Cette division est aussi composée des services cités ci- dessous :

### **a.1 Service constitution**

- ✓ Ouverture des dossiers de pensions.
- ✓ Saisie des nouveaux dossiers.
- ✓ Classement des dossiers.
- ✓ Suivi des fichiers de pensions.

### **a .2 Service liquidation régimes algérien**

- ✓ Liquidation des dossiers en régimes algérien.
- ✓ Transmission des décomptes au service mandatement.

### **a.3 Service liquidation coordination**

- ✓ Liquidation des dossiers coordination.
- ✓ Saisie de la caisse étrangère pour dossier dont le demandeur travail à l'étranger et en Algérie.

### **b. Division révision**

Cette division est chargée de la reprise d'un dossier déjà liquidé suite à nouveaux éléments, et constituée des même services que la liquidation, ayant une fonction de réviser les dossiers liquidés.

#### **b.1 L'accueil**

Egalement sollicite de :

- ✓ Donner des renseignements d'ordre général relatif à la sécurité sociale.
- ✓ Renseignement et orientation des assurés sociaux, et la liquidation des pensions, révision des dossiers et mandatements.
- ✓ Réception des demandes de pensions.
- ✓ la reconstitution de carrière.

### **c. Secrétariat de la sous-direction des pensions**

Le sous-directeur des pensions est assisté d'une secrétaire à laquelle il délègue les tâches suivantes :

- Classement dossiers.
- Prise en charge des rendez-vous et les communications téléphoniques.
- Saisie des textes sur micro-ordinateur (traitement de texte).
- Exécution des tâches qu'on lui confie.

### **d. Contrôleur (enquêteur)**

Il vérifie l'authenticité des pièces produites par les employeurs, et contrôle le cas échéant tout défaut de déclaration.

### **e. Le contrôle médical**

Ce contrôle médical est chargé du diagnostic de l'état d'incapacité du demandeur de retraite en France cette prestation est assurée pour le compte des caisses de sécurité sociale Française.

### **1.4.8 La sous-direction des opérations financières (SDOF)**

La sous-direction des opérations financières est administrée par un sous-directeur, ce dernier est assisté par la secrétaire. Cette sous-direction est fractionnée en trois services chargés des tâches énumérées ci-dessous :

#### **a. Service mandatement**

Cette sous structure est chargée principalement de :

- ✓ Payer mensuellement les pensions de retraite déjà accordées et de prendre celles nouvellement liquidées.
- ✓ Réexpédier les mandats ré-imputés pour divers motifs.
- ✓ Transférer les paiements vers d'autres agences et assurer la continuité des paiements hérités suites aux changements d'adresses des retraités.
- ✓ Mandater les rappels et notification d'ordre de reversement des sommes indument perçus suite à la révision intervenus.
- ✓ Régler les arrérages dus au décès des retraités à leurs héritiers.
- ✓ Prise en charge des ayants droit en matière (d'allocation familiales traitement des dossiers, paiements et modifications).

### **b. Services recouvrements**

Le service recouvrement a pour mission de recouvrir les cotisations dues au rachat de la période de participation à la lutte de libération nationale et le taux d'invalidité attribué par le ministre des moudjahidine.

#### **Exemple**

Lorsque le moudjahid demande une pension de retraite auprès de la caisse nationale pour ses activités salariées, la période de participation à la guerre de libération nationale lui est validée en double ainsi que le taux d'invalidité a raison de quatre trimestres par tranche de 10% par le service des pensions. Ce dernier transmet une facture de rachat de cotisations « Ancien Moudjahid » en application de l'article 29 de la loi 83/12 au service recouvrement qui procédera à la récupération des montants dus auprès de l'assuré.

### **c. Service comptabilité**

Le service de comptabilité contrôle est suit la gestion des finances « dépenses et recette ».

#### **c-1 Dépenses**

- ✓ Paie et charges sociales ;
- ✓ Paiement des pensions et charges (AS, IRG, VF) ;
- ✓ Fonctionnement des services et équipements.

#### **c-2 Recettes**

- ✓ Encaissement des cotisations « retraite » des travailleurs.
- ✓ Encaissement des cotisations « rachat » des moudjahidin.
- ✓ Encaissement des ressourcements des allocations familiales payés aux retraités relevant de la fonction publique.

#### **c-3 Constatation et comptabilisation des dépenses et recettes**

- ✓ Tenue des livres des banques et caisses ;
- ✓ Tirages des balances, journaux auxiliaires et grands livres ;
- ✓ Bilan (régularisation des comptes regroupement des comptes, balance après inventaire et contrôle du bilan).

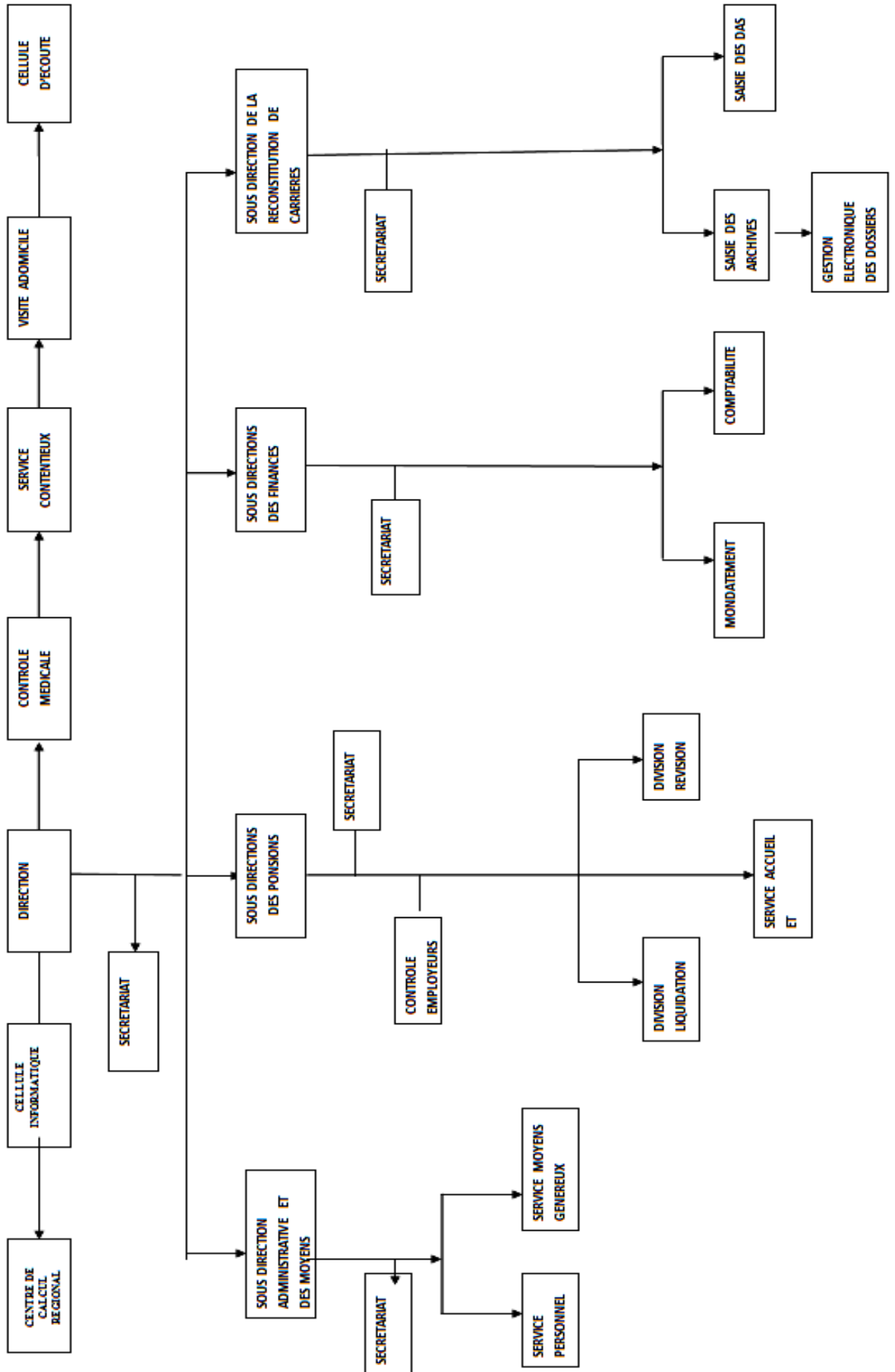
### 1.4.9 Sous-direction de la reconstitution des carrières (SDRC)

La sous-direction de la reconstitution des carrières est administrée par un sous-directeur, qui veille au bon suivi des tâches suivantes :

- ✓ saisir les salaires de l'assiette de calcul.
- ✓ saisir de l'archive Agricoles ainsi que l'opération de redressement des lignes non valides.
- ✓ vérifier les salaires saisis.
- ✓ établir les demandes de relevé de carrière régime général et régime agricole.
- ✓ établir les demandes de relevé de carrière inter-agence.

Collecte des déclarations annuelles des salaires DAS (DAS sur support papier et DAS Informatique).

ORGANIGRAMME DE LA CNR



### Section 2 : le recrutement au sein de la CNR

#### 2.1 Les raisons de recrutement au sein de la CNR :

Il ya plusieurs raisons qui provoquent l'acte de recrutement telles que :

**2.1.1 Le licenciement :** Le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employeur, d'un contrat de travail à durée indéterminé(CDI).

Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être, soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité, soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail. En plus, toutefois l'employeur qui souhaite licencier un salarié un salarié doit suivre une procédure précise. Les étapes sont les suivantes :

- ✓ entretien préalable au cours duquel :
- ✓ Convocation à un entretien en vue de licenciement, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise contre récépissé.
- ✓ Le salarié peut se faire accompagner d'un autre salarié de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.
- ✓ L'employeur fait exposer des faits qu'il reproche au salarié.
- ✓ L'employeur entend des explications du salarié.
- ✓ Délai de réflexion, le minimum est d'un jour, en revanche de délai maximum est de, un mois pour un licenciement disciplinaire.
- ✓ Il est noté que dans le cas où le salarié fait une faute grave, l'employeur le licencie sans attendre la durée du préavis conventionnelle. Le salarié ne bénéficie pas des avantages d'indemnités.
- ✓ En réparation, les salariés perçoivent tous les avantages prévus conventionnellement.

**2.1.2 La retraite :** La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle. Si la mise à la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes, doivent être respectées :

- Le salarié atteint le régime de la retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.
- L'âge minimum de la retraite : la loi le fixe à 60 ans. éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance.

**2.1.3 La démission :** le salarié peut démissionner au moment qu'il veut, il y'a pas de procédures particulières à suivre. Pour se faire, il suffit juste de manifester son intention.

Le salarié qui démissionne doit cependant, respecter un délai de préavis dont la durée est généralement fixée par des conventions collectives ou les usages de profession. Cette durée est fréquemment de dix mois pour les cadres supérieures, trois mois pour les cadres et d'un mois pour l'autre salarié.

**2.1.4 Autres motifs de recrutement :** beaucoup d'autres motifs peuvent donner lieu à un recrutement, entre autres, nous pouvons citer :

- Elargissement d'un outil productif qui fait naître de nouveaux postes d'emplois.
- Mutation de personnel d'un poste à un autre dans la hiérarchie en raison d'une capacité surqualifié qui lui permet d'être connu.

Les décès du salarié qui peut être motivé par un accident de travail ou hors de sa profession.

### 2-2 Les conditions de recrutement au sein de la CNR :

Le recrutement des travailleurs au sein des organismes de sécurité Sociale s'effectue dans les conditions fixées par la loi, les règlements ainsi que les dispositions de la présente convention collective.

Pour cela, deux conditions doivent être réunies :

- **Existence d'un poste vacant ou nouvellement crée :**

Un poste est supposé vacant lorsque son titulaire l'a quitté par :

- ✚ Promotion.
- ✚ Démission.
- ✚ Retraite.
- ✚ Suspension du travail de droit ou par accord mutuel.
- ✚ Décès.

- **Choix du travailleur répondant aux exigences du poste à pourvoir :**

Ce travailleur doit remplir les conditions ci-après :

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d"description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

---

- ✚ Etre de nationalité Algérienne.
- ✚ Etre âgé de 16 ans révolus.
- ✚ Satisfaire aux conditions physiques et professionnelles requises.
- ✚ Etre libre de tout engagement.

Nul ne peut être recruté au sein des organismes de sécurité sociale :

- S'il ne justifie pas du niveau exigé par le poste à pourvoir.
- S'il ne justifie pas de sa situation vis-à-vis du service national tel que prévu par la réglementation en vigueur.
- S'il n'est pas régulièrement libéré de toutes obligations professionnelles et de tout autre employeur.
- s'il n'a pas pour objet de pourvoir à une vacance ou à une création d'emploi justifié ou prévue par l'organigramme.
- Si L'âge minimum requis pour un recrutement est supérieure à seize (16) ans.
- Si le travailleur mineur ne peut avoir une présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.
- Si le travailleur mineur doit être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.
- Si le candidat à un emploi n'a pas fourni un dossier administratif tel que prévu par l'organisme employeur.
- Si le recrutement est fondé sur les considérations de Sexe, de situation sociale ou matrimoniale, de liens familiaux, de convictions politiques, d'adhésion ou non à un syndicat.

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

### Le recrutement

Mutation	Promotion	Recrutement Externe
<p>Mutation interne ou inter-caisse</p>	<p>-La promotion consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchiquement supérieur.</p> <p>-La promotion ne peut avoir lieu que si les conditions suivantes sont réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vacance du poste ou poste nouvellement créé.</li> <li>▪ Structuration du poste dans l'organigramme.</li> <li>▪ Avoir accompli préalablement la durée de travail exigée au poste occupé telle que définie dans la nomenclature des postes de travail de la sécurité sociale.</li> </ul> <p>-Les postes vacants sont postés à la connaissance des personnels pouvant y postuler.</p> <p>-Parmi les travailleurs répondant aux conditions ci-dessus, il est effectué un test professionnel en vue de déterminer le ou les</p>	<p>-L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize ans, sauf dans le contrat d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.</p> <p>-Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.</p> <p>-Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à la moralité.</p> <p>-Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.</p> <p>-Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un</p>

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

	<p>candidats retenus.</p> <p>-Les postes de travail vacants nécessitant la justification d'un diplôme sont pourvus en priorité parmi les travailleurs titulaires de ce diplôme en cas de besoin, un test professionnel départagera ces travailleurs. priorité parmi les travailleurs titulaires de ce diplôme en cas de besoin, un test professionnel départagera ces travailleurs.</p>	<p>contrat de travail de notre à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi de rémunération ou de condition de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet.</p> <p>-Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six(06) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification.</p> <p>-La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.</p> <p>-Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le</p>
--	---	---

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

		<p>décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.</p> <p>-Durant la période d'essai la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnités ni préavis.</p> <p>-L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur, lorsqu'il n'existe par une main d'œuvre nationale qualifiée.</p>
Description de l'opération	Description de l'opération	
<p>-Demande motivée adressée au responsable hiérarchique</p> <p>-Transmission de la demande portant avis du directeur d'agence à l'agence d'accueil</p> <p>-Réponse de l'agence</p>	<p>-Affichage des postes vacants en précisant les conditions d'accès et le délai de dépôt des candidatures.</p> <p>-Candidatures dûment visées et motivées par les responsables hiérarchiques.</p> <p>-Traitement des demandes, préparation des fiches de</p>	

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

<p>d'accueil</p> <p>-Transmission du dossier de demande mutation du travailleur à la direction Générale pour accord</p> <p>-Etablissement de la décision de mutation dès réception de l'accord de la DG ou notification de rejet.</p> <p>-Transmission du dossier administratif du travailleur à l'agence d'accueil, ainsi que l'attestation de cessation de paiement reprenant tous les éléments (congé, retenues prêt.)</p>	<p>candidatures et transmission vers la structure concernées.</p> <p>-Transmission des dossiers à la CPPF.</p> <p>-Transmission du P.V dûment signé par l'ensemble des membres dans un délai de 08 jrs à la Direction Générale, accompagnée d'un état signalétique.</p> <p>-Mise en œuvre de la décision de la D.G.</p> <p>-Etablissements des décisions de promotion.</p>	
---	--	--

**Source :** document interne de la CNR.

### 2.3Le rôle du service personnel dans la processus de recrutement :

Le recrutement est une démarche très importante au niveau de la politique des ressources humaines. Tout d'abord, il est à noter que les ressources humaines se présentent en tant que service se trouvent au sein de l'administration. Les RH se concentrent en principe sur les différentes activités concernant la gestion du personnel.

#### Son rôle :

- Est un partenaire stratégique à part entière dans les décisions prises par l'administration, il n'est plus regardé comme un facteur coûts mais comme une composante importante pour la réussite de l'administration.
- le chargé de personnel intervient à toutes les phases du processus d'embauche avec un objectif principal : trouver le candidat idéal pour une administration, mission, compétences, formation, salaire.

- ils s'occupent également du développement des compétences du personnel de l'administration.
- Prévoit les départs de certains salariés dans le but d'envisager des programmes de recrutement.
- Jouent un rôle d'agent de changement autant auprès de la direction.
- Identifier les postes clés, les compétences nécessaires pour le poste, évaluer les candidats internes et externes, élaborer les plan de transfert de connaissance.
- Ils s'assurer que les employés évoluent dans un environnement de travail agréable surtout respectueux.

### 2-4 Les étapes de recrutement au sein de la CNR :

Le processus de recrutement regroupe plusieurs étapes bien distinctes :

- La première phase est d'identifier le besoin pour cibler au mieux le profil recherché de trouver le candidat répondant aux critères, Une nouvelle recrue peut s'avérer indispensable dans les cas suivants : un départ temporaire ou définitif d'un salarié, de nouveaux objectifs de développement de l'entreprise, une croissance forte de l'activité,
- Description du poste ; **profil requis, expériences professionnelles, niveau d'expérience**, l'employeur doit également *déterminé la nature du contrat auquel il souhaite recourir (CDI, CDD), à temps plein ou partiel.*
- *L'administration doit établir un courrier à la D.G pour autorisation de recrutement,*
- Diffusion d'une offre ; Affichage des postes vacants en précisant les conditions d'accès, la CNR procède aux recrutements de personnels permanents ou temporaires, à partir des services de L'ANEM, en application de la loi relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.
- La sélection et tri des candidatures ; (test et entretien) parmi les candidats répondant aux critères, il est effectué un test professionnel en vue de déterminer le ou les candidats retenus.
- Transmission du P.V dûment signé dans un délai de 08 jrs à la Direction Générale.
- Elle doit également planifier la visite médicale d'embauche.
- Inscription de la personne recrutée au **registre du personnel.**

- signature du **contrat de travail**.

Le **recrutement interne** et le **recrutement externe** font partie des processus RH qu'une entreprise doit utiliser selon les ressources professionnelles dont elle dispose à un instant Il peut s'agir d'une **création de poste** ou d'un **remplacement** de personnel.

Le salarié promu à de nouvelles fonctions est **déjà intégré à l'entreprise**, c'est-à-dire qu'il **connaît les rouages de son fonctionnement**, ses moyens, sa politique de développement, la culture d'entreprise, etc.

Ce postulat présente des avantages :

- l'intégration de la personne est déjà effective, ce qui **fait gagner du temps** à l'entreprise notamment sur le plan opérationnel.
- le profil est plus à même d'**évaluer toutes les dimensions** de sa nouvelle mission en connaissant l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.
- les **coûts liés** au recrutement sont ainsi **réduits**.

Lorsque l'entreprise juge nécessaire l'embauche d'un nouveau collaborateur, elle peut faire appel à un candidat externe à la structure. Une offre de **recrutement** est diffusée par différents moyens de communication.

La première raison de procéder à un recrutement à l'extérieur de l'entreprise est l'absence de ressource en interne

### 2.5 Les types de contrats :

La relation de travail prend naissance à travers le contrat de travail établi entre un travailleur et un employeur.

Le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée. Toutefois il peut être conclu pour une durée déterminée à temps plein ou partiel.

### ❖ Le contrat à durer déterminé :

- ✚ Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables.
- ✚ Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de concéder le poste de travail.
- ✚ Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.
- ✚ Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque de motifs saisonniers le justifient.
- ✚ Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires (Art. 2 Ord 96-21).

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que motifs de la durée arrêtée.

La durée de la période d'essai applicable au contrat à durée déterminée ne peut être supérieure au 1/12<sup>ème</sup> de celle fixée pour un emploi à durée indéterminée de même qualification ou classification.

Le contrat de travail à durée déterminée ne peut avoir pour effet de pourvoir à un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Il est conclu et renouvelé dans la limite d'une durée maximale de trente-six (36) mois.

Le travailleur sous contrat à durée déterminée bénéficie d'une priorité de recrutement à durée indéterminée dans l'entreprise en cas de vacance ou de création d'un poste de travail permanent répondant à ses qualifications et à son aptitude professionnelle.

### ❖ Le contrat à durée indéterminé :

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est-à-dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce lorsque :

- ✓ Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur.
- ✓ Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.
- ✓ En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

- ✓ Les modalités d'application du présent article sont fixées par lois réglementaires. (Art. 4 Ord 96-21).

Sans préjudice des autres effets de la loi, le contrat de travail conclu pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée.

### **2.6. Quesque il doit faire le candidat pour qu'il soit recruté :**

- ✓ Exprimer la motivation pour le poste.
- ✓ Avoir un diplôme et l'expérience adéquats.
- ✓ Avoir de bonnes références professionnelles.
- ✓ La ponctualité, il ne faut jamais arriver en retard a un entretien, c'est le premier message de respect et de bienveillance que l'administration recevra de votre part, en cas d'imprévu ou de retard, il convient de prévenir l'administration et s'excusant on argumentant.
- ✓ Ne pas négliger les formes de politesse.
- ✓ Lors d'un entretien, l'apparence compte énormément, une tenue adaptée est requise ainsi qu'une bonne gestuelle.

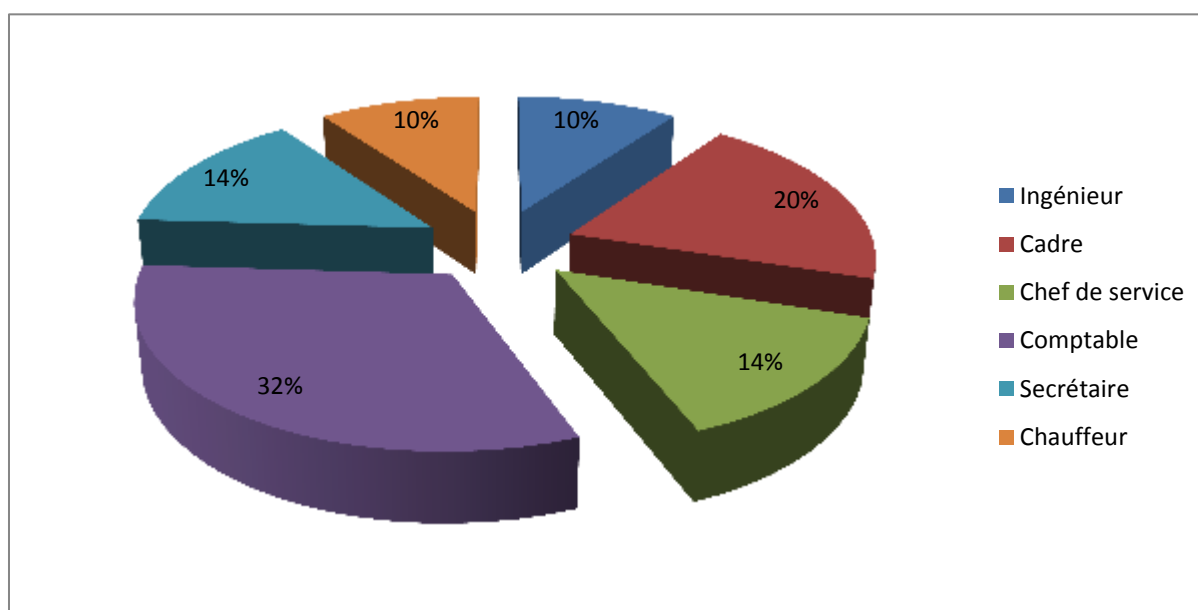
**Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.**

**3.1 Analyse des données :**

**Tableau n°02 : La répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Ingénieur</b>	5	10%
<b>Cadre</b>	10	20%
<b>Chef de service</b>	7	14%
<b>Comptable</b>	16	32%
<b>Secrétaire</b>	7	14%
<b>Chauffeur</b>	5	10%
<b>Totale</b>	50	100%

**Figure n°09 : La répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé.**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de la CNR

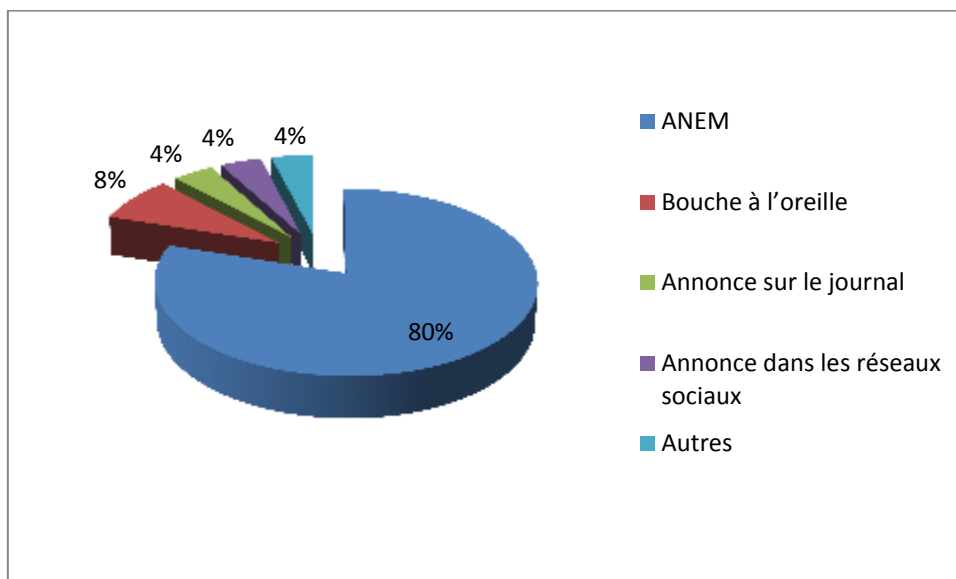
### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

D'après notre analyse on constate que la majorité des échantillons occupent le poste comptable avec un pourcentage de 32%, en deuxième lieu vient là le poste cadre avec un pourcentage de 20%, en troisième les postes chef de service et secrétaires avec un taux de 14%, et enfin en dernier lieu le poste ingénieure et chauffeur présente un pourcentage de 10%.

**Tableau n°03 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement**

Désignation	Effectif	Pourcentage
ANEM	40	80%
Bouche à l'oreille	4	8%
Annonce sur le journal	2	4%
Annonce dans les réseaux sociaux	2	4%
Autres	2	4%
Totale	50	4%

**Figure n°10 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement**



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

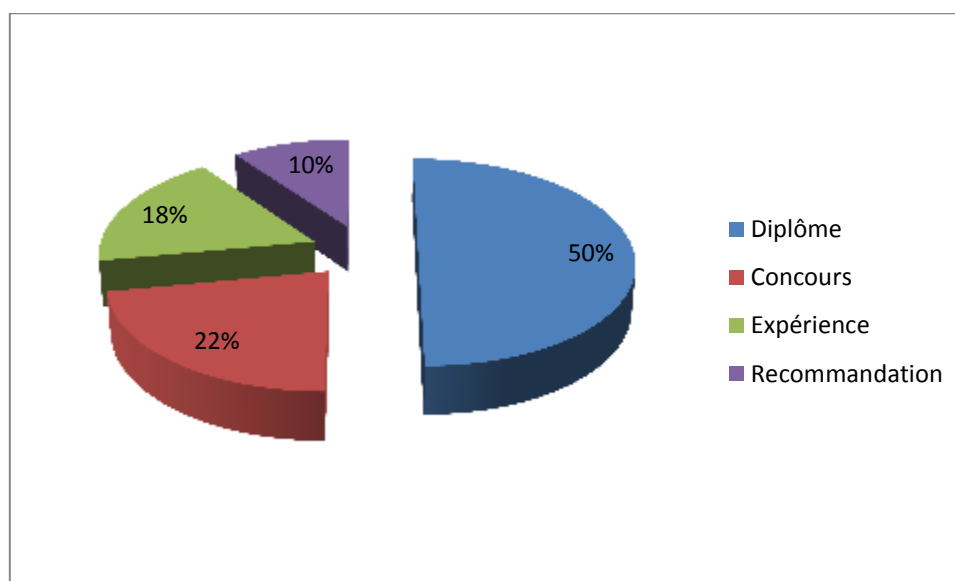
### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

D'après la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que la plupart des enquêtes ont été informés par l'offre d'emplois à l'aide de l'agence nationale des emplois(ANEM) avec un taux de 80% vient par suite 8% de ceux qui étaient informés par la bouche à l'oreille, enfin 4% ont été informées par les annonces sur le journal et les réseaux sociaux et d'autres moyens.

**Tableaux n°04 : Les critères de recrutement**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Diplôme	25	50%
Concours	11	22%
Expérience	9	18%
Recommandation	5	10%
Total	50	100%

**Figure n °11 : Les critères de recrutements**



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

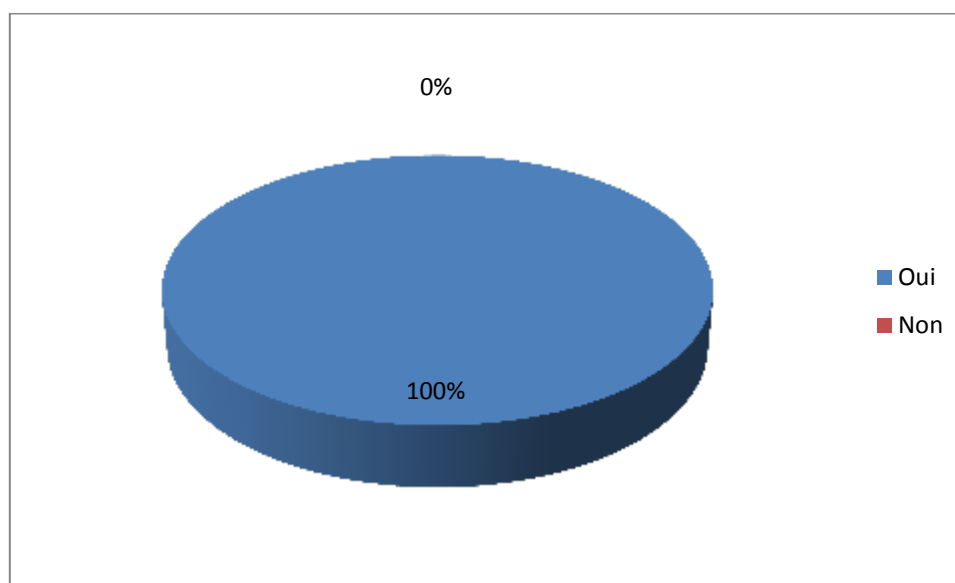
### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

D'après notre analyse , la majorité des cadres déclarent qu'ils ont été sélectionnés dans l'entreprise sur la base de leur diplôme(qualification) avec un taux 50%, suivi par un taux 22% selon les concours, la troisième place est sélectionnés par rapport à l'expérience .Enfin, l'autre déclare qu'il été sélectionné sur la base de recommandation.

**Tableau n°05 : L'objectivité des critères**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

**Figure n°12 : L'objectivité des critères**



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

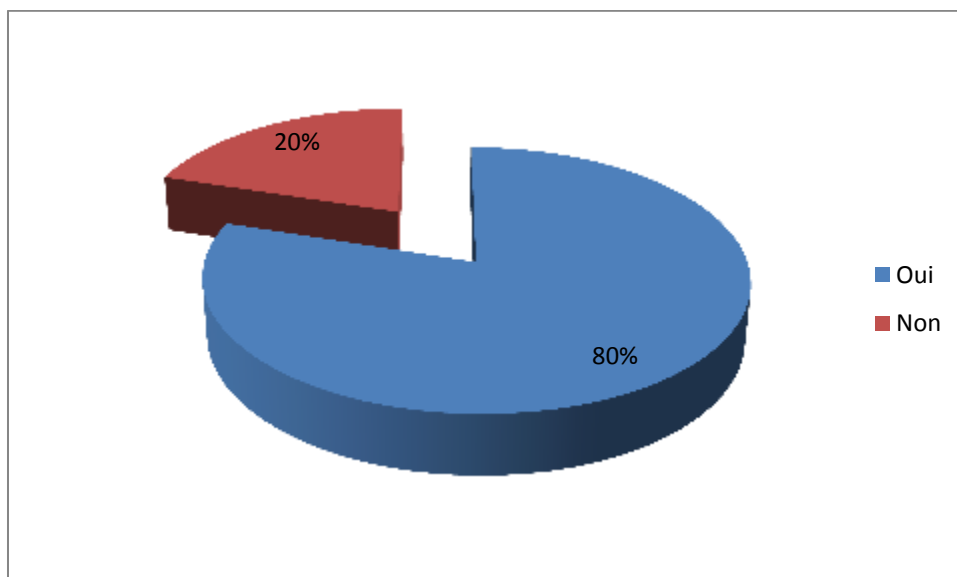
D'après le tableau ci-dessus, nous avons remarqué que par rapport à notre échantillons les cadres interrogée son recrutées par rapport à des critères objectifs.

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

Tableau n° 06 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Figure n°13 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste



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

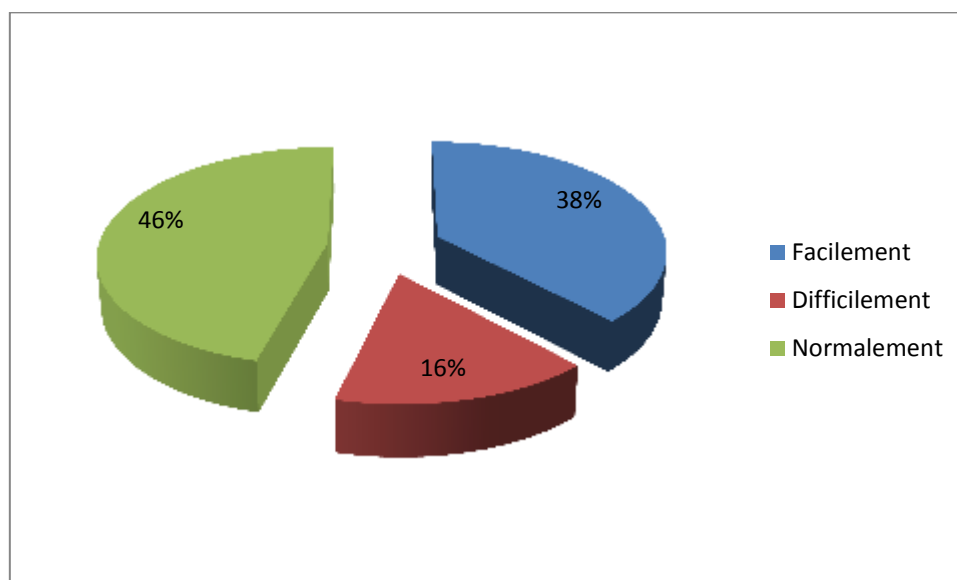
D'après le tableau et la figure ci-dessus, on constate que 80% des salariés affirment que qu'il y'a une adéquation entre leurs compétence et leurs postes occupés. Le reste des salariés interroge 20% nié l'existence de corrélation entre les compétences et leurs postes occupé.

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

Tableau n°07 : L'intégration des salariés dans leurs postes.

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Facilement	19	38%
Difficilement	8	16%
Normalement	23	46%
Total	50	100%

Figure n°14 : L'intégration des salariés dans leurs postes



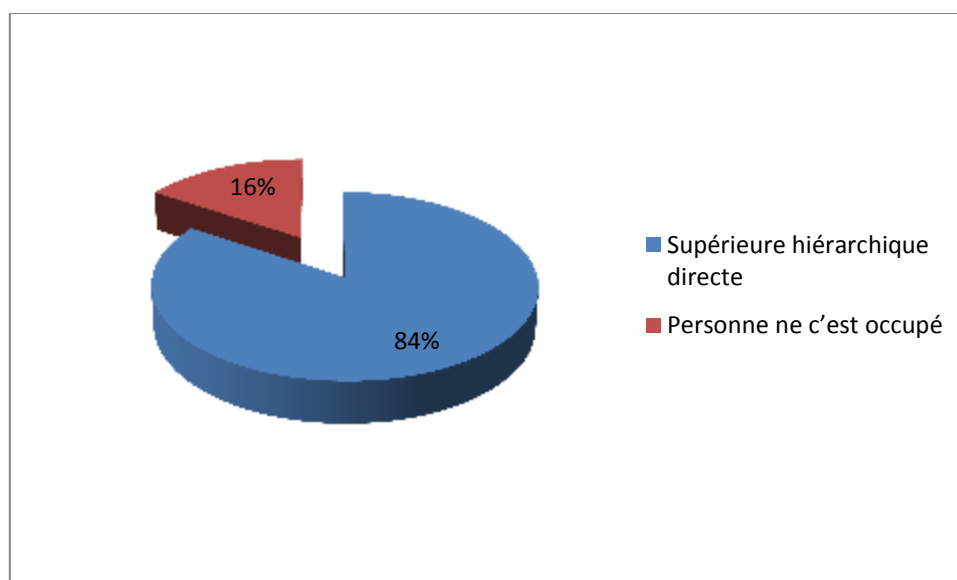
D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que 38% des enquêtés ont répondu que leur intégration s'est passé facilement, suivi par 16% de ceux qui affirment que leur intégration s'est passé difficilement, enfin 46% trouve que leur intégration étaient normalement.

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

**Tableau n°08 : Le chargé de l'intégration**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Supérieure hiérarchique directe	43	86%
Personne ne s'est occupé	8	16%
Total	50	100%

**Figure n°15 : Le chargé de l'intégration**



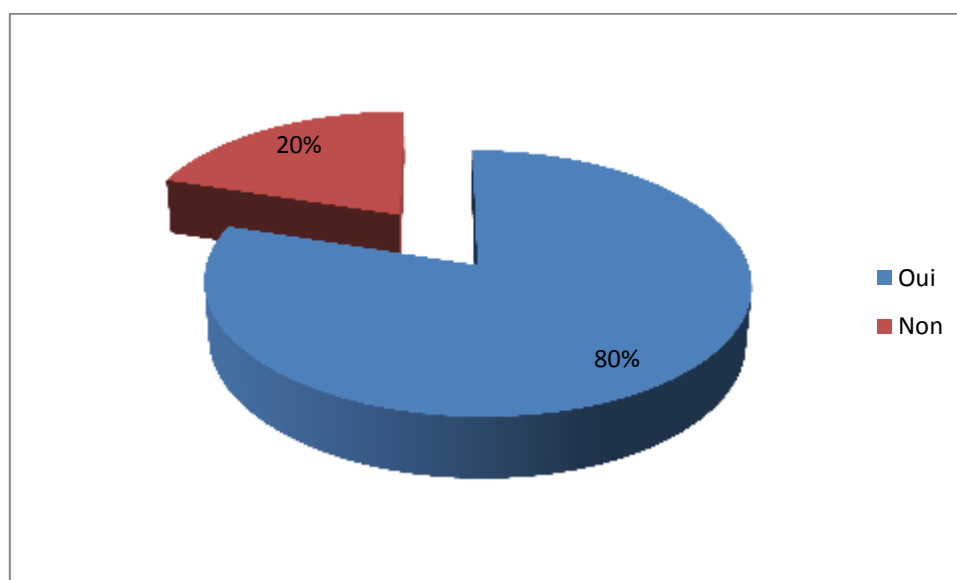
**Source :** Elaboré par nous même à partir des données de la CNR

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des enquêtés disent que le supérieure hiérarchique s'est occupé de leurs intégration, 16% disent que personne s'est occupé de leurs intégration.

Tableau n°09 : L'efficacité de recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Figure n°16 : L'efficacité de recrutement



Source : Elaboré par nous même à partir des donnés de la CNR

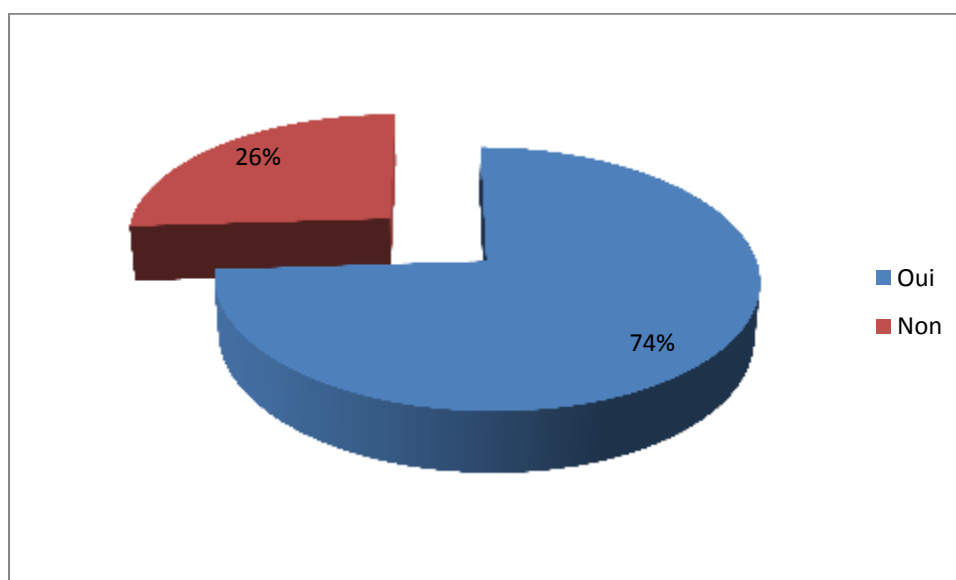
D'après le tableau et la figure, on constate que 80% des effectifs on déclarer que le recrutement au sein de la CNR est efficace, et 20% dit que le recrutement n'est pas efficace.

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

Tableau n°10 : La difficulté rencontrée par rapport au poste occupé

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	37	74%
Non	13	26%
Total	50	100%

Figure n°17 : Les difficultés rencontrées par rapport au poste occupé



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

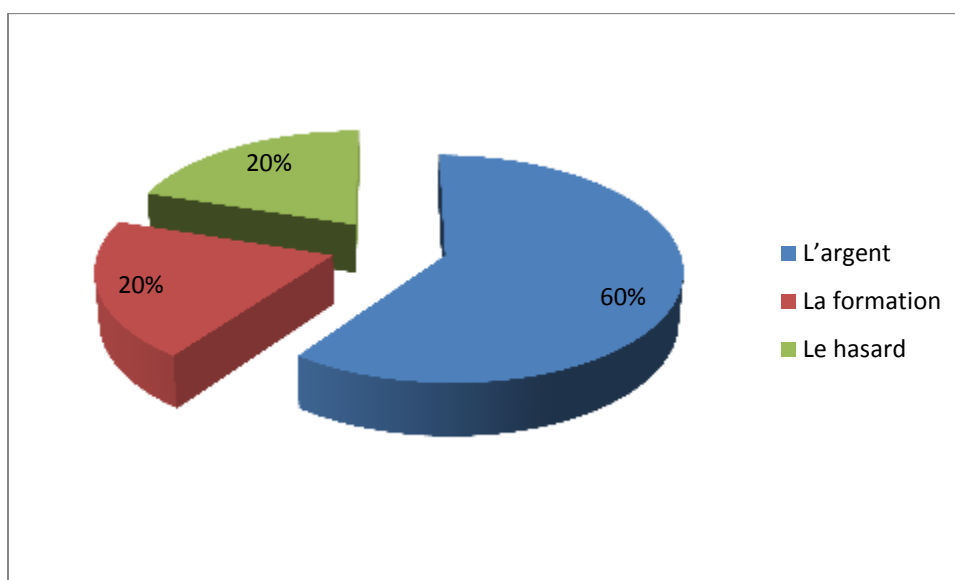
D'après le tableau ci-dessus et la figure, on constate que 74% ne rencontrent pas des difficultés, et 26% des échantillons ont rencontrés des difficultés tels que ; le manque d'expérience, la non définition des tâches, la jalousie, le racisme.

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise et d description du processus de recrutement au sein de l'organisation CNR

Tableau n° 11 : La base selon laquelle l'employeur choisie son emplois

Désignation	Effectifs	pourcentage
L'argent	30	60%
La formation	10	20%
Le hasard	10	20%
Total	50	100%

Figure n°18 : La base selon laquelle l'employeur choisie son emplois



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

D'après le tableau et la figure on constate que la majorité des employées qui est 60% ont choisi leurs emplois à base de l'argent, ensuite 20% selon leurs formations, et 20% autres selon le hasard.

#### **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueil CNR et après avoir effectué des entretiens, nous les avons décortiqué afin de pouvoir observer si les réponses permettent de valider ou non les hypothèses posées au départ de réflexion. Nous avons commencé par présenter les informations données par des collaborateurs et des cadres de l'entreprise, puis nous avons analysé les réponses des questionnaires en fonction des hypothèses.



*Conclusion Générale*

### **Conclusion :**

La décision de recruter est un acte important qui permet à l'entreprise de répondre à ses besoins en compétences. Le succès de l'entreprise ne dépend pas uniquement des produits ou des services proposés, l'efficacité du personnel est tout aussi essentielle c'est pourquoi il ne faut surtout pas négliger la politique de recrutement.

Le recrutement comprend l'ensemble d'information concernant le poste vacant au sein de l'entreprise, son objectif principal, de fournir à l'entreprise le plus grande possible des candidats et il vise également à les garder dans l'entreprise une fois qu'ils ont été embauchés.

De ce fait en essayons de répondre à la problématique de « est-ce –que la politique de recrutement au sein de l'entreprise CNR pratique vraiment les procédures de recrutement au sein des entreprises publiques ? »

Dans le but de répondre à cette problématique nous avons choisis l'entreprise CNR et nous avons adopté une approche mixte, à la fois qualitative et quantitative pour décrire et comprendre en profondeur le déroulement de recrutement au sein de cette entreprise.

A travers le travail sur le terrain avec l'observation participante ainsi que la mise en pratique de questionnaire à vocation qualitative, on a pu obtenir un débat de réponse à notre hypothèse. En effet, certains se sont avérés confirmés comme nous pouvons le penser lors de nos recherches, on a pu constater que cette entreprise utilise l'ANEM comme seul moyen de recrutement et elle ne donne pas d'importance aux autres méthodes tel que les offres d'emplois à travers les réseaux sociaux contrairement aux autres entreprises publiques qui adoptent divers moyens .Ceci infirme que la première hypothèse qui dit que les médiats et les réseaux sociaux facilitent les offres d'emplois au sein de l'entreprise CNR .

Le recrutement et la sélection sont le noyau dur de la valorisation de la culture de l'entreprise et de ses compétences, à cet effet cette entreprise se base dans leurs sélections des candidats essentiellement sur les compétences et qualifications qui possèdent le candidat lors de l'entretien d'embauche ceci affirme la deuxième hypothèse qui dit que la sélection des candidats pour accéder à un poste dépend des compétences et des qualifications.

D'après tout ce qui a été traité, on constate que le processus de recrutement pratiqué au sein de l'entreprise CNR, est totalement différent de celui qui s'exécute généralement au niveau des autres entreprises publiques, car la CNR applique uniquement le recrutement via le biais de l'ANEM, et les promotions pour les postes à responsabilités.



*Bibliographie*

### ❖ Ouvrages :

- ALAIN Gavand, « le recrutement », 11eme édition, Vuibert, paris, 2009. A voir : St-Onge et al, 2004, p 6
- BERNAND Tureon et MARIE Miler, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, édition Montréal.1992. P197.
- Bernard Martory, Daniel Crozet. « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6 ème édition Dunod, paris, 2005. P43
- CITEAU.J.P, « gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratique », 4eme édition, Armand Cloin, 2002, p93.
- COHEN-HAEGEL Annick, toute lafonction ressources humaines, 2eme édition Donod, pais, 2010, p132.
- CHARTENTIERP, « management et gestion des organisations » édition Armand Coline. Paris, P61.
- Cour GRH /IFSE Maxime Moreno sur proposition de caroline Manville Maitre de conférence GRH, IAE-UT1-p5
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004 , P59.
- Dolan et al 2004, p5-PIERRE CITEAU, Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, paris, 1997.
- DE FALCO Hélène, maîtriser ses recrutements, 2eme édition, Paris, avril 2002, P 07  
DIMITRI WEISS, « ressources humaines », 2eme édition d'organisation, Paris, 2003 , P65
- JEAN P.LOUART « Maslow » Herzberg et les théories du contenu motivationnel ». Édition CLAREE, 2002, P 63.
- Hélénez de Falco, « maitriser ses recrutements », édition Dunod, 2eme édition, Paris,2002, Paris, 2002, P02.
- Groupe-Conseil. »guide de gestion des ressources humaines » TECHNO compétences, canada, 2003. P85.
- MAKHLOUF.F « Initiation à la GRH (la gestion des ressources humaines) cours et exercices corrigé+terminologie en langue arabe, 3 ème édition, pages bleues internationale, Alger, 2012.P11.
- Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR », édition DUNOD, paris, 2006.

## Bibliographie

---

- PERITTI Jean –marie, Dictionnaire des Ressources Humain, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001.
- PERETTI Jean –Marie « Ressources Humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, paris, 2007.
- PERRETTI Jean-Marie, ressources humaine, éd Vuibert, 11ème édition, 2009.
- PERITTI J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3ème Édition, 2011.
- PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8é édition, Paris, 2012
- PERETTI -jean –marie « Ressources humaine », 15ème édition, Vuibert, paris, 2015,
- SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3ème édition, 1986.
- SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « la gestion des ressources humaines», ,2eme édition(2007).
- SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise « Gestion du personnel », 4ème édition Linc Montréal, les éditions d'organisation Paris, 1986.
- St-Onge,Audet, M.Haines,V, III, PERETTI,A, »relever les défis de la gestion des ressources humaines » ; Gaëtan Morin éditeur/ Chenetière Education, Montréal, 2004.
- SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS,1977. P59.
- TRESANANI Marie, évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, édition EMS, 2007. P72.
- Yves Emery, François Gonin « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2006.
- Yvan PRESOUEUX3 LA Gestion des Ressources Humaines », édition ECONOMICA, 2003.

### ❖ Liste des mémoires :

- ✓ BOURABA .H, SOUMANI.M. » La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique ». Cas de l'ENIEM. Tizi-Ouzou. Mémoire de master en sciences de gestion : UMMTO, 2018.
- ✓ NECHAB.A, YAKOUBI .S. « la politique de recrutement au sein d'une entreprise publique ». cas de : ELECTRO-INDUSTRIES (AZAZGA). Mémoire de master en management stratégique des entreprises : Université de Mouloud Mammeri de Tizi – Ouzou, 2017.
- ✓ OUARDIA. T, WIDAD. T, «analyse et description des postes », mémoire de fin d'étude de 2ème année de master, université de Bejaia 2012-2013

### ❖ Sites web :

- ✓ [metz@cibij.fr](mailto:metz@cibij.fr)-[www.cribij.fr](http://www.cribij.fr), centre de renseignement et d'information bureau information jeunesse.
- ✓ [Dspacehome](http://dspacehome.ummto.com). ummto.com

### ❖ Les articles :

- ✓ <http://www.pratique.fr> /quels-differents-motifs-licenciement.html (consulté le 10/09/2021 à 14h20).
- ✓ <http://dspace.univtlemcen.dz> /handle/112/6599.
- ✓ <https://www.ummto.dz>) dspace



*Annexes*

*Annexes 01 : Questionnaire*

1)- Quelle fonction occupez- vous au niveau de la CNR ?

.....

2) -Comment obtenez-vous l'information au sujet de recrutement à l'entreprise CNR ?

- a) Annonce sur le journal
- b) Annonce dans les réseaux sociaux
- c) L'ANEM
- d) Bouche à l'oreille

Autre,

précisez.....

.....

3)- Sur quel (s) critère(s) pensez-vous avoir été sélectionné ?

- a) Diplôme
- b) Concours
- c) Expérience
- d) Recommandation

Autre,

précisez.....

.....

4)- Trouvez-vous les critères sur lesquels vous avez été recrutés objectifs ?

- a) Oui
- b) Non

Si, non expliquer ?.....

.....

5)- Y a-t-il une adéquation entre votre formation de base et donc vos compétences et les exigences de votre poste ?

- a)Oui
- b) Non

6)- Votre intégration dans votre poste de travail s'est –elle passée :

- a) Facilement

## Annexes

b) Normalement

c) Difficilement

Expliquez, pourquoi ?.....

.....

7)- Durant la période d'essai, qui s'est occupé de votre intégration ?

a) Votre supérieure hiérarchique directe

b) Collègue du même service

c) Personne ne s'est occupé

8)- Pensez-vous que le recrutement au niveau de l'entreprise CNR se fait d'une manière efficace ?

a) oui

b) non

Pourquoi ?.....

.....

9)-Avez-vous rencontré des difficultés par rapport à votre poste occupé ?

a) oui

b) non

Si oui,

lesquelles ?.....

.....

10)-selon quelle base avez-vous choisi de travailler dans cette organisation ?

a) l'argent

b)- la formation

## Annexes 02

CAISSE NATIONALE DES RETRAITES  
AGENCE LOCALE DE TIZI OUZOU

## FICHE SIGNALITIQUE INDIVIDUELLE

N° 032

## Etat civil

Nom et Prénom : xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Date et lieu de naissance : 12 décembre 1957

Adresse : Village BOUMAHNI AIN ZAOUIA Tizi Ouzou

Nationalité : Algérienne

Situation de famille : Marié (Veuf)

Formation : \_\_\_\_\_

Niveau d'Etudes : Moyen.

Diplômes obtenus : \_\_\_\_\_

Qualification : Chef de Service 2<sup>ème</sup> Classe,

Langue : Arabe. Français,

## Activité professionnelle

Diplôme professionnel obtenu : \_\_\_\_\_

Emplois précédents : \_\_\_\_\_

Nom de l'employeur	date d'entrée	date de sortie	poste occupé
_____			

- Date de recrutement à la Sécurité Sociale : 03 février 1981
- Premier organisme : CNR
- Date d'affectation à la CNR : 03 février 1981.

## Positions successives

Date d'effet	Qualification	classif.	structure
03/02/81	Dactylogr. 1 <sup>er</sup> degré	Ind. 145	
01/05/82	Dactylogr. 2 <sup>ème</sup> degré	Ind. 155	
01/01/85	Dactylogr. 2 <sup>ème</sup> degré	07/02	
01/01/87	Secrét. Dactylogr.	07/02	
01/01/90	Liquidateur	09/03	SDP
01/01/92	Liquidateur	10/03	SDP
01/01/98	Vérificateur	11/02	SDP
01/09/07	Chef de Section	12/03	SDP
01/04/18	Chef de Sce 2 <sup>ème</sup> CL	14/01	SDP

Recruté à l'ex CAAV ; muté à la CNR TO le 01/01/87

**Annexes 03**

**Caisse Nationale des Retraites, Agence locale de la wilaya de Tizi Ouzou**

**Objet : Test pour recrutement au poste d'agent de saisie**

**FICHE D'APPRECIATION**

**Nom :**.....

**Prénom :**.....

**Date et lieu de Naissance :**.....

**Niveau d'étude (Diplôme) :**.....

**Note d'appréciation :**

**TEST :**

A) Ecrit :

- Rédaction :..... / 04

- Informatique (saisie) :..... / 12

B) Oral (Entretien) :..... / 04

**Note obtenue :..... / 20**

Observations :.....

.....

.....

.....

Annexes 04

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE**

Réf : N° ..... Du .....

Vu La loi 90 - 11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée, notamment son article 12;

Vu La Convention Collective du 20 Juin 2013 régissant les personnels des organismes de la Sécurité Sociale ;

Vu notre lettre N° 97/2019 du 03 Avril 2019 relative à l'entame de la procédure de recrutement de l'intéressée auprès de l'ANEM, pour un Contrat à Durée Déterminée (CDD), et ce, conformément à l'accord du DAG, lors du regroupement des directeurs d'agences le 31 mars 2019 ;

**Article 1 : CONCLUSION DU CONTRAT.**

Le présent Contrat de travail est conclu pour une Durée Déterminée, entre

La Caisse Nationale des Retraites agence locale de Tizi-Ouzou représentée par Monsieur yyyyyyyyyy, en qualité de Directeur,

d'une part

Et

Mademoiselle : xxxxxxxxxxxx

Née le : 25 Mai 1987 à TIZI OUZOU

Adresse : Cité 2000 Logts Bt 1 N° 32 Nouvelle Ville TIZI-OUZOU

En qualité de travailleur salarié,

d'autre part,

## Annexes 05

### Article 2 : DUREE DU CONTRAT.

Le présent contrat est établi pour une durée déterminée ; Il prend effet à compter du 21 Avril 2019 et expire le 20 Avril 2020, soit une (01) année.

### Article 3 : MOTIF DU CONTRAT.

Le motif du recours au recrutement sous Contrat à Durée Déterminée est dû à la vacance du poste de secrétaire de la Sous Direction de l'Administration des Moyens, depuis le 30 janvier 2014, date du départ en retraite de l'occupante du poste.

### Article 4 : POSTE D'AFFECTATION.

Mademoiselle xxxxxxxxxx est engagée en qualité de secrétaire pour occuper le poste de Secrétariat à la Sous Direction de l'Administration des Moyens.

### Article 5 : REMUNERATION.

Mademoiselle xxxxxxxxxx est classée à la Catégorie 09 Section 3 Echelon 1 correspondant au salaire de base de trente et un mille neuf cent quatre vingt quinze dinars (31995,00 DA) auquel s'ajoute les primes et indemnités, prévues par les textes réglementaires en vigueur, qui seront déterminées par décisions.

### Article 6 : PERIODE D'ESSAI.

La période d'essai est fixée à 30 jours à partir du 21 Avril 2019.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être rompue par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités.

### Article 7 : PREAVIS.

- Au terme de la période d'essai, le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.
- Dans ce cas, il ne quitte son poste de travail qu'après une période de préavis égale à la période d'essai.

### Article 8 : DROITS ET OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR.

- Les droits et obligations du travailleur sont ceux fixés par la loi, les conventions et accords collectifs.
- Le travailleur est soumis au règlement intérieur de l'organisme employeur.

### Article 9 : RESILIATION DU CONTRAT DE TRAVAIL.

La relation de travail est résiliée de plein droit à l'expiration du présent contrat.

Fait le : 21 Avril 2019

Signature

Le Travailleur  
Mention Manuscrite  
Lu et approuvé

LE DIRECTEUR

## Annexes 06

Ref : Dir MA/SDAM.KM.CY/ N° /2014

### **DECISION**

- Le Directeur de l'agence Caisse Nationale des Retraites de la wilaya de TIZI-OUZOU ;
- Vu la loi N° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée ;
- Vu le décret présidentiel du 1<sup>er</sup> septembre 2004, portant nomination de Monsieur BELDJOUDI Mohamed Tahar en qualité de Directeur Général de la CNR;
- Vu Le décret exécutif N° 92.07 du 04 Janvier 1992, portant statut juridique des Caisses de Sécurité Sociale et organisation administrative et financière de la Sécurité Sociale;
- Vu L'arrêté ministériel du 16 avril 1997 portant organisation interne de la Caisse Nationale des Retraites;
- Vu L'arrêté ministériel N° 32 du 18 Février 2007, modifiant et complétant l'arrêté du 16 avril 1997;
- Vu La Convention Collective du 20 juin 2013 régissant les personnels des organismes de Sécurité Sociale;
- Vu La décision N° 363 du 31 décembre 2007, portant désignation de Monsieur METREF Abderrahmane, pour assurer l'intérim de la Direction de l'agence locale de la CNR de la wilaya de TIZI OUZOU;
- Vu la lettre N° 1096 du 10 Juin 2014 de la Direction Générale, portant accord pour le recrutement de Mademoiselle xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;
- Vu Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) N°230 du 03 juillet 2014 de Mademoiselle xxxxxxxxxxxxx;

### **DECIDE**

**ARTICLE 1:** Mademoiselle xxxxxxxxxxxx est recrutée en qualité d'employé qualifié au mandatement et pour raison de service, mutée à la Sous Direction des Pensions.

**ARTICLE 2:** Cette décision prend effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

**ARTICLE 3:** Messieurs les Sous Directeurs de l'administration des moyens, des pensions et des Opérations Financières sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de cette décision.

**LE DIRECTEUR**

**COPIE :**  
\_ SDAM  
\_ SDP  
\_ SDOF  
\_ chrono

Annexes 07

Réf : Dir. BY/SDAM. KM. CY/ N° : DU :

**PROCES VERBAL D'INSTALLATION**

L'An Deux Mille Dix Neuf et le Vingt et un du Mois d'Avril,  
Je soussigné, Monsieur YYYYYYYYYY, en qualité de Directeur  
de l'agence locale de la Caisse Nationale des Retraites de la  
wilaya de Tizi-Ouzou, certifié avoir procédé à l'installation de  
Mademoiselle XXXXXXXXXX, en qualité de Secrétaire,  
catégorie 09 section 03 échelon 01. Affectée à la Sous Direction de  
l'Administration des Moyens. Conformément au contrat de travail  
N° 59 conclu le 21 Avril 2019.

**Signature de l'intéressée**

**Le Directeur**

DESTINATION

L'Intéressé (e)  
SDAM  
SDOF  
Dossier  
Chrono

Annexes 08

Réf : Dir /SDAM. KM. CY/ N° : DU :

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE  
(C.D.I.)**

Vu La loi N° 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée;

Vu La Convention Collective du 20 juin 2013, régissant les personnels des organismes de la Sécurité Sociale ;

Vu la lettre N° 171 du 08 Février 2018 de la Direction Générale, portant accord pour le recrutement de Mademoiselle xxxxxxxxxxxx, dans un poste répondant à son profil.

**ARTICLE 1 : Conclusion du contrat**

Le Présent contrat est conclu pour une durée indéterminée entre :

La Caisse Nationale des Retraites, Agence locale de Tizi Ouzou, représentée par Monsieur KHEDIM Mohamed en qualité de Directeur par intérim

D'une part,

ET

Mademoiselle xxxxxxxxxxxx,  
Née le 06 Mai 1985 à MAKOUDA TIZI OUZOU,  
Situation familiale : Célibataire,  
Adresse : Village IZAICHENE Cne de MAKOUDA TIZI OUZOU,  
En qualité de travailleur salarié,

D'autre part,

**Il est convenu ce qui suit :**

Annexes 09

**ARTICLE 2 : Date d'effet du contrat.**

Mademoiselle xxxxxxxxxxxx est recrutée pour une durée indéterminée à compter du 14 Mars 2018.

**ARTICLE 3 : Poste d'affectation.**

Mademoiselle xxxxxxxxxxxx est engagée en qualité de salariée pour occuper le poste de Liquidateur.

**ARTICLE 4 : Rémunération.**

Mademoiselle xxxxxxxxxxxx est classée à la catégorie 10 section 3 échelon 1, correspondante à un salaire de base de 34290,00 DA, auquel s'ajoute les primes et indemnités, prévues par les textes réglementaires en vigueur, qui seront déterminées par décisions;

**ARTICLE 5 : Période d'essai.**

La période d'essai est fixée à trois (03) mois à compter du 14 Mars 2018. Cette période d'essai peut éventuellement être renouvelée une seule fois.

A l'issue de cette période d'essai et si celle-ci est jugée concluante, Mademoiselle xxxxxxxxxxxx est confirmée dans son poste de travail. Dans le cas où la période d'essai n'est pas concluante, la relation de travail est résiliée de plein droit au terme de celle-ci.

**ARTICLE 6 : Préavis.**

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être rompue par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnité.

**ARTICLE 7 : Droits et obligations du salarié.**

Les droits et les obligations de Mademoiselle BOUDJEMA Tassadit sont fixés par la loi. Convention, accords collectifs et règlement intérieur de la caisse nationale des retraites.


**ARTICLE 8 : Mutation.**

L'employeur peut procéder à la mutation du contractant pour nécessités de service à travers les différentes structures de l'organisme.

Fait à Tizi Ouzou le :.....

Mademoiselle xxxxxxxxxxxx  
(Mention manuscrite)  
<<Lu et Approuvé>>

**LE DIRECTEUR**



*Table des matières.*

**Table des matières.**

**Remerciements. ....I**

**Dédicaces. .... II**

**Liste des abréviations. ....IV**

**Liste des figures et tableaux. .... V**

**Sommaire. .... VII**

**Introduction générale. .... 01**

*Chapitre I : Etude conceptuelle et théorique de la gestion des ressources  
humaines.*

**Introduction ..... 04**

**Section1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines ..... 05**

1.1. Définitions des concepts : ..... 05

1.1.1. La gestion ..... 05

1.1.2. Les ressources humaines : ..... 05

1.1.3 La gestion des ressources humaines : ..... 06

1.2. Historique de la GRH : ..... 07

1.2.1. L'école classique : constitue ; ..... 07

1.2.2. L'école des relations humaines : ..... 09

1.3. L'évolution de la GRH (de la naissance de la fonction personnel a la gestion des  
ressources humaines) ..... 12

1.4. Les éléments constitutifs de la GRH ..... 13

1.5. Les domaines de la GRH ..... 14

1.5.1. La rémunération du personnel ..... 14

1.5.2. La gestion des carrières ..... 15

1.5.3. La gestion administrative ..... 15

1.5.4. La formation des salariés dans l'entreprise ..... 15

1.5.5. La motivation ..... 15

## Table des matières.

---

1.5.6. La communication.....	15
1.6. Les Dimensions de la GRH .....	16
1.6.1. Dimension managériale et économique .....	16
1.6.2. Dimension juridique .....	16
1.6.3. Dimension politique .....	16
1.7. Les Attributions de la GRH .....	16
1.7.1. La gestion collective .....	16
1.7.2. La gestion des tâches individuelle .....	17
1.7.3. La gestion des relations avec les administrations .....	17
1.8. Les objectifs de la GRH .....	17
<b>Section 2 : les activités, les missions et les pratiques de la GRH. ....</b>	<b>19</b>
2.1 Les activités de la GRH. ....	19
2.1.1 En amont La planification des ressources humaines : .....	19
2.1.2 L'évaluation : .....	19
2.1.3 Le recrutement-sélection-affectation : .....	19
2.1.4 Développement des ressources humaines .....	20
2.1.5. Qualité de vie en travail, climat interne : .....	20
2.1.6. Maintenir des relations sociales : .....	21
2.1.7. En aval contrôle de gestion sociale : .....	21
2.2- Les missions de la GRH : .....	21
2.2.1.. Administration du personnel : .....	21
2.2.2. Favoriser le changement : .....	21
2.2.3. Développement de la motivation des salariés : .....	21
2.2.4 .Mise en œuvre de la stratégie : .....	22
2.3 Les pratiques de la GRH : .....	25
2.3.1 Le recrutement : .....	25

## Table des matières.

2.3.2 Le pilotage de la formation : .....	25
2.3.3 La Rémunération : .....	26
2.3.4 La gestion des carrières : .....	27
2.3.5 L'information et la communication : .....	28
<b>Sections 3 : Le recrutement fonction de la GRH. ....</b>	<b>29</b>
3.1 Définition de recrutement : .....	29
3.2 La fonction de recrutement au sein de la gestion des ressources humaines : .....	29
3.3 Les liens entre le recrutement et les activités de la GRH : .....	30
3.3.1 Le recrutement et la planification stratégique des ressources humaines : .....	30
3.3.2 Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs : .....	30
3.3.3 Le recrutement et la formation : .....	30
3.3.4 Le recrutement et la gestion des carrières : .....	30
3.4. L'importance du recrutement au sein de la GRH : .....	30
<b>Conclusion : .....</b>	<b>32</b>

### *Chapitre II : La politique de recrutement*

<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : la politique de recrutement. ....</b>	<b>34</b>
1.1 Définition de la politique de recrutement : .....	34
1.2 Les principales raisons d'une politique de recrutement : .....	34
1.2.1 Le recrutement en tant que levier de performance : .....	34
1.2.2 L'anticipation de recrutement : .....	34
1.2.3 La préparation à des actions en amont et en aval à moyen terme : .....	34
1.2.4 L'investissement dans le recrutement représente un cout : .....	35
1.2.5 L'intégration de la responsabilité dans la politique de recrutement : .....	35
1.3. Les principales Sources de recrutement : .....	36
1.4 Les modalités de recrutement : .....	37
1.4.1 Le recrutement interne .....	38

## Table des matières.

---

1.4.2 Recrutement externe .....	40
1.5. Les objectifs de recrutement : .....	41
<b>Section 2 : le processus de recrutement. ....</b>	<b>45</b>
2.1 Les différentes étapes de recrutement : .....	46
2.1.1 La préparation de recrutement : .....	47
2.1.3 La sélection du candidat.....	50
2.1.4 Accueil et intégration .....	56
<b>Section 3 : le contrat de travail : .....</b>	<b>58</b>
3.1. Définition et les éléments constitutifs du contrat de travail : .....	58
3.1.1. Définition de contrat de travail .....	58
3.1.2. Les éléments constitutifs du contrat de travail : .....	58
3.2. Les différents types de contrat .....	59
3.2.1. Le contrat de travail a durée indéterminé (CDI) .....	59
3.2.2. Le contrat de travail a durée déterminée (CDD) .....	59
3.2.3. Contrat de travail temporaire (CTT) .....	59
3.3. Droits et obligations des travailleurs et employeurs .....	59
3.3.1. Droits et obligations des travailleurs : .....	59
3.3.2. Droits et obligations des employeurs .....	61
3.4. La durée de travail .....	62
3.4.1. Horaire hebdomadaire .....	62
3.4.2. Les dérogations .....	62
3.4.3. Le travail de nuit .....	63
3.4.4. Le travail par équipes .....	63
3.4.5. Les heures supplémentaires .....	63
3.4.6. L'absence .....	64
3.5. Cessation et suspension de la relation de travail .....	64

## Table des matières.

3.5.1. Cessation de la relation de travail .....	64
3.5.1.1. La démission : .....	64
3.5.1.2. La retraite : .....	65
3.5.1.3. Le licenciement : .....	66
3.5.1.4. Le licenciement pour compression d'effectifs .....	68
3.5.1.5. L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée .....	68
3.5.1.6. Autres modes de cessation de relation de travail .....	68
3.5.2. Suspension de la relation de travail .....	68
3.5.2.1. Suspension de la relation de travail par le salarié : .....	68
3.5.2.2. Suspension de la relation de travail par l'employeur : .....	68
<b>Conclusion :</b> .....	<b>70</b>

### *Chapitre III : Le recrutement au sein de l'entreprise CNR*

<b>Introduction</b> .....	<b>71</b>
<b>Section 1 : Présentation de la CNR</b> .....	<b>72</b>
1.1 Historique de la C.N.R .....	72
1.2 Définition de la «CNR » .....	73
1.3 Missions et objectifs de la CNR .....	73
1.4 Structure Organisationnelle de la CNR .....	74
1.4.1 Service contentieux .....	74
1.4.2 Centre de Calcul Régional (C.C.R) .....	75
1.4.3 Cellule informatique de l'organisme d'accueil .....	75
1.4.4 Aide à domicile .....	75
1.4.5 Cellules d'écoute .....	76
1.4.6 Sous-direction de l'administration des moyens généraux (SDAM) .....	77
1.4.7 La sous-direction des pensions (S.D.P) .....	78
1.4.8 La sous-direction des opérations financières (SDOF) .....	80

## Table des matières.

---

1.4.9 Sous-direction de la reconstitution des carrières (SDRC .....	82
<b>Section 2 : le recrutement au sein de la CNR .....</b>	<b>84</b>
2.1 Les raisons de recrutement au sein de la CNR .....	84
2.1.1 Le licenciement .....	84
2.1.2 La retraite .....	84
2.1.3 La démission .....	85
2.1.4 Autres motifs de recrutement .....	85
2-2 Les conditions de recrutement au sein de la CNR .....	85
2.3 Le rôle du service personnel dans la processus de recrutement .....	90
2-4 Les étapes de recrutement au sein de la CNR .....	91
2.5 Les types de contrats .....	92
2.6. Quesque il doit faire le candidat pour qu'il soit recruté .....	94
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats. ....</b>	<b>95</b>
3.1 Analyse des donnés .....	95
<b>Conclusion.....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusion générale. ....</b>	<b>106</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Table des matières.</b>	