



Université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin d'étude

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

Spécialité: Gestion des Ressources Humaines

THEME

L'intégration des nouvelles recrues dans les entreprises

Réalisé par :

HADJOU Lynda

TESSA Hakim

Encadré par :

Mr. ASMANI Arezki

Devant le jury compose de :

Président :

Examineur:

Rapporteur:

2022/2023

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier vivement le bon Dieu de tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers notre promoteur Mr. ASMANI Arezki pour son assistance précieuse ses conseils avisés et sa contribution significative à ce travail

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'établissement «CHU Tizi-Duzou»

Plus précisément on tient à remercier notre responsable de stage pratique, de manière exceptionnelle, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'organisation

Nos sincères considérations et remerciements sont également exprimés aux membres du jury, qui nous font honneur par leur présence, pour avoir accepté d'examiner ce travail et consacrer leur temps pour son évaluation

Nos vifs remerciements sont aussi à l'ensemble des instituteurs et des enseignants de Mouloud Mammeri qui ont fait que l'en sois

Arrivée, aujourd'hui à ce niveau.

♥ merci ♥



DÉDICACE

Je dédie mon modeste travail à :

À ma mère, qui m'a fréquemment guidé à travers les moments les plus difficiles de ce long voyage, qui a toujours été à mes côtés et m'a soutenu tout au long de ma vie, et pour tous les sacrifices, l'amour, le soutien et les prières qu'elle a offerts pendant mes études, je dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Que Dieu tout-puissant puisse te préserver, t'accorder une santé florissante, une longue vie et un bonheur éternel.

À mon père, aucune dédicace ne peut véritablement rendre hommage à l'amour et au respect que j'ai toujours eu pour toi. Ce travail est le résultat des innombrables sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A ma meilleure copine, Amissa DIRASSE qui m'a toujours donné confiance en moi et m'a aidé à croire en moi et en mes capacités, merci pour ton soutien et ton amitié. Pour moi, dans les meilleurs et mauvais moments.

A la personne la plus chère à mes yeux mon ami YEKHLEF Tarik qui m'a toujours soutenu dans tout ce parcours a ses sacrifices, son amour, et qui m'a jamais abandonné sur ce long chemin.

Et enfin toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

LYNDA





DÉDICACE

A mes chers parents,

Votre amour, votre soutien et votre sacrifice ont été la pierre angulaire de mon parcours académique. Ce mémoire est le résultat de vos rêves autant que des miens. Je vous dédie cette réalisation avec une profonde gratitude et un amour inconditionnel

A mes frères et sœurs,

Vous avez été mes compagnons de vie et de rires. Vos encouragements et votre présence ont rendu cette aventure éducative plus significative. Ce mémoire est notre réussite commune, et je le partage avec vous de tout cœur.

A mes précieux ami

Dans chaque étape de cette aventure, vous avez été mes piliers, mes conseillers et mes complices. Votre amitié m'a inspiré et m'a donné la force de persévérer. Cette dédicace est un témoignage de mon appréciation pour chacun d'entre vous.

Que cette réalisation soit le reflet de l'amour, du soutien et de l'amitié qui ont enrichi mon parcours académique Ensemble, nous avons écrit cette histoire, et je suis impatient de partager de nombreux autres chapitres avec vous

Avec une immense reconnaissance et affection.

Hakim



Liste des abréviations

- ANEM : agence nationale de l'emploi
- CHU : centre hospitalier universitaire
- CI : information et la communication
- CNAS : caisse nationale d'assurance sociale
- CV : curriculum vitae
- DGFP : direction générale de la fonction publiques
- DRH : directeur des ressources humaines
- GRH : gestion des ressources humaines
- SSU : secteur sanitaire universitaire

Liste des figures et des tableaux

Numéro	Titre	Page
Figures		
01	La pyramide des besoins d'A MASLOW	09
02	Les missions de la Gestion ressources humaines	13
03	Représentation schématique de processus de recrutement	26
04	Les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation.	29
05	Représentation schématique de la rémunération	32
06	L'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou	74
Tableaux		
01	Effectif Du CHU Tizi-Ouzou 2020/2021	80

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Présentation de corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Section 01 : présentation la gestion des ressources humaines.....05

Section 02 : les acteurs et les modèles de la gestion des ressources humaines15

Section 03 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines24

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Section 01 : généralité sur le recrutement36

Section 02 : le processus de recrutement.....45

Section 03 : l'accueil et l'intégration62

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Section 01 : Présentation de CHU de Tizi-Ouzou72

Section 02 : la politique de recrutement83

Section 03 : illustration d'un recrutement au sein du CHU cas d'un médecin généraliste86

Conclusion générale92

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement marqué par la mondialisation de l'économie, une concurrence nationale et internationale accrue, des attentes plus élevées des clients, ainsi qu'une sophistication croissante des connaissances et des technologies à maîtriser. Dans ce nouveau contexte économique, les entreprises doivent renforcer leurs ressources et adapter leur mode d'organisation. Elles doivent également développer et ajuster leurs activités en réponse à ces conditions. Il est devenu impératif pour elles de se concentrer sur la qualité plutôt que la quantité, notamment avec la compétitivité devenue une condition essentielle pour assurer leur pérennité.

L'organisation, à la fois une microsociété et un instrument collectif, peut être décrite comme un système à la fois artificiel, construit par des individus, et naturel, résultant de la composition parfois imprévisible d'un grand nombre d'acteurs. C'est une structure à la fois organisée et complexe, présentant à la fois stabilité et imprévisibilité, ce qui la rend résistante aux changements et aux obstacles tout en favorisant l'adaptation.

De nos jours, les entreprises accordent une grande importance à la gestion des ressources humaines, la considérant comme une fonction stratégique essentielle pour leur organisation. L'organisation elle-même est une combinaison de ressources humaines, matérielles et financières, ayant pour objectif la réalisation d'objectifs à court, moyen ou long terme. L'élément humain revêt une importance particulière, car il apporte à l'entreprise la main-d'œuvre et l'expertise nécessaires. De plus, en raison de sa nature humaine, sociale et historique, l'entreprise développe sa propre culture, qui se manifeste à travers une multitude de signes et de détails.¹

La gestion des ressources humaines occupe une position cruciale au sein des entreprises. Dans ce sens l'élaboration d'un modèle de gestion des ressources visant à attirer, fidéliser et motiver les meilleurs talents est essentielle pour favoriser le développement durable et la compétitivité tant au niveau national qu'international.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines est une priorité pour l'organisation, et parmi ses composantes les plus importantes et les plus courantes, le processus de recrutement et d'intégration se démarquent en tant que deux étapes critiques dans toutes les organisations. Le processus de recrutement est particulièrement préoccupant pour le service des ressources humaines, car il permet à l'entreprise d'acquérir les compétences dont elle a besoin,

¹ ACHAT.F, ASRADJ.A « Le recrutement et le l'application des testes » Cas de DRGB SONATRACH mémoire de master en science de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Bejaia, FSGC 2013, P.7.

Introduction générale

impliquant la recherche de candidats correspondant aux profils recherchés. Cependant, un processus de recrutement n'est véritablement efficace que lorsque les nouvelles recrues parviennent à s'adapter et à s'intégrer aisément dans l'entreprise.

Au sein des entreprises le processus de recrutement est l'élément qui préoccupe le service de la gestion des ressources humaines GRH puisque il est basé sur la performance et la capacité, ainsi que sur une nouvelle énergie à travers les nouvelles recrues, explicitement à travers le recrutement, l'entreprise cherche à acquérir à travers des candidats qui correspondent aux profils recherchés, aussi un processus de recrutement est efficace qui si les nouveaux arrivent à s'adapter et à s'intégrer au sein de leur entreprise.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des aspects cruciaux de la gestion des ressources humaines, toutes les entreprises devraient accorder une attention particulière à ce processus, car il présente des avantages tant pour les employés que pour l'entreprise.

Une intégration réussie d'un nouvel employé est un facteur déterminant de la réussite de l'entreprise. C'est une phase essentielle qui nécessite un accompagnement à travers les différents services pour transmettre les connaissances nécessaires à l'acquisition du savoir-faire et à l'exécution des tâches associées aux postes occupés. Cela permet non seulement de mobiliser les employés mais aussi de cultiver un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La phase d'intégration est une étape critique qu'il ne faut pas sous-estimer, car elle conditionne la réussite du processus de recrutement. L'objectif est de rendre le nouveau collaborateur opérationnel le plus rapidement possible tout en favorisant la cohésion avec le reste de l'équipe. Une intégration réussie génère un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui est bénéfique pour cette dernière².

Il est essentiel de préparer soigneusement cette phase en anticipant l'arrivée du nouvel employé et en mettant en place des ressources humaines et matérielles pour faciliter son intégration. Ces mesures aident le nouvel employé à s'orienter dans son environnement professionnel, à donner un sens à son travail et à lui fournir les moyens et la motivation nécessaires pour s'investir pleinement. Cette étape nécessite donc un engagement significatif de la part du manager et de son équipe.

L'intégration des nouvelles recrues au sein des établissements publics revêt une importance particulière. Ces organisations doivent non seulement s'assurer que les nouveaux

² EDIGUOFFER.JR et autres « Economie d'entreprise : savoir et technique » Edition NATHAN P 18.

Introduction générale

employés acquièrent rapidement les compétences nécessaires pour leur poste, mais elles doivent également les familiariser avec les procédures, les politiques et les valeurs spécifiques à la sphère publique.

L'intégration efficace des nouvelles recrues au CHU de Tizi-Ouzou contribue à garantir une prestation de services de qualité dans le domaine de la santé, à renforcer la confiance des patients et à maintenir l'intégrité des opérations hospitalières. Elle peut également favoriser une culture d'éthique et de responsabilité au sein de l'organisation médicale. Pour atteindre ces objectifs, le CHU de Tizi-Ouzou doit élaborer des programmes d'intégration robustes et offrir un soutien continu aux nouveaux employés tout au long de leur parcours professionnel au sein de l'établissement de santé.

- **Problématique**

Comme précité, nous allons nous pencher sur l'établissement public « CHU Tizi-Ouzou ». Néanmoins nous estimons qu'il répond de manière adéquate à notre problématique de recherche.

Pour mener a terme notre travail, nous avons jugé pertinent de formuler la problématique suivante :

Quelle est la démarche déployée par « le CHU Tizi-Ouzou » pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues ?

- **Les hypothèses**

H1: Nous estimons que la pertinence du processus d'intégration ou sein d'une organisation est Inéluctable pour ça pérennité.

H2 : Nous estimons que la réussite d'intégration des nouvelles recrues est indispensable pour l'essor en compétence pour toute entreprise.

- **Les objectifs de notre recherche**

Les objectifs de notre recherche sont les suivants :

- Acquérir une compréhension approfondie du monde professionnel alors que nous nous préparons à entrer dans la vie active.

- Examiner et découvrir le processus de recrutement des nouveaux employés par les établissements publics, ainsi que les défis rencontrés pendant la période d'intégration.

Introduction générale

- Accroître notre connaissance dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH).

- Comprendre comment les entreprises parviennent à intégrer efficacement les nouveaux employés au sein de leur organisation.

- **Méthodologie de recherche**

En guise de méthodologie, nous avons opté pour une méthode descriptive. Dans un premier temps, nous allons effectuer une revue de la littérature concernant le sujet de notre travail. Ensuite, nous mènerons une enquête au sein de l'organisation d'accueil, le CHU Tizi-Ouzou, NEDIR Mohamed. L'enquête sera dictée par les disponibilités internes et les orientations de notre encadrant.

- **Le plan de travail**

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres. Les deux premiers chapitres visent à encadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique.

Le premier chapitre de ce travail est réservé à la présentation du corpus conceptuel de la gestion des ressources humaines

Le deuxième chapitre, l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Dans le troisième chapitre, analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Enfin nous allons terminer notre recherche par une conclusion générale

***Chapitre 01 : Présentation de Corpus
conceptuel de la gestion des ressources
humaine***

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Introduction

En quelques années seulement, le concept traditionnel du personnel, perçu auparavant comme une simple charge à minimiser, a cédé la place à la vision d'une ressource qu'il convient d'exploiter de manière optimale. Aujourd'hui, la fonction des ressources humaines est placée sur le même pied que d'autres domaines clés tels que le marketing, les finances et la production. Bien que cette fonction soit l'une des plus récentes, elle a évolué de manière significative au fil du temps. Initialement émergée dans la première moitié du 19^{ème} siècle sous le nom de « personnel », elle s'est professionnalisée au cours de la seconde moitié du siècle pour devenir la fonction ressources humaines, qui a ensuite connu un essor majeur à la fin de ce même siècle. Cette évolution a engendré la refonte de ses méthodes, pratiques et acteurs.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline qui englobe la gestion de tous les aspects liés aux employés au sein d'une organisation. Elle vise à maximiser le potentiel humain pour atteindre les objectifs de l'entreprise

La gestion des ressources humaines est désormais reconnue comme une composante stratégique, participant activement à la création de pratiques managériales génératrices de valeur.³

Ce chapitre offre une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines, abordant de manière globale sa définition, son évolution au fil du temps, ses rôles, ses objectifs, ses principales activités, ainsi que ses pratiques.

Section 01 : présentation la gestion des ressources humaines

La première section est réservée à la présentation de la gestion des ressources humaines. Dans cette section, nous explorerons en détail les principes fondamentaux et les pratiques clés de la gestion des ressources.

1.1.Définition

De nombreux auteurs ont tenté de définir le concept de gestion des ressources humaines (GRH). Cependant, dans cette partie de notre étude, notre objectif n'est pas d'énumérer toutes

³ ALVES.S, FRIH.S, « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », Revue française de gestion, 41-55, 2016, pp 78.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaines

les définitions relatives à la GRH. Au contraire, nous allons rassembler quelques-unes de ces définitions pour mieux cerner notre propre conception de la GRH.⁴

Dans son essence première, la gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme l'activité visant à aligner les buts d'une organisation avec les évolutions des individus qui la constituent. Ce terme englobe à la fois une fonction au sein de l'entreprise et un processus englobant l'analyse, la prise de décision et le contrôle.⁵

La gestion des ressources humaines (GRH) englobe l'ensemble des activités visant à améliorer la performance collective des individus employés par une entreprise. Cette performance est évaluée en fonction de la réalisation des objectifs fixés. La mission de la GRH consiste alors à orchestrer le développement des ressources humaines afin de concrétiser les objectifs de l'entreprise. Cela inclut la détermination des stratégies et des ressources en matière de ressources humaines, la définition des modes de fonctionnement organisationnels, ainsi que la mise en place des éléments logistiques nécessaires pour renforcer les compétences requises en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.⁶

Conformément aux propos de Suzanne Maury, la gestion des ressources humaines (GRH) représente une discipline de gestion étroitement impliquée dans la conduite des organisations. Elle tire profit d'un éventail de domaines de connaissances variés, tels que le droit du travail et des relations sociales, la sociologie des organisations, la psychologie du travail et le contrôle de gestion. Elle met en œuvre ces connaissances de manière pragmatique, par exemple en établissant des critères de classification des postes ou en élaborant des guides de recrutement, la GRH englobe l'ensemble des activités qui permettent aux organisations (qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations publiques) de pourvoir à leurs besoins en ressources humaines, tant en termes de quantité que de qualité. Dans cette optique, la GRH est considérée comme une fonction de soutien, chargée principalement du recrutement, de la gestion et de la formation du personnel.⁷

De manière plus technique, on peut définir la gestion des ressources humaines (GRH) comme la fonction au sein d'une entreprise qui cherche à établir et à maintenir une adéquation

⁴KICHOU. D, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de L'entreprise : cas des entreprises algériennes »,magister, management des entreprises, université de Tizi-Ouzou ,2014/2015, p30.

⁵<http://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/> consulté le 24/06/2023 à 17 :40.

⁶Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE –UT1 – (2010), p.5.

⁷Suzanne Maury, (2016), « la GRH dans la fonction publique », édition la documentation française, p.7.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

performante et durable entre les employés et les postes, en tenant compte des aspects tels que les effectifs, les compétences et la motivation. Son but principal est d'assurer une amélioration continue des compétences, au service de la stratégie de l'entreprise dont elle contribue à définir les contours.⁸

En général, la Gestion des Ressources Humaines englobe un ensemble de méthodes élaborées au sein de l'entreprise pour mettre à sa disposition les ressources humaines nécessaires. Cela permet d'atteindre les objectifs définis par l'entreprise, même dans un contexte marqué par une incertitude accrue, en respectant les délais prévus.

1.2. L'histoire de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) a été développée de façon expérimentale et graduelle en passant par les étapes suivantes :⁹

1.2.1. La naissance de la fonction personnelle

Avant 1914, les dirigeants assuraient directement la gestion du personnel. Après la Première Guerre mondiale, la gestion du personnel a évolué pour devenir une discipline indépendante, structurée autour de deux courants de pensée.

1.2.1.1. L'école classique

Durant une période sociale difficile, l'émergence des grandes entreprises individuelles a été marquante. Plusieurs penseurs ont joué un rôle dans la construction théorique de cette école, qui a influencé l'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) :

A. TAYLOR

Le taylorisme a engendré trois impacts sur la GRH :

- La mesure minutieuse du temps pour accélérer les tâches des travailleurs ;
- La séparation des rôles entre les concepteurs et les exécutants ;
- La spécialisation des tâches pour garantir que chaque individu soit à la bonne place.

B. FAYOL

⁸LE GALL J.M, « Gestion des ressources humaines », 6^e édition. QS-J, PUF paris, 2002, p. 5.

⁹ GENEVIEVE. L, « gestion des ressources humaines : défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité » Edition CASBAH, 2000, p15 – p35

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

En tant que pionnier du management administratif, il a renforcé le rôle de l'administration au sein des entreprises. Dans le contexte de la GRH, il a intégré la sécurité et l'hygiène au domaine de la sécurité et de l'administration.

C. MAX Weber¹⁰

Il a identifié trois types de pouvoir : le pouvoir charismatique fondé sur des valeurs, le pouvoir traditionnel basé sur les coutumes et le poids du passé, et le pouvoir rationnel reposant sur un système légal.

L'auteur a mis en avant l'importance des règles (pouvoir rationnel) en tant que référence pour l'organisation du travail.

1.2.1.2.L'école des relations humaines

À partir des années 1930, cette école a vu le jour aux États-Unis et s'est développée en deux étapes qui ont contribué à améliorer les conditions de travail en entreprise :

Premièrement, grâce aux découvertes de l'effet Hawthorne, Mayo et son équipe ont identifié des conditions de travail plus favorables pour les employés en établissant des horaires, des pauses et des modes de rémunération adaptés.

Deuxièmement, l'accent a été mis sur l'implication et la motivation des ressources humaines au travail, avec des contributions d'auteurs tels que Maslow, Herzberg et Douglas McGregor.

A. La théorie des besoins de MASLOW

Il a organisé les besoins humains en cinq niveaux, les classant par ordre de priorité :¹¹

- ✓ **Besoins physiologiques** : salaire, alimentation, santé...
- ✓ **Besoins de sécurité** : protection, assurance...
- ✓ **Besoins d'appartenance** : affiliation à un groupe...

¹⁰WEBER. M, « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives », Actes de la recherche en sciences sociales, no 65,novembre 1986, pp. 65-68

¹¹ Todd Bridgman, Stephen Cummings et John Ballard, « WhoBuiltMaslow'sPyramid ? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education », Academy of Management Learning & Education, vol. 18, no 1,mars 2019, p. 81-98

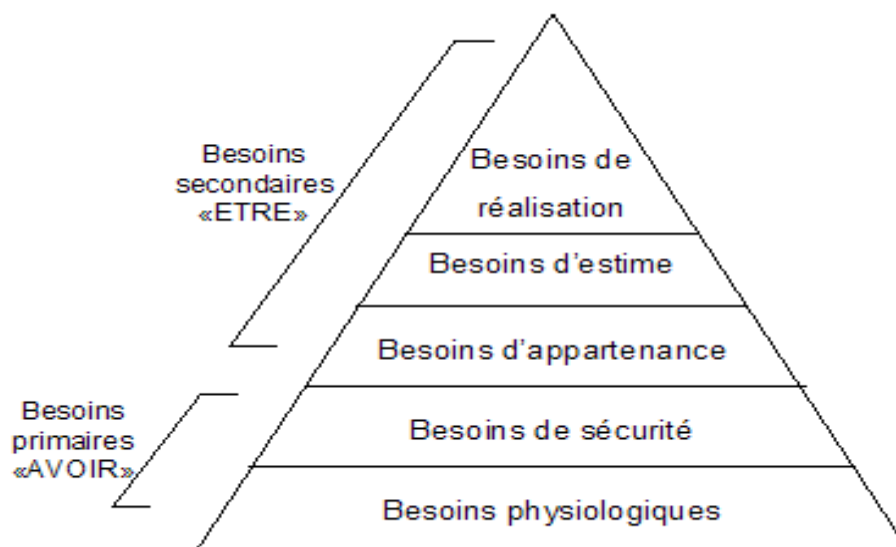
Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

✓ **Besoins d'estime** : respect, considération...

✓ **Besoins d'accomplissement** : confiance en soi...

La satisfaction de ces besoins a joué un rôle dans le développement de la gestion des ressources humaines. Selon Maslow, la satisfaction des besoins supérieurs ne peut intervenir qu'après celle des niveaux inférieurs.

Figure N° 01 : La pyramide des besoins d'A MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7^{ème} Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

1.2.2. Le développement de la fonction personnelle¹²

C'était la période des Trente Glorieuses, une période d'environ 30 ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale en 1945 jusqu'à 1975. Cette ère de prospérité exceptionnelle se caractérise par une croissance économique soutenue, une augmentation de la production et une consommation de masse qui ont entraîné le plein emploi.

C'est dans ce contexte que la fonction des ressources humaines a connu une expansion significative. Le développement de la gestion des ressources humaines a été influencé par le

¹² : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7^{ème} Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

cadre politique de l'État providence, où l'État était perçu comme un promoteur social et garant de la solidarité collective.¹³

Au cours de cette période, la fonction des ressources humaines s'est progressivement enrichie grâce à l'introduction d'un rapport annuel regroupant toutes les informations sur les ressources humaines, appelé bilan social. Ce bilan social a contribué à établir un processus de formalisation des ressources humaines en surveillant les effectifs, les formations, la masse salariale et en intégrant de nouvelles responsabilités.

1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines

Avec l'essor de la sociologie des organisations vers les années 1980, la gestion du personnel prend de plus en plus d'importance et est reconnue comme un facteur de compétitivité. L'accent est désormais mis sur la satisfaction des employés et l'adaptation des ressources humaines aux changements environnementaux. L'entreprise est perçue comme un lieu de développement et d'épanouissement, et les pratiques de RH se modèlent d'après la culture et l'histoire de l'entreprise¹⁴.

Cette période coïncide avec l'avènement de la professionnalisation des ressources humaines, où l'on privilégie de plus en plus le terme « gestion des ressources humaines » plutôt que « gestion du personnel ». L'anticipation des évolutions professionnelles devient primordiale, conduisant à la mise en place de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ainsi qu'à de nouvelles approches des RH.

1.2.4. La GRH à l'heure moderne

C'est une période de doutes et d'interrogations pour la gestion des ressources humaines (GRH), qui est en constante évolution en raison des avancées technologiques.

À l'heure actuelle, on parle du management stratégique des ressources humaines (MSRH) et de l'alignement stratégique. L'objectif est de synchroniser les pratiques de RH avec la stratégie globale de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont plus simplement considérées comme des ressources, mais comme des éléments conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise. La fonction RH est désormais une entité à part entière, et les

¹³Fombonne.J, Pezet.E, « Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, Relations Industrielles » 58 (2), 347, 2003, pp 34.

¹⁴KICHOU. D, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de L'entreprise : cas des entreprises algériennes »,magister, management des entreprises, université de Tizi-Ouzou ,2014/2015, p57.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

ressources humaines sont qualifiées de capital humain. Ce capital humain apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et guide les collaborateurs à travers les périodes de changement organisationnel.

1.3. Les missions de la gestion des ressources humaines

Les responsabilités de la Gestion des ressources humaines peuvent être analysées sous deux perspectives : une axée sur le présent ou le futur, et une autre centrée sur les individus ou les procédures.

1.3.1. Assurer une administration efficace

La tâche d'administrer le personnel de manière efficiente est une responsabilité qui a été rapidement confiée à la gestion des ressources humaines. La GRH mobilise des ressources humaines et matérielles, requérant une productivité exemplaire. Ces dernières années, les départements des ressources humaines ont considérablement amélioré leur efficacité et leur efficacité administrative. Les structures centrales, lourdes et peu réactives, ont cédé la place à des organigrammes décentralisés, plus proches du terrain, plus motivants et réactifs.¹⁵

Les effectifs de la GRH ont diminué tandis que leur niveau de compétence et d'expertise s'est accru. La micro-informatique, l'intranet et les portails dédiés aux ressources humaines ont joué un rôle dans la reconfiguration du système d'information des ressources humaines. De nouvelles opportunités d'amélioration sont apparues. Les employés participent plus activement à leur propre gestion administrative.

La GRH vise une efficacité toujours plus poussée, s'appuyant sur des fournisseurs externes dont la qualité est désormais élevée. Ces efforts visent à allouer davantage de ressources pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction, tout en générant davantage de valeur.

1.3.2. Développer la motivation et l'implication des salariés

En adoptant une perspective similaire à celle de client-fournisseur, il est crucial de percevoir le collaborateur comme un client interne, dont la satisfaction joue un rôle clé dans le succès de l'entreprise. Il est primordial de comprendre ses attentes, particulièrement celles liées à l'équité, à l'employabilité, à l'éthique, à l'épanouissement et à l'écoute. Ces « 5 E » retiennent

¹⁵PERETTI.J.M « ressources humaines », édition, Vuibert, 2010, p 31.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

une importance capitale pour l'entreprise, étant donné qu'ils déterminent son développement durable. En conséquence, l'engagement et l'implication des employés revêtent une signification majeure.

L'exploitation et l'activation des ressources, compétences et capacités qu'ils détiennent jouent un rôle essentiel dans la génération de valeur.¹⁶

La réflexion autour de la motivation et de l'engagement des employés émerge en réponse à l'obsolescence du modèle de contrôle, en lien avec un environnement de concurrence croissante.

Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre les besoins des employés, considérés comme des clients internes. Cela englobe des aspects tels que l'équité, l'employabilité, l'épanouissement, l'écoute et l'éthique. Répondre à ces besoins de manière réciproque est crucial pour encourager les attitudes et comportements souhaités.

Les méthodes d'intervention comprennent :

- Diversification des responsabilités.
- Partage du pouvoir.
- Avancement professionnel.
- Rétribution.
- Engagement participatif.
- Formation.

1.3.3. Favorisé le changement

Cette étape implique la promotion de comportements nouveaux et efficaces à travers la formation ainsi que des initiatives de mobilisation telles que de nouvelles méthodes de travail ou des ajustements dans la rémunération.

1.3.4. Mettre en œuvre la stratégie

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises. Selon 12Bélanger, la

¹⁶Idem, p31.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

stratégie est définie comme le « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». Le D.R.H. doit également s'assurer de la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et de la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles afin d'accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.¹⁷

Figure N° 02 : Les missions de la Gestion ressources humaines



Source : PERETTI.J.M, « ressources humaines » 12^eédition (2010), p 30

1.4. Les enjeux de la gestion des ressources humaines

Les défis de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) sont en constante évolution en raison des changements technologiques, sociaux et sociétaux. Qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de PME, les enjeux actuels transcendent de nombreux secteurs d'activité.¹⁸

1.4.1. Individualisation accrue de la gestion des ressources humaines

Au sein de toutes les pratiques de GRH, l'optimisation des ressources d'équipe est désormais accompagnée d'un suivi plus personnalisé au niveau de chaque collaborateur. Cette évolution est particulièrement liée à l'émergence de nouvelles générations. Le sentiment de

¹⁷BÉLANGER. P., « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». 199, Pages779.

¹⁸HÉLÈNE G-M, 2006, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Revue management et avenir, 23-42, pp 86.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

reconnaissance est devenu un facteur clé de motivation pour les employés, exigeant une attention portée à chaque individu et une gestion RH fortement individualisée.

1.4.2. Émergence de nouveaux modes de travail

Historiquement, les objectifs de la GRH étaient basés sur un environnement de travail bien défini, statique et structuré. Cependant, la mutation rapide des interactions entre travail et vie personnelle ainsi que l'avènement de nouveaux modes de travail nomades obligent à repenser profondément la définition de la GRH dans certaines entreprises. Parmi ces évolutions, nous pouvons citer :

- Le télétravail : permettant aux employés d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail à distance, notamment depuis leur domicile.
- Le travail nomade : offrant aux professionnels en déplacement la possibilité d'accomplir leurs tâches à distance, via un dispositif numérique mobile.
- Le coworking : permettant aux employés d'entreprises sans bureau fixe de partager des espaces de travail avec d'autres entreprises.

1.4.3. Bien-être au travail et responsabilité sociale de l'entreprise

Dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines ne peut plus se concevoir sans l'adoption d'une série de comportements exemplaires et d'une base d'éthique élémentaire dans les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes, en commençant par ses propres collaborateurs. Au sein de la Direction des Ressources Humaines, cela signifie notamment une prise en compte plus poussée de chaque employé individuellement, en prêtant une attention particulière à d'éventuelles fragilités.

En plus du rôle crucial joué par l'équipe d'encadrement qui est en contact direct avec chaque collaborateur, la mission de la DRH englobe plus largement la prévention des éléments reconnus comme générant des difficultés au travail et la mise en valeur de chaque parcours professionnel dans une perspective de relation à long terme.

1.4.3. Exigence d'immédiateté

Les collaborateurs aspirent, tout comme dans leur vie personnelle, à obtenir des réponses rapides et de qualité à leurs requêtes en matière de ressources humaines. Qu'il s'agisse d'une demande de congé, d'une question concernant la rémunération ou même d'une inscription à

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

une formation, une réponse prompte est désormais attendue. Les nouvelles solutions en RH privilégient l'autonomie des employés et multiplient les services en libre-service. L'exigence d'une réponse immédiate est également nourrie par le fait que les entreprises et les services RH sollicitent de plus en plus l'implication constante des collaborateurs.¹⁹

Les enjeux contemporains de la GRH impliquent une approche individualisée du management, ainsi que l'adaptation aux nouveaux modes de travail facilités par les avancées technologiques. Ces changements définissent une nouvelle ère de la gestion des ressources humaines, axée sur la personnalisation et la flexibilité.

Section 02 : les acteurs et les modèles de la gestion des ressources humaines

Les acteurs et les modèles qui façonnent cette discipline dynamique. Au cœur de toute entreprise, les acteurs internes et externes jouent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques et des pratiques de la GRH. Cette section examinera en détail les différentes parties prenantes qui interagissent dans le domaine de la GRH, qu'il s'agisse des dirigeants, des cadres, des employés ou même des actionnaires. Nous explorerons également comment ces acteurs influencent et redéfinissent les approches de gestion des ressources humaines au sein de diverses organisations. En parallèle, nous analyserons les modèles et les typologies qui émergent pour décrire ces interactions complexes, mettant en lumière les tendances contemporaines et les enjeux cruciaux qui déterminent l'évolution de la GRH dans un monde en perpétuel changement.

2.1. Les acteurs de la gestion des ressources humaines

Les individus au sein de l'organisation peuvent entretenir des intérêts interconnectés et travailler conjointement vers des objectifs communs. Toutefois, des circonstances peuvent également donner lieu à des désaccords entre ces mêmes acteurs. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un processus dirigé par des intervenants influents.²⁰

¹⁹ Michel Dalmas, « Génération Z et conception du travail: un nouvel enjeu pour la GRH, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels », 97-116, 2019, pp 156.

²⁰ LOUART.P, « Les acteurs de la GRH, Encyclopédie des ressources humaines », 641-656, 2003, pp 90

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

2.1.1. Les acteurs internes

Les interactions entre les acteurs internes définissent l'entreprise de manière complexe et nuancée. L'action au sein de l'entreprise n'est pas linéaire et les consensus ne sont pas toujours présents. Parmi ces divers intervenants, nous pouvons distinguer deux groupes distincts. D'une part, il y a les acteurs dotés d'un pouvoir décisionnaire qui élaborent des stratégies, soit en raison de leur position hiérarchique ou de leurs liens avec les autorités de supervision. D'autre part, nous identifions les acteurs qui conseillent ou mettent en œuvre les décisions, sans participer directement au processus décisionnel. Bien qu'ils ne soient pas impliqués dans la prise de décision, leur rôle consiste à exécuter ces résolutions.

2.1.1.1. La direction générale

Les politiques et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) varient considérablement en fonction de la nature et de la composition de la direction de l'entreprise. La configuration de cette direction est en grande partie tributaire de la taille de l'entreprise. Par exemple, dans le cas d'une petite et moyenne entreprise (PME) de nature familiale, le dirigeant détient souvent un pouvoir décisionnel absolu. Ces structures organisationnelles peuvent parfois se caractériser par des approches de GRH non structurées, bien qu'elles puissent également être marquées par des initiatives novatrices. Dans cette catégorie, certains dirigeants peuvent négliger les préoccupations liées à la GRH en adoptant un comportement patriarcal ou en prenant des décisions injustes.²¹

En parallèle, on trouve des entreprises de taille moyenne avec des politiques orientées vers l'ancienneté, mettant l'accent sur la fidélité des employés tout en tenant compte de leurs compétences. Dans les grandes entreprises, souvent cotées en bourse, où le roulement des cadres dirigeants est fréquent sous l'influence des marchés financiers, la mise en place de politiques à long terme devient plus difficile.

Dans ce contexte, les objectifs de la GRH se redéfinissent en fonction du type d'organisation. La flexibilité devient une priorité, impliquant la mise en œuvre d'outils tels que les entretiens individuels ou les politiques de rémunération personnalisée. Cette esquisse de

²¹ ROMANISTIKY. k « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. »2009, p.8-9.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

typologie pourrait également s'étendre à d'autres formes d'organisations, comme les entreprises publiques. Ces dernières, qui avaient autrefois des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie, s'orientent désormais vers des approches davantage managériales pour moderniser leurs pratiques.²²

Cette rapide énumération met en lumière la diversité des modèles qui émergent en fonction du type de direction générale. La distribution du pouvoir a un impact direct sur la nature des politiques de GRH mises en œuvre dans chaque cas.

2.1.1.2. L'encadrement (les cadres)

Les cadres, en tant que travailleurs, se distinguent par leur position supérieure au sein de l'entreprise, participant activement aux décisions stratégiques. Toutefois, cette catégorie connaît une évolution complexe et de plus en plus fragmentée. L'encadrement se révèle être un acteur aux contours de plus en plus flous, avec une diversité croissante au sein même de ce groupe. Cette diversité englobe des variations en termes de diplômes, de genre, d'âge et d'objectifs professionnels. Les politiques développées visent à répondre à cette hétérogénéité, avec une focalisation sur l'individualisation pour tenir compte de ces disparités significatives.

Les membres de cette catégorie de cadres peuvent adopter des comportements très différents envers les employés dont ils ont la responsabilité. Certains s'efforcent de jouer un rôle central en guidant et en soutenant activement leurs équipes, tandis que d'autres peuvent percevoir leur engagement comme une simple obligation, en considérant que leur véritable ambition réside ailleurs. Les caractéristiques de l'encadrement, leur niveau d'implication et leur capacité à influencer les processus décisionnels, constituent autant de facteurs déterminants qui contribuent à façonner le rôle et la dynamique de cette catégorie dans l'entreprise.

Ces caractéristiques déterminantes exercent une influence cruciale sur la nature des outils mis en place. L'encadrement se trouve à la fois dans la position d'utiliser ces outils, tels que l'évaluation des employés, tout en étant également soumis à leur application dans le cadre de leur propre évaluation. De plus en plus, les membres de l'encadrement endossent des responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines.

²²DERVAUX.A, PICHAULT. F, RENIER.N, « L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier, Journal de gestion et d'économie médicales 29 (1), 62-73, 2011,pages 13.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Dans ce contexte, le rôle du directeur des ressources humaines (DRH) central est en constante évolution, avec de nombreux cadres (chefs de service) prenant en charge tout ou partie des activités de la fonction GRH. Cette répartition croissante des responsabilités donne lieu à une diversité extrême, façonnée par la taille des entreprises et le rôle joué par l'encadrement. Cette variabilité rend difficile la comparaison des outils employés dans cette fonction. L'évolution de la fonction GRH suscite des interprétations variées : certains y voient une orientation de plus en plus stratégique, tandis que d'autres soulignent les pressions économiques croissantes qui la soumettent et la réduisent.

Il est bien connu que la « fonction RH » n'émerge que dans les entreprises de taille considérable. Lorsqu'elle existe en tant qu'entité autonome, elle est souvent partagée avec l'encadrement. Évidemment, son importance et son rôle varient considérablement, allant du directeur des ressources humaines polyvalent d'une petite entreprise locale aux trois cents spécialistes de la DRH Europe au sein d'un grand groupe multinational.

2.1.2.3. L'actionnaire

L'émergence de l'actionnaire comme acteur clé dans le paysage des entreprises, notamment celles cotées en bourse, représente un changement marquant. Le processus est bien connu : des fonds d'investissement devenant actionnaires exigent des taux de rentabilité annuels de 15 à 20 %. Cette nouvelle dynamique a des conséquences significatives, conduisant à recentrer les activités de l'entreprise sur les segments les plus lucratifs, promouvoir la flexibilité de la main-d'œuvre et accentuer l'utilisation de la rémunération variable.²³

L'influence grandissante de l'actionnaire se répercute également sur les autres parties prenantes. La direction est évaluée selon les résultats obtenus, les responsables sont soumis à des évaluations, tandis que la fonction des ressources humaines s'engage dans des initiatives de changement. Dans certaines situations, les représentants du personnel peuvent faire appel à des experts économiques pour contrer les menaces pesant sur l'emploi. Cette orientation vers l'actionnariat est particulièrement marquée dans les entreprises liées aux marchés financiers, ce qui les amène à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines similaires.

L'influence croissante de l'actionnaire se traduit par des stratégies de recentrage, privilégiant les activités centrales et externalisant les activités périphériques. Ces stratégies ont

²³Demarigny F., « Les investisseurs institutionnels : des actionnaires neutres ? », Revue d'économie financière, n° 31, 1994, p. 109-118.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

un impact direct sur la GRH. En effet, la quête de résultats est omniprésente à tous les niveaux, avec l'émergence d'indicateurs et de pratiques d'évaluation. De plus, la flexibilité est renforcée et la rémunération variable gagne en importance. L'essor de l'actionnariat façonne ainsi les comportements des autres acteurs, marquant généralement l'emploi comme une variable ajustable et évaluant davantage les responsables sur la base de leurs réalisations.²⁴

2.1.2. Les acteurs externes

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être influencée par des acteurs externes tels que les réglementations gouvernementales, les syndicats, les associations professionnelles et les tendances économiques. Ces facteurs peuvent impacter les politiques et les décisions en matière de ressources humaines au sein d'une organisation.

2.1.2.1. Les organisations patronales

Les organisations patronales exercent la fonction de représenter et de défendre les intérêts collectifs des employeurs dans le contexte du marché du travail. Les bénéfices obtenus collectivement, par opposition aux bénéfices individuels d'un seul employeur, ne sont pas définis de manière objective ni évidente, ce qui les rend sujets à des interprétations diverses. Les grandes entreprises, en particulier, ont la capacité de délibérément choisir quels intérêts liés au marché de l'emploi elles souhaitent défendre pour elles-mêmes et lesquels elles préfèrent confier aux organisations patronales pour qu'elles les représentent.

2.1.2.2. Les organisations de salariés

Les organisations de salariés jouent un rôle crucial en tant qu'acteurs internes de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). En tant qu'associations, les organisations syndicales ont pour objectif de défendre et de promouvoir les intérêts collectifs des travailleurs. Elles rassemblent des salariés issus de diverses entreprises et industries, ce qui leur confère une représentativité significative.

Ces organisations participent activement aux discussions et aux négociations avec les employeurs pour établir des conditions de travail justes, des salaires équitables, et des avantages sociaux appropriés. Elles peuvent également jouer un rôle dans la création et la mise en œuvre

²⁴COISPEAU.O, Dictionnaire de la Bourse, éd. Séfi, 7^e édition, 2013, 700 pages

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

de politiques internes relatives à la GRH, en veillant à ce que les intérêts et les droits des travailleurs soient respectés.²⁵

En collaborant avec les entreprises, les organisations de salariés contribuent à maintenir un équilibre entre les besoins des employeurs et ceux des travailleurs. Leur implication dans la GRH garantit une voix pour les employés dans les processus décisionnels, et favorise ainsi un environnement de travail plus harmonieux et productif.

2.1.2.3. Le pouvoir public

Les autorités publiques ont un rôle significatif en tant qu'instance supérieure d'arbitrage, intervenant lorsque des problèmes surviennent (assurant ainsi la préservation de l'ordre public social). Bien que leurs actions varient en nature, l'idée persiste, avec des interventions allant de l'établissement d'obligations réglementaires à la mise en place de diverses formes d'incitations.

2.1.2.4. De nouveaux acteurs externes

De nouveaux acteurs externes ont émergé dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), apportant une dynamique variée au paysage professionnel :

- **Consultants** : Ces acteurs externes sont engagés pour fournir leur expertise sur un marché en évolution. Ils utilisent des méthodes et des outils basés sur les meilleures pratiques pour aider les entreprises à optimiser leurs processus de GRH.²⁶
- **Entreprises de travail temporaire** : Une autre catégorie d'acteurs nouvellement présents est constituée par les entreprises de travail temporaire. Elles non seulement recrutent, mais souvent offrent également de la formation. Elles jouent un rôle croissant dans le marché du recrutement et peuvent prendre en charge certaines facettes de la gestion du personnel pour les entreprises.
- **Clients** : Les clients, en particulier dans le secteur des services, exercent une influence significative en tant qu'acteurs externes. Leurs attentes de plus en plus exigeantes conduisent à des décisions de gestion qui impactent directement les salariés, leurs

²⁵LEMOINE.C, « Les salariés dans l'organisation, Dans Psychologie du travail et des organisations » (2012), pages 31.

²⁶<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=40075/> consulté le 07/08/2023

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

compétences et leurs horaires. Ceci est particulièrement évident pour les employés en contact direct avec les clients, ainsi que pour ceux en régie, intérimaires, etc.²⁷

- **Collectivités territoriales** : Ces entités interviennent non seulement dans leur propre gestion des ressources humaines en tant qu'organisations, mais aussi parce qu'elles exercent une influence sur les décisions prises au sein des entreprises. Le financement local joue souvent un rôle important dans la gestion des compétences et des ressources humaines au niveau régional.²⁸

2.2. Les modèles de la GRH

Il existe plusieurs modèles de gestion des ressources humaines (GRH), dont trois des principaux.

Ces modèles présentent différentes approches pour gérer les ressources humaines au sein d'une organisation, en fonction de divers objectifs et priorités

2.2.1. Le modèle instrumental

Selon Julienne BRABET, le modèle instrumental postule que le comportement des ressources humaines peut être largement influencé par les stratégies de gestion du personnel. Ce modèle met en lumière l'utilisation d'outils et de techniques liés aux différents aspects de la gestion des ressources humaines. Son principal protagoniste est le directeur des ressources humaines, détenteur des compétences et des méthodes nécessaires pour mettre en place les changements souhaités. Ce concept repose sur la conjonction de l'efficacité économique et sociale : une politique sociale solide peut renforcer la performance économique, tout comme une performance économique solide peut contribuer à la mise en place d'une politique sociale adéquate.²⁹

La gestion des ressources humaines est ainsi assimilée à une pratique de gestion comparable en gravité et en légitimité à des disciplines bien établies telles que la finance, du fait qu'elle exige des compétences similaires en expérience et en rigueur. De plus, ce modèle se caractérise par son optimisme, car il évite d'aborder les conséquences néfastes des politiques de gestion des ressources humaines. Si cette gestion sert les intérêts alignés de la société, de

²⁷https://fr.m.wikipedia.org/wiki/La_dynamique_du_client consulté le 22/09/2023 à 21:45h

²⁸ « Article 108-1 de la loi n°8453 du 26 janvier 1984 relative au statut de la fonction publique territoriale ».

²⁹ BRABET,J, «Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en grh ? »,septembre 1997 ,[En ligne] <https://ecole.org/fr/144/GR101296.pdf>, consulter le 06/07/2023 à 15 :30h

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

l'entreprise et de ses membres, alors les dilemmes moraux liés à des mesures comme les licenciements ou les sanctions perdent leur pertinence. Enfin, ce modèle affirme que les professionnels des ressources humaines ont un contrôle sur leurs actions et leurs résultats. En tant qu'acteurs clés de leur domaine, leur expertise technique leur confère un niveau d'autonomie qui leur permet d'imposer leurs décisions, à condition qu'elles correspondent à la direction générale de l'entreprise et à ses orientations, sans craindre d'ingérences de la hiérarchie ou des employés.

2.2.2. Le modèle arbitrage managérial

Le deuxième modèle, connu sous le nom de « modèle d'arbitrage managérial », implique des acteurs stratégiques qui évaluent les risques et les opportunités associés aux politiques de gestion des ressources humaines ou aux changements proposés. Ces acteurs engagent en permanence des négociations, qu'elles soient explicites ou plus subtiles, pour déterminer leur niveau de coopération. Dans ce contexte, le directeur des ressources humaines n'est plus l'acteur principal, mais plutôt un participant parmi d'autres.³⁰

De manière similaire aux autres gestionnaires, le directeur des ressources humaines évalue les dynamiques de pouvoir, les circonstances actuelles, ainsi que les alliés et les adversaires potentiels, afin de promouvoir les intérêts qu'il défend. Cette approche repose sur la possibilité d'une convergence entre les objectifs économiques et sociaux, bien que cette convergence ne puisse être présumée d'emblée. Dans ce contexte, un changement négocié requiert des ajustements plus prolongés et complexes qu'un changement imposé, mais il peut être plus aisément mis en œuvre. Ainsi, les professionnels des ressources humaines sont avant tout des négociateurs, habiles à saisir la logique des autres acteurs et à les persuader que les propositions qu'ils avancent peuvent, le cas échéant, servir leurs intérêts et coïncider partiellement avec leurs propres logiques.

2.2.3. Le modèle de la gestion des contradictions

Le modèle de gestion des contradictions aborde la possibilité d'un désaccord entre l'efficacité économique et sociale, selon la façon dont elles sont définies et construites. Le modèle remet en question la prédominance de l'évaluation économique et encourage une réflexion sur les objectifs de la production. Plutôt que de considérer l'environnement comme un

³⁰Ibid.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

élément donné, il est perçu comme le résultat d'une construction. Par exemple, la mondialisation, la tertiarisation et les nouvelles technologies ne sont plus considérées comme des phénomènes inhérents, mais comme des produits d'interactions entre différents acteurs. Un exemple illustrant cette perspective concerne l'industrie du prêt-à-porter aux États-Unis, où une grande partie de la production importée est orchestrée par des commanditaires basés à New York ou sur la côte ouest. Ainsi, ce modèle incite à analyser comment ce contexte concurrentiel est construit, en tenant compte des systèmes financiers et politiques qui le sous-tendent, et en explorant leur propre processus de construction.

L'entreprise est également une création, un système historiquement situé, caractérisé comme un système « psycho-socio-politique ». En poursuivant les recherches initiées par Chandler, il serait nécessaire d'explorer de nouveaux domaines tels que les entreprises en réseau et la façon dont les dynamiques de sous-traitance se développent.³¹

En fin de compte, le modèle de gestion des contradictions peut se résumer ainsi en termes d'intervention :

- Il n'écarte pas l'idée d'établir des règles, des procédures et des outils, similaires à ce que privilégie le modèle instrumental. Cependant, il les perçoit comme temporaires et encourage leur négociation. Ces dispositifs peuvent s'appliquer aux activités humaines « standardisées » qui sont symboliquement « automatisées » (si elles ne peuvent pas l'être par des logiciels). Parfois rituels, ces dispositifs agissent également comme des médiations minimisant les conflits et les contradictions entre individus, en canalisant les impulsions.
- Le modèle de gestion des contradictions intègre la dimension de la négociation, élément central du modèle d'arbitrage managérial. Cependant, il se montre moins optimiste quant à son issue et moins ciblé quant à son médiateur : le médiateur peut ne pas nécessairement être le gestionnaire, mais parfois l'analyste, le syndicat, ou encore l'État.
- Il recommande de laisser aux acteurs des marges de manœuvre et des espaces de transition à l'intérieur de directives générales négociées. Cela leur permet de créer, de s'impliquer, de trouver satisfaction et de réaliser des ajustements flexibles et

³¹AUBRY.F, COUTURIER.Y, « Regard sur une formation destinée aux préposés aux bénéficiaires au Québec. Gestion de contradictions organisationnelles et souffrance éthique, Travailler », 169-192, 2014, pp 431.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

évolutifs afin de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement. Il utilise le temps pour traiter séquentiellement les contradictions immédiates.

- Enfin, ce modèle met l'accent sur l'acquisition et la production de connaissances par les acteurs, favorisant leur appropriation.

Section 3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous aborderons les diverses pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein d'organisations publiques et privées, après avoir examiné certains concepts théoriques de la GRH. De manière pratique, cette classification englobe les activités clés de la GRH, largement discutées dans la littérature académique et pédagogique en ressources humaines. Ces activités, au nombre de quatre (ou cinq), sont : le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et l'information, ainsi que les conditions de travail. Nous nous focalisons sur ces éléments jugés pertinents et applicables dans le contexte de nos entreprises.

3.1. Le Recrutement

Le processus de recrutement regroupe diverses initiatives mises en place par l'organisation en vue d'attirer des candidats possédant les compétences et aptitudes nécessaires pour pourvoir un poste vacant.

La capacité à attirer des individus compétents et à prendre des décisions de sélection judicieuses revêt une importance cruciale pour réussir dans un contexte concurrentiel.

En effet, le recrutement occupe une position stratégique au sein de l'entreprise, car il marque le point de départ de l'intégration des employés, influençant ainsi les étapes ultérieures des processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation et la formation, dans le but de favoriser la fidélisation des collaborateurs.

3.1.1 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement se déploie en quatre étapes distinctes, comprenant un total de 13 phases :³²

³² Cours de AMGHAR.M, « processus de recrutement », Master 1 MRH, 2019, Université Béjaia sur <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=6197>

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

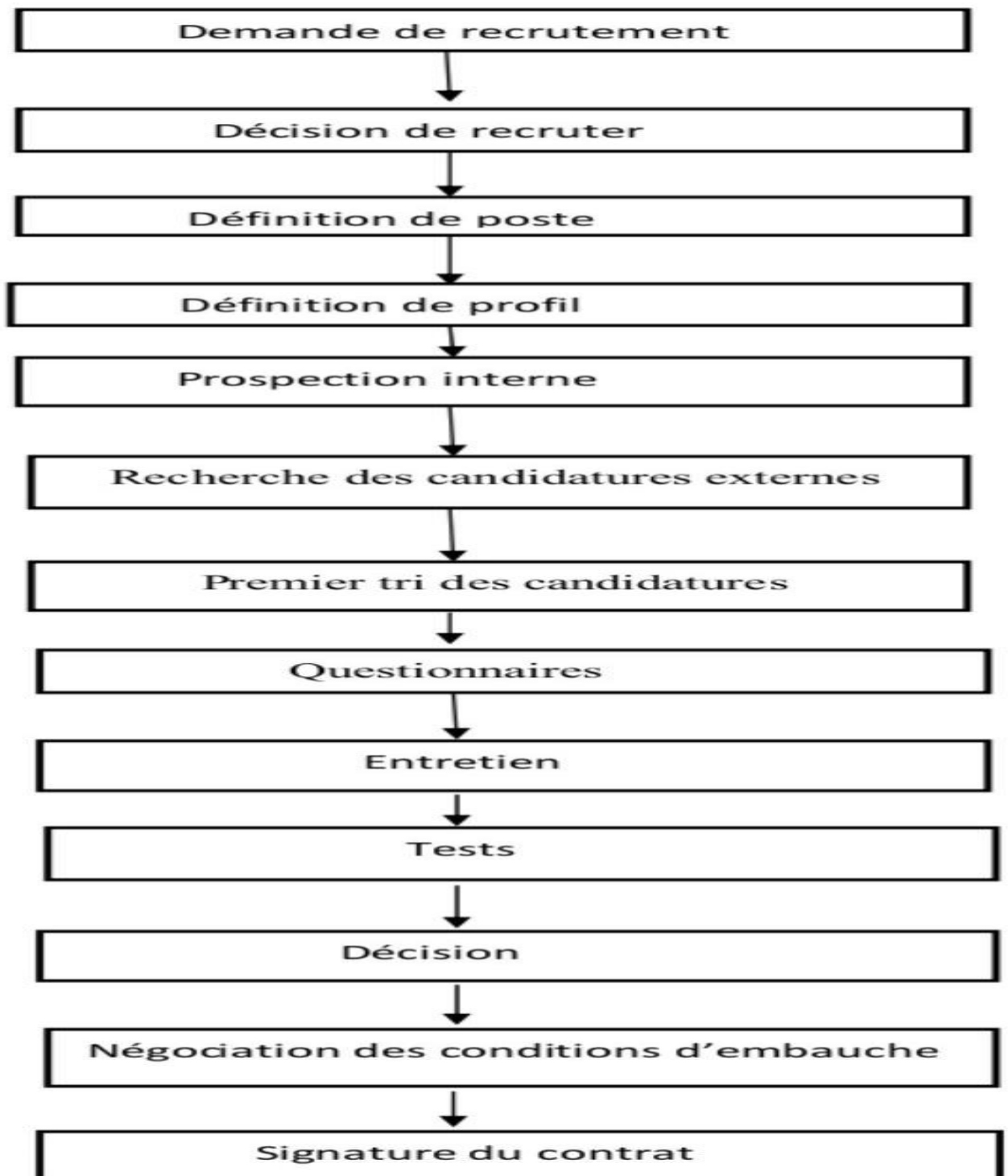
- **Étape de détermination des besoins** : Cette phase englobe la sollicitation du recrutement, la décision de recruter, la clarification du poste et l'établissement du profil requis.
- **Étape de recherche des candidats** : Cette étape se subdivise en deux phases, à savoir l'exploration en interne et la quête de candidatures externes.
- **Étape de sélection des candidats** : Cette phase se divise en quatre étapes incluant le premier tri des candidats, l'utilisation de questionnaires, la conduite d'entretiens et la réalisation de tests.
- **Étape de concrétisation, accueil et intégration** : Cette étape se fragmente en deux phases, à savoir la négociation des conditions d'embauche et la finalisation par la signature du contrat.

Ces diverses étapes du processus de recrutement s'articulent selon le schéma suivant :³³

³³ Cours de AMGHAR.M, « processus de recrutement », Master 1 MRH, 2019, Université Béjaia sur <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=6197>

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Figure N° 03: représentation schématique de processus de recrutement



Source : Cours de AMGHAR.M, « processus de recrutement », Master 1 MRH, 2019, Université Béjaïasur <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=6197>

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

3.2. La formation

Selon la perspective de RAYMOND VATIER, la formation englobe « l'ensemble des initiatives visant à préparer les individus et les groupes à exécuter avec compétence leurs fonctions actuelles, ainsi que celles qui leur seront attribuées dans le futur, contribuant ainsi au bon fonctionnement de l'organisation. »³⁴

3.2.1. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation, d'après SEKIOU, se déclinent comme suit :³⁵

- Maintenir un niveau de compétence essentiel pour le progrès de l'organisation.
- Élever le statut des employés grâce à des promotions internes.
- Améliorer l'efficacité des nouveaux employés en optimisant l'utilisation des équipements, réduisant ainsi les accidents et les départs.
- Contribuer aux plans d'expansion et à la stratégie d'acquisition de ressources humaines.
- Cultiver des comportements professionnels et des attitudes positives, conduisant à une réduction des coûts, des pertes de production et à une amélioration de la qualité et de la quantité des produits.
- Augmenter la confiance en soi de chaque employé.
- Faciliter la prévention et la protection des employés dans des contextes spécifiques.
- Faciliter l'intégration des chômeurs au sein de nouvelles organisations.

3.2.2. Le plan de formation

Le plan de formation, d'après CITEAU.J.P, représente "la matérialisation concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il condense tous les objectifs et les moyens associés, dans un cadre temporel défini, visant à renforcer les compétences et à stimuler le développement de l'entreprise." Son objectif est d'offrir au personnel de l'entreprise les connaissances susceptibles d'améliorer son efficacité ou de lui fournir les compétences requises pour accéder à de nouvelles responsabilités au sein de l'organisation.³⁶

³⁴R .VATIER cité par L.SEKIOU,« gestion du personnel »,EDITION D'organisation paris,1986 .P292

³⁵L.SEKIOU op .cit P292

³⁶CITEAU.J.P , « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques »,4ém édition, Edition Armand colin, paris, 2002.p117.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Typiquement, le plan de formation est matérialisé sous la forme d'un document écrit qui détaille les activités, les programmes, les ressources et les échéances prévues.

Les éléments composant un plan de formation englobent :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (comme l'amélioration de la compétitivité par la qualité, l'implémentation d'une importante transformation technologique, le renforcement de la force de vente, etc.), ainsi que les objectifs spécifiques (comme la digitalisation de la gestion des stocks, le développement d'outils bureautiques, etc.).³⁷

- Les catégories de personnel, les effectifs concernés et les métiers visés.

- Les actions planifiées, les contenus, les modalités et le calendrier.

- Les méthodes d'évaluation.

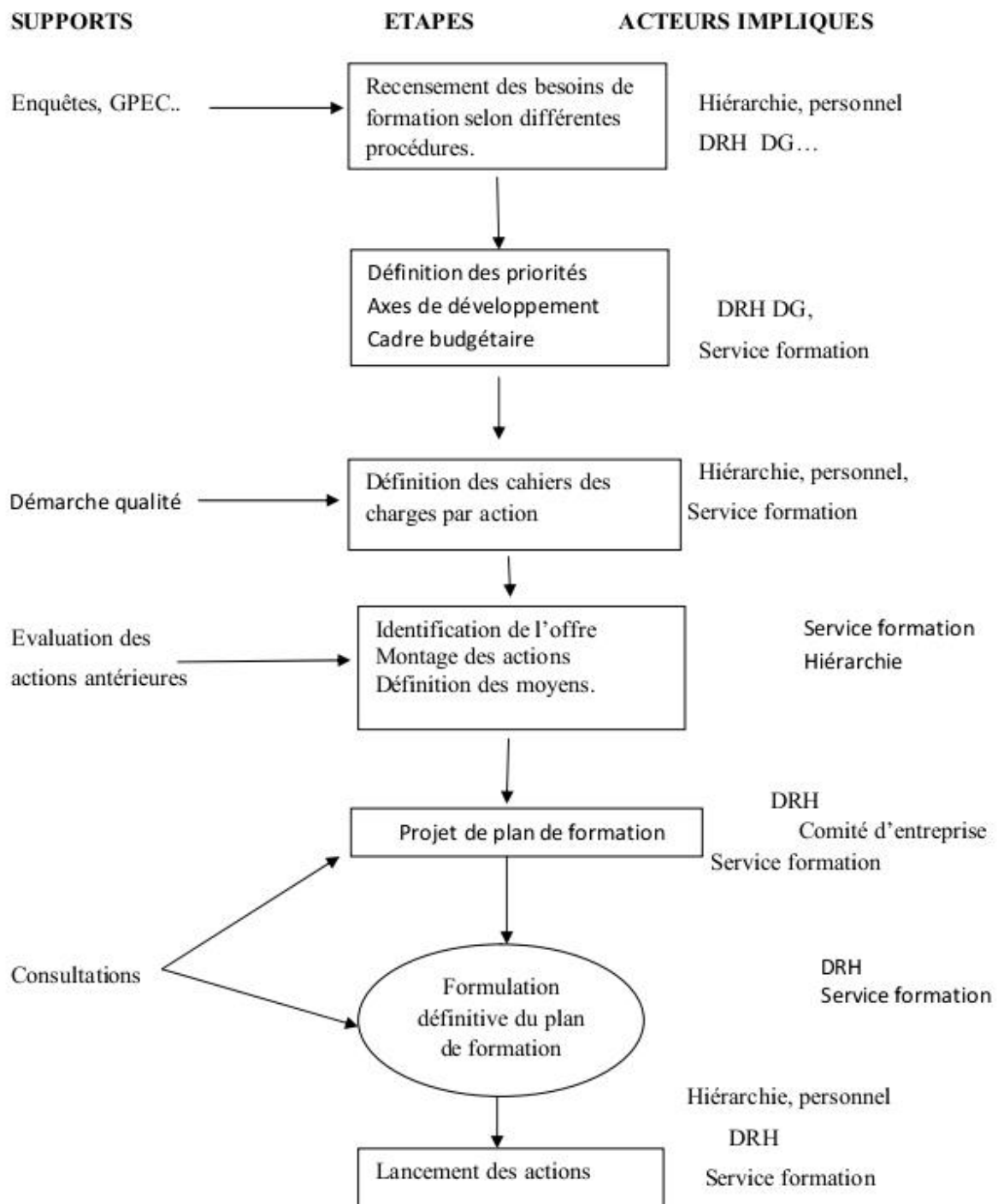
L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation sont en cohérence avec la culture et la dynamique de l'entreprise. Lorsque la structure le permet, elles sont minutieusement gérées par un responsable de la formation et/ou le directeur des ressources humaines.

Le processus d'élaboration d'un plan de formation peut être synthétisé sous forme de schéma, comme suit :

³⁷ ALVES.S, FRIH.S, « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », Revue française de gestion, 41-55, 2016, pp 78.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Figure N° 04 : les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation.



La Source : CITEAU.J.P, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques », 4^{ém} édition, édition Armand colin, paris, 2002.p118.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

3.3. La rémunération

Selon EMBRY YVES, la rémunération englobe tous les aspects financiers destinés aux employés au sein d'une organisation. Elle représente la principale rétribution fournie par l'employeur en échange du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur³⁸.

La rémunération se résume à compenser un individu en échange de services rendus ou de travail accompli.

3.3.1. Les composantes de la rémunération

Nous examinons maintenant la création de la structure classificatoire des divers éléments constitutifs de la rémunération. Le diagramme ci-dessous illustre la hiérarchie des composantes de la rémunération selon D. Weiss.

3.1.1.1. La rémunération directe

La rémunération directe englobe les éléments suivants :

➤ **Le salaire de qualification « salaire de base »**

Représente une part fixe. Il est généralement lié au travail accompli par l'employé, indépendamment de sa productivité ou de son assiduité. Ce salaire est attribué en reconnaissance de la contribution à la production collective. Il peut être divisé en salaire de base et compléments individuels³⁹.

➤ **Le salaire variable, « salaire de performance »**

Ce salaire est directement associé aux résultats obtenus dans le poste pendant une période donnée. Il distingue les performants qui sont récompensés pour leurs efforts, tout en motivant les moins performants à s'améliorer également.

3.1.1.2. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte, souvent appelée rémunération sociale, tient compte de la situation sociale et familiale du travailleur. Elle se traduit principalement au niveau de la

³⁸EMBRY.Y, GONIN.F, « dynamiser les ressources humaines », 2ème édition, édition PPUR, Paris. 1999 ,p 14.

³⁹DE COSTER.M , « sociologie de travail et gestion des ressources humaines », 3ém édition, édition Bock université, Bruxelles, 1995, p 210.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

sécurité sociale et ne découle pas du travail effectué, mais constitue un avantage social. Elle se divise généralement en trois catégories :

➤ **Les avantages légalement définis :**

Ces avantages sont régis par la loi ou une ordonnance¹⁴.

- La participation : Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, elle permet aux employés de bénéficier des bénéfices réalisés par l'entreprise.

- L'intéressement : Facultatif, il permet aux employés de profiter financièrement des résultats ou des performances de l'entreprise.

- Le plan d'épargne de l'entreprise : Permet aux salariés de constituer une épargne en collaboration avec leur entreprise.

- Le plan d'épargne pour la retraite collective : Aide les employés à épargner pour leur retraite.

- L'actionnariat salarié : Offre aux employés la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise à un prix avantageux ou des conditions préférentielles pour participer aux augmentations de capital.

- Les stock-options : Elles permettent aux détenteurs d'acheter des actions de leur entreprise à un prix prédéterminé après une période donnée. Principalement destinées aux cadres dirigeants.

➤ **Les avantages sélectifs**

Souvent octroyés en nature (logement, voiture, téléphone, etc.), ils peuvent varier et être révisés. Ils s'inscrivent dans le cadre d'une politique de rémunération flexible, par exemple, en tant qu'élément de gratification.⁴⁰

➤ **Les avantages statutaires**

Ils ont un caractère réglementaire et distributif, généralement acquis en vertu de certains statuts. Cette catégorie inclut les avantages sociaux gérés par le comité d'entreprise (tels que

⁴⁰ <http://www.lesaffaires.com/blogues/yvan-allaire/les-inegalites-economiques-et-la-remuneration-des-dirigeants-dentreprises-un-enjeu-americain-mais-est-ce-un-enjeu-au-quebec-et-au-canada/569493> consulté le 22/08/2023 à 19:30h.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

les avantages liés à l'automobile, à l'électricité, aux transports), ainsi que de nombreuses dispositions liées à la retraite et à la prévoyance sociale.

Figure N° 05 : représentation schématique de la rémunération

La Rémunération principale	Salaire de base				
Rémunération du poste	Salaire				Primes
Rémunération de la façon d'occuper le poste	Part individuelle (activité ou performance) Part collective attribuée à chaque salarié				
Les périphériques légaux	Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs				
Le salaire à long terme	Participation financière	Plan d'épargne avec ou sans actions	Stocks options		
Les avantages en nature individuels	Frais de représentation	Frais de déplacement	Logement de fonction		
	Gratification en nature (voyage, cadeaux...)	Voiture de société	Téléphone personnel	Membre d'une organisation professionnelle	
Les avantages en nature collectifs	Remises sur les produits de la société	Prêts de la société	Conseils juridiques et financiers	Participation aux repas	
	Bourses d'études des enfants	Aide familiale	Loisirs	Club sportif et culturel	
Les périphériques éloignés	Les Comptes épargne temps	Complément de retraite	Assurance vie	Invalidité permanente et temporaire	Mutuelle maladie
Salaire à long terme	Médaille du travail	Assurance automobile	Assurance risques divers	Maison de retraite	Prévoyance familiale

La source : D. Weiss, ressources humaines, 2ème édition, édition d'organisation, 2003, P 341.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

3.4. L'information et la communication

La Communication Interne (CI) se positionne comme un soutien essentiel à la stratégie globale de communication définie par la direction. Elle joue un rôle clé dans le renforcement de la réputation externe de l'organisation. Comparable à la gestion des ressources humaines.⁴¹

La CI s'appuie sur des principes de collaboration dynamique et de travail d'équipe, constituant ainsi une discipline managériale à part entière.

3.4.1. Les formes de la CI

Il existe quatre formes de l'information et la communication (CI) ;

- La communication descendante, où l'information est transmise par la hiérarchie de l'entreprise aux employés.

- La communication ascendante, lorsque les employés communiquent des informations à leur hiérarchie.

- La communication latérale, qui implique des échanges entre collègues.

- La communication multilatérale, qui se produit lors de communications transversales impliquant différents types d'employés.

3.4.2. Les moyens de la CI :

Les Moyens de communication sont multiples et variés ;⁴²

2.4.2.1. Les moyens écrits

La CI comprennent le journal interne de l'entreprise, la revue de presse, les notes de service, les panneaux d'affichage et les boîtes à idées.

2.4.2.2. Les moyens oraux

La CI incluent la communication de proximité, telle que le contact direct, les réunions (qu'elles soient de dialogue, d'information ou interservices) ainsi que les entretiens individuels.

2.4.2.3. Les supports techniques et électroniques

⁴¹Cours de communication de l'entreprise présenté par Mme Taguelmimt Meriem I3 GRH 2018.

⁴²GOULARD.E, « Comprendre et maîtriser l'intelligence non verbale », Ed.Leducs, 2014, 256 p.

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

LaCI englobent les téléphones (avec des lignes ouvertes aux collaborateurs), les technologies de réunion à distance (comme les téléconférences et les visioconférences) ainsi que les outils électroniques tels que l'intranet, les newsletters et la messagerie électronique.

2.4.3. Les objectifs de la CI⁴³

Les objectifs de la CI sont les suivants :

- Servir les projets de l'entreprise : La communication interne est basée sur des projets concrets qui découlent des objectifs réels de l'entreprise, lesquels sont alignés sur sa stratégie. Cette stratégie doit être formulée de manière à être comprise par les employés qui en sont les acteurs. La communication interne formalise ces choix stratégiques et les explique aux employés, contribuant ainsi à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.
- Soutenir et conseiller les responsables : La communication interne assiste les responsables dans leur rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Elle favorise les échanges de connaissances et d'expériences afin de partager, développer et accélérer le progrès. En brisant les barrières entre les départements et en facilitant le partage d'expérience, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.
- Connecter et unifier : La communication interne vise à établir un langage commun et une culture partagée, à écouter et comprendre le corps social de l'entreprise, à élaborer et diffuser l'information, ainsi qu'à encourager la remontée d'informations. Elle permet de mettre en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui guide chacun dans son comportement professionnel.

2.5. Les conditions de travail

La Direction des Ressources Humaines (DRH) s'assure que les conditions de travail soient prises en compte dans les choix de l'entreprise. Elle intervient principalement sur des sujets tels que l'hygiène et la sécurité, les modalités de travail, l'organisation des horaires ainsi que la gestion des initiatives sociales comme les installations de restauration, les centres de vacances et les activités de loisirs.⁴⁴

⁴³ Cohen. A, « Toute la fonction ressources humaines. » Paris : Édition Dunod, 2006, p.100

⁴⁴ LASFARGUE.Y, « Halte aux absurdités technologiques », Éditions d'Organisation, 2010 , p. 47-63

Chapitre 01 : Présentation de Corpus conceptuel de la gestion des ressources humaine

Les méthodes de gestion des ressources humaines englobent les activités organisationnelles qui garantissent une gestion efficace du capital humain et veillent à son engagement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. En substance, ces méthodes représentent les moyens par lesquels on peut former, développer et évaluer une réserve de talents humains. Les dirigeants peuvent adopter des approches comme le recrutement, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, former et retenir des employés hautement qualifiés. De plus, ces méthodes de gestion des ressources humaines sont également utilisées pour inciter les employés à adopter des comportements en adéquation avec les objectifs de l'entreprise, constituant ainsi la mobilisation des ressources humaines..

Conclusion

Les ressources humaines sont un élément essentiel de toute organisation moderne. Elles sont chargées de gérer le personnel, de garantir l'efficacité opérationnelle et de maintenir un bon climat de travail. Cette fonction est relativement récente, émergeant pendant la révolution industrielle lorsque la main-d'œuvre est devenue une ressource clé pour les entreprises.

La position des ressources humaines au sein de l'organisation est à la fois stratégique et fondamentale. Elles sont responsables de la gestion des êtres humains, de leur développement professionnel, et jouent un rôle crucial dans l'autorité et la prise de décision au sein de l'entreprise.

La fonction des ressources humaines remplit plusieurs rôles importants. Elle surveille constamment le personnel, rassemble des informations sur les employés, évalue leurs performances et fournit une vision globale de la situation. En outre, elle contribue à reconstruire les liens sociaux entre les différents acteurs de l'entreprise en favorisant la communication et la collaboration.

Sur le plan économique, la politique des ressources humaines est cruciale pour la performance des entreprises. Elle s'appuie sur des principes des sciences sociales pour créer et mobiliser des connaissances utiles pour les acteurs de l'entreprise. Cela inclut la gestion des conflits, la négociation de contrats, la régulation du travail et la résolution de problèmes liés aux relations humaines au sein de l'organisation.

Les ressources humaines sont bien plus qu'un simple service administratif. Elles sont au cœur de la réussite des entreprises, en veillant à ce que les ressources humaines soient gérées de manière efficace, éthique et en favorisant une culture d'entreprise positive.

***Chapitre 02 : l'intégration des
nouvelles recrues au sein des
organisations***

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Introduction

Le recrutement et l'intégration sont deux étapes clés du processus de gestion des ressources humaines au sein des organisations. Le recrutement consiste à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus adaptés à un poste vacant. Il s'agit donc de trouver les bonnes personnes pour rejoindre l'entreprise.

Une fois les candidats sélectionnés et embauchés, l'intégration entre en jeu. Elle englobe l'accueil des nouvelles recrues, leur immersion dans la culture de l'entreprise, la présentation de leurs responsabilités et le processus de formation. L'objectif principal de l'intégration est de faciliter la transition des nouveaux employés, de leur permettre de se familiariser rapidement avec leur nouvel environnement de travail et de contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation.⁴⁵

Ces deux processus sont étroitement liés, car une intégration réussie commence dès le processus de recrutement en choisissant des candidats qui correspondent à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Une gestion efficace du recrutement et de l'intégration contribue à réduire le roulement du personnel, à renforcer l'engagement des employés et à maximiser la productivité, ce qui est bénéfique à la fois pour les individus et pour l'organisation dans son ensemble.

Dans ce chapitre, nous plongerons dans les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines, un domaine essentiel pour la gestion efficace des employés au sein des organisations. La GRH repose sur un ensemble de théories et de concepts qui guident la prise de décision et les pratiques liées aux ressources humaines.

Section 01 : généralité sur le recrutement

Le recrutement est le processus par lequel une organisation cherche, identifie, évalue et sélectionne des individus pour occuper des postes vacants au sein de cette organisation. C'est une étape clé dans la gestion des ressources humaines et vise à attirer les meilleurs candidats qui correspondent aux exigences et aux compétences requises pour un poste donné.

⁴⁵ PHARAND,F.« Le recrutement et la sélection », dans Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel, Québec,Emploi-Québec,2001.pp 340.

1.1. Définition de recrutement

Il existe plusieurs auteurs et experts en gestion des ressources humaines qui ont donné leur propre définition du recrutement.

- **Selon Jean-Marie PERITTI**

Le recrutement peut être défini comme le processus par lequel une organisation identifie, évalue et sélectionne des candidats potentiels pour pourvoir des postes vacants. Il s'agit d'une fonction clé de la gestion des ressources humaines qui vise à attirer des talents qualifiés et à les intégrer au sein de l'entreprise⁴⁶.

Le recrutement est définie comme l'ensemble des activité visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidat qualifiés. De telle sorte que celle-ci puissent choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponible.il se défini aussi comme étant « la meilleur adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment »⁴⁷.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise. Ce candidat devra avoir les compétences requises pour le poste de travail. Il ne s'agit pas seulement de trouver un candidat mais bien une personne car souvent de nombreuses personnes n'étaient pas candidates au départ.

1.2. Les différentes sources du recrutement

Le recrutement interne et externe sont deux sources courantes de recrutement utilisées par les entreprises pour trouver de nouveaux talents.

1.2.1. Le recrutement interne

Le recrutement interne est le processus par lequel une entreprise cherche à pourvoir un poste vacant en privilégiant les candidatures provenant de l'intérieur de l'organisation. Cela signifie que l'entreprise offre la possibilité à ses propres employés de postuler et de concourir pour les postes ouverts, plutôt que de recruter des candidats externes.

Pour mettre en place un processus de recrutement interne efficace, l'entreprise peut utiliser différentes méthodes. Elle peut annoncer les postes vacants via des canaux internes tels

⁴⁶SEKIOU et All, « Gestion des Ressources Humaines, » 2ème édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993, page 227.

⁴⁷PERETTI.J.M, « Fonction personnelle et Management des RH », édition Vuibert, France 1990, page 200

que l'intranet, les tableaux d'affichage ou les courriers électroniques internes. Les employés intéressés peuvent alors soumettre leur candidature, accompagnée de leur CV et d'une lettre de motivation. L'entreprise peut également organiser des entretiens internes pour évaluer les compétences et les qualifications des candidats internes.

1.2.1.1. Les avantages de recrutement interne

Le recrutement interne, qui consiste à pourvoir des postes vacants en recrutant des candidats au sein de l'organisation plutôt qu'à l'extérieur⁴⁸, présente plusieurs avantages

- **Connaissance approfondie de l'organisation**

Les candidats internes ont déjà une connaissance approfondie de l'entreprise, de sa culture, de ses objectifs et de ses processus. Ils sont familiers avec les politiques et les valeurs de l'entreprise, ce qui leur permet de s'intégrer plus rapidement et de commencer à contribuer efficacement dès leur prise de fonction.

- **Réduction des coûts et du temps de recrutement**

Recruter en interne peut être plus rentable que de chercher des candidats externes. Cela permet d'économiser les coûts liés à la publication d'offres d'emploi, à la sélection de candidats, à la réalisation d'entretiens et aux éventuels frais de déplacement. De plus, le processus de recrutement interne est souvent plus rapide, car il n'y a pas besoin de diffuser des annonces, de trier des CV et de mener des entretiens avec des candidats externes.

- **Renforcement de la motivation et de la fidélité des employés**

Le recrutement interne favorise la motivation et la fidélité des employés en offrant des opportunités de développement et de progression de carrière⁴⁹. Les employés voient que leurs compétences et leur expérience sont valorisées, ce qui renforce leur engagement envers l'entreprise. Cela peut également inciter les autres employés à se perfectionner et à acquérir de nouvelles compétences pour augmenter leurs chances d'avancement interne.

- **Réduction du risque d'échec**

En recrutant en interne, les responsables peuvent évaluer plus précisément les performances et les compétences des candidats potentiels, car ils ont déjà travaillé avec eux. Ils disposent d'informations sur leur expérience, leurs compétences techniques, leurs aptitudes à

⁴⁸ R.T. Hogan, F. De Fruyt et J.-P. Rolland, « Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises », *Psychologie française*, vol. 51, no 3, 2006, p. 245-264

⁴⁹ COMPAYE, « Gestion des ressources humaines, Ed Pearson, France », 2008, P63.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

travailler en équipe et leur adéquation avec la culture de l'entreprise. Cela réduit le risque d'embaucher des candidats qui pourraient ne pas s'adapter à l'organisation ou ne pas répondre aux attentes.

- **Promotion de la mobilité professionnelle**

Le recrutement interne encourage la mobilité professionnelle en offrant aux employés des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. Les employés peuvent changer de poste, de département ou même de filiale, ce qui leur permet de développer de nouvelles compétences, d'élargir leur expérience et de rester motivés⁵⁰. Cela renforce également la rétention des talents, car les employés sont plus enclins à rester au sein de l'entreprise s'ils savent qu'ils peuvent évoluer professionnellement.

Il convient de noter que le recrutement interne ne convient pas toujours à tous les postes et à toutes les situations. Dans certains cas, le recrutement externe peut être nécessaire pour apporter de nouvelles compétences, des perspectives différentes ou pour combler des lacunes spécifiques. Le choix entre le recrutement interne et externe dépend des besoins de l'entreprise et des objectifs de recrutement.

1.2.1.2. Les inconvénients de recrutement interne

Le recrutement interne présente certains inconvénients qu'il est important de prendre en compte

- **Manque de diversité**

Le recrutement interne peut entraîner un manque de diversité dans l'entreprise. En favorisant les candidats internes, on limite l'apport de nouvelles perspectives, expériences et compétences que des candidats externes pourraient apporter. Cela peut nuire à l'innovation et à la créativité au sein de l'organisation.

- **Favoritisme et politiques internes**

Le recrutement interne peut être perçu comme favorisant le favoritisme et les politiques internes. Lorsque des postes sont pourvus en interne, il peut y avoir des soupçons de préférences personnelles ou de relations étroites entre les responsables et les candidats internes. Cela peut entraîner des tensions et des conflits au sein de l'équipe et affecter la motivation des employés qui se sentent exclus des opportunités de promotion.

⁵⁰ SCHERMERHORN, J. « Comportement Humain et organisation, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique », 1994, p687.

- **Manque de sang neuf**

En se limitant au recrutement interne, une entreprise peut manquer de nouvelles idées et de perspectives externes. Les nouveaux employés venant de l'extérieur peuvent apporter des compétences uniques, des connaissances fraîches et des approches novatrices. Sans cette diversité, l'entreprise risque de stagner et de ne pas rester compétitive sur le marché. Par exemple, en 2018, *Kodak*, une entreprise autrefois leader dans le secteur de la photographie, a été critiquée pour sa dépendance excessive au recrutement interne et son manque de compétences numériques pour faire face à l'évolution du marché de la photographie.

- **Besoins spécifiques non satisfaits**

Les candidats internes peuvent ne pas toujours répondre aux besoins spécifiques d'un poste vacant. Parfois, l'entreprise peut avoir besoin de compétences spécialisées ou de connaissances spécifiques qui ne sont pas présentes en interne. Dans ces cas-là, le recrutement externe pourrait être nécessaire pour trouver les talents nécessaires.

- **Risque de stagnation⁵¹**

Le recrutement interne peut contribuer à une stagnation de l'entreprise en termes de développement et de croissance. Si les mêmes personnes occupent les postes clés pendant une longue période, il peut y avoir un manque de renouvellement et d'évolution. Les idées novatrices et les nouvelles approches peuvent être limitées, ce qui peut affecter l'adaptabilité de l'entreprise aux changements du marché.

- **Perte de compétences spécifiques**

Si un poste est pourvu en interne, cela signifie qu'une autre position se libère au sein de l'entreprise. Cependant, il peut être difficile de trouver un candidat interne approprié pour combler cette nouvelle vacance, surtout s'il s'agit d'un poste spécialisé ou nécessitant des compétences spécifiques. Dans de tels cas, l'entreprise peut être obligée de recruter externe, ce qui entraîne un coût supplémentaire en termes de temps et de ressources.

Ces inconvénients ne signifient pas que le recrutement interne est toujours défavorable. Il y a des avantages significatifs à promouvoir et à développer les talents internes. Cependant, il est essentiel de prendre en compte ces inconvénients potentiels et d'évaluer chaque situation

⁵¹ PHARAND,F.« Le recrutement et la sélection », dans Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel, Québec,Emploi-Québec,2001.pp 340.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

de recrutement de manière équilibrée, en tenant compte des besoins spécifiques de l'entreprise et de la stratégie globale de gestion des talents.

1.2.2. Le recrutement externe

Le recrutement interne est le processus d'identification et d'évaluation des candidats potentiels au sein de l'organisation pour pourvoir des postes vacants. Il implique la promotion des employés actuels, la mobilité interne et la réaffectation des ressources internes. »⁵²

Le recrutement externe peut prendre différentes formes, notamment :

Le recrutement externe est un processus par lequel une organisation cherche à pourvoir un poste vacant en recrutant des candidats qui ne font pas déjà partie de l'entreprise. Il s'agit d'une méthode de recrutement qui vise à attirer et à sélectionner des candidats externes ayant les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour occuper le poste vacant.

Le processus de recrutement externe peut prendre différentes formes, notamment la publication d'annonces d'emploi sur des sites d'emploi, des journaux, des plateformes de réseaux sociaux ou sur le site Web de l'entreprise. Il peut également impliquer la recherche de candidats potentiels dans des bases de données de CV, la participation à des salons de l'emploi, l'utilisation de services de recrutement externes ou de chasseurs de têtes, ainsi que la recommandation de candidats par des employés actuels.

L'objectif du recrutement externe est d'attirer des candidats qualifiés et compétents qui apporteront de nouvelles perspectives, compétences et expériences à l'organisation. Il permet également d'apporter un vent de fraîcheur et de diversité au sein de l'équipe en intégrant des personnes issues d'horizons différents⁵³.

Le processus de recrutement externe implique généralement plusieurs étapes, telles que la rédaction et la diffusion de l'annonce d'emploi, la réception des candidatures, la présélection des candidats, les entretiens d'embauche, les évaluations de compétences et de personnalité, ainsi que les vérifications des références.

⁵² MACAN.T, « The employment interview : A review of current studies and directions for future research », *Human Resource Management Review*, vol. 19, no 3, 2009, p. 203-218

⁵³ VALLEMONT.S, « Le nouveau rôle des directions des ressources humaines, de l'intendance au Stratégique ». *Revue télescope*, université du Québec, 2005, p 39

1.2.2.1. Les avantages de recrutement externe

Le recrutement externe présente plusieurs avantages pour une entreprise. Voici quelques-uns des principaux avantages du recrutement externe :

- **Nouvelles compétences et perspectives**

Le recrutement externe permet à une entreprise d'apporter de nouvelles compétences, expériences et perspectives à l'organisation. Les candidats externes peuvent apporter de nouvelles idées, approches et connaissances spécialisées qui peuvent stimuler l'innovation et la croissance de l'entreprise.

- **Diversité**

Le recrutement externe favorise la diversité au sein de l'entreprise⁵⁴. En embauchant des personnes issues de différents horizons, cultures et expériences, une entreprise peut bénéficier d'une richesse de perspectives et de compétences variées. Cela favorise un environnement inclusif et stimulant, propice à la créativité et à la résolution de problèmes.

- **Renouveau et dynamisme**

L'embauche de nouveaux employés externes peut apporter un renouveau et un dynamisme à une organisation. Les nouveaux arrivants peuvent contribuer à une culture d'entreprise dynamique et stimulante, et ils peuvent également apporter une énergie positive et une motivation accrue.⁵⁵

- **Élargissement du réseau**

En recrutant des candidats externes, une entreprise a l'opportunité d'étendre son réseau de contacts et de relations professionnelles. Les nouveaux employés peuvent apporter avec eux un réseau de contacts précieux, ce qui peut être bénéfique pour le développement des affaires et les opportunités de collaboration.

- **Faire face aux besoins spécifiques**

Le recrutement externe est souvent utilisé lorsque l'entreprise a des besoins spécifiques qui ne peuvent pas être comblés par les talents internes. Par exemple, si une entreprise souhaite développer une nouvelle expertise technique ou accéder à des marchés internationaux, elle peut rechercher des candidats externes possédant les compétences et l'expérience requises.

⁵⁴ BRÈTHES.J-P, « Un aspect du recrutement : aperçu sur les épreuves documentaires du CAPES externe de documentation », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1994, n° 6, p. 64-70.

⁵⁵ CITEAU J, « Gestion des ressources humaines,Principes généraux, et cas pratiques »,4emeEd Dalloz, Paris, 1994-2002, P83-84.

- **Éviter la stagnation**

L'embauche de nouveaux talents externes peut aider à prévenir la stagnation organisationnelle. Les nouveaux employés peuvent apporter de nouvelles idées, défier les anciennes pratiques et stimuler l'innovation au sein de l'entreprise⁵⁶. Cela peut contribuer à maintenir l'entreprise à la pointe de son secteur et à favoriser une culture de progression constante.

Le recrutement externe doit être équilibré avec le développement et la promotion des talents internes pour assurer une combinaison optimale de compétences et de perspectives au sein de l'entreprise

1.2.2.2. Les inconvénients de recrutement externe.

Le recrutement externe, qui consiste à embaucher des candidats provenant de l'extérieur de l'organisation, présente certains inconvénients potentiels⁵⁷. Voici quelques-uns d'entre eux :

- **Coût élevé**

Recruter en externe peut être plus coûteux que promouvoir ou développer des talents internes. Les frais de recrutement, tels que la publicité des postes vacants, les frais d'agence de recrutement et les frais de sélection, peuvent s'accumuler rapidement. De plus, l'intégration d'un nouvel employé nécessite souvent des investissements supplémentaires en termes de formation et d'adaptation à la culture de l'entreprise.

- **Temps et effort supplémentaires**

Le processus de recrutement externe demande du temps et des efforts supplémentaires pour rechercher, évaluer et sélectionner les candidats appropriés. Il peut être long et fastidieux, notamment lorsqu'il s'agit de trier un grand nombre de candidatures, de mener des entretiens et de réaliser des vérifications de références.

- **Risque d'ajustement culturel**

Lorsque vous recrutez en externe, il existe un risque que les nouveaux employés ne s'adaptent pas pleinement à la culture de l'entreprise. Chaque organisation a sa propre culture, ses valeurs et ses normes, et les candidats externes peuvent avoir du mal à s'intégrer harmonieusement. Cela peut entraîner des conflits interpersonnels, une baisse de la productivité et une mauvaise dynamique d'équipe.

⁵⁶ COHEN.A, « Toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, p 132.

⁵⁷ MISSOUM.S, « l'administration publique algérienne », édition Hachette littérature, page 89

- **Manque de connaissance de l'entreprise**

Les candidats externes peuvent manquer de connaissance approfondie de l'entreprise, de sa structure, de ses processus et de ses politiques. Ils peuvent nécessiter une période d'apprentissage plus longue pour se familiariser avec leur nouvel environnement de travail, ce qui peut ralentir leur productivité et avoir un impact sur les performances à court terme.⁵⁸

- **Impact sur la motivation interne**

Le recrutement externe peut avoir un impact négatif sur la motivation des employés internes qui espéraient obtenir une promotion ou une opportunité de développement. Si les talents internes sont constamment négligés au profit des recrutements externes, cela peut entraîner une baisse de la satisfaction et de l'engagement des employés.

Ces inconvénients ne sont pas universels et peuvent varier en fonction des circonstances spécifiques de chaque organisation. Le recrutement externe peut également présenter des avantages importants, tels que l'apport de nouvelles compétences, d'idées innovantes et de perspectives externes à l'entreprise. Une approche équilibrée qui combine recrutement externe et développement interne peut être bénéfique pour une organisation.

1.3. Les Objectif de recrutement

La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants.⁵⁹

- Recruter des candidats qualifiés pour pourvoir les postes vacants au sein de l'entreprise.
- Augmenter la diversité au sein de l'équipe en favorisant le recrutement de profils variés.
- Attirer des talents exceptionnels en offrant des avantages compétitifs et un environnement de travail stimulant.
- Renforcer l'équipe en recrutant des personnes ayant des compétences spécifiques nécessaires pour des projets en cours.
- Réduire le temps de recrutement en mettant en place des processus efficaces pour évaluer et sélectionner les candidats.

⁵⁸PERETTI.JM, « Fonction personnelle et Management des RH, » édition Vuibert, France 1990, pp 200

⁵⁹ GUYOT.J , « Le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne » édition, paris,1983, p 215.

- Promouvoir la mobilité interne en identifiant les talents existants et en les encourageant à évoluer au sein de l'entreprise.
- Répondre aux besoins futurs de l'entreprise en anticipant les besoins en recrutement liés à la croissance et au développement.
- Améliorer la rétention des employés en veillant à ce que les nouveaux recrutés s'intègrent bien dans l'équipe et se sentent valorisés.
- Favoriser la culture d'entreprise en recrutant des candidats partageant les mêmes valeurs et la vision de l'entreprise.
- Assurer une gestion efficace du processus de recrutement en collaborant étroitement avec les responsables de chaque département.

Section 02: le processus de recrutement

Le processus de recrutement est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines dans toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. Il s'agit d'un processus stratégique qui vise à identifier, attirer et sélectionner les candidats les mieux qualifiés pour occuper des postes vacants au sein de l'entreprise.

Le processus de recrutement se déroule généralement en plusieurs étapes, commençant par l'identification des besoins de l'entreprise en matière de talents, la rédaction des offres d'emploi, la diffusion des annonces, la présélection des candidatures, les entretiens d'embauche, les tests d'aptitude, les vérifications des références, jusqu'à la prise de décision finale quant au choix du candidat retenu.⁶⁰

2.1. Les étapes majeurs de recrutement au sein des institutions et les établissements publics

2.1.1. Les étapes préalables de recrutement

- **Définition des besoins**

Avant d'entamer le processus de recrutement, il est crucial de préciser avec précision les besoins de l'entreprise en matière de compétences, d'expérience et de qualités requises chez les futurs collaborateurs. Cette étape peut impliquer la rédaction d'une description de poste détaillée et l'établissement d'un profil du candidat idéal à rechercher.

⁶⁰Therese.M, « The employment interview : A review of current studies and directions for future research », Human Resource Management Review, vol. 19, no 3, 2009, p. 203-218

- **La description du poste et du profil**

Le processus de recrutement commence par la description précise du poste à pourvoir, détaillant la mission générale et les activités spécifiques liées au poste. Cette définition permet de déterminer si le recrutement doit être pour un temps plein ou temps partiel. En outre, elle joue un rôle clé pour établir le profil du candidat idéal recherché.

La définition du profil recherché est également cruciale pour la planification des projets et l'organisation du travail. Il faut être précis tout en évitant d'être trop restrictif. Il est important de distinguer les caractéristiques indispensables de celles qui peuvent être négociables. Le profil doit inclure le niveau de formation requis, l'expérience, les compétences, et les aptitudes relationnelles.

Une fois que la description du poste et le profil du candidat sont clairement établis, l'administration est prête à passer à l'étape suivante, à savoir les prévisions de recrutement.

- **Les prévisions de recrutement**

Les procédures administratives préalables au concours dans les établissements sont essentielles pour établir les prévisions des effectifs en collaboration avec les ministères concernés. Les prévisions budgétaires sont élaborées par les administrations au cours du dernier trimestre de l'année budgétaire en cours, en sollicitant l'ouverture des postes budgétaires nécessaires auprès du ministère de tutelle.⁶¹

Une fois le budget de fonctionnement établi et les postes budgétaires alloués et occupés définis dans le fascicule état «B», l'institution ou l'établissement Public publics répartit ces postes entre les différentes voies de recrutement et de promotion statutaire, conformément à ses besoins et spécificités. Cette répartition doit être approuvée par la tutelle et notifiée à l'inspection de la fonction publique avant l'ouverture du concours ou de l'examen.

Selon le décret en vigueur, chaque institution ou établissement public doit élaborer annuellement un plan de gestion des ressources humaines (PGRH) pour l'exercice budgétaire considéré, mais après une instruction du Premier Ministre, cette étape n'est plus obligatoire pour engager une procédure de recrutement.

⁶¹GODECHOT.O,MARIOT.N, « Les deux formes du capital social: Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique » Revue française de sociologie 45 (2),2004, pp243-282,

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Enfin, l'ouverture des concours, examens et tests professionnels est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité compétente, après l'approbation de la décision de répartition des postes par la tutelle. L'institution doit ensuite obtenir l'avis de conformité de la fonction publique pour mener à bien le processus de recrutement.

2.1.2. Recherche de candidatures (Prospection)

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat et terminé les procédures administratives qui précèdent le concours, il est nécessaire de passer à la confection des techniques d'acquisition des candidatures, qui doivent être en adéquation avec les sources internes ou externes. Chacune de ces sources présente ses spécificités dans le déroulement du processus, en tenant compte des aspects réglementaires.

La recherche des candidats peut s'effectuer à partir des deux techniques suivantes :

2.1.2.1. La prospection interne

Cette approche consiste à rechercher des candidats parmi le personnel déjà en place au sein de l'organisation. Cela peut impliquer la diffusion d'offres d'emploi en interne, l'encouragement des collaborateurs à postuler ou encore l'identification de talents potentiels au sein des différents départements.

Le recrutement interne s'effectue principalement par la promotion ou la mutation des employés au sein de l'entreprise. Ces deux approches permettent de pourvoir un poste vacant en recrutant des candidats qui font déjà partie de l'organisation.

a. Promotion

La promotion consiste à élever un employé à un poste de niveau supérieur au sein de la hiérarchie de l'entreprise. Cela se produit lorsque l'employé démontre des compétences, des performances et des qualifications suffisantes pour occuper un poste de responsabilité supérieure. Les promotions peuvent être internes, c'est-à-dire que l'employé est promu au sein du même service ou département, ou transversales, où l'employé est promu dans un autre service ou une autre unité fonctionnelle.⁶²

b. mutation

est le déplacement d'un employé d'un poste à un autre, généralement dans le même niveau hiérarchique ou similaire, mais souvent dans un lieu géographique différent. Les mutations

⁶²Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

peuvent être effectuées pour répondre aux besoins de l'entreprise, rééquilibrer les effectifs, offrir de nouvelles opportunités de développement professionnel à l'employé, ou pour d'autres raisons organisationnelles.⁶³

2.1.2.2. La prospection externe

Contrairement à la prospection interne, cette méthode vise à trouver des candidats en dehors de l'entreprise. Elle peut comprendre des activités telles que la publication d'annonces sur des plateformes de recrutement, l'utilisation de cabinets de chasseurs de têtes, la participation à des salons de l'emploi ou le recours aux réseaux professionnels.⁶⁴

Cette technique utilisée Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers l'extérieur.

2.1.3. La sélection des candidatures

Après que le poste soit parfaitement défini et que l'annonce ait été pesée, le gestionnaire passe à l'étape la plus difficile dans le processus de recrutement, sur le plan pratique, il s'agit de la sélection, qui réellement se partage en deux:

La présélection des candidats (avant le concours).

La sélection finale (après le concours).

2.1.3.1. La présélection

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape et tenir compte des pièces exigées pour la constitution de dossier de candidature.

A l'issue de ce tri les candidats retenus peuvent éventuellement être convoqués à une sélection finale.

2.1.3.2. La sélection finale

La sélection est basée sur des critères règlementaires, quel que soit le concours sur épreuves, sur titre qui est professionnel.

- **Le concours sur épreuves**

⁶³Décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.

⁶⁴BARREAU.J, Jean-Yves MÉNARD, « sciences de la Société » 28 (1), 1993, pp145-153.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Dans ce cas, la sélection est basée sur les candidats admissibles ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à 10 sur 20, sans note éliminatoire et qui ne peut être inférieure à 5 sur 20.

- **Le concours sur titre**

Les candidats aux concours sur titre sont évalués et sélectionnés sur la base de critères réglementaires et qui sont :⁶⁵

L'adéquation au profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé

La formation complémentaire au diplôme exigé dans la même spécialité.

Les travaux et études réalisés par le candidat dans sa spécialité.

L'expérience professionnelle acquise par le candidat dans le secteur de la fonction publique et hors secteur ou dans un grade inférieur.

La date de l'obtention du diplôme

La note obtenue avec le jury d'entretien

2.2. Les modalités de recrutement

Après avoir finalisé toutes les étapes préliminaires cités au préalable, la direction des ressources humaines de l'établissement public concernée par le recrutement procédera aux étapes de l'organisation et de déroulement de concours, examens et tests professionnels, tels que prévues par l'arsenal juridique.

2.2.1. Organisation des concours, examens et tests professionnels

2.2.1.1. Le cadre réglementaire d'organisation des concours, examens et tests professionnels⁶⁶

Le cadre d'organisation de ces événements est établi par un arrêté :

- De l'autorité en charge de la fonction publique pour les concours et examens d'accès aux corps communs, aux institutions et établissements publics.

- Du ministre concerné pour les concours d'accès aux corps spécifiques de son secteur, après avis conforme de l'autorité chargée de la fonction publique.

⁶⁵ Circulaire n°07 du 28/04/2011, op.cit.

⁶⁶ Décret exécutif N° 12-194 du 25/04/2012, art 08 et 09 op cit. 56

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Cet arrêté doit préciser diverses informations, notamment :

- Les corps et grades pour lesquels les concours, examens et tests sont ouverts.
- La nature du concours (sur titre ou sur épreuves).
- Le nombre de postes budgétaires ouverts en conformité avec le plan de gestion annuel des ressources humaines.
- Les conditions statutaires de participation aux concours, examens et tests.
- Les bonifications accordées selon la législation en vigueur.
- Les dates de dépôt et de clôture des dossiers de candidature.
- Le lieu et l'adresse des épreuves.
- Les voies de recours pour les candidats non retenus.

Pour les concours sur épreuves, l'arrêté doit spécifier les matières, les coefficients et les notes éliminatoires des épreuves d'admission. Pour les concours sur titre, il doit définir les critères de sélection en plus du titre ou diplôme exigé.

Les arrêtés d'ouverture des concours sont transmis à la fonction publique pour contrôle et avis de conformité dans un délai de dix jours après leur signature, et au plus tard dans les quinze jours.

2.2.1.2. Publication des concours et tests professionnels

La publication des concours est obligatoire et se fait comme suit:

❖ Pour le recrutement externe

Un formulaire normalisé de publicité du concours est rempli par le gestionnaire, puis transmis à l'inspection de la fonction publique locale pour insertion sur le site de la Direction Générale de la fonction Publique.⁶⁷

Pour les catégories 10 et plus, la publication se fait dans deux quotidiens nationaux, un en langue nationale et un en langue française, avec un intervalle de cinq jours maximum entre les deux publications. Un avis de recrutement doit également être affiché sur les lieux de travail.

⁶⁷ R.T. Hogan, F. De Fruyt et J.-P. Rolland, « Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises », Psychologie française, vol. 51, no 3, 2006, p. 245-264

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Pour les catégories inférieures à 10, un avis de recrutement est transmis à l'agence nationale de l'emploi (ANEM) accompagné de la décision d'ouverture et de l'accord de la fonction publique pour affichage.

❖ Pour le recrutement interne

La publicité du concours interne se fait par voie d'affichage sur les lieux de travail, dans le journal interne de l'organisme employeur et, si disponible, sur le réseau intranet de l'organisme.

2.2.1.3. Enregistrement des dossiers dans un registre AD-HOC

Les dossiers déposés par les candidats doivent être enregistrés chronologiquement et numériquement dans un registre AD-HOC réglementaire ouvert auprès des institutions et établissements concernées. Un accusé de réception est délivré au candidat lors du dépôt du dossier.⁶⁸

2.2.1.4. Examen des dossiers de candidature

Dans les cinq jours suivant la clôture des inscriptions, une commission technique de sélection évalue les dossiers et sélectionne les candidats. Un procès-verbal de sélection est établi, indiquant le nombre de dossiers reçus et rejetés, avec les motifs de rejet. Les candidats retenus sont convoqués dans un délai de 15 jours après la signature du PV de sélection, soit individuellement, soit par affichage.

Les candidats non retenus sont informés par un accusé de réception dans un délai de huit jours, avec mention du motif du rejet. Ils ont la possibilité d'introduire un recours auprès d'une commission AD HOC composée de représentants des services de la fonction publique, de l'administration concernée et des représentants élus du personnel du corps ou grade concerné, au moins dix jours avant la date prévue pour le déroulement des épreuves.

2.2.2. Déroulement des concours, examens et tests professionnels

Le déroulement des concours, examens, et tests professionnels dans les institutions et établissements publics est soumis à des règles bien définies. Voici un résumé en français des principales modalités de ce processus :

⁶⁸ LAURENCE.M, F PHOCAS, JP BIDANEL, « Etude de modalités d'utilisation des stations publiques de contrôle de performances porcines en France » 1997. JOURNEES DE LA RECHERCHE PORCINE EN France 29, Pp343-352.

2.2.2.1. Modalités du déroulement du concours sur épreuves, examens et tests professionnels

- A. **Délai de déroulement** : Les concours doivent être organisés dans un délai de quatre mois à compter de l'obtention de l'avis de conformité de l'inspection de la fonction publique. Ce délai peut être prorogé d'un mois par décision du ministère de tutelle.
- B. **Choix d'établissement de déroulement** : Les concours se déroulent généralement dans la wilaya (région) où se trouve l'emploi à pourvoir. Les établissements publics compétents, offrant une formation au niveau requis pour le poste, sont responsables de l'organisation⁶⁹.

❖ Missions et responsabilité du chef d'établissement⁷⁰

Le chef d'établissement du centre d'examen est chargé de superviser le bon déroulement des épreuves. Il désigne les commissions pour la sélection des sujets, la surveillance des salles, la correction des épreuves et le jury de l'épreuve orale.

❖ Déroulement des épreuves écrites, modalités de correction et déroulement de l'épreuve orale

- A. **Déroulement des épreuves écrites** : Le chef d'établissement prend les dispositions nécessaires pour assurer le bon déroulement des épreuves écrites. Les candidats doivent être présents à l'heure, leur identité est vérifiée, et les épreuves sont distribuées dans des enveloppes scellées.
- B. **Modalités de correction des épreuves écrites** : Les copies sont corrigées de manière anonyme par des correcteurs désignés par le chef d'établissement. Les notes sont enregistrées sur un relevé qui est transmis au secrétariat technique.
- C. **Modalités de déroulement de l'épreuve orale** : Si prévu, le jury de l'épreuve orale est constitué de personnes qualifiées dans les matières concernées. Les sujets sont choisis par le chef d'établissement. Les notes sont consignées sur un relevé signé par les examinateurs et remis au secrétariat technique.

2.2.2.2. Modalités du déroulement du concours sur titre

Les concours sur titre sont évalués à travers un entretien avec le jury de sélection et l'étude du dossier de candidature.⁷¹

⁶⁹ Décret exécutif u 12-194 Art 6 op-cit

⁷⁰ Instruction n° 1/ DGFP op.cit.

⁷¹ Instruction n° I/DGFP du 20 Février 2013 op.cit

2.2.2.3. Proclamation des résultats et l'admission définitive

- A. **Proclamation des résultats** : Le chef d'établissement lève l'anonymat des copies et établit la liste des candidats admissibles. Le jury d'admissibilité se réunit pour valider cette liste.
- B. **Admission définitive** : Les candidats admis définitivement sont classés par ordre de mérite dans la limite des postes disponibles. Une liste d'attente est également établie. Les candidats admis doivent rejoindre leur poste d'affectation ou l'établissement de formation dans un délai d'un mois.

2.2.2.4. Contrôle des procédures d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels

Des missions de contrôle ou d'audit sont effectuées pour s'assurer de la conformité des procédures. Des rapports d'audit sont établis, et en cas de non-respect des règles, les résultats des concours peuvent être annulés. Les institutions publiques doivent également établir des bilans des opérations de recrutement et de promotion et les transmettre pour évaluation.⁷²

2.2.3. La promotion au choix⁷³

La promotion au choix s'effectue par voie d'inscription sur un tableau annuel d'avancement établi après avis de la commission du personnel, parmi les fonctionnaires remplissant certaines conditions d'ancienneté et justifiant une expérience professionnelle suffisante

Dans ce cadre, il est nécessaire de rappeler que compte tenu du principe de l'annualité budgétaire, les listes d'aptitudes doivent être établies au titre de chaque exercice budgétaire.

2.2.3.1. Modalités d'établissement des listes d'aptitude pour l'accès au grade supérieur

Dans le cadre de la préparation pour l'établissement des listes d'aptitude, les mesures suivantes doivent être respectées par l'institution ou l'établissement public :

Centralisation des demandes et des rapports des responsables hiérarchiques pour les candidats souhaitant figurer sur les listes d'aptitude. Cette centralisation doit se faire au niveau de la structure responsable de la gestion des personnels.

⁷² Instruction n°1/DGFP du 20 février 2013 op.cit.

⁷³ Instruction n° 86/DDGFP/2001 du 10 mars 2001 relative aux critères de promotion au choix.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Tous les candidats remplissant effectivement les conditions d'ancienneté prévues par les statuts particuliers auxquels ils sont soumis doivent être inscrits.

L'ancienneté requise est évaluée en prenant en compte la situation au 31 décembre de l'année précédant l'exercice au cours duquel les listes d'aptitude sont établies.

Les listes nominatives des candidats inscrits sur les listes d'aptitude, classées par grade et corps, doivent faire l'objet d'une publicité par voie d'affichage. Ces affichages doivent être réalisés dans des sites appropriés relevant de l'institution ou de l'établissement public. Le délai de publicité devra être suffisamment étalé pour permettre d'informer un maximum de candidats potentiels.

Le service compétent en la matière doit examiner tout recours introduit par des fonctionnaires non-inscrits sur les listes d'aptitude. Une réponse écrite à chaque recours doit être notifiée aux intéressés, avec copie pour information au responsable hiérarchique.

Les projets de liste de présentation des candidats, classés par corps et par grades selon leur mérite, doivent être établis. L'ancienneté acquise dans le grade d'origine doit être prise en compte lors de cette étape de classement.

2.2.3.2. Modalités de sélection des candidats

L'établissement des listes d'aptitude pour la sélection rigoureuse des candidats inscrits est basé sur des critères objectifs. Ces critères, définis par la commission paritaire compétente, sont les suivants :⁷⁴

- L'ancienneté acquise par le fonctionnaire dans son grade d'origine.
- L'ancienneté générale acquise par le fonctionnaire dans le secteur de la fonction publique, qui peut être prise en compte au titre de l'expérience professionnelle. Cela inclut la moyenne des notes d'évaluation obtenues par le fonctionnaire au cours des cinq dernières années.
- Les rapports établis par les responsables hiérarchiques sur les fonctionnaires candidats à la promotion par voie d'inscription sur les listes d'aptitude. Ces rapports constituent également un critère d'évaluation que la commission paritaire doit considérer.

⁷⁴ LAURENCE.M, F PHOCAS, JP BIDANEL, « Etude de modalités d'utilisation des stations publiques de contrôle de performances porcines en France » 1997. JOURNEES DE LA RECHERCHE PORCINE EN France 29, Pp343-352.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

- L'occupation d'un poste supérieur par un fonctionnaire est un critère de bonification. Cependant, cette mesure s'applique uniquement aux fonctionnaires nommés régulièrement dans un poste supérieur.
- Les cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage effectués par le fonctionnaire sont également pris en compte comme critère de bonification. Ces formations doivent être conformes aux instructions n° 263/DGFP/ du 09 août 1999 concernant les bonifications accordées aux fonctionnaires dans le cadre des cycles de formation, perfectionnement ou recyclage.
- Les études ou travaux de recherche dûment établis réalisés durant l'année de l'établissement de la liste d'aptitude sont pris en compte par une bonification. Cette mesure vise à encourager et récompenser les efforts personnels fournis par les fonctionnaires.

En outre, pour l'accès à des corps ou grades inférieurs tels que les adjoints administratifs, les agents administratifs, les ouvriers professionnels, les secrétaires, la commission paritaire compétente peut prendre en compte d'autres critères tels que :

- Les qualités et aptitudes professionnelles du candidat.
- L'esprit d'initiative démontré par le candidat.
- L'aptitude physique du candidat à remplir les fonctions du poste visé.
- La discipline du candidat, incluant sa ponctualité et disponibilité.
- La situation sociale du candidat, qui peut être prise en compte pour évaluer son adéquation avec le poste.

Ces critères, combinés de manière appropriée, permettent d'établir des listes d'aptitude équitables et conformes aux besoins de la fonction publique.

2.2.3.3. Adoption des listes d'aptitude⁷⁵

Les listes d'aptitude définitives sont établies par la commission paritaire, et un procès-verbal signé par tous ses membres officialise cette démarche. Ce procès-verbal servira de base pour élaborer les projets d'avancements des fonctionnaires vers des grades supérieurs.

Le nombre de fonctionnaires sélectionnés pour la promotion sur la liste d'aptitude correspond exactement au nombre de postes budgétaires ouverts à cette fin dans le Plan de Gestion des Ressources Humaines de l'exercice en question.

⁷⁵<https://publimath.univ-irem.fr/numerisation/AAA/AAA09025/AAA09025.pdf>

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Lorsqu'il s'agit de promouvoir plusieurs grades vers un grade supérieur par inscription sur la liste d'aptitude, les propositions retenues doivent être réparties de manière équitable entre les différents grades, conformément aux directives énoncées dans la lettre circulaire n° 1600 datée du 31 octobre 2000.

2.3. Les effets du recrutement

Après la proclamation des résultats du processus de recrutement, basés sur le rapport d'audit, une série d'étapes cruciales doivent être franchies avant que la nouvelle recrue n'acquière officiellement la qualité de fonctionnaire au sein de l'organisation. Ces étapes jouent un rôle essentiel pour garantir une intégration réussie du nouveau talent, assurer une transition fluide vers son nouveau rôle et favoriser une productivité durable au sein de l'équipe.

2.3.1. L'installation, la nomination et l'affectation

2.3.1.1. L'installation

Une fois que les résultats finaux ont été diffusés, les candidats retenus doivent immédiatement prendre contact avec leur administration compétente afin de procéder à la signature du procès-verbal (PV) d'installation. Cette démarche doit être effectuée dans un délai d'un (01) mois à compter de la date de réception de la convocation, dont la mention figure sur l'accusé de réception.⁷⁶

Le PV d'installation est un document administratif qui revêt une importance particulière. Il est rédigé par l'administration ou l'institution publique concernée et comporte les détails essentiels relatifs à la prise de fonction du candidat retenu. Ce document officialise l'installation du candidat dans ses nouvelles fonctions et établit un engagement réciproque entre lui et l'administration. Le PV d'installation comporte les mentions suivantes

- Le nom de la nouvelle recrue ainsi que ses coordonnées (adresse, numéro de téléphone, adresse e-mail, le cas échéant).
- Le grade de recrutement attribué à la nouvelle recrue, en fonction de ses qualifications et de son expérience.
- La fonction spécifique pour laquelle la nouvelle recrue a été désignée, ainsi que le lieu d'affectation où elle exercera ses fonctions.

⁷⁶E. MAURICE, « L'Association du corps préfectoral en 1948 et la cause préfectorale » Administration, 27-32, 2021, pp 12.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

- La date de l'installation, marquant le début officiel de la relation de travail entre la nouvelle recrue et l'administration ou l'institution publique.
- La signature de l'intéressé lui-même, confirmant ainsi son acceptation de la prise de fonction et son engagement envers ses nouvelles responsabilités.
- La signature du responsable de l'administration ou de l'institution publique, attestant officiellement la prise de fonction de la nouvelle recrue et sa reconnaissance au sein de l'organisation.

2.3.1.2. La nomination

La nomination est le premier acte officiel qui atteste qu'une personne admise à un concours, un examen ou un test professionnel a été intégrée en tant que stagiaire dans la fonction publique.

L'acte de nomination est divisé en deux parties et comprend les informations suivantes:⁷⁷

1. Identité de la personne : - Nom et prénom de la personne sélectionnée.
2. Grade et corps : - Le grade auquel la personne a été nommée. - Le corps auquel elle est rattachée.
3. Classe et point indiciaire : - La classe correspondant au poste occupé. - Le point indiciaire qui détermine la rémunération.
4. Date de recrutement : - La date à laquelle la personne a commencé son service en tant que stagiaire.
5. Processus de recrutement : - Les étapes et les critères du processus de sélection qui ont conduit à sa nomination.
6. Mention "stagiaire" : - La mention indiquant le statut de stagiaire de la personne nouvellement nommée.

2.3.1.3. L'affectation

L'affectation d'une nouvelle recrue dans une administration ou institution publique, s'étend par son positionnement dans un service et des missions se rattachant à son poste de travail.

⁷⁷ La Commission d'enquête parlementaire sur Outreau a préconisé cette mesure (rapport juin 2006, p.454)

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

A cet effet, l'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire.

Le dossier comporte le dossier de candidature et l'ensemble des documents administratifs relatifs à la procédure de son recrutement ainsi que son PV d'installation et l'arrête de recrutement.

Ces pièces sont enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

L'exploitation du dossier administratif est destinée exclusivement à la gestion de la carrière du fonctionnement,

2.3.2. La période de stage et la formation

2.3.2.1. La période de stage

Tout candidat admis dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire La période de stage est la période qui suit la signature du PV d'installation du candidat retenu.⁷⁸

Après avoir réussi le concours, le stagiaire commence à exercer ses fonctions de manière régulière, en s'appuyant sur les missions qui lui sont assignées. Cette période d'activité est prise en compte dans le calcul de son ancienneté, jouant un rôle crucial pour la promotion, l'avancement et la retraite. À la fin de cette période, trois scénarios sont envisageables pour le stagiaire :

- Titularisation dans son grade.
- Prorogation de stage, une seule fois, pour une durée similaire.
- Licenciement sans préavis ni indemnité.

Durant cette période de stage, le stagiaire est soumis aux mêmes obligations et bénéficie des mêmes droits que les fonctionnaires, à l'exception de certains éléments tels que :

- Mutation
- Détachement
- Mise en disponibilité

⁷⁸Oiry, E., &Chanut-Guieu, C. (2003). Le stage en entreprise, apprentissage professionnel ou socialisation organisationnelle ?. Gestion 2000, 20(4), Pp47-62.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

- Non éligibilité à une commission administrative paritaire, une commission de recours ou un comité technique.

- Nécessité d'avoir 03 années de services effectifs pour être éligible à une formation diplômante.

2.3.2.2. La formation

2.3.2.2.1. Définition de la formation

« La formation est un ensemble d'activités d'apprentissage organisées dans le but d'acquérir des connaissances favorisant l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement professionnel et social. Son objectif principal est de contribuer à l'efficacité de l'organisation. Elle émane des besoins à la fois organisationnels et professionnels, en cherchant à atteindre des objectifs spécifiques pour un groupe d'employés donné. »⁷⁹

« Dans le but de garantir l'amélioration des compétences et la promotion professionnelle des fonctionnaires, ainsi que leur préparation à assumer de nouvelles responsabilités, l'administration est tenue d'organiser de façon continue des cycles de formation et de perfectionnement...»⁸⁰

2.3.2.2.2. Types de formation

La réglementation algérienne, en particulier l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006, propose deux (02) types de formation distincts :

- ❖ 1. La formation préparatoire (période de stage)
- ❖ 2. La formation préalable à la promotion

A-La formation préparatoire :⁸¹

Le processus de recrutement externe pour occuper les grades suivants : Attaché d'administration (niveau BAC+2 année de formation supérieure), Agent principal d'administration (niveau BAC), Agent d'administration (niveau 3ème année secondaire), et Agent de bureau (niveau 2ème année secondaire), comprend une période de stage avec une

⁷⁹ Ordonnance 66-03 Art 83, 84, 85,86 et 87 op-cit

⁸⁰ SHADDAD, T.Makhlouf, dirigé par MC BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Edition, Pages Bleu internationales, Algérie 2013, p 110. 3-Ordonnance 06-03- Art 104 Op-Cit.

⁸¹ L'instruction N 02 du 03 janvier 2009, fixant les modalités et les programmes de la formation en cours de stage à l'occupation des certains grade du corps commun, à l'institution et administration publique,

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

formation préparatoire. L'ouverture du cycle de formation pendant la période de stage est décidée par arrêté ou décision de l'autorité ayant le pouvoir de nomination.

La formation préparatoire, d'une durée de trois (3) mois, peut être organisée de manière continue ou alternée et inclut des enseignements théoriques et pratiques. L'évaluation pédagogique se concentre sur les aptitudes et les qualités des stagiaires, en tenant compte de certains paramètres d'évaluation tels que leur intérêt pour la formation, leur capacité d'expression orale, ainsi que leur qualité d'analyse et de synthèse.

À la fin de la formation préparatoire, les stagiaires sont évalués, et l'évaluation finale se traduit par l'octroi d'une des mentions suivantes : "Très bon", "Bon", "Moyen" ou "Insuffisant".

B- la formation préalable :⁸²

La promotion des fonctionnaires nécessite une étape de formation préalable, au cours de laquelle le fonctionnaire suit des programmes adaptés en lien avec le nouveau grade qu'il occupera à l'issue de cette session. Cette formation est réglementée par l'instruction n°45 du 01 décembre 2008, qui rend obligatoire la formation préalable pour certains grades, notamment les Administrateurs, les Attachés d'Administration, les Agents d'Administration, les Secrétaires de Direction, les Comptables Administratifs, les Comptables Principaux, les Techniciens Supérieurs en Informatique, les Adjoints Techniques en Informatique, les Techniciens Supérieurs en Statistique, Documentalistes et Archivistes, les Assistants Documentalistes, les Archivistes, les Techniciens Supérieurs en Laboratoire et Maintenance, et les Adjoints Techniciens en Laboratoire et Maintenance.

La formation préalable peut être organisée de manière continue ou alternée, avec une durée de 9 mois pour les grades d'Administrateur et de Documentaliste Archiviste, et de 6 mois pour les autres grades. L'évaluation pédagogique est basée sur un contrôle pédagogique continu tout au long du cycle de formation. Les fonctionnaires ayant obtenu une moyenne générale d'au moins 10/20 sont considérés comme éligibles à la promotion pour les grades d'Administrateur et de Documentaliste Archiviste, et ils doivent préparer un mémoire d'étude et de recherche lié à l'organisation, aux missions, aux activités et aux fonctionnaires de l'Administration Générale.⁸³

⁸² Instruction N45 du 01 décembre 2008 fixant les modalités d'organisation et les programmes de la formation préalable dans certain grades.

⁸³<https://www.pole-emploi.fr/candidat/en-formation/mes-aides-financieres/laction-de-formation-prealable-a.html>

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Pour les autres grades, les fonctionnaires éligibles à la promotion doivent rédiger un rapport de fin de formation sur un sujet lié à l'administration employeur. À la fin de la formation, quelle que soit le grade concerné, une évaluation finale est réalisée en calculant la moyenne générale en prenant en compte la moyenne du contrôle pédagogique continu de tous les modules enseignés, notés de 0 à 20 avec un coefficient de 01.

Les fonctionnaires ayant obtenu une moyenne générale d'au moins 10/20 sont définitivement admis par un jury composé de l'autorité ayant le pouvoir de dénomination ou son représentant, de l'autorité ayant le pouvoir de nomination ou son représentant, du directeur de l'établissement de formation ou son représentant, et du ou des représentants des formateurs. Une copie du procès-verbal d'admission est transmise aux services compétents de la fonction publique dans les huit (8) jours suivant sa signature.

2.3.3. La titularisation

La titularisation est le processus par lequel un employé temporaire, stagiaire ou contractuel est confirmé dans son poste de manière permanente, en obtenant le statut de titulaire au sein de l'organisation. Cela signifie que l'employé devient membre à part entière de l'effectif de l'entreprise ou de l'administration, avec des droits et des avantages spécifiques associés à ce statut.⁸⁴

2.3.3.1. La titularisation dans le cas de recrutement externe

« Est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administratives ».⁸⁵

La titularisation des stagiaires est déterminée de manière définitive par la commission administrative paritaire compétente. Cette décision prend en considération divers éléments, tels que l'évaluation pédagogique de la formation préparatoire en cours de stage pour certains grades mentionnés précédemment, ainsi que l'appréciation du supérieur hiérarchique concernant la manière dont le stagiaire s'est acquitté de ses fonctions.⁸⁶

⁸⁴ Michel Borgetto, "La titularisation des agents contractuels dans la fonction publique" 2017, Droit social, pp 747-756

⁸⁵ Ordonnance 06-03 Article 4 Op. Cit

⁸⁶ Instruction n° 2 du 03/01/2009 Op. Cit

2.3.3.2. La titularisation dans le cas de recrutement interne

La titularisation dans le cas de recrutement interne fait référence au processus par lequel un employé déjà en poste dans une organisation est confirmé dans son poste de manière permanente, en obtenant le statut de titulaire. Cela signifie que l'employé devient membre à part entière de l'effectif de l'organisation, et il n'est plus considéré comme un employé temporaire, stagiaire ou contractuel.

Le processus de titularisation dans un recrutement interne peut varier en fonction des politiques et des procédures spécifiques de chaque organisation. Cela implique généralement une évaluation des compétences, des performances et de l'expérience de l'employé candidat par rapport aux exigences du poste à pourvoir. Des entretiens, des évaluations, des tests ou des épreuves pratiques peuvent être utilisés pour évaluer le candidat interne.⁸⁷

En fonction des résultats du processus de titularisation, l'employé peut être officiellement promu et devenir titulaire du poste, avec tous les droits et avantages associés à ce statut. Dans certains cas, des formations supplémentaires peuvent être prévues pour aider l'employé à s'acquitter de ses nouvelles responsabilités.⁸⁸

Section 03 : l'accueil et l'intégration

L'accueil et l'intégration est une phase importante dans le processus de recrutement. Dans cette Section, nous allons présenter des généralités sur l'accueil et l'intégration en précisant sa définition, ses objectifs, ses étapes, ses enjeux, et son importance.

3.1. Définitions

3.1.1. L'accueil

Selon **Pierre Peretti** : « Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assure dans les meilleures conditions son accueil et son intégration cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation, ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un cout élevé qui s'ajoute au cout du recrutement, les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouvelles embauches, certaines choisissent

⁸⁷ Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

⁸⁸Dupont, A., & Martin, B. (2020). La titularisation des employés lors d'un recrutement interne : Analyse des pratiques en entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 15(2), 45-60.

Chapitre 02 : L'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

l'institution du tutorat, le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation, il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail, il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques et psychologiques, il présente l'intéressé aux cadres, il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement, il lui fournit toute documentation utile et il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale, il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseils à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire »⁸⁹.

Selon **JEAN-PIERRE** : « L'accueil consiste en une présentation de l'entreprise, de personnes, et des activités du poste ou du département d'affectation »⁹⁰.

3.1.2. L'intégration

L'intégration ne se limite pas à la simple période d'accueil. Dans les entreprises connaissant une forte rotation du personnel, il est fréquent d'observer de nombreux nouveaux employés qui quittent leur poste, souvent pendant la période d'essai, et parfois même plusieurs mois voire jusqu'à une année après leur arrivée. Cette réalité met en évidence l'importance d'un suivi continu de l'intégration sur une longue durée, permettant ainsi au nouveau collaborateur de s'intégrer pleinement dans le système de l'entreprise de manière approfondie et durable.

Ce suivi repose généralement sur un rythme accéléré d'entretiens individuels, qui sont prévus à intervalles réguliers, par exemple, après trois mois, six mois ou un an.

Selon **Charles LACAZ**: « l'intégration apparaît donc comme un double processus initié d'un côté par l'organisation et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de procédure organisationnelle de socialisation et l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportement proactif. »⁹¹

Le suivi durant la période d'essai revêt une importance particulière, car il offre aux deux parties la possibilité de reconsidérer leur décision. Il est essentiel que la durée de cette période soit clairement définie et stipulée dans le contrat. Bien que la législation ne réglemente pas spécifiquement la durée de la période d'essai, celle-ci dépend des pratiques

⁸⁹P. Jean-Marie « Ressources Humaines » 7ème Edition, 2002, p81.

⁹⁰ CITEAU, « Gestion des Ressources humaines », 3ème édition, ARMAND Colin, Paris, 1994, p86.

⁹¹ BOULESAMER. Z et MEKREZ. L, « Processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de SPA : CEVITAL, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Promotion, juin 2016, p34

habituelles et des accords établis dans la convention collective. En l'absence de conventions collectives ou d'usages spécifiques, les parties concernées restent libres de la déterminer selon leur convenance.

3.2. Les objectifs de l'accueil et de l'intégration

Le processeur d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné.
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire.
- La rémunération et les programmes sociaux.
- Les différentes procédures de l'entreprise.
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administration...
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.
- Créer un parcours de formation individualisé avec une approche globale de la personne, le stage de formation, va de l'adaptation au milieu au suivi professionnel et à l'intégration sociale.
- Participer à l'environnement de travail pour convenir le poste de travailleurs à la demande de l'entreprise, le milieu du travail devient un lieu de ressources d'informations et d'aide face à la nouvelle recrue.⁹²
- L'accueil et l'intégration ont pour objectifs de démontrer clairement la volonté de l'entreprise d'aider le nouveau salarié à s'adapter, en lui fournissant des réponses à ses interrogations et en lui donnant accès à toutes les informations pertinentes. Il s'agit également de le soutenir dans le but de lui permettre de devenir autonome le plus rapidement possible. Un autre aspect essentiel de cette étape consiste à vérifier s'il comprend bien les attentes concernant ses tâches, son rôle et ses responsabilités au sein de l'organisation. De plus, l'intégration vise à familiariser le nouvel employé avec la culture et les valeurs de l'entreprise, ainsi qu'à lui faire connaître son fonctionnement pour qu'il puisse contribuer efficacement au développement de son image. »⁶

⁹² M Labeille, « Tous Secrets d'un Conseil en Recrutement, l'univers du décor enfin dévoilé aux candidats », éd d'Organisation, Paris, 2002, p198.

3.3. Les enjeux de l'intégration des nouveaux recrues

Intégrer des nouvelles personnes dans une entreprise engendre des enjeux à atteindre et à surmonter pour l'organisation et pour les nouveaux recrues.⁹³

L'enjeu de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis en avant par les entreprises. Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent davantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les coûts liés à un "mauvais" recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel. Parce que la période d'intégration représente un enjeu fort et constitue un facteur de réussite essentiel d'un recrutement.⁹⁴

3.3.1. Les enjeux de l'intégration pour les entreprises

Dans la continuité du recrutement, la phase d'accueil et d'intégration, si elle est bien conduite, doit permettre de présenter l'organisation (histoire, culture, activités, structure, services.), il faut découvrir l'environnement direct du poste de travail du nouvel embauché, fournir des repères professionnels (informations, formation, tutorat, prévention des risques). L'objectif est d'accompagner la prise de fonction afin de prévenir une démission prématurée. En effet, le départ d'un nouveau salarié nécessite la relance du processus de recrutement, souvent long et coûteux pour l'organisation.⁹⁵

L'intégration est donc un processus stratégique pour les établissements et représente un levier dans la gestion des RH. Ce dispositif doit faire partie intégrante de la culture de l'établissement. Les acteurs des ressources humaines, les encadrants, la direction ainsi que les équipes doivent être impliqués dans ce dispositif. La pertinence et la qualité du processus conditionneront la réussite de l'intégration.

La réussite d'un recrutement est influencée tant par les étapes préalables que par les actions postérieures. Lorsqu'un employé quitte l'entreprise de manière imprévue, cela peut entraîner une désorganisation complète du service. Ainsi, il est primordial de veiller à l'intégration efficace des nouveaux collaborateurs, afin qu'ils puissent travailler de manière optimale dans leur rôle et éviter des problèmes inattendus. Pour les entreprises, accorder une attention particulière à l'intégration est un enjeu crucial.

⁹³ BOULEMSAMER. Z, et MAKREZ. L, « processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CEVITAL : SPA », juin 2016, p36-37.

⁹⁴ Delphine LACAZE Serge PERROT. « L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, 2010, P. 5-6.

⁹⁵ <https://formations.valeurs-et-passion.org/asp> consulter le 13/06/2023 à 12 :40min .

Cela est vrai quel que soit le contexte économique, même si la nature des enjeux change. En période de pénurie de compétences, l'un des enjeux de l'intégration est de pourvoir les postes pour assurer la croissance, avec une attention particulière sur la fidélisation des nouvelles recrues. En période de crise, l'enjeu essentiel des (rares) recrutements est de ne pas se tromper car le coût d'un échec est très significatif en incluant les coûts indirects, nous estimons généralement à plus ou moins un an de salaire selon les postes. ⁹⁶

3.3.2. Les enjeux de l'intégration pour les nouveaux recrues

Parmi les enjeux du côté des nouveaux recrues, on cite :

- Comprendre ses missions, ainsi que la découverte d'un nouveau métier, s'adapter au contexte particulier de son nouvel employeur, établir une relation avec les clients, être flexible en fonction des situations de travail.
- Il s'agit aussi de gérer la vie personnelle en parallèle avec la vie professionnelle, autant d'éléments qui vont, ou non, permettre à ce nouveau salarié de tenir dans son emploi et de s'y projeter à moyen ou long terme.
- La réussite de l'intégration d'un salarié est la fondation de son efficacité personnelle, de sa confiance et de sa volonté à accroître et développer ses compétences.
- L'apprentissage du salarié dans le métier se fait par l'alliance des savoirs acquis durant les études et leur mise en pratique par la communication avec les membres du groupe de travail qui ont déjà une expérience.

3.3.3. Les enjeux économiques de l'intégration

Les enjeux économiques de la phase d'intégration sont multiples et cruciaux. Tout d'abord, il s'agit d'accompagner efficacement le nouvel embauché dans sa prise de fonction afin de le rendre rapidement opérationnel, productif et autonome. Une préparation adéquate de son processus de familiarisation avec l'entreprise est essentielle pour éviter des délais d'apprentissage prolongés. En effet, l'absence de suivi, de formation ou une mauvaise circulation de l'information peuvent sérieusement entraver sa montée en compétences. Chaque jour de retard dans son intégration peut avoir des conséquences financières et temporelles négatives pour l'entreprise. Des dépenses supplémentaires sont engagées, et le temps perdu pourrait être mis à profit pour la réalisation de tâches productives. Par ailleurs, une intégration réussie se répercute positivement sur la performance de toute l'équipe du nouvel arrivant. En évitant une erreur de recrutement, l'entreprise préserve l'équilibre de charge de travail au sein

⁹⁶ D. LACAZE , S.PERROT « L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, 2010, P. 33.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

de l'équipe, évitant ainsi une surcharge de travail pour ses collaborateurs existants. Une intégration réussie et un environnement de travail favorable contribuent à accroître son engagement et son attachement à l'entreprise, réduisant ainsi le risque de rupture de contrat à l'initiative du salarié pendant la période d'essai.

Mais au-delà de ces enjeux purement financiers, des enjeux RH et des enjeux de réputation rendent également cette étape stratégique. Tout d'abord, un apprentissage trop long et mal organisé risque de générer un sentiment de frustration et de découragement, qui va indéniablement impacter la qualité du travail et la motivation. D'autre part, une période d'intégration encadrée permet de cultiver chez le collaborateur une adhésion à la culture et aux valeurs du groupe et un engagement durable. Il n'est pas rare qu'un nouveau collaborateur soit en contact avec d'autres candidats sur le marché de l'emploi et qu'il ait fortement activé son réseau social et professionnel durant sa période de recherche. C'est donc un relai de communication privilégié sur l'attractivité de l'entreprise et sur son image de marque.

3.4. Les étapes de l'intégration

Comme toute autre procédure, l'intégration passe par des étapes qui se décrivent comme suite :

3.4.1. Préparation de l'espace de travail

La première étape, avant même que le nouveau collaborateur arrive, est d'aménager son environnement de travail : ligne de téléphone, poste de travail, bureau, ordinateur, connexion Internet et intranet, fournitures...

Annoncer l'arrivée du nouveau collaborateur aux équipes, de manière à éviter toute surprise ou désarroi parmi les salariés. Il convient de l'intégrer pleinement dans l'organigramme de l'entreprise, et si nécessaire, de le faire figurer dans l'annuaire des collaborateurs. Le « trombinoscope, » c'est-à-dire un répertoire visuel des membres de l'équipe avec leurs photos, pourrait être utilisé pour le présenter de manière conviviale. De plus, il est important de solliciter l'aide de son équipe pour faciliter son accueil chaleureux et son intégration harmonieuse dans l'environnement professionnel. En agissant ainsi, nous contribuons à créer un climat positif et propice à une collaboration fructueuse.⁹⁷

Si possible, désigner un tuteur, ou parrain (responsable hiérarchique ou collègue) pour la durée de la période d'essai. Celui-ci sera le référent du nouveau embauché.

⁹⁷ CITEAU, « Gestion des Ressources humaines », 3^{ème} édition, ARMAND Colin, paris, 1994, p86.

3.4.2. Les formalités à accomplir

- Établir le contrat de travail, le mieux étant d'obtenir la signature de chaque partie le premier jour.
- Établir la déclaration unique d'embauche dans le 8 jours suivant l'embauche.
- Inscrire le salarié sur le registre unique du personnel.
- La convocation à une visite médicale avant la fin de la période d'essai

3.4.3. Le livret d'accueil

Le livret d'accueil est un outil de la politique d'intégration, il est comme une aide au nouveau salarié dans sa connaissance de l'entreprise. Complémentaire aux présentations orales qui lui sont faites, il peut être relu à tête reposée.⁹⁸

La création d'un livret d'accueil n'est pas obligatoire dans chaque nation. La mise en place d'un tel document dépend des pratiques et des politiques de chaque entreprise ou institution dans chaque pays. Certains pays peuvent avoir des réglementations spécifiques concernant l'accueil des nouveaux employés, mais la forme et le contenu du livret d'accueil peuvent varier d'une organisation à une autre et d'un pays à un autre. Certains pays peuvent avoir des pratiques plus standardisées en matière d'accueil des nouveaux employés, tandis que dans d'autres pays, cela peut être moins formalisé.

Par exemple : il peut comporter les rubriques suivantes :

- Présentation de l'entreprise : historique, nature de l'activité, les dirigeants, la stratégie, les résultats financiers, les principaux clients, la culture, les valeurs...
- La structure interne : organigramme, trombinoscope, le cas échéant, les représentants du personnel.
- Les locaux de l'entreprise : les salles de réunions, les photocopieurs, la sécurité, les accès, les heures d'ouverture et de fermeture, la cantine, le courrier...
- La gestion des ressources humaines : la convention collective, la politique de formation, de rémunération, les chartes existantes, les coutumes...

3.4.5. Les entretiens d'accueil

Le responsable RH présente et rappelle :

- Les orientations et objectifs de l'entreprise et de l'équipe.

⁹⁸ <https://inbound.lasuperagence.com/blog/onboarding-recrutement>

- Les missions et objectifs du nouvel arrivant en évoquant la richesse du poste et de la fonction, ses apports pour l'entreprise et pour l'équipe.
- Les avantages et contraintes liés au poste.

3.5. L'importance de la phase d'intégration

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon les degrés de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié, elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.⁹⁹

L'intégration constitue donc un processus clé et stratégique pour l'entreprise et représente un levier de la fonction RH pour consolider sa légitimité et renforcer l'importance de sa fonction. Aujourd'hui, quasiment toutes les grandes entreprises ont formalisé un processus d'intégration comprenant une partie commune à l'ensemble des arrivants et une partie spécifique en fonction du profil de chacun et de son lieu d'intégration. Tout l'enjeu réside en effet dans la capacité de l'entreprise à adapter ce processus en fonction de sa taille, de son contexte (implantation locale ou internationale...), mais aussi du profil recruté et du métier exercé par le collaborateur. La pertinence et la qualité du processus facilitent l'intégration du collaborateur, mais aussi le rôle des acteurs RH et des managers qui y sont impliqués.

3.6. L'objectif de l'intégration

L'objectif de l'intégration est donc que les nouveaux professionnels soient motivés et impliqués dans leur poste.

Une intégration réussie va favoriser l'émergence de la capacité d'engagement du professionnel tel que le gain de confiance en soi en réalisant son activité de manière autonome ainsi que la motivation en portant de l'intérêt à la réalisation de son activité

Le principe essentiel de l'intégration implique que les employeurs accompagnent et forment activement les nouveaux employés sur une période étendue de plusieurs mois. Cette démarche vise à garantir une parfaite familiarisation des nouveaux arrivants avec l'entreprise ainsi qu'avec leurs responsabilités et fonctions au sein de celle-ci. D'après une étude menée par LinkedIn en 2019, les entreprises constatent qu'il y a une augmentation de 54 % de la

⁹⁹ J-P Citau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 2ème éd Armond Colin, Paris, 1997, p72.

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

productivité de leurs nouvelles recrues grâce à l'intégration. Bien que ce processus soit long, en quoi l'intégration constitue-t-il un facteur clé de succès pour une entreprise. ¹⁰⁰

3.7. Les différentes dimensions de l'intégration

L'intégration est donc une succession d'étapes mises en œuvre par la direction de l'établissement et piloté par l'encadrant. Chaque établissement peut mettre en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture et sa stratégie. Cette appropriation n'exclut pas le fait que l'intégration soit érigée selon différentes dimensions.

D'après **FRANÇOIS LELIEVRE**, l'intégration comprend quatre (4) dimensions à savoir :

- **Dimension fonctionnelle** : correspondant à l'arrivée au niveau du poste de travail, on considère l'individu comme occupant une fonction, un poste. Par sa participation au sein de ce poste, le nouvel agent contribue au fonctionnement de l'établissement ;
- **Dimension temporelle** : qui consiste à donner envie au nouvel arrivé de rester dans l'établissement. Cette dimension dépend de chaque établissement et de ses capacités à apporter un intérêt au professionnel de rester.
- **Dimension identitaire** : concernant le sentiment d'appartenance via la transmission de la culture de l'établissement. Cette dimension permet de créer du lien entre les individus d'une équipe et permet la cohésion du groupe.
- **Dimension culture** : via l'acquisition de certaines normes et valeurs spécifiques à la profession, comme l'usage d'un langage propre. ¹⁰¹

3.8. Le recrutement et l'intégration des nouveaux recrues dans la législation algérienne¹⁰²

- L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage conformes à la législation en vigueur.
- Pour l'embauche d'un travailleur mineur, une autorisation établie par son tuteur légal est nécessaire.
- Le travailleur mineur ne peut être employé pour des travaux dangereux, insalubres, nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.
- Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail pour les personnes handicapées, selon des modalités définies par voie réglementaire.

¹⁰⁰ <https://inbound.lasuperagence.com/blog/onboarding-recrutement>

¹⁰¹ LELIÈVRE François, Accueil et intégration à l'hôpital : importance dans la gestion des ressources humaines, gestions Hospitalières décembre 2003, p431.

¹⁰² la loi n° 90-11 du 21/04/1990 :

Chapitre 02 : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

- Toute disposition créant une discrimination entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail est nulle et de nul effet, qu'elle soit issue d'une convention, d'un accord collectif ou d'un contrat de travail.
- La période d'essai pour un travailleur nouvellement recruté ne peut excéder six (06) mois, mais elle peut être prolongée à douze (12) mois pour les postes de haute qualification. La durée de la période d'essai est déterminée par négociation collective.
- Pendant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que les employés occupant des postes similaires, et cette période est prise en compte dans son ancienneté au sein de l'entreprise s'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.
- L'employeur ou le travailleur peut résilier la relation de travail à tout moment pendant la période d'essai, sans indemnité ni préavis.
- L'employeur peut recruter des travailleurs étrangers conformément à la législation en vigueur lorsque la main-d'œuvre nationale qualifiée n'est pas disponible.

Conclusion

Le recrutement est en effet une étape importante du processus d'intégration des nouvelles recrues. C'est lors du recrutement que les candidats sont sélectionnés en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur adéquation avec la culture de l'entreprise. Une fois embauchés, les nouvelles recrues passent ensuite par d'autres étapes d'intégration telles que l'orientation, la formation et l'acclimatation à leur nouvel environnement de travail. L'objectif est de faciliter leur transition et de les aider à devenir des membres productifs de l'équipe.

L'intégration réussie des nouvelles recrues est cruciale pour leur succès au sein de l'entreprise. Cela implique de créer une expérience d'accueil positive dès le premier jour, de fournir une formation adaptée, de favoriser la cohésion d'équipe, de transmettre la culture d'entreprise, d'assurer un suivi régulier avec rétroaction, d'offrir des opportunités de développement professionnel, et de maintenir une évaluation continue du processus. En combinant ces éléments, les entreprises peuvent garantir que les nouvelles recrues s'adaptent rapidement, deviennent productives et contribuent de manière significative à l'entreprise.

L'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations revêt une importance cruciale pour assurer leur réussite et leur contribution à long terme. Cette étape initiale est le premier contact de l'employé avec l'entreprise et peut influencer significativement son engagement et sa productivité.

***Chapitre 03 : analyse et discussion de
l'intégration des nouvelles recrues au
sein du CHU***

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Introduction

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans les établissements publics de la santé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles sont responsables du recrutement et de la sélection du personnel médical et administratif. Le choix des professionnels de la santé qualifiés est essentiel pour garantir des soins de qualité aux patients.

De plus, les ressources humaines sont chargées de la gestion des effectifs, de la planification des horaires et de la répartition des tâches. Une gestion efficace du personnel permet d'assurer une couverture adéquate des services de santé, en particulier dans les hôpitaux et les cliniques.

L'intégration des nouvelles recrues revêt une importance particulière car elle garantit que les employés nouvellement embauchés comprennent les politiques, les procédures et la culture de l'établissement de santé. Une intégration réussie favorise leur adaptation rapide, ce qui a un impact positif sur la prestation des soins et la satisfaction des patients.

Les ressources humaines sont un maillon essentiel dans les établissements de santé publics, et l'intégration efficace des nouvelles recrues contribue à maintenir des normes élevées de soins et de gestion des ressources humaines.

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou, comme de nombreux établissements de santé, intègre une méthode de recrutement rigoureuse pour ses ressources humaines. En intégrant ces méthodes de recrutement, le CHU Tizi-Ouzou s'efforce de garantir que ses ressources humaines sont compétentes, bien formées et aptes à fournir des soins de qualité à la population qu'il dessert. Cela contribue à maintenir les normes élevées attendues dans un environnement médical.

Dans ce chapitre, nous allons explorer les approches adoptées par le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou pour l'intégration de ses ressources humaines.

Section 01 : Présentation de CHU de Tizi-Ouzou

La première section de notre travail est dédiée à la présentation du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou. Le CHU de Tizi-Ouzou, établissement de santé, joue un rôle essentiel dans la prestation de soins médicaux de haute qualité dans la région. Fondé sur des décennies d'engagement envers la santé et le bien-être de la communauté, le CHU de Tizi-Ouzou s'est imposé comme un pilier incontesté du secteur de la santé. Dans ce paragraphe

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

introdutif, nous mettrons en lumière les aspects clés de cet établissement, y compris son histoire, sa mission, et son organigramme.

1.1. Historique

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inauguré précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées. Le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en 1982 en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci grâce à l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, créée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifié par Le Décret N°86/294 du 16 Décembre 1986.

Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Le secteur sanitaire dispose des structures suivantes :

- 01 Hôpital chef-lieu (Nedir Mohammed);
- 01 Hôpital annexe (Belloua);
- 01 Polyclinique;
- 01 Clinique dentaire;
- 01 Centre de transfusion sanguine (CTS);
- 01 Ecole paramédicale

1.2. La capacité d'accueil

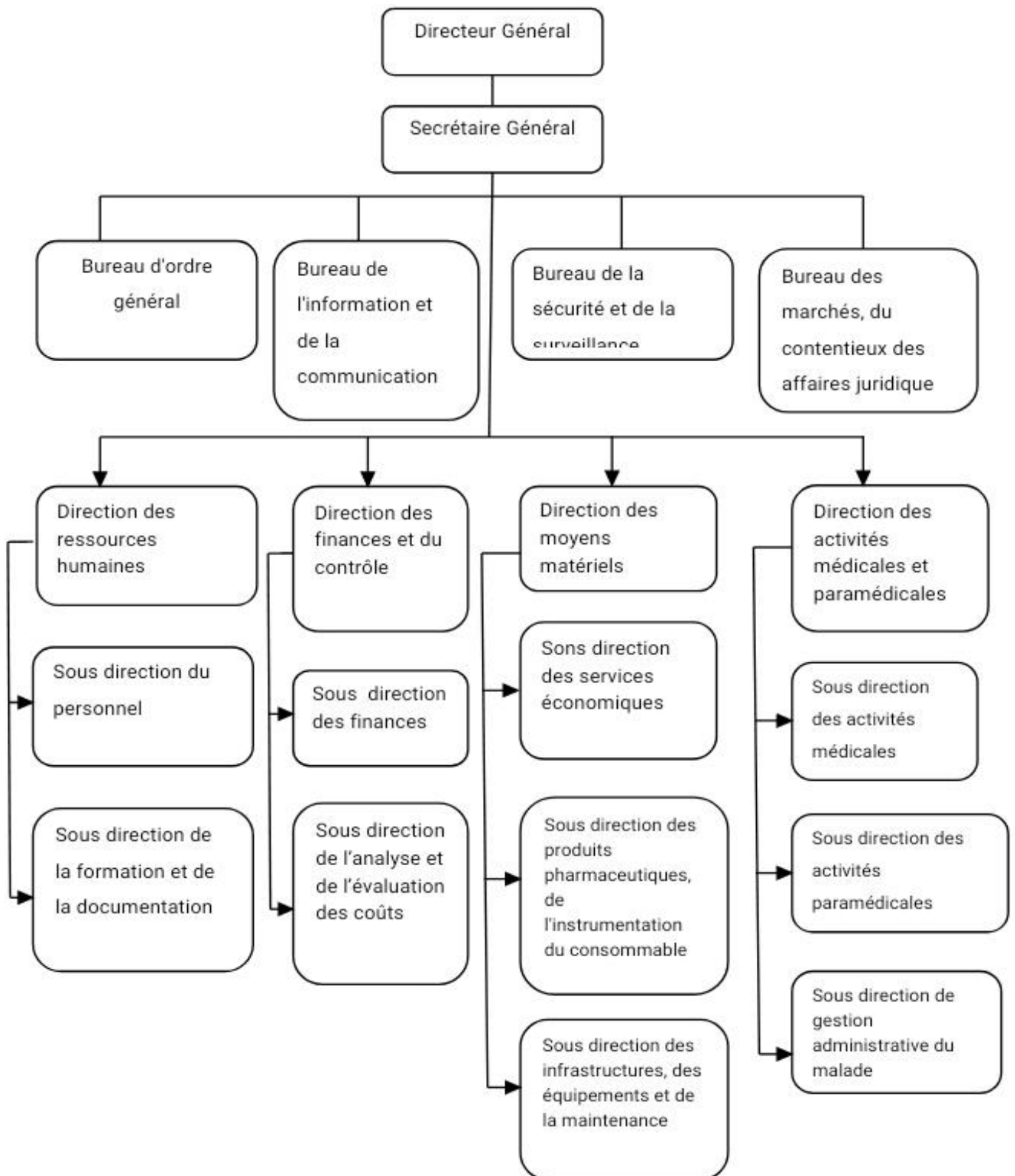
La prise en charge des populations relevant des wilayas de : Tizi-Ouzou, Bouira, une partie de la wilaya de Boumerdès, soit une population d'environ 1,5 million d'habitants. Parallèlement à ce nombre très important d'habitants pris en charge, le CHU de Tizi-Ouzou est chargé d'un ensemble d'activités fixé par la réglementation en vigueur, jouant un rôle très important dans la prévention des maladies infectieuses.

1.3. L'organigramme CHU de Tizi-Ouzou

L'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou reflète la structure organisationnelle de l'établissement, en décrivant les différents départements, services et niveaux de direction qui travaillent ensemble pour assurer le fonctionnement harmonieux de l'hôpital.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Figure N° 06 : l'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou



La source: Documents internes du CHU

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

1.4. Mission des différents services de CHU de Tizi-Ouzou :

L'hôpital Nedir Mohammed de Tizi-Ouzou (CHU) comprend une direction générale, un Secrétariat général et quatre directions. Chaque direction comprend des sous directions et des bureaux.

La direction générale est chargée d'assurer la gestion de l'hôpital, elle représente l'hôpital auprès des instances civiles, judiciaires et administratives.

Le secrétariat général est chargé de gérer les différentes sous directions et les différents bureaux. C'est lui qui récolte et transmet les informations à la direction générale.

Le CHU est composé de différentes directions et sous directions

1.4.1. La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines comporte deux sous directions : la sous-direction des personnels et la sous-direction de la formation et de la documentation.

Elle a pour mission de :

- a. Définir les besoins qualitatifs et quantitatifs en vue d'élaborer des plans annuels et pluriannuels de recrutements des personnels.
- b. Maitriser les effectifs et les coûts.
- c. Mettre en place des programmes de développement des carrières, afin d'assurer la gestion des carrières des personnels conformément à la réglementation en vigueur.
- d. Assurer une répartition judicieuse des personnels entre les services et veiller à leur utilisation judicieuse.
- e. Harmoniser l'évaluation automatique et statutaire des carrières (avancement et promotions) avec la situation prévisible ou réelle de l'organisme (postes vacants, emplois nouveaux, nouvelles qualifications).
- f. Intégrer la politique du personnel à la politique de l'hôpital et celle des pouvoirs publics.

1.4.2. La direction des finances et du contrôle

Elle a été créée par l'arrêté interministériel du 26/04/98 fixant l'organisation administrative des CHU. La direction des finances comprend ;

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

1.4.2.1. La sous-direction des finances

Elle comporte les bureaux suivants :

a) Le bureau du budget et de la comptabilité

Il est chargé des missions de :

- Établir les prévisions budgétaires ;
- Repartir par chapitres et par parties, les crédits alloués par titre, par le ministère de la santé;
- Faire adopter par le conseil d'administration le projet réparti et le faire approuver par le ministère de la tutelle ;
- Assurer le suivi de l'exécution du budget à travers la comptabilité des engagements et des paiements ;
- Confectionner les situations budgétaires périodiques (mensuelles et trimestrielles), faisant ressortir les crédits, les engagements, les budgets, les mandatements et les paiements par article du budget ;
- Tenir un fichier fournisseur, renouvelables tous les ans ;
- Suivre les paiements en marches ;
- Produire le compte administratif après la clôture de chaque année budgétaire, dont une copie est transmise à la cour des comptes au plus tard, le 30 juin de l'année suivante.

b) Le bureau de recettes et des caisses

Il a pour mission de prendre en charge par le biais de la régie et des différentes sous régis, l'ensemble des recettes réalisées par l'établissement. Celles-ci provenant de :

- L'État.
- La CNAS dans leurs participations au budget des établissements de santé;
- Des ressources propres de l'établissement constituées par :
- La contribution des patients aux consultations et aux frais de restauration et d'hôtellerie (ticket modérateur) ;
- Les remboursements des caisses d'assurances, des séances de dialyse prodiguée aux malades concernés par cette pathologie ;
- Les prestations assurées dans le cadre de la médecine du travail ;

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

- Les prestations assurées aux profils des établissements privés liées avec le CHU par une convention, telle que la fourniture des produits sanguins et l'incinération des déchets hospitaliers ;
- Assurer le paiement en espèce de certaines dépenses revêtant un caractère exceptionnel, voir urgent ;
- Consigner l'ensemble de ces recettes.

1.4.2.2. Sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts

Cette sous-direction est créée en vertu de l'arrêté interministériel du 26 avril 1998, portant sur l'organisation des centres hospitalo-universitaires. Elle est rattachée à la direction des finances et du contrôle.

La mise en place de cette fonction de calcul des coûts intervient dans le cadre des réformes engagées dans le secteur de la santé par les pouvoirs publics. Son organisation selon l'arrêté interministériel susmentionné, la sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts est composée de deux (02) bureaux à savoir : le bureau de la maîtrise des coûts, le bureau de la facturation

a) Le bureau de la maîtrise des coûts

Il est chargé essentiellement de :

- Calculer le coût global des activités pratiquées par les services hospitaliers ;
- Déterminer le coût par unité d'œuvre (journée d'hospitalisation, consultation, séance de dialyse, examen...) et par service selon le découpage de l'établissement en centres de responsabilités ;
- Recueillir les données relatives à l'activité des différents services (hospitalisation, examens biologiques et radiologiques, séances de dialyse, consultation, etc.) ;
- Élaborer les rapports trimestriels et annuels relatifs au calcul des coûts détaillés par service et par rubrique de dépense selon le guide méthodologique élaboré par la commission ad-hoc ;
- Effectuer des études et analyses des données et résultats relatifs aux services afin de donner d'éventuelles explications ou éclaircissements, notamment en ce qui concerne l'évolution des dépenses d'un service donnée d'une période à une autre.

Le bureau de la maîtrise des coûts est chargé notamment de :

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

- Recueillir les données relatives aux actes et prestations prodiguées aux malades hospitalisés sur la base de la fiche navette ;
- Contrôler la tenue correcte et régulière de la fiche navette dans les services d'hospitalisations afin de permettre une meilleure évaluation de l'activité et éventuellement de la qualité des soins ou de la prise en charge des malades ;
- Établir des décomptes des frais d'hospitalisations afin individualisés à la sortie du malade hospitalisé ;
- Déterminer éventuellement la part qui revient à chaque partie concernée, à savoir le malade lui-même, la caisse d'assurance, les mutuelles, l'État ...etc.

1.4.3. La direction des moyens matériels

Elle est considérée comme la direction la plus importante vu le champ aussi vaste de son intervention. C'est elle qui s'occupe de recueillir tous les besoins du CHU en matière d'équipements matériels et produits. Elle est chargée de l'approvisionnement et de la gestion des différents magasins et les moyens concernant l'alimentation la maintenance et l'hygiène, comme elle effectue le suivi des travaux et projet de construction et d'entretien et rénovation des structures de la maintenance des équipements. En matière de soins, elle s'occupe de l'acquisition des équipements médicaux, des produits pharmaceutiques et des réactifs et autres consommables. Elle est chargée aussi de préparer les documents et les dossiers relatifs aux conventions et marchés. Cette direction comprend :

1.4.3.1. La sous-direction des services économiques

La sous-direction des services économiques comporte les bureaux suivant :

Bureau des approvisionnements ;

- Bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des reformes ;
- Bureau de la restauration et de l'hôtellerie.

1.4.3.2. La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable

Elle comporte les bureaux suivants :

- Bureau des produits pharmaceutiques ;
- Bureau de l'instrumentation.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

1.4.3.3. La sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance

Elle comporte les bureaux suivants :

- Bureau des infrastructures ;
- Bureau des équipements ;
- Bureau de la maintenance.

1.4.4. La direction des activités médicales et paramédicales

Cette direction est composée de trois (03) sous directions : chaque sous direction est composé de différents bureaux, ils ont pour taches :

- L'accueil et l'admissions des malades ;
- La tenue et l'exploitation des divers registres (état civil, comptabilité des journées d'hospitalisations, mouvement des malades...);
- Prise en charge des cas sociaux et des malades hospitalisés nécessitant une prise en charge à l'étranger par les assistantes sociales.
- Recensement mensuel du relevé de toutes les activités médicochirurgicales des services, ainsi que celles d'exploitation (biologie, imagerie médicale) ;
- Faire une exploitation trimestrielle, et annuelle des activités qui sont adressées à la direction de la santé de wilaya et au MSPRH.
- Il prend en charge les étudiants en médecine, en collaboration avec les départements respectifs de la faculté de médecine de l'université ;
- Il s'occupe du suivi des gardes telles qu'elle est organisées par les chefs des différents services. annexes.

1.5. Les effectifs, organisation et fonctionnement du C.H.U NEDIR Mohammed Tizi-Ouzou

Le CHU dispose d'un effectif des personnels au <<2020>>

- Personnel médical :
- Paramédicaux :
- Administratifs :

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Tableau N°01 : Effectif Du CHU Tizi-Ouzou 2020/2021

		Homme	Femme	Total
Corps Médical	Spécialiste	71	129	200
	Généralistes	29	52	81
	Dentiste	27	48	65
	Pharmaciens	0	40	40
Total corps Med		56	140	186
Corps Paramédical	Aide-soignant	103	208	311
	Brevetés			
	Infirmière	90	144	240
Total corps P/Med		204	329	533
Corps Administratifs	Administratifs	41	65	106
	Techniques			
	Services	47	12	59
Total corps Ad min		108	94	202
Contractuelle		395	430	825
Total corps Ad min		591	601	1192
Total Général		1044	1422	2462

La source : documents internes du CHU Tizi-Ouzou

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

1.6. La Direction des Ressources Humaines

La Direction des ressources humaines comprend deux sous directions : la Sous-direction des personnels et la Sous-direction de la formation et de la documentation

1.6.1. La Sous Directions des Personnels :

La sous Direction des ressources humaines comprend 05 bureaux :

- Bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs techniques et des services ;
- Chargé de la gestion des carrières des agents contractuels à durée déterminée et Indéterminée en matière des droits et des obligations, ainsi que le mouvement et régime disciplinaire ;
- Bureau de la gestion chargé de la gestion des médecins et pharmaciens ;
- Chargé de la gestion des carrières de tous les grades et toutes spécialités confondues (Médecins, spécialistes, hospitalo-universitaires, dentistes et pharmaciens) ;
- Bureau de la gestion de la carrière du personnel de paramédical, toutes spécialités confondues ;
- Chargé de la gestion des carrières des techniciens supérieurs, techniciens, sages-femmes, aides-soignants et laborantins.

- Bureau des mouvements et des statistiques

Le rôle principal du bureau est de gérer les absences, les maladies, les arrêts de travail, les congés de maternité et les mises en disponibilité. Il est également chargé de compiler les statistiques pour le compte de la Direction de la santé et de la population de la wilaya, ainsi que pour d'autres services ou organismes internes et externes qui en font la demande.

- Bureau de la régulation et de la solde

Il gère les aspects financiers liés aux frais de personnel, notamment :

Salaires/rémunérations, montées en grade, divers systèmes de rémunération, promotions, allocations familiales, etc.

1.6.2. La Sous Direction de la Formation et la Documentation

La sous Direction des ressources humaines comprend 02 bureaux

- Le bureau de la formation

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Il est chargé de la formation du personnel hospitalier, du suivi des stagiaires extra hospitalier, de la planification des stages pratiques au sein du CHU.

- **Le bureau de la documentation**

Responsable de la gestion des livres, des revues scientifiques, des articles et des documents juridiques. Il y a aussi un espace Internet et une salle de lecture. Le bureau est dirigé par un archiviste professionnel. Un registre est ouvert pour enregistrer l'arrivée et le départ des livres et documents apportés sur place par les usagers et lecteurs. Seuls les Titulaires de la Carte Professionnelle ont accès à cet espace soigneusement réglementé.

Pour répondre à notre problématique : *«Quelle est la démarche déployés par l'établissement public « CHU Tizi-Ouzou » pour faciliter l'intégration des nouveaux recrues ?».*

Nous avons choisi comme cas pratique la politique de recrutement au sein du CHU TiziOuzou et le recrutement par voie de concours sur titre d'un médecin généraliste au sein, de l'établissement Centre Hospitalier Universitaire de Tizi-Ouzou.

• Les grades en médecine en Algérie :

Les médecins hospitaliers peuvent avoir plusieurs statuts et fonctions, selon leur niveau d'étude et le fait qu'ils aient ou non une activité universitaire d'enseignement et de recherche – en plus de leur activité hospitalière.

- Médecine interne
- Médecin généraliste
- Médecin résident
- Médecin spécialiste
- Maître assistante (classe B – classe A).
- **Présentation de grade médecin généraliste :**

Le corps des médecins généralistes regroupe deux (02) grade :

- Le grade médecin généraliste Principal.
- Le grade médecin généraliste en chef.

• **Définition grade médecin généraliste :**

C'est la fonction publique qui gère ce statut.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Une personne titulaire d'un permis pour exercer des activités médicales , Il fournit un traitement aux personnes souffrant de maladies après avoir effectué un examen médical .

La présence de conditions chez le médecin généraliste est l'obtention d'un certificat académique accrédité.

- **Condition de recrutement**

Par voie de concours sur épreuves, les candidats justifiants d'un diplôme d'étude universitaire appliquées dont la liste est fixée par décision de l'autorité chargée de la fonction publique.

Il s'agit d'un processus de recrutement standard. Si une décision interministérielle est prise après 7 ans, le candidat devient un titulaire. Après 7 ans, s'il y a une promotion, il peut accéder au poste de chef jusqu'à sa retraite. Il est important de noter que le changement de statut n'est pas une promotion ni une compétition, mais plutôt une procédure d'inscription, à travers laquelle un généraliste devient médecin résident. Dans ce cas, il devra démissionner de son statut de généraliste.

Section 02 : la politique de recrutement

Le poste budgétaire dans le secteur public est soumis à des autorisations au niveau ministériel, voire législatif, pour garantir que les fonds sont alloués de manière appropriée et transparente pour le recrutement et la gestion des employés. Cette approbation ministérielle est essentielle pour assurer la conformité aux politiques budgétaires et aux lois en vigueur. Le poste budgétaire dans la politique de recrutement au sein du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tizi Ouzou est généralement composé de deux principaux postes : les postes réels et les postes vacants.

2.1. Postes vacants

Ce sont les postes qui sont actuellement non pourvus, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'employés en poste pour les occuper. Les postes vacants au sein du CHU Tizi-Ouzou peuvent résulter de diverses circonstances, notamment le décès soudain d'un employé, la démission volontaire pour des opportunités professionnelles meilleures ou pour des raisons personnelles, la retraite d'un membre du personnel après une longue carrière, ou encore des licenciements pour des motifs variés tels que des performances insatisfaisantes ou des réorganisations internes. De plus, des facteurs externes, tels que l'évolution des marchés, les changements

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

économiques ou des situations imprévues comme une pandémie, peuvent également conduire à des postes vacants.

Dans l'ensemble, ces multiples raisons de vacance de poste soulignent l'importance pour les organisations de mettre en place des stratégies de gestion des ressources humaines flexibles et réactives afin de faire face aux fluctuations du personnel et de maintenir leur efficacité opérationnelle.

La gestion des postes vacants est essentielle dans la politique de recrutement, car le CHU de Tizi Ouzou devra prévoir des ressources budgétaires pour le recrutement de nouveaux employés afin de combler ces postes. Le budget pour les postes vacants inclura les coûts liés au processus de recrutement, aux salaires et aux avantages sociaux des futurs employés.

Donc, le poste budgétaire dans la politique de recrutement du CHU de Tizi Ouzou est une composante essentielle de la planification des ressources humaines. Il permet de gérer les coûts associés aux employés actuels et de prévoir les ressources nécessaires pour pourvoir les postes vacants, garantissant ainsi le bon fonctionnement de l'établissement hospitalier.

2.1.2. La décision de l'ouverture de poste

Cette première étape est cruciale, car elle commence par l'identification du besoin de recrutement au sein de l'hôpital. Cela peut être dû à la création de nouveaux services, au remplacement de personnel existant ou à l'expansion des services existants au CHU de Tizi Ouzou.

2.1.3. L'accord au CHU de Tizi Ouzou

Après avoir identifié le besoin de recrutement, il faut obtenir l'approbation et l'accord de la direction du CHU de Tizi Ouzou. Cela implique généralement la présentation d'une justification solide pour l'ouverture du poste, y compris les raisons budgétaires et opérationnelles spécifiques au CHU de Tizi Ouzou.

2.1.4. D'audit d'ouverture

Une fois l'accord obtenu, un audit d'ouverture de poste peut être réalisé au sein du CHU de Tizi Ouzou. Cela peut inclure la définition des responsabilités du poste, des exigences en matière de qualifications et d'expérience, ainsi que l'évaluation de l'impact sur l'organisation du CHU de Tizi Ouzou.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

2.1.5. L'affichage

Une fois que le poste est officiellement ouvert, il est annoncé publiquement à l'intérieur et à l'extérieur de l'hôpital du CHU de Tizi Ouzou. Cela peut se faire via des annonces internes, des affichages sur le site web de l'hôpital ou via des canaux de recrutement externes, toujours spécifiques au CHU de Tizi Ouzou.

2.1.6. Le dépôt de dossier

Les candidats intéressés soumettent leurs candidatures en réponse à l'annonce du CHU de Tizi Ouzou. Ils fournissent généralement un dossier comprenant leur CV, leur lettre de motivation et tout autre document requis.

2.1.7. La vérification de dossier

Les services de recrutement ou les responsables du recrutement passent en revue les dossiers des candidats pour s'assurer qu'ils répondent aux critères définis lors de l'audit d'ouverture de poste au CHU de Tizi Ouzou. Les candidats dont les dossiers sont conformes sont généralement invités à passer à l'étape suivante, qui pourrait être une entrevue ou un examen écrit spécifique au CHU de Tizi Ouzou.

Ces étapes sont essentielles pour assurer un processus de recrutement transparent et efficace au sein du CHU de Tizi Ouzou, garantissant ainsi que les meilleurs candidats sont sélectionnés pour les postes vacants au sein de cet établissement de santé.

2.2. Postes réels

Ce sont les postes existants au sein de toutes les organisations notamment CHU Tizi-Ouzou, c'est-à-dire les emplois occupés par le personnel en service. Ces postes sont budgétisés en fonction des salaires, des avantages sociaux et des coûts associés à chaque employé. Le budget alloué à ces postes réels est nécessaire pour maintenir le fonctionnement quotidien de l'hôpital et assurer la prestation des services de santé.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Section 03 : illustration d'un recrutement au sein du CHU cas d'un médecin généraliste

Dans cette section, nous examinerons en détail les étapes préalables au recrutement, mettant en lumière les processus et les décisions clés qui mènent à l'arrivée d'un nouveau professionnel de la santé au sein d'une équipe médicale. De plus, nous analyserons les effets et les répercussions du recrutement, mettant en évidence son importance pour le fonctionnement optimal d'une structure de soins de santé.

3.1. Etapes préalables au recrutement

3.1.1. Ouverture du concours sur titre pour l'accès au corp. (Médecin généraliste)

Le 22/12/2020, numéro 3256 , sur la base de la décision relative à la répartition des postes vacants et du Tableau n°4 du PGRH, la Direction des Ressources Humaines a pris une décision instituant l'ouverture des concours sur titre pour l'accès au corps médical (médecin généraliste) , (Voir annexe 01).

Sur la base du plan annuel de gestion du personnel, le nombre de postes budgétaires pour (2020) compte (10) poste

Il est ensuite par la Direction de la Fonction Publique par la délivrance d'une Déclaration de Conformité. (Voir Annexe 01) .

3.1.2. L'ouverture de poste budgétaire

En 24/12/2020 le ministère de la Santé Publique et de la Réforme Hospitalière a émis un avis favorable sur la procédure d'engagement de recrutement médecin généraliste par le biais d'une brochure budgétaire. (voir annexe 02).

3.1.3. Décision de répartition des postes budgétaires vacants

Sur la base de la brochure budgétaire nationale, la direction de l'institut soumet les décisions d'attribution au ministère de la tutelle pour examen, qui attribue tous les postes vacants selon les besoins. Dans ce cadre, médecin généraliste est affecté au recrutement externe (voir l'annexe 03).

D'autres mesures de recrutement ne seront mises en œuvre qu'après que cette décision aura été prise et approuvée par le ministre de tutelle.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

3.1.4. Adoption du Plan de Gestion du Personnel (P.G.R.H)

Après avoir déterminé la décision de répartition des postes budgétaires, la direction des ressources humaine a établi un plan annuel de gestion du personnel pour (2020).

Le tableau n°4 du PGRH du Plan Préliminaire de Recrutement recense : (10 poste). (voir annexe 04-05)

3.1.5. Publication du placard publicitaire

Préalablement à la publication, les Ressources Humaines doivent remplir un formulaire électronique édité par l'Inspection Locale de la Fonction Publique sur Internet sur le site de la Direction Générale de la fonction Publics (DGFP).(www.competition fonction publique.gov.d)

Par conséquent, tous les citoyens algériens seront informés du lancement du concours sur titre pour les médecins généralistes.

Le 10/01/2021 le CHU de Tizi-Ouzou a placé une annonce dans deux quotidiens nationaux (français et national). La date limite d'inscription pour le combat pour le titre est fixé à 15 jour à compter de la date de la première parution sur l'un des quotidiens. (Voire annexe 06).

3.1.6 L'enregistrement des dossiers des candidatures

Les dossiers de candidature seront transmis au service des ressources humaines du CHU de Tizi-Ouzou.

Il a reçu les dossiers par ordre numérique et les a inscrits au Registre Réglementaire inscrit et initialisé.

Les RH enverront une convocation au candidat indiquant le lieu et la date de l'examen et lui demanderont d'apporter une pièce d'identité. (voir annexe 7)

3.1.7. Sélection des candidats

Le déroulement du recrutement du concours sur titre doit s'effectuer dans un délai (3 mois) a compter de la date de la publication de décision d'ouverture conformément à l'instruction n°13/DGFP du (29/06/2004). Qui aura lieu dans l'enceinte de l'établissement.

La commission réceptionné vingt et un dossiers pour la liste des candidats retenus pour participer au concours sur titre est arrêtée par jury comme suite :

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

- Directeur Général du CHU (président) ;
- Un représentant de l'administration (membres) ;
- un représentant élu de la commission paritaire (membre) ;

Après avoir trié l'ensemble des dossiers de candidature, la commission élabore un procès-verbal et établit un rapport de sélection dont une copie est transmise à la fonction publique. (voir annexe 07).

3.1.8 Déroulement de l'entretien

Le 11/03/2021 l'entretien a eu lieu au siège de l'établissement, CHU NEDIR Mohamed. Les candidats ont été examinés sur des thèmes techniques liés à leurs spécialités. A cet égard, un procès-verbal a été produit dans lequel chaque candidat a été noté par un jury composé outre l'autorité ayant pouvoir de nomination (président).

- 02 médecins généralistes principaux. (Voir annexe 08-07).

3.1.9. L'admission définitive au concours sur titre

Une réunion de la commission chargée d'élaborer la liste des candidats s'est tenue le 06/04/2021, sur la base du rapport d'entretien et de l'examen des dossiers sur la base du tableau des critères de sélection (voir annexe et annexe 09). Entrée définitive.

Cette commission est composée des membres suivants :

- Du directeur de l'hôpital universitaire NEDIR Mohamed (président)
- Les élus (membres) des syndicats individuels,
- Un membre de jury sélection

A l'issue de la commission, les membres ont arrêté :

- Une liste finale des qualifications des candidats en tête de liste (classées par mérite),
- Liste d'attente par ordre de classement de mérite. (voir annexe 10).

Les autorités de la fonction publique sont habilitées à procéder à toutes vérifications documentaires pour s'assurer de l'adéquation des procédures liées au processus de recrutement.

A cet égard, un rapport d'audit intéressant a été préparé et soumis à la direction du Centre Hospitalier -Universitaire NEDIR Mohammed au titre la validation du concours sur titre (voir annexe 11).

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Tout les candidats n'ayant pas rejoint le poste attribué dans un délai d'un (1) mois à compter de la date de l'annonce de la décision d'affectation perdront leurs avantages d'admission. Il sera remplacé par les candidats inscrits sur la liste d'attente par ordre de mérite.

3.2. La démarche d'installation des candidats retenus

3.2.1. L'installation

Les candidats admis au concours de sélection sur titre après avoir reçu le rapport d'audit émanant de la fonction publique basé sur le rapport final d'admission seront convoqués par le service personnel sous couvert de la direction du Centre Hospitalo-universitaire, NEDIR Mohamed.

Le 20/04/2021, le directeur général du CHU de Tizi-Ouzou a annoncé qu'un des candidats avait été affecté à un poste en tant que médecin généraliste (voir annexe 12).

4.2.2.Nomination

A cet égard, une décision d'embauche a été prise le 24/08/2021, fixant son statut de stagiaire au corps des médecins généraliste, Catégorie 16 Points Index 713, à compter de la date d'installation. (Voir annexe 13).

Tous les documents des candidatures sont transmis au contrôleur financier (CF) pour le contrôle devisa.

Après avoir rendu les documents complémentaires, Le directeur de l'hôpital universitaire de Tizi Ouzou, signera la décision de recrutement. L'enregistrement sera effectué par le service des ressources humaines.

3.2.3. Tant que stagiaire

L'intéressé était une femme soumise à une d'une année (12 mois) en tant que stagiaire, elle perçoit un salaire de base correspondant à une catégorie et les indemnités y afférents conformément à la réglementation en vigueur. (Voir annexe 13).

Il y a lieu de signaler que le fonctionnaire en qualité de stagiaire ne peut faire l'objet de mutation ni d'un détachement.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

2.2.3 La titularisation

La commission administrative paritaire s'est réunie en qualité de jury de titularisation.

Sur la base de l'évaluation positive de la décision de mettre fin au stage par le superviseur de la personne concerné la commission à l'unanimité s'est prononcée sur la titularisation de l'intéressé a compter du 25/08/2021,

Dans ce cadre une décision de titularisation fut élaborée. (Voir annexe 14).

Ainsi la personne concernée obtient le statut de fonctionnaire et commence sa carrière professionnelle au sein du Centre Hospitalier Universitaire Prof Mohammed de Tizi-Ouzou.

Ainsi nous pouvons souligner que la titularisation permet d'avoir mise en disponibilité, mutation, détachement.....

Conclusion

La politique de recrutement au sein du CHU de Tizi Ouzou, un établissement public de santé en Algérie, est soumise à des variations en fonction de ses exigences particulières et de la législation locale. La transparence demeure essentielle, avec des processus de recrutement clairs et équitables, conformément aux règles strictes en vigueur. L'égalité des chances est une priorité, garantissant que tous les candidats soient traités équitablement, sans discrimination. La méritocratie reste la norme, basant les recrutements sur le mérite, les compétences et l'expérience, évalués objectivement. Des procédures compétitives, telles que les concours ou les examens, sont couramment utilisées. Parfois, des quotas de diversité sont pris en compte pour favoriser la représentation équitable.

Les candidats doivent suivre des procédures administratives précises, impliquant diverses parties prenantes au sein du CHU de Tizi Ouzou. La politique de recrutement évolue au fil du temps pour répondre aux besoins changeants de l'organisation, conformément à la législation en vigueur en Algérie et à la nature spécifique de cet établissement de santé.

Sur la base des informations fournies dans ce chapitre sur la procédure de recrutement par voie de recrutement sur titre au CHU de Tizi-Ouzou, il est clair que ce processus est rigoureux et bien structuré. De l'ouverture du concours à la publication du placard publicitaire, en passant par l'évaluation des candidats et l'admission définitive, chaque étape est soigneusement planifiée et supervisée.

Chapitre 03 : analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

La sélection des médecins généralistes repose sur des critères objectifs, garantissant ainsi la qualité des professionnels de la santé qui rejoignent l'équipe du CHU. La période de stage et la titularisation marquent des moments cruciaux de ce parcours, assurant que seuls les candidats les plus qualifiés et aptes à servir au mieux la communauté médicale sont finalement intégrés.

En conclusion, cette procédure de recrutement au CHU de Tizi-Ouzou démontre l'engagement envers l'excellence médicale et l'importance accordée à la qualité des soins de santé dispensés. Elle sert de modèle pour garantir que les médecins généralistes recrutés répondent aux normes les plus élevées, contribuant ainsi à la prestation de services de santé de qualité à la population.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines (GRH) est un pilier essentiel de toute organisation, jouant un rôle crucial dans la réalisation de ses objectifs et de sa mission. Elle englobe un large éventail de fonctions, de la gestion du recrutement et de la formation à la gestion des performances et de la rémunération. En investissant dans une gestion des ressources humaines efficace, les entreprises peuvent non seulement attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi favoriser un environnement de travail sain et productif. La gestion des ressources humaines est un domaine en constante évolution, où les entreprises doivent s'adapter aux défis changeants du marché mondial et aux nouvelles technologies. En fin de compte, une gestion des ressources humaines bien gérée peut contribuer de manière significative à la réussite à long terme d'une organisation en créant une culture d'entreprise positive, en stimulant l'innovation et en améliorant la satisfaction des employés.

Le processus de recrutement est une étape critique dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. Il s'agit d'un processus complexe visant à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus qualifiés pour pourvoir des postes vacants. Le recrutement commence par une analyse approfondie des besoins de l'entreprise, des compétences requises et des critères de sélection. Les méthodes de recrutement peuvent varier, allant de la publication d'offres d'emploi sur des plateformes en ligne à la recherche proactive de candidats via des réseaux professionnels. Une fois les candidatures reçues, les recruteurs effectuent des entretiens, évaluent les compétences techniques et comportementales des candidats, et vérifient leurs références. Le processus de recrutement est également l'occasion de présenter aux candidats la culture de l'entreprise et les opportunités de carrière, ce qui peut influencer leur décision de rejoindre l'organisation. Le recrutement ne se limite pas à l'embauche externe, car il peut également inclure la promotion interne, le développement des talents et la gestion de la mobilité au sein de l'entreprise. En fin de compte, un processus de recrutement efficace est essentiel pour garantir que l'organisation dispose des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs, tout en favorisant la diversité et l'inclusion pour enrichir son environnement de travail et sa créativité. En somme, le recrutement est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines qui a un impact significatif sur la réussite et la croissance à long terme de toute organisation.

L'intégration des nouveaux employés est une étape cruciale du processus de gestion des ressources humaines, jouant un rôle déterminant dans la réussite à long terme des individus au sein de l'organisation. Elle va bien au-delà de la simple remise d'un badge et d'un ordinateur

Conclusion générale

portable. L'intégration réussie implique de créer un environnement où les nouveaux employés se sentent accueillis, valorisés et préparés à contribuer pleinement à l'entreprise.

Le processus d'intégration commence souvent avant même le premier jour de travail, avec la communication préalable des informations sur la culture de l'entreprise, les politiques et procédures, et les attentes. Lorsque le nouvel employé arrive, il devrait être accueilli chaleureusement par l'équipe et bénéficier d'une visite des locaux, d'une introduction aux collègues et d'une formation initiale adaptée à son poste. Une intégration efficace implique également de fournir un mentor ou un tuteur pour aider le nouvel employé à s'acclimater et à comprendre les normes de l'entreprise. Des réunions régulières avec le gestionnaire pour discuter des objectifs, des responsabilités et des attentes sont essentielles pour créer une relation de confiance et d'encadrement. L'intégration ne se limite pas aux premières semaines, mais devrait être un processus continu, avec des évaluations périodiques de la performance et des opportunités de développement professionnel. Cela permet aux nouveaux employés de s'adapter progressivement à leur rôle et de continuer à s'épanouir au sein de l'organisation. Une intégration réussie non seulement aide les nouveaux employés à atteindre leur plein potentiel, mais elle renforce également la rétention du personnel, favorise un meilleur climat de travail et contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle constitue ainsi un investissement précieux dans le capital humain de l'organisation et un élément essentiel de la gestion des ressources humaines.

Dans notre introduction, nous avons énoncé deux hypothèses cruciales. À travers nos recherches théoriques et notre étude de cas au sein du Chu Tizi Ouzou, nous sommes parvenus à la conclusion que ces deux hypothèses se sont avérées vraies. Tout d'abord, notre première hypothèse, H1, affirme que la pertinence du processus d'intégration au sein d'une organisation est inéluctable pour assurer sa pérennité. Cette constatation découle de nos observations et de l'analyse des données recueillies. De plus, notre deuxième hypothèse, H2, stipule que la réussite de l'intégration des nouvelles recrues est indispensable pour favoriser le développement des compétences au sein de toute entreprise. Nos résultats ont clairement démontré que cette hypothèse est également validée. Ainsi, nos recherches confirment que la pertinence de l'intégration organisationnelle et le succès de l'intégration des nouvelles recrues jouent un rôle crucial dans le maintien et la croissance des entreprises, comme nous l'avons exposé tout au long de notre étude.

En conclusion, nous espérons que ce mémoire captivera l'attention des lecteurs et servira de précieuse ressource pour les futures recherches dans ce domaine. Ce travail a été

Conclusion générale

réalisé avec un engagement et un dévouement inébranlables, dans le but de contribuer à une compréhension approfondie de la question abordée. Nous sommes persuadés que les informations, les analyses et les perspectives présentées ici enrichiront le débat académique et aideront les chercheurs, les professionnels et les décideurs à progresser dans leurs efforts visant à résoudre les défis et à approfondir les connaissances dans ce domaine spécifique.

Bibliographie

Bibliographie

- **Ouvrage**

- 1) Alvin M. et Leinder D. « knowledge management, systemes conceptry, fun dation and ressearch issus », mis quality, vol 2, 2001.
- 2) Bernard Just, « pas de DRH sans système d'information des ressources humaines », édition liaisons, Paris, 2002.
- 3) Busseraul C. et Prelet M. « Économie et gestion d'entreprise », édition vuibert, Paris, 1995.
- 4) Brabet Julienne, « repenser la GRH », édition Economica, Paris, 1993.
- 5) CITEAU, « Gestion des Ressources humaines », 3^{ème} édition, ARMAND Colin, paris, 1994.
- 6) Dejeux C. « management pour les compétences le cas Man Power », 2005.
- 7) Dictriche Anne, Frédérique Pigevre, « la gestion RH », édition la découverte, 2005.
- 8) Dimitri Wess, « la fonction RH », édition l'organisation, Paris, 1999.
- 9) D. LACAZE , S.PERROT « L'intégration des nouveaux collaborateurs », paris, 2010.
- 10) Forrer S.E et Leibowitz Z.B, «using computer in humain ressources », San Francisco, J ossey-Boss publishers, 1991.
- 11) Florence Laval, Abdellah Thierno Diallo, « le e-ressources humaine : un processus de modernisation de la GRH à mairie de Paris », management et avenir, 2007.
- 12) Gerin, Get Wills T. « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » fans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Quebec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990.
- 13) GENEVIEVE. L, « gestion des ressources humaines : défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité » edition CASBAH, 2000
- 14) Hadjer Kerfi, Michel Kalika, « évaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle », préface de Robert Reix, Septembre, 2004.
- 15) Jacque Soyer, « fonction formation », 2 ieme édition, éd. L'organisation, Paris, 1999.
- 16) Jacque Igalens, Alain Royer, « master ressources humaines », édition ESKA, Paris, 2007.
- 17) 14-Jean-Lue Cerdin, « la cogestion des carrières », édition EMS, management et sociale, 2015.
- 18) Lauden et Lauden, J. Findel et Costa, « management du système d'information », 2010.

- 19) KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988.
- 20) Mallet L. « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, éd. Liaison, Paris, 1991.
- 21) Marbache Valerie « évaluer et rémunérer les compétences », éd. D'organisation, Paris, 1999.
- 22) Mautrice Thevenet, Crcile Dejoux, Anne Françoise, Brender et Al, « fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 4 ème édition, éd. Dunod, Paris,2007.
- 23) Michelle Gillet, Patrick Gillet, « système d'information ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2010.
- 24) Peretti Jean Marie, « les ressources humaines », 10 ème édition, éd. Vuibert,Paris,2006.
- 25) Peretti Jean Marie, « gestion des ressources humaines », 15 ème édition, éd.Vuibert, 2008.
- 26) Peretti Jean Marie, « gestion des ressources humaines assistée par ordinateur », éd. Liaison, Paris, 2010.
- 27) Robert Reix, B. Fallery, M. Kalika, F. Row, « système d'information et management des organisations », 7 ieme édition, éd. Vuibert, 2000.
- 28) Robert Reix, « système d'information et management des organisations », 2 ème édition, éd. Vuibert, 2002.
- 29) Robert Reix, « système d'information et management des organisations », 5 ème édition, éd. Vuibert, Paris, 2004.
- 30) ROMANISTIKY. k « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. »2009
- 31) Sekiou, Blondin L, « la gestion du personnel », édition l'organisation (collection gestion), Paris, 1986.
- 32) Silva F. « Devenir e-DRH », édition Liaison, 2001.
- 33) Shimon L., Dolan, Tantiasaba, Susan E., Jackson Pandall, S.Schuer, « la GRH tendance, enjeux, et pratiques actuelles », 3 ème édition, Renouveau pédagogique, 2002.
- 34) Shimon L., Dolan, Tantiasaba, Susan E., Jackson Pandall, S.Schuer, « la gestion des ressources humaine», 3 ème édition, Renouveau pédagogique, i 2002.
- 35) Suzanne Maury, « la GRH dans la fonction publique », édition la documentation française, 2016.

Articles

- 1) ALVES.S, FRIH.S, « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », Revue française de gestion, 41-55, 2016.
- 2) Demarigny F., « Les investisseurs institutionnels : des actionnaires neutres ? », Revue d'économie financière, n° 31, 1994.
- 3) DERVAUX.A, PICHAULT. F, RENIER.N, « L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier, Journal de gestion et d'économie médicales 29 (1), 62-73, 2011.
- 4) Fombonne.J, Pezet.E, « Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, Relations industrielles » 58 (2), 347, 2003.
- 5) HÉLÈNE G-M, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », Revue management et avenir, 23-42, 2006.
- 6) Todd Bridgman, Stephen Cummings et John Ballard, « Who Built Maslow's Pyramid ? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education », Academy of management Learning & Education, vol. 18, no 1, mars 2019
- 7) WEBER. M, « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives », Actes de la recherche en sciences sociales, no 65, novembre 1986

• Site web

- 1) <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines>
- 2) <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=40075/>
- 3) https://fr.m.wikipedia.org/wiki/La_dynamique_du_client
- 4) <https://ecole.org/fr/144/GR101296.pdf>
- 5) <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=6197>
- 6) <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=6197>

• Mémoire

- 1) KICHOU. D, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de L'entreprise : cas des entreprises algériennes », magister, management des entreprises, université de Tizi-Ouzou , 2014/2015

Annexes

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : présentation du corpus conceptuel de la gestion des ressources humaines

Introduction

Section 01 : présentation la gestion des ressources humaines

1.1. Définition

1.2. L'histoire de la gestion des ressources humaines

1.2.1. La naissance de la fonction personnelle

1.2.1.1. L'école classique

1.2.1.2. L'école des relations humaines

1.2.2. Le développement de la fonction personnelle

1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines

1.2.4. La GRH à l'heure moderne

1.3. Les missions de la gestion des ressources humaines

1.3.1. Assurer une administration efficace

1.3.2. Développer la motivation et l'implication des salariés

1.3.3. Favoriser le changement

1.3.4. Mettre en œuvre la stratégie

1.4. Les enjeux de la gestion des ressources humaines

1.4.1. Individualisation accrue de la gestion des ressources humaines

1.4.2. Émergence de nouveaux modes de travail

1.4.3. Bien-être au travail et responsabilité sociale de l'entreprise

1.4.3. Exigence d'immédiateté

Section 02 : les acteurs et les modèles de la gestion des ressources humaines

2.1. Les acteurs de la gestion des ressources humaines

2.1.1. les acteurs interne

2.1.1.1. La direction générale

2.1.1.2. L'encadrement (les cadres)

2.1.2.3. L'actionnaire

2.1.2. les acteurs externes

2.1.2.1. Les organisations patronales

2.1.2.2. Les organisations de salariés

2.1.2.3. Le pouvoir public

2.1.2.4. De nouveaux acteurs externes

2.2. Les modèles de la GRH

2.2.1. Le modèle instrumental

2.2.2. Le modèle arbitrage managérial

2.2.3. Le modèle de la gestion des contradictions

Section 3 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

3.1. Le Recrutement

3.1.1 Le processus de recrutement

3.2. La formation

3.2.1. Les objectifs de la formation

3.2.2. Le plan de formation

3.3.1. Les composantes de la rémunération

3.1.1.1. La rémunération directe

3.1.1.2. La rémunération indirecte

3.4. L'information et la communication

3.4.1. Les formes de la CI

3.4.2. Les moyens de la CI

2.4.2.1. Les moyens écrits

2.4.2.2. Les moyens oraux

2.4.2.3. Les supports techniques et électroniques

2.4.3. Les objectifs de la CI

2.5. Les conditions de travail

Conclusion

Chapitre II : l'intégration des nouvelles recrues au sein des organisations

Section 01 : généralité sur le recrutement

1.1. Définition de recrutement

1.2. Les différentes sources du recrutement

1.2.1. Le recrutement interne

1.2.1.1. Les avantages de recrutement interne

1.2.1.2. Les inconvénients de recrutement interne

1.2.2. Le recrutement externe

1.2.2.1. Les avantages de recrutement externe

1.2.2.2. Les inconvénients de recrutement externe

1.3. Les objectifs de recrutement

Section 02 : le processus de recrutement

2.1. Les étapes majeurs de recrutement au sein des institutions et les administrations publiques

2.1.1. Les étapes préalables de recrutement:

2.1.2. Recherche de candidatures (Prospection)

2.1.2.1. La prospection interne

2.1.2.2. La prospection externe

2.1.3. La sélection des candidatures

2.1.3.1. La présélection

2.1.3.2. La sélection finale

2.2. Les modalités de recrutement

2.2.1. Organisation des concours, examens et tests professionnels :

2.2.1.1. Le cadre réglementaire d'organisation des concours, examens et tests professionnels

2.2.1.2. Publication des concours et tests professionnels

2.2.1.3. Enregistrement des dossiers dans un registre AD-HOC

2.2.1.4. Examen des dossiers de candidature

2.2.2. Déroulement des concours, examens et tests professionnels

2.2.2.1. Modalités du déroulement du concours sur épreuves, examens et tests professionnels

2.2.2.2. Modalités du déroulement du concours sur titre

2.2.2.3. Proclamation des résultats et l'admission définitive :

2.2.2.4. Contrôle des procédures d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels

2.2.3. La promotion au choix

2.2.3.1. Modalités d'établissement des listes d'aptitude pour l'accès au grade supérieur

2.2.3.2. Modalités de sélection des candidats

2.2.3.3. Adoption des listes d'aptitude

2.3. Les effets du recrutement

2.3.1. L'installation, la nomination et l'affectation

2.3.1.1. L'installation

2.3.1.2. La nomination

2.3.1.3. L'affectation

2.3.2. La période de stage et la formation

2.3.2.1. La période de stage

2.3.2.2. La formation

2.3.2.2.1. Définition de la formation :

2.3.2.2.2. Types de formation

2.3.3. La titularisation

2.3.3.1. La titularisation dans le cas de recrutement externe

2.3.3.2. La titularisation dans le cas de recrutement interne

Section 03 : l'accueil est l'intégration

3.1. Définitions

3.1.1. L'accueil

3.1.2. L'intégration

3.2. Les objectifs de l'accueil et de l'intégration

3.3. Les enjeux de l'intégration des nouveaux recrues

3.3.1. enjeux de l'intégration pour les entreprises

3.3.2. Les enjeux de l'intégration pour les nouveaux recrues

3.3.3. Les enjeux économiques de l'intégration

3.4. Les étapes de l'intégration

3.4.1. Préparation de l'espace de travail

3.4.2. Les formalités à accomplir

3.4.3. Le livret d'accueil

3.4.5. Les entretiens d'accueil

3.5. L'importance de la phase d'intégration.

3.6. L'objectif de l'intégration

3.7. Les différentes dimensions de l'intégration

3.8. Le recrutement et l'intégration des nouveaux recrues dans la législation algérienne

Chapitre 03 : Analyse et discussion de l'intégration des nouvelles recrues au sein du CHU

Section 01 : Présentation de CHU de Tizi-Ouzou

1.1. Historique

1.2. La capacité d'accueil

1.3. L'organigramme CHU de Tizi-Ouzou

1.4. Mission des différents services de CHU de Tizi-Ouzou :

1.4.1. La direction des ressources humaines :

1.4.2. La direction des finances et du contrôle

1.4.2.1. La sous-direction des finances

1.4.2.2. Sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts

1.4.3. La direction des moyens matériels

1.4.3.1. La sous-direction des services économiques

1.4.3.2. La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable

1.4.3.3. La sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance

1.4.4. La direction des activités médicales et paramédicales

1.5. Les effectifs, organisation et fonctionnement du C.H.U NEDIR Mohammed Tizi Ouzou

1.6. La Direction des Ressources Humaines

1.6.1. La Sous Directions des Personnels

1.6.2. La Sous Direction de la Formation et la Documentation

Section 02 : la politique de recrutement

2.1. Postes vacants

2.1.2. La décision de l'ouverture de poste

2.1.3. L'accord

2.1.4. D'audit d'ouverture

2.1.5. L'affichage

2.1.6. Le dépôt de dossier

2.1.7. La vérification de dossier

2.2. Postes réels

Section 03 : illustration d'un recrutement au sein du CHU cas d'un médecin généraliste

3.1. Etapes préalables au recrutement

3.1.1. Ouverture du concours sur titre pour l'accès au corps (Médecin généraliste)

3.1.2. L'ouverture de poste budgétaire

3.1.3. Décision de répartition des postes budgétaires vacants

3.1.4. Adoption du Plan de Gestion du Personnel (P.G.R.H)

3.1.5. Publication du placard publicitaire

3.1.6 L'enregistrement des dossiers des candidatures

3.1.7. Sélection des candidats

3.1.8 Déroulement de l'entretien

3.1.9. L'admission définitive au concours sur titre

3.2. La démarche d'installation des candidats retenus

3.2.1. L'installation

4.2.2. Nomination

3.2.3. Tant que stagiaire

2.2.3 La titularisation

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Résumé

Résumé

L'intégration réussie des nouvelles recrues dans les entreprises et les établissements publics est cruciale pour la productivité, la satisfaction des employés et la rétention du personnel. Ce processus implique une planification minutieuse, englobant l'accueil, la formation, la communication transparente, et la création d'un environnement propice à l'adaptation. Investir dans cette intégration renforce non seulement le potentiel des nouveaux employés, mais aussi la capacité globale d'innovation et de prospérité à long terme des organisations. De même, le recrutement, en particulier pour des professions sensibles comme les médecins généralistes, doit être géré de manière proactive avec une attention aux détails à chaque étape pour garantir la qualité des candidats et la stabilité de l'organisation. La procédure de recrutement au CHU de Tizi-Ouzou se distingue par son objectivité et son engagement envers l'excellence médicale, assurant que seuls les médecins généralistes les plus qualifiés rejoignent l'équipe, contribuant ainsi à la prestation de soins de santé de qualité à la population.

Summary

The successful integration of new recruits into businesses and public institutions is crucial for productivity, employee satisfaction, and personnel retention. This process involves meticulous planning, encompassing welcoming, training, transparent communication, and the creation of an environment conducive to adaptation. Investing in this integration not only enhances the potential of new employees but also the overall capacity for long-term innovation and prosperity in organizations. Similarly, recruitment, especially for sensitive professions like general practitioners, must be proactively managed with attention to detail at each stage to ensure the quality of candidates and the stability of the organization. The recruitment procedure at the CHU of Tizi-Ouzou stands out for its objectivity and commitment to medical excellence, ensuring that only the most qualified general practitioners join the team, thereby contributing to the delivery of quality healthcare to the population.