



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



Mémoire de fin d'étude

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

Spécialité : Management stratégique des entreprises

Thème

**La politique de recrutement au sein d'une
entreprise publique**

Cas : Electro-Industries (AZZAZGA)

Présenté par :

M^r NECHAB Ali

M^{elle} YAKOUBI Saïda

Dirigé par : M^r Oualikan Selim

Devant le Jury composé de :

Président : BELHOCINE Hamid (maitre assistante « A »)

Examineur : M^r HADJOU Abed El aziz (maitre assistante « A »)

Promoteur : M^r OULIKANE Selim (maitre assistante « A »)

-Promotio2017-

REMERCIEMENTS

Je remercie Allah, le tout puissant, le miséricordieux, de nous avoir appris ce que nous ignorions, de nous avoir donné la santé et tout dont nous nécessitions pour l'accomplissement de cette thèse.

Je tiens à remercier mon promoteur Mr Oualikan Slim pour son orientation et ses conseils tout long de ce travail.

Mes remerciement s'adresse aussi aux membres des jurys qui nous font l'honneur en acceptons d'évaluer et faire soutenir notre travail.

Mes remerciements s'adressent également aux enseignants du département de science de gestion et de science économique et commerciale de l'UMMTO qui ont participé à notre formation durant tout notre cycle universitaire ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ils trouvent ici l'expression de mes plus profonds remerciements.

Dédicaces

A mes parents qui m'ont aidé à devenir ce que je suis aujourd'hui,

A mes chers frères et sœurs,

A mes beaux frères et ma belle sœur,

A mes neveux, et mes nièces,

A toute ma famille,

A tous mes amis, Yousnadj Meziane, Laidli Lamine, Seddiki Karim, Ait

salah Lyes, Merbah Amine, ...

Sans oublié celle qui ma beaucoup aidé et soutenu Guenab Célia (PPF)

A tous ceux qui me connaissent.

Nechab Ali

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail à :

- ❖ *Mes parents ;*
- ❖ *Mon frère et mes sœurs ;*
- ❖ *Tous nos amis (e) qui nous ont soutenus (e) ;*
- ❖ *Nos enseignants ;*
- ❖ *Tout le personnel universitaire.*

YAKOUBI SAIDA

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
<u>Première partie : Investigations théoriques et conceptuelles</u>	
Chapitre I : La gestion des ressources humaines	04
Introduction au chapitre I	04
Section 1 : Concepts généraux à la gestion des ressources humaines	04
Section 2 : Les grands principes, rôles et activités de la gestion des ressources humaines	13
Conclusion au chapitre I.....	24
Chapitre II : La fonction recrutement	25
Introduction au chapitre II.....	25
Section 1 : Le recrutement du personnel	25
Section 2 : Les tests et l’entretien dans le processus de sélection	44
Conclusion au chapitre II	53
<u>Deuxième partie : Etude expérimentale</u>	
Chapitre III : Présentation générale et analyse de l’état des lieux d’ELECTRO-INDUSTRIE /AZZAZGA.....	54
Introduction au chapitre III	54
Section1 : Présentation de l’entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	54
Section2 : Analyse de l’état des lieux.....	65
Conclusion au chapitre III.....	77
Conclusion générale	78

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en perpétuel changement où la mobilité tend à devenir monnaie courante, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à mener une politique de recrutement efficace afin d'attirer et sélectionner des jeunes diplômées selon des méthodes modernes.

Le plus grand capital reste incontestablement les ressources humaines, qui dans des circonstances de concurrence et de conflits sont devenues une véritable mesure qui identifie la bonne santé de l'entreprise. Il n'y a pas si longtemps, le facteur humain occupait une position de second rang dans la préoccupation des responsables d'entreprise. Il était considéré comme un coût et non pas comme une ressource.

Par ailleurs, le recrutement est étroitement dépendant de la situation économique de l'entreprise et de celle du pays où elle se situe. De plus, les caractéristiques de la formation, le niveau général d'éducation de la population et le type de relation existant entre le monde éducatif et le monde économique contribuent à différencier assez fortement les pratiques en la matière.

Le recrutement est un double choix : *le choix de l'entreprise*, qui a besoin d'un ou de plusieurs personnes qui doivent s'intégrer dans la collectivité qui la constitue sur le plan humain et aussi *c'est le choix de l'homme* qui pose sa candidature pour entrer dans une entreprise où il souhaite trouver un emploi correspondant à ses capacités et ses habitudes, à son expérience et son affectivité.

Le recrutement doit donc s'apprécier à la fois sous l'angle de l'entreprise et sous celui de l'homme extérieur à l'entreprise.

La réussite et le bon fonctionnement de l'entreprise commence à partir de la phase de recrutement. Si l'entreprise recrute des personnes compétentes, cela donc va influencer positivement sur son rendement. Dans le cas contraire, cela l'influencera négativement.

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

- L'importance du recrutement et sa nécessité pour l'entreprise ;
- Savoir comment l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (E.I) mène sa politique de recrutement afin d'atteindre ses objectifs.

La problématique

Dans le souci d'assurer la meilleur adéquation possible entre les ressources et les besoins en personnel, sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif, la GRH a pour objectif, d'attirer du personnel par un système de recrutement et de sélection ; de développer le personnel par la politique adéquate afin d'assurer la flexibilités et l'adaptabilité ; et de motiver ainsi que satisfaire le personnel.

Toute entreprise, pour se procurer la main d'œuvre qui lui est nécessaire, peut recourir à différents moyens à savoir : le service du personnel temporaire, la sous-traitance et le recrutement directe pour une durée déterminée ou indéterminée.

Dans les deux premières situations (service temporaire et la sous-traitance) il consiste à établir les contrats avec les prestataires ou avec les fournisseurs, ainsi, le personnel ne compte pas dans l'effectif de l'entreprise.

Cependant, par la troisième situation (recrutement directe), il consiste à embaucher des personnes qui vont devenir définitivement ou temporairement des salariés de l'entreprise.

En somme, recruter c'est pour combler un poste vacant ou pour occuper un poste nouvellement crée ou à créer.

Donc, l'enjeu pour la GRH est d'embaucher la main d'œuvre compétente et l'affecter à un poste où elle sera efficace. Mais pour qu'elle soit efficace, il faut s'assurer de la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et l'exigence du poste. Donc la question qui se pose :

« Comment l'entreprise assure-t-elle la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences du poste ? ».

Dans le but de traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- **Que signifie un recrutement et quel sont ses objectifs ?**
- **Quelles sont les raisons qui motivent une entreprise à recruter ?**
- **Préfère-t-on un recrutement externe (a partir du marché du travail) ou interne (a partir des Salariés de l'entreprise) ?**

A fin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivante :

H1 : Le recrutement peut être un outil fondamental pour le développement des compétences dans l'entreprise.

H2 : L'absence d'un plan prévisionnel de recrutement à long terme a un impact négatif sur la stratégie de l'entreprise.

Plan et méthodologie de travail

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté un plan composé de deux parties. Le premier sera consacré à la théorie qui contient deux chapitres : le premier chapitre présent des généralités sur la GRH, le deuxième chapitre décrivant la fonction de recrutement, la deuxième partie consacré à la pratique qui contient un seul chapitre sur la présentation de l'entreprise E.I et ses différents services, puis l'analyse de l'état des lieux. En fin, après la présentation et l'analyse des résultats de nos investigations, nous terminerons notre travail de recherche par une conclusion générale.

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

La collecte d'information s'est faite au moyen d'un guide d'entretien et d'entretiens libres avec le responsable du recrutement dans le service emploi et formation situé dans le département GRH, et avec des documents interne à l'entreprise et les travaux (études, rapports, mémoires...) réalisées sur la présente entreprise ou sur la filière en question.

Première partie

**Investigations théoriques et
conceptuelles**

Chapitre I

La gestion des ressources humaines

Introduction au chapitre I :

Les ressources humaines se référant à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises. C'est cette contribution qui fait l'objet de gestion, c'est à dire d'opérations, d'analyses, des prises de décision, de contrôle ; d'où la raison de cette discipline qu'est la gestion des ressources humaines.

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

Section1 : Concepts généraux à la gestion des ressources humaines :

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

Section2 : les grands principes, rôle et activité de la gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous allons expliquer les grands principes, rôle et activités de la gestion des ressources humaines, ainsi que les modes de recrutement.

Section 01 : Concepts généraux à la gestion des ressources humaines

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Il est utile, avant d'évoquer le concept de gestion des ressources humaines, de se référer tout d'abord à celui de la gestion du personnel, car la gestion des ressources humaines tend aujourd'hui de se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

La gestion des ressources humaines considère les individus comme des humains qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser.

Le tableau suivant permet de présenter les principales différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel.

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

Selon SHIMON L.DOLAN

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels¹.

Selon ZAHIR YANAT

La gestion des ressources humaines est un système de pilotage des hommes engagés et évoluant dans des situations de travail au sein d'organisations complexe dans des environnements incertains et turbulents en vue de réaliser des objectifs différenciés et synchronisés de profitabilité et de performance économique d'une part, développement du potentiel et d'employabilité d'autre part, dans un contexte de compétitivité, de mobilisation de moyens adéquat et de finalité humaine grâce à des interventions programmées utilisant l'apport des sciences sociales²

Selon SEKIOU-BOLDIN

La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures,...etc.) et des activités (recrutement,...etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources³.

Selon THOMAS G.SPATS

La gestion du personnel c'est «un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour l'entreprise dont ils font partie, afin de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux⁴».

¹ SHIMON L.DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON, RANDAL S.SHULER/ la GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3^{ème} édition: Pearson éducation, 2002

² ZAHIR YANAT : de la gestion prévisionnelle quantitative du personnel à la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences

³ SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2^{ème} édition, Ed BOECH 2004

⁴ THOMAS .G.SPÄTS : SEKIOU.L : la gestion du personnel, paris, édition d'organisation, 1986, p10

Tableau 01 : gestion du personnel et gestion des ressources humaines

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps de planification	Court terme	Longue terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externe	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliser -collectives -confiance fiable	Unitaires -Individuelles -confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique /mécanique : -centralisées -définition formelle des rôles	Organique : -Décentralisées -rôle flexible
Rôles	Spécialistes/Professionnels	Largement intégré dans un système managérial
Critère d'évaluation	Minimisation des couts -Homme=cout qu'il faut minimiser	Utilisation maximum -Homme=ressource à développer

Source : CERDIN.J.L, *mémoire de licences commerciales, le rôle de la formation dans le développement compétences du personnel.cas* : ENEL, INC, 2003, p13

1.2. Historique et évolution de la gestion des ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente :

La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié de 20^{ème} siècle et s'est professionnalisée dans la seconde moitié, et est devenue fonction ressources humaine, reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

• Emergence de la gestion des ressources humaine

Au début de l'époque industrielle, les employeurs embouchaient une main d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques et le rendement de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, **FREDERIQUE W.TAYLOR** (un ingénieur de la sidérurgie, devenu consultant) qui par ses expériences et ses études de temps et de mouvement, a pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par :

- ✓ La parcellisation des tâches ou la spécialisation
- ✓ l'amélioration de la formation du salarié
- ✓ l'exploitation maximum de la force de travail

A cause du développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les services du personnel sont apparus en 1912. Ces services avaient pour rôle de :

- ✓ entretenir des relations avec les syndicats ;
- ✓ administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques ;
- ✓ régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

• La découverte du facteur humain et naissance de l'école des relations humaines

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, **ELTON MAYO**, a conduit les expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences ont donné naissance au courant des relations humaines.

Le comportement des employés au travail et l'influence du groupe sur les comportements individuels constituent un axe majeur des recherches de l'école des relations humaines.

E. Mayo, après ses expériences, tire les conclusions suivantes :

L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni à une machine.

Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Aussi, les incitations financières ne peuvent constituer à elles seules une motivation. L'importance des éléments d'ordre effectif et émotionnel et leur lien avec la productivité. La satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité.

L'intérêt que l'on peut manifester aux employés ainsi que le sentiment de respect provoquent au retour un regain de motivation et d'intérêt pour leur travail.

Après 1945, les services de personnel ont connu une évolution. Les facteurs qui ont aidé à cette évolution sont : la mise sur pied de plus grandes industries avec une

administration plus complexe ; l'amélioration des conditions de travail des salariés ; la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés ; le développement de la législation sociale ; l'action des syndicats et les progrès technologiques.

De nombreux chercheurs, tel que MASLON et HERZBERG, ont poursuivi le travail de E.MAYO, ce qui a permis, après 1950, aux services du personnel de donner plus d'attention aux motivations, aux besoins et à la satisfaction de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

• Professionnalisation de la fonction ressources humaines

Les décennies 1960-1970 ont connu une expansion de la fonction ressources humaines grâce à :

- ✓ l'accroissement de la législation des lois sociales ;
- ✓ l'expérimentation de nouvelles techniques de GRH et le développement des sciences du comportement.

Après 1970, la GRH commence à se professionnaliser. Les entreprises se réfèrent encore à la gestion du personnel orientée sur les aspects techniques mais davantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme gestion du personnel est peu à peu délaissé pour laisser place au terme gestion des ressources humaines.

Le rôle de la GRH s'est transformé. Les services des RH ont le même statut que les autres fonctions (finance, production, etc.) dans l'entreprise, le gestionnaire de personnel accède aux responsabilités les plus élevées dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la gestion des ressources humaines. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif¹.

¹ MAYO ELTON (1880-1949), psychologue et sociologue américain

•évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines est contingente à l'environnement dans le quel elle évolue. Par environnement, il faut entendre aussi bien la sphère économique, politique, technologique, financière que juridique.

Tableau N02 : les évolutions du modèle de GRH

Période	1975-1985	1980-2000	XXI ^e siècle
Typologies	Type I : adaptation passive et défensive des personnels	Type II : activation et mobilisation du marché interne des RH	Type III : flexibilité partenariale et mutualisée des RH
Descriptif sommaire	•gestion quantitative et démographique ; •potentiel interne faiblement mobilisé ; •gestion formelle du personnel	Deux aspects différenciés : •management «idéologie» et «mobilisation des RH. •Modernisation socio-productive (organisation qualifiantes, GPEC...).	•Gestion offensive et régulée des compétences dans les cadres d'un bassin d'emploi ; •statut professionnel du travailleur pluriactif •assurance employabilité (sécurité active).

Sources : Weiss(D) et Alli, *les ressources humaines*, éd. D'organisation, 2005

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

D'une manière générale, la gestion des ressources humaines doit privilégier trois objectifs:

1.3.1. Attirer des compétences

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et a ses objectifs.

Les procédés de recrutement et de sélection ont connu une évolution remarquable à travers le temps : concours, examen professionnels, entretiens et cooptation.

L'objectif d'attirer les meilleurs ou les plus compétents ne se limite plus a la conception classique qui consiste à affiner dans l'absolue les critères de sélection et de

recrutement. il s'agit, par ailleurs de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines, qu'il s'agisse de recruter, de construire et de diffuser l'image de l'organisation par le développement d'une culture de l'entreprise qui est constituée d'un ensemble de valeurs fondamentales reconnues par les employés.

Les entreprises qui disposent d'un système structuré de valeurs ; réussissent à faire adhérer leur personnel et se faire reconnaître par les partenaires. Ces organisations s'imposent sur le plan national et international.

1.3.2. Conserver les ressources humaines

Au début de siècle, les services de personnel ont favorisé la constitution d'une main d'œuvre peu qualifiée, stable et fidèle. Très vite, les organisations ont été confrontées à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique.

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation. L'absentéisme et le turn-over demeurent les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent surgir entre les employeurs et les employés.

Le gestionnaire de personnel doit tenir compte du degré de la mobilisation des ressources et apporter, le cas échéant, les réajustements nécessaires pour encourager les agents qui contribueront au développement de l'organisation et faciliter le départ des défaillants.

1.3.3. Valoriser les ressources humaines

Il s'agit pour les services des ressources humaines de privilégier une démarche fondée sur l'utilisation optimale des acteurs, leur valorisation et la reconnaissance de leur contribution. A cet égard, un système d'évaluation du personnel doit être accompagné par un plan de gestion des carrières qui permet aux individus de se frayer des itinéraires préférentiels pour une plus grande satisfaction au travail et une plus grande efficacité de l'organisation.

1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines et la direction des ressources humaines

En se référant à la définition conventionnelle de la GRH et pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, la GRH remplir trois missions suivantes citées par B. des HORTS : acquérir, stimuler et développer les compétences :

1.4.1. L'acquisition des compétences

La définition des besoins suppose que l'entreprise ait en place un système gestion prévisionnel des ressources humaines destiné à évaluer quantitativement les types de compétences requise après avoir défini les postes, ce qui permet de disposer de profils de postes (types de compétences nécessaires pour tenir les postes).

1.4.2. La stimulation des compétences

La mission de la fonction de gestion de RH peut se définir comme une mission d'optimisation de la performance qu'on peut s'adapter à la célèbre (équation) du psychologue américain VROMM

Performance = (compétence * motivation).

La stimulation a la motivation traduite par l'établissement d'un système de rémunération motivant et mise en place de procédures d'appréciation de performance.

1.4.3. Le développement des compétences

Cette mission est fondamentale en ce sens qu'elle essaie de faire évaluer les compétences de l'entreprise en fonction des orientations définies en amont du processus stratégique par les pratiques de promotion, formation, et gestion des carrières.

Ces trois missions assignées à la GRH nous permettent de constater que cette dernière est un processus foré par plusieurs étapes complémentaire et que le succès de l'une dépend du succès et de validité de l'étape qui la précède¹.

Tableau N03 : Résumer des missions de la GRH

Missions économiques	Missions sociales
Productivité du personnel	Satisfaction et motivation du personnel
Projet d'entreprise, mission à remplir, prestation à fournir	Projet professionnel et personnel, objectifs de carrière, domaines de réalisation

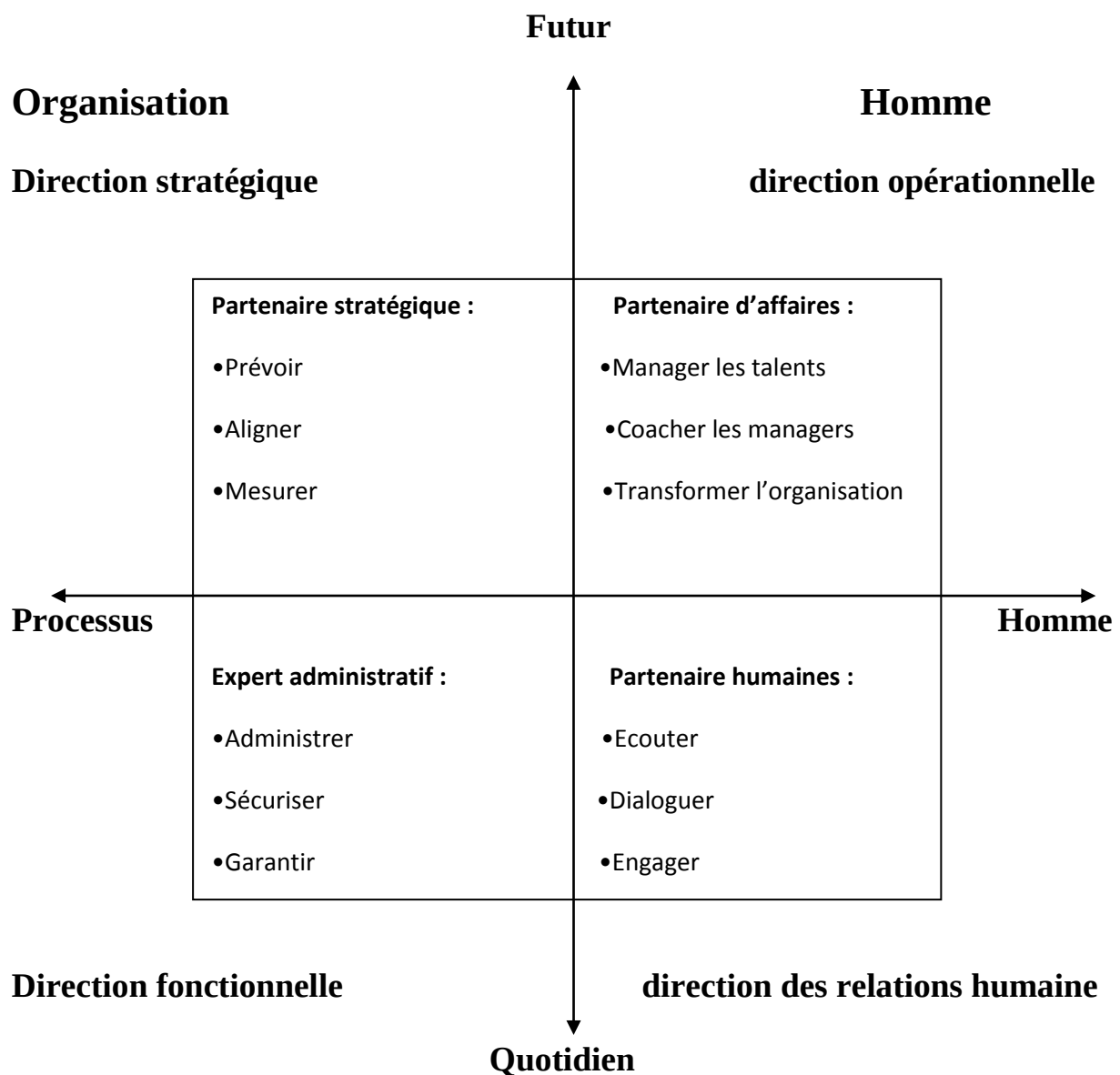
Source : *cour de gestion des ressources humaines de Mr .ABDALLAH AL KHADER 2015-2016.*

¹ CHARLE HENRI BESSYRE DES HORTS, «vers une gestion stratégique des RH», paris, les éditions d'organisation, 1988, p82

•les missions de la direction des ressources humaines

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

Figure N01 : les mission de la DRH



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

Section 2 : les grands principes et activités de la gestion des ressources humaines

2.1. Principes de la GRH

Selon Jean Marie Peretti cinq principes directeur régissant des ressources humaines depuis l'avènement du nouvel ordre économique mondial : la personnalisation, l'adaptation, le partage, la mobilisation et l'anticipation.

2.1.1. La personnalisation

- la personnalisation concerne tous les domaines de GRH, la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps ;
- l'individualisation des rémunérations s'est développée dans les années 80 ;
- la personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise ;
- individuelle de son temps de travail, l'évolution vers le temps choisi ;
- un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun et des contraintes de l'entreprise ;
- la nouvelle gestion des temps, des carrières et des rythmes de travail deviennent très complexe.

Elle implique, là encore, la décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes grâce à une informatisation maîtrisée.

2.1.2. L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale a toutes les évaluations de l'environnement, et ou sollicitations internes et externes.

Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq direction : flexibilité quantitative externe(contrat a durée déterminée, intérim), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaire, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité quantitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...) externalisation (sous-traitance interne et externe), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...), la flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions.

Il faut donc que chaque responsable opérationnel nécessaire, d'une part, et de connaissances pertinentes de M.R.H, d'autre part :

a. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leur qualification la mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ces collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail la mobilisation repose sur un management de l'équité et un système de reconnaissance.

b. Le partage

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Dans les années 80 et 90, les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à G.R.H dans le cadre de partage de fonction. La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le D.R.H devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée.

- ✓ anticiper : avoir l'homme qu'il faut, ou il faut, quand il faut ;
- ✓ identifier : savoir attirer et conserver les talents ;
- ✓ accueillir : pour fidéliser les nouveaux collaborateurs ;
- ✓ apprécier : pour que chacun se situe clairement ;
- ✓ rémunération : afin d'encourager l'effort personnel ;
- ✓ orienter : en ouvrant les perspectives d'évolution ;
- ✓ former : pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel ;
- ✓ animer : faire participer pour mobiliser davantage ;
- ✓ communiquer : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Pour chaque acte, la charte définit le rôle de la hiérarchie et les moyens qui sont mis à sa disposition.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

c. L'anticipation

La croissance des «Trente glorieuses» permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une G.R.H au jour le jour peu rigoureux. Le manque de visibilité implique une démarche

anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain, la réussite dès la gestion court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme.

Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain.

La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont le DRH doit être un authentique «partenaire stratégique¹».

2.2. Les rôles des ressources humaines dans l'entreprise

Au niveau de l'administration général, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion, des groupes, on agit sur ces éléments par :

- le recrutement, en évaluant les compétences et la motivation lors de recrutement on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.
- la formation et le coaching. Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- la motivation positive (récompense : félicitation, prime, promotion, formation) et négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voir licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivation pour l'intéressé. Mais il faut relativiser cette crainte car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité, elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu.

Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui ne fait rien. Le souci d'équilibre doit guider l'administration de ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative la notion de groupe ou d'équipe.

¹ JEAN-MARIE «ressources humaines» 5^{ème} édition 1989, Vuibert entreprise

- la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.
- la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est à dire l'ordonnancement disponible permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.
- l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son efficacité en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes en suivant, la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements.... Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié.

2.3. Les activités de la gestion des ressources humaines

De nos jours le monde de l'économie est conscient de l'importance de la GRH et la vitalité de rôle qu'elle joue dans l'homogénéité des entreprises dans le siècle de mondialisation et de concurrence. Cela impose aux employeurs d'avoir des cadres en GRH professionnels pour pouvoir exercer toutes les activités classiques comme recruter, former, rémunérer et administrer et aussi les activités modernes.

2.3.1. Les activités classiques de la GRH

a. Le recrutement

C'est l'une des principales tâches que les spécialisations en GRH doivent maîtriser, parce que c'est le début du long processus qui va lier l'entreprise à la ressource humaine. Elle désigne l'ensemble des actions mise en œuvre pour la recherche des candidats qui répondent aux besoins de l'organisme et du poste proposé tel que :

- Utiliser les techniques du recrutement (curriculum vitae, lettre de motivation, entretien) et les modes de recrutement (CDD, CDI, CTA).
- Sélectionner les candidats compétents qui peuvent remplir les caractéristiques du profil recherchés.
- Distinguer ce qui vraie entre recrutement interne et externe.

b.l'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- La préparation des commissions des réunions.
- Le maintien de l'ordre et du contrôle et des travaux de pointage.

c.l'intégration

Est un processus d'installation de la nouvelle recrue dans la structure et à son nouveau. Elle peut se définir comme étant « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs aux façons d'être au savoir-faire d'un groupe social¹ ».

d. la formation

La formation est un moyen pour les salariés de réaliser leurs projets professionnelles, elle porte sur :

- * La détection des besoins en formation.
- * Préparation de plans de formation.
- * La mise en œuvre des actions de la formation.
- * L'évaluation des résultats.

A la fin des années 80 elle est devenue une véritable clé du management des ressources humaines. En effet elle est considérée comme « un investissement, elle permet aux entreprise d'accroître leur compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produits et services² ».

¹www.memoireonline le 12/10/2017

² M.C BELAID GUID pratique pour la GRH Edition pages bleus ALGER 2009, p78

e. L'évaluation du rendement

L'évaluation en GRH c'est évaluer ou apprécier le rendement des salariés. « L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évaluation de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration¹».

Elle est donc un système qui sert à évaluer le comportement et le travail d'un employé occupant un poste donné. Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs par exemple le taux d'absentéisme, la productivité et les possibilités d'amélioration des employées.

f. La rémunération

«Est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à effectifs²».

Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance surtout si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire plus important.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

On distingue la rémunération en deux types :

- **la rémunération directe** : elle renvoie à l'ensemble de paiements en espèces et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération par exemple l'intéressement.
- **la rémunération indirecte** : c'est l'ensemble des prestations dont bénéficient les salariés à citer par exemple les avantages sociaux.

g. La gestion prévisionnelle des effectifs :

Elle a pour objet la planification de la main-d'œuvre pour prévoir les besoins en matière de compétences. En d'autre elle axe sur les prévisions et les hypothèses chiffrées

¹ OPCIT M.C BELAID GUID, p110

² OPCIT M.C BELAID GUID, p163

concernant les différents types de départ des salariées en poste comme les départ à la retraite, démission...etc.

A partir des années 1980, cet approche est désormais remplacée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) son but principal et de garantir à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre une politique des ressources humaines en adéquation avec sa stratégie, de façon à réduire par anticipation des écarts entre ses moyens humaines actuels et ceux prochainement nécessaires à son évolution.

2.3.2. Les activités modernes de la GRH

Ce champ recouvre pratiquement les domaines suivant :

a.la gestion des carrières

La gestion des carrières et un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé le présent et l'avenir cheminement.

Gérer les carrières implique automatiquement un système d'évaluation afin de détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi. Elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les désirs exprimés par les membres de son personnel.

b. la gestion des relations sociales dans l'entreprise

Le responsable RH doit garantir et assurer le bon équilibre entre l'intérêt de l'organisation et les actionnaires qui purement d'ordre financier et ceux des salariés qui sont essentiellement d'ordre social et humain. C'est pour cela que le responsable RH doit veiller à l'application de la législation sociale et droit aussi gérer le dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise afin de créer une bonne ambiance et un climat de travail favorable.

Le responsable RH est toujours face aux enjeux car il doit jouer le rôle de facilitateurs et négociateur pour éviter les conflits et garantir la paix sociale dans l'entreprise.

C. l'amélioration des conditions du travail

La gestion des ressources humaines nécessite la mobilisation, connaissance et expertises variées (gestion, économie, droit, sociologie...) car dans cette matière elle est concernée par :

- ✓ l'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets ;
- ✓ la prévention des risques psycho-sociaux et des maladies professionnelles ;

- ✓ l'ergonomie des conditions de travail.

On peut conclure qu'il y a une grande évolution de la gestion des ressources humaines. L'employé n'est plus considéré comme un coût de production mais il est estimé à sa juste valeur. Il est la ressource clé de toute organisation c'est la richesse qu'elle doit développer parce que le salarié représente le savoir-faire et l'instrument de réflexion.

d. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une « démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétence)¹ ».

2.3.3. Les modèles théoriques de la gestion des ressources humaines

2.3.3.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la vision verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

2.3.3.2. Le modèle des relations humaines

À la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

2.3.3.3. Le modèle de la gestion «moderne» des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

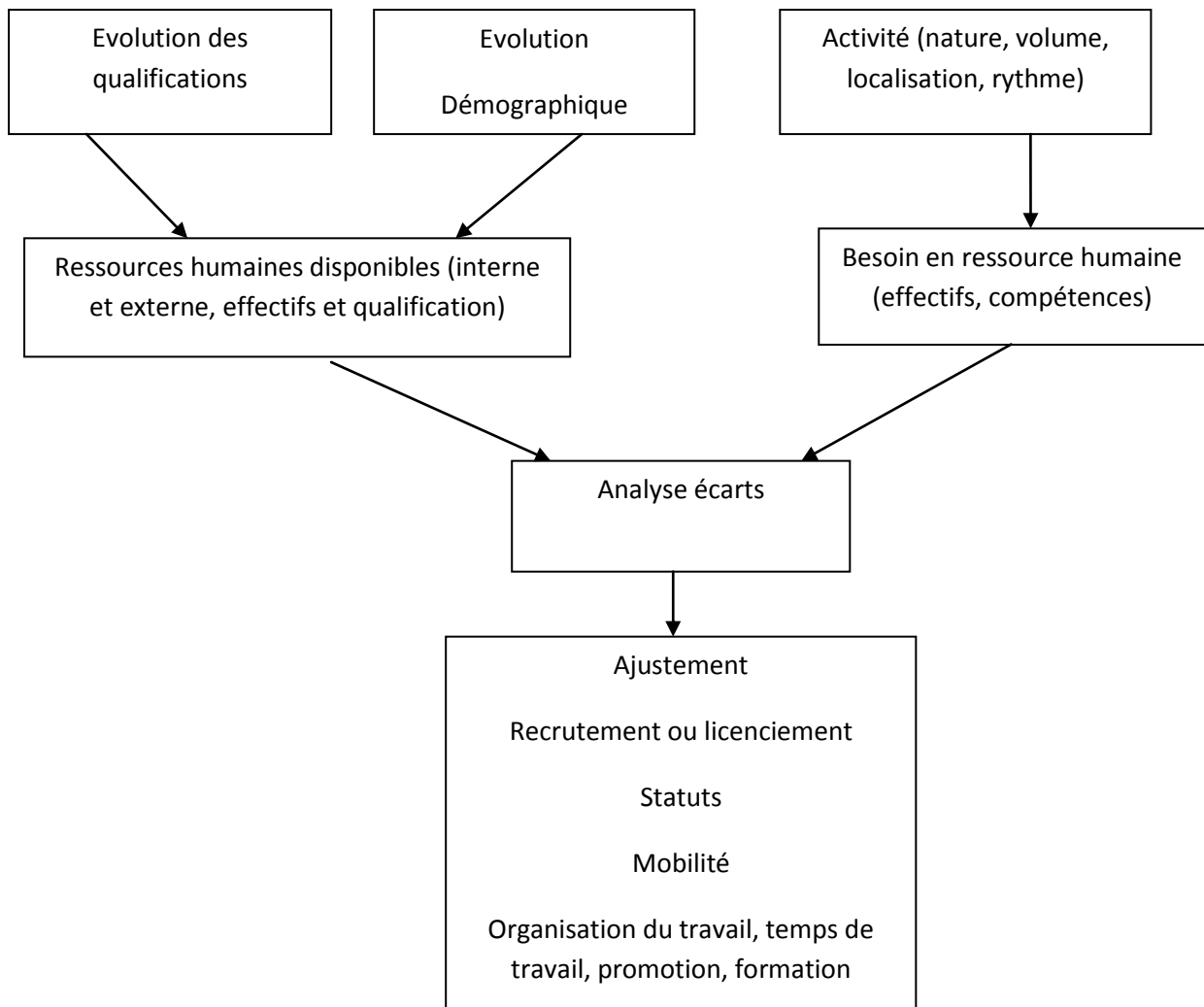
¹ DIMITRI WEISS Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, 2005

2.3.3.4. Le modèle de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. la fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation¹.

Après avoir vu les notions de base de la GPRH, à l'aide du schéma suivant emprunté JM. Peretti nous allons consulter les mécanismes et les étapes clef de la GPEC puis nous verrons son intérêt et ses limites.

Figure N02 : Les mécanismes et les étapes clef de la GPEC proposée par Peretti



Source : cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 23.

¹ LAETITIA LETHIELLEUX «l'essentiel de la gestion des ressources humaines» 3^{ème} édition 2009

•Commentaires du schéma proposé par Peretti

Analyse préalable de :

- L'évolution démographique de l'emploi actuel :

Elle est fonction de l'âge des personnes, des départs à la retraite, des démissions, Décès ou licenciement autre qu'économique. Les questions sont relatives aux taux d'évolution de ces facteurs : sont-ils identiques aux années précédentes ?, sont-ils Différents ?

- L'évolution des qualifications :

Par la prise en compte des formations et de la politique de formation de l'entreprise afin d'évaluer les compétences disponibles à terme.

•Vient ensuite la projection à 5 ans des RH disponibles afin de pratiquer :

- L'évaluation des besoins :

Qui est fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses investissements, de ses objectifs de productivité et des compétences nécessaires.

- La comparaison :

Permettant de déterminer une situation de sureffectif ou de sous-effectif.

- L'ajustement :

Par les licenciements, les recrutements, la mobilité, les promotions internes.

•Ce schéma est controversé et ne peut être considéré que dans ces aspects de canevas qui se caractérisent par :

- la difficulté à élaborer et à expliciter une stratégie, donc à prévoir les besoins en Compétences qui en découlent ;

- le non prise en compte des souhaits des salariés ;

- le manque de distinctions opérées dans les entreprises entre la famille professionnelle (Logique de regroupement de poste en raison de caractéristiques communes) mal adaptée et ne prenant pas en compte le contexte relationnel dans lequel l'emploi est effectué.

- Les salariés ont du mal à se repérer par rapport à un emploi type dans lequel ils ne reconnaissent pas leur emploi. Ceci nécessite un effort de communication du DRH à fin de sensibiliser les salariés à leur emploi et à ses évolutions.

Néanmoins, les modèles de GPEC comportent aussi certains avantages :

- l'utilisation d'un langage commun (différence entre compétences requises et Compétences disponibles) quel que soit l'emploi ;

- pallie la difficulté d'identification de l'évolution des emplois. La concentration sur les Compétences des salariés permet de raisonner indépendamment des spécificités des emplois et de se concentrer sur les compétences que les personnes devront détenir ;
- l'additif d'une dimension qualitative à la gestion de l'emploi grâce à la notion de Compétence.
- la codification des compétences peut se faire en fonction, du potentiel estimé, des Savoirs faire opérationnels, des démarches intellectuelles (raisonnement adopté par le salarié qui lui permet de s'adapter à d'autres situations¹).

Les étapes clef de la GPEC : d'après F. Kerlan²⁸, 2004, « Guide de la GPEC », chez DUNOD éditeur

1. Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans ;
2. Élaborer une stratégie organisationnelle sur la période ;
3. Dédire les conséquences RH ;
4. Identifier les métiers indispensables ;
5. Définir les fonctions et les emplois ;
6. Établir les référentiels de compétences ;
7. Analyser les écarts ;
8. Établir les réseaux de mobilité interne ;
9. Réaliser des simulations ;
10. Établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences².

Les intérêts de la GPEC

- analyse de l'existant ;
- rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix Stratégiques de l'entreprise ;
- Cohérence des mesures d'ajustement.

Limites de la GPEC

- La gestion des compétences difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification

¹ COURS GRH/IFSE MAXIME MORENO sur proposition de CAROLINE MANVILLE maitre de conférences GRH, IAE-UT1, page23

² IDEMde CAROLINE MANVILLE, page 25

Des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peuvent varier d'une situation à une autre ;

- Prévoir les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en Perpétuel mouvement ;
- Les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération.

Conclusion au chapitre I

Les ressources humaines réfèrent à la contribution et à la réalisation des objectifs des organisations de travail et leur fonctionnement. La fonction ressources humaines centrées sur le personnel est relativement récente, avec cette mise en compte réelle du social datant de la révolution industrielle. Sa position dans l'organisation est fondamentale et stratégique car elle traite de l'humain donc de l'effectivité et du pouvoir. La fonction ressources humaines coordonne le passé et l'avenir veille et rassemble, donne la visibilité, reconstruit le lien social entre tous les acteurs de l'organisation. La politique ressources humaines est au cœur de la performance économique des entreprises. La gestion des ressources humaines entend être une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser des savoirs utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Chapitre II

La fonction recrutement

Introduction au chapitre II

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise. Pilier traditionnel de la communication RH, bien avant l'émergence de thème comme la responsabilité social ou la diversité, le recrutement est depuis longtemps l'une des vitrines de l'entreprise.

Pour les investisseurs, le recrutement constitue un indicateur de la santé de l'entreprise et de l'état d'esprit de ses dirigeants. Un volume important de salariés recrutés, comparativement à la taille de l'entreprise et à son secteur d'activité, et ainsi souvent interprété comme un signe de volontarisme de la part de l'entreprise, ou encore de renforcement de position stratégique, voire de conquête de marchés nouveaux. Cet indicateur apparaît alors comme le pendant de la suppression de postes ou des fermetures d'usines : il nous renseigne sur la politique de maintien ou de développement (voir de reconfiguration) de «l'actif stratégique» de l'entreprise, à travers les hommes qui viennent la rejoindre.

Ainsi, dans les secteurs comme l'audit, le conseil, la prestation informatique ou encore la formation, le lien entre effectifs et activité de l'entreprise est bien direct. Lorsque la conjoncture est au développement, le responsable RH doit être capable de «générer» un flux insuffisant de candidatures pour satisfaire les besoins, sur des périodes plus au moins longues.

Pour cela j'ai divisé ce chapitre en deux sections :

Section 01 : le recrutement du personnel

Dans cette section, nous allons donner la définition de recrutement

Section 02 : les tests et l'entretien dans le processus de sélection

Section 01 : le recrutement du personnel

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise.

1.1. Définition du recrutement

«Le recrutement est l'ensemble d'activités de recherche de la main d'œuvre qui consiste à informer les candidats potentiels en interne et en externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leur service en déposant leur candidature, c'est l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir

entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer».

«Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration de nouvelle embauche. Il est long et coûteux. La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès¹».

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

Lorsque le candidat sera sur ou sous recruté par rapport au poste, ceci conduira inévitablement à une situation de séparation soit volontaire ou involontaire. Il a pour conséquence des coûts supplémentaires et des pertes de productivité. Cette situation peut amener à la dérive dans un environnement où la concurrence est de mise. Pour être à l'abri de ce problème, il faut définir une stratégie de recrutement passant par l'analyse du besoin à l'intégration du nouvel embauché.

Recruter c'est fixer des objectifs stratégiques de l'entreprise et évaluer la performance des collaborateurs dans le respect des règles juridiques.

1.2. Raison et nécessité du recruter

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

1.2.1. La raison du recrutement

La décision de recruter est issue d'un besoin qualitatif (compétence) et /ou quantitatif (effectif). Elle aboutit à la création d'un poste ou à un remplacement sur un poste laissé vacant. Les deux cas posent des questions différentes en termes de profil et de contrat.

Pour la création d'un poste, due à une augmentation du carnet de commandes, à l'accroissement d'une charge de travail ou à de nouvelles opportunités liées au marché, il faut s'assurer de sa durabilité sur le long terme (CDD vs CDI), du lien avec la stratégie de l'entreprise et son organisation, de la solidité financière de l'entreprise (pourra-t-elle rémunérer le nouveau salarié sur la durée prévue ainsi que le matériel nécessaire au bon accomplissement de sa mission ?) et des activités imparties au nouveau salarié afin d'établir une recherche adaptée au besoin.

¹ BACHY B.HARACHE : «toute la fonction management» édition DUNOD, paris, 2010, p 234

Pour un poste vacant, il faut se demander s'il est libre sur le long terme (démission, licenciement, départ en retraite....) ou s'il s'agit d'un remplacement (pour maladie, congé maternité). Si c'est à visée de court terme, le recrutement se conclura davantage sous forme de CDD. Il faut établir la durée et chercher un profil efficace assez rapidement mais le candidat ne restera pas à terme sur le poste. A l'inverse, s'il ne s'agit pas d'un remplacement, il est nécessaire de réfléchir aux missions du poste (peuvent-elle être réactualisées ?), à la possibilité de procéder à une mobilité interne ou à un recours préférable au marché externe afin de faire entrer «sang neuf» dans l'entreprise par un CDI.

Toutefois, le recrutement ne se limite pas au processus lui-même. En effet, en amont du recrutement et parallèlement à son activité classique, l'entreprise a tout intérêt à développer sa marque employeur. En dehors de faciliter la fidélisation des salariés déjà en place, présenter/afficher une bonne image comme employeur sera un atout pour attirer les meilleurs candidats et recruter le profil adéquat, notamment pour des métiers en pénurie de main-d'œuvre ou dans des secteurs géographiques peu attrayants¹.

1.2.2. La nécessité de recruté

a. Quel est l'objectif ?

L'entreprise décide de recruter pour :

- Anticiper des évolutions futures ;
- Accompagner une croissance interne ;
- Remplacer :
 - Un collaborateur en mobilité interne ;
 - Un collaborateur en départ en retraite ;
 - Un collaborateur démissionnaire ;
 - Un collaborateur en rupture de contrat de travail du fait de l'entreprise (licenciement) ou suite à un accord conjoint (transaction) ;
 - Un collaborateur en congé maladie, maternité...

¹ BERANGERE CONDOMINES, EMILIE HENNEQUIN, «le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur

b. Quel est le problème ?

- Pourvoir rapidement le poste, car à partir du moment où la décision a été prise, il y a urgence ;
- Le pourvoir avec quelqu'un qui va rester dans l'entreprise.

C'est-à-dire faire à la fois un recrutement rapide, de qualité et de long terme.

c. Comment le résoudre ?

En analysant la nécessité réelle du recrutement : faut-il ou non recruter ?

- Si non, comment peut-on faire ?

- Quels risques prend-on à ne pas recruter ?

- Si oui, quand ?

- Recrute-t-on des gens de l'interne, par mobilité ou in-recrutement ?

- Ou fait-t-on appel à des candidatures externes, recrutement externe ?

- De quel délai dispose-t-on ?

- Comment s'assurer de la pérennité du choix ?

d. Les connaissances de recruter

Elles sont multiples, et pour la plupart peuvent se planifier...or le recrutement se fait toujours dans l'urgence :

- Recruter pour anticiper des évolutions futures ;
- Recruter pour accompagner ou anticiper une croissance ;
- Recruter pour remplacer un collaborateur ;
- Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite ;
- Recruter pour remplacer un collaborateur démissionnaire ;
- Recruter pour remplacer un collaborateur suite à une rupture conventionnelle ou à un licenciement ;
- Recruter pour remplacer un collaborateur en congé maladie, maternité, parental...

e. qu'il faut retenir

On ne peut pas prévoir le remplacement d'un collaborateur du fait :

- De la démission, d'une rupture conventionnelle ;
- De son licenciement
- De congé maladie
- Et bien sûr de causes fortuites (accident, décès...)

Mais on peut prévoir et donc anticiper :

- Le congé maternité ou d'adoption
- La mobilité interne fonctionnelle et/ou géographique
- La croissance interne
- Les départs en retraite.

L'analyse de la pyramide des âges et les «éludes-emplois» par catégorie de personnel et toute la réflexion sur les plans de succession favorisent également cette anticipation.

f. Recommandation

Planifier tous ce qui peut l'être, afin de limiter le nombre de recrutements dans l'urgence, car le processus de recrutement, comme nous allons le voir, prend du temps.

g. Comment cela se passe-t-il ailleurs ?

La crise est certes mondiale mais certains pays ont une croissance forte, que ce soit l'Allemagne, l'Inde ou la Chine. Cela impacte directement les besoins en recrutement des entreprises, et la guerre des talents pressentie en 2008 n'est peut-être pas terminée si nos jeunes talents acceptent de s'expatrier (confère la mobilité actuelle des jeunes diplômés espagnols¹).

1.3. Mode et outils de recrutement

Recruter c'est engager l'entreprise sur le long terme, l'entreprise va voir deux possibilités, deux solutions pour le mode de recrutement.

1.3.1. Les modes de recrutement

Le management des ressources humaines est la fonction qui assure à l'entreprise les moyens humains dont elle a besoin pour le travail du présent et de l'avenir. Pour atteindre cet objectif, la GRH effectue des recrutements. Ce sont en effet des procédures qui visent à réunir et à sélectionner la compétence appropriée en vue de pourvoir un poste vacant ou

¹ MARIE TRESANNI : évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière 2^{ème} édition

nouvellement créée. Dans notre réflexion, nous tenterons de définir ces deux concepts et nous donnerons les avantages et les inconvénients de chacun d'eux (recrutement interne et externe) pour une entreprise chargée de l'acquisition des RH.

a. Le recrutement interne

Le recrutement interne est la pratique (tests ou autre méthodes de sélection) par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement interne de l'entreprise devient le champ dans lequel, le recrutement doit susciter des candidatures. Les moyens de diffusion de l'annonce dans ce cas, peuvent être : le journal d'entreprise ou l'affichage.

Le recrutement interne, au regard de sa spécificité offre à la fois des avantages et des inconvénients :

•avantage de recrutement interne

Le recrutement effectué en interne présente des avantages suivants :

- facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste ;
- son adaptation et son intégration sont facilitées ;
- on n'intègre pas de personne supplémentaire.

Toutefois le recrutement interne présente des inconvénients

•les inconvénients de recrutement interne

Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation. Il prive l'entreprise d'avoir un «sang neuf» ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.

Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste et qu'une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise.

Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ; ce qui limite sa compétitivité.

Les grandes écoles mettent sur la place du marché de travail de nouvelles compétences pétries des approches du management et des techniques de production qui sont des avantages comparatifs pour les entreprises capables d'insuffler une dynamique dans l'évolution de celle-ci. Une autre possibilité pour l'entreprise est de recruter à l'externe.

b. Le recrutement externe

Un recrutement externe consiste à rechercher des candidatures dans l'environnement externe de l'entreprise, pour les encourager à déposer leurs candidatures et accepter les emplois offerts par voie de publicité.

Il présente des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

•les avantages de recrutement externe

Le recrutement effectué en externe présente des avantages suivants :

- un apport de «sang neuf» ;
- possibilité de rééquilibrer la pyramide d'âges ;
- acquisition d'une nouvelle technicité ;
- possibilité d'aider a mené un changement majeur.

•les inconvénients de recrutement externe

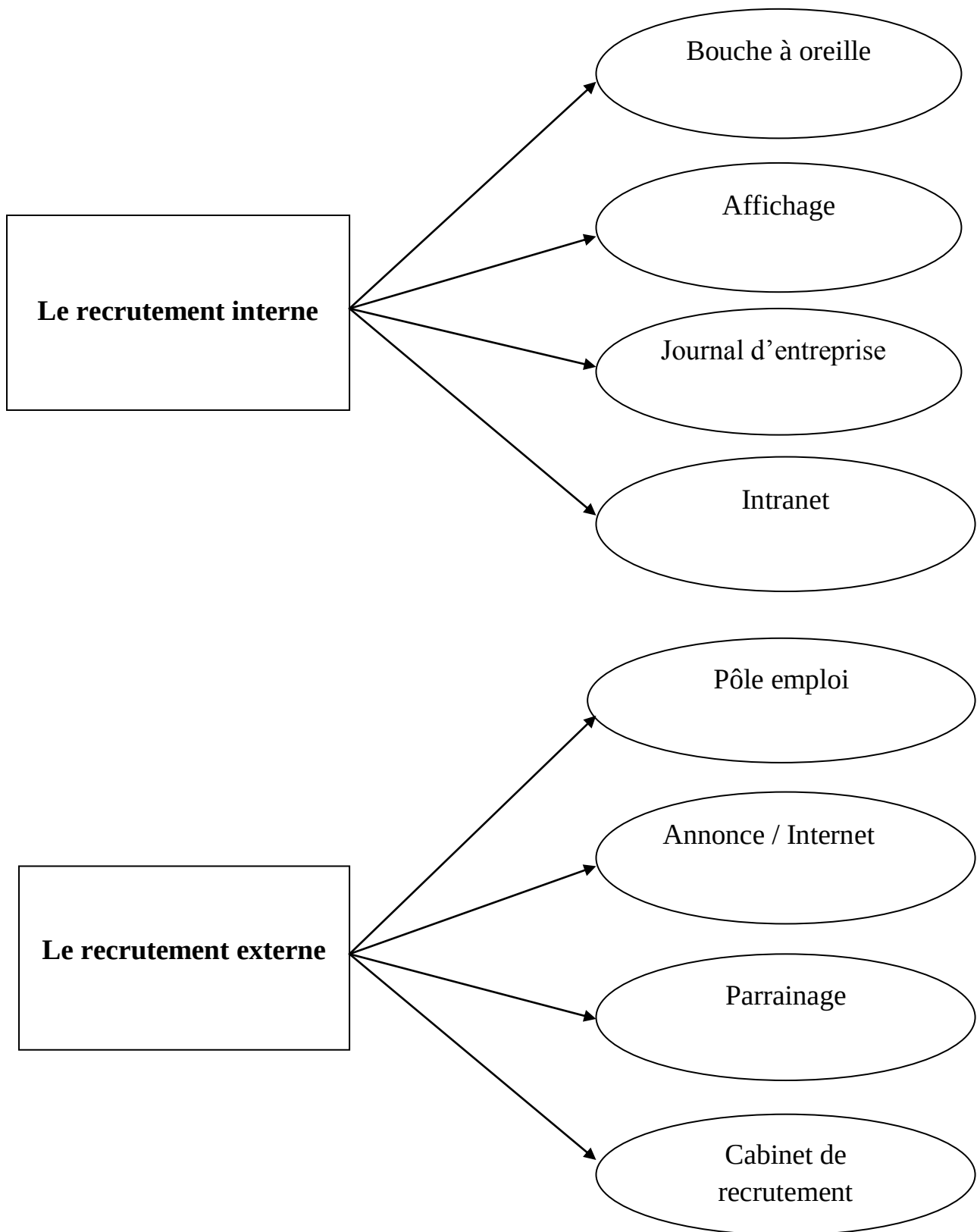
Le recrutement externe engendre d'énormes couts relatifs aux honoraires des cabinets de recrutement et ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat. Aussi, il nécessite un temps d'apprentissage et d'encadrement de la nouvelle recrue. L'on n'occultera pas la défection des nouveaux recrutés qui fait recourir l'entreprise au marché du travail lui entraînant, de ce fait, de nouvelles charges.

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Toutes approches de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes. Le recrutement doit alors être contingenté afin qu'il ait un sens pour le présent mais aussi pour le fut¹.

¹www.étudier.com.le 12 /10/2017

Figure N03 : Les modes de recrutement

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



Source : www.netprof.fr le 13/10/2017

1.3.2. Les outils de recrutement

Chaque organisation peut faire une synthèse de renseignement qui facilitera la sélection de ses futurs employés et les outils nécessaires qui doivent être utilisés sont¹ :

Tableau N04 : Les outils de recrutement

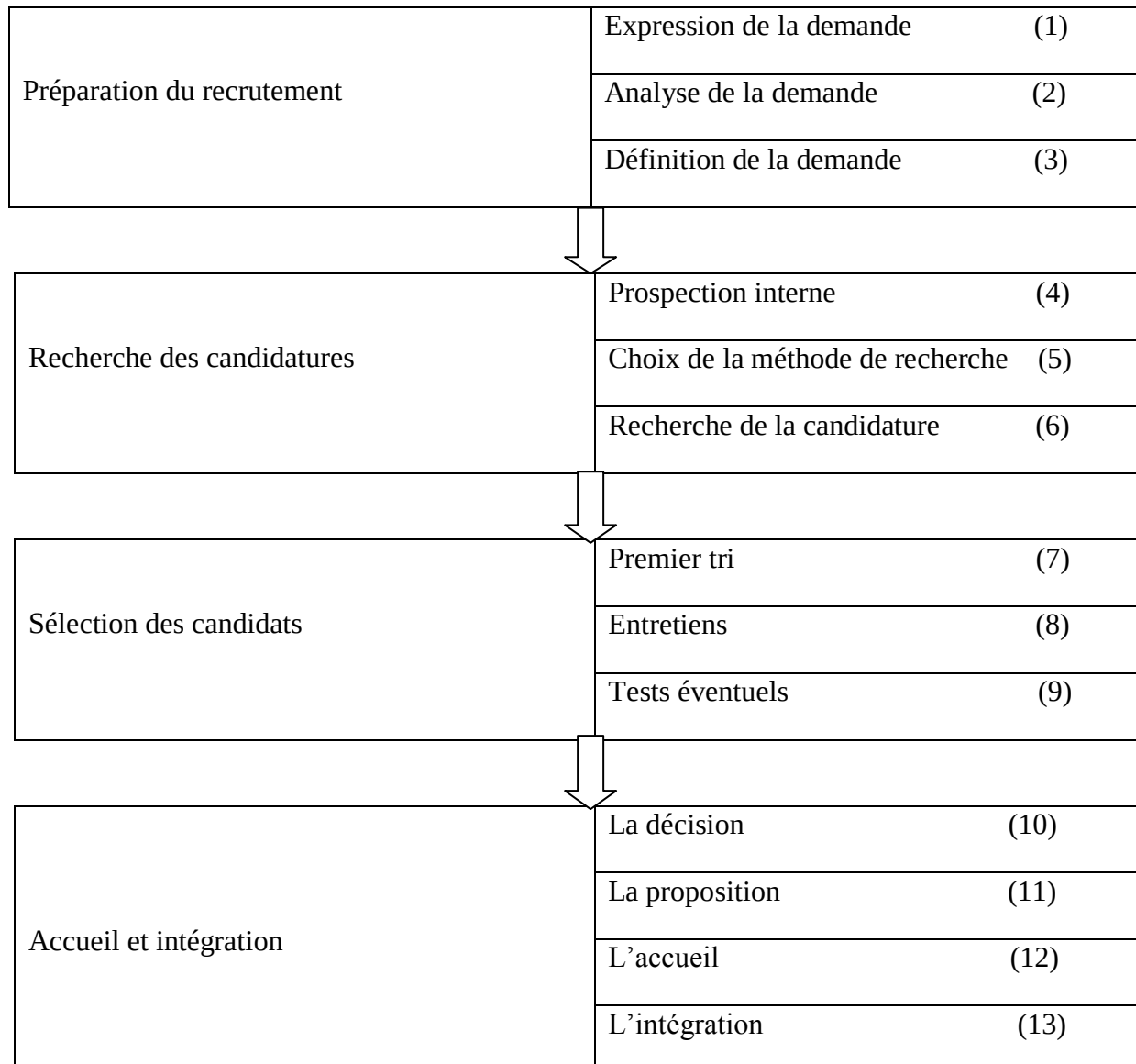
Les outils	Définition
Formulaire de demande d'emploi	C'est un document qui doit être rempli à la main par le candidat d'une façon aussi détaillé afin de poser sa candidature.
Le cv	Est un document décrivant le parcours professionnel d'une personne, peut prendre plusieurs formes, tout dépend du parcours de la personne qui le rédige et du contexte culturel.
Diplôme	Grade délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitudes et de connaissance.
Lettre de motivation	Est une pièce essentielle du dossier de candidature. Elle consiste à présenter la personnalité et les qualifications du demandeur.
La visite médicale	Consiste à identifier de manière plus ou moins rapide l'état de santé général d'un individu.
Tests et entretien	Le test est une épreuve, questionnaire servant à juger quelque chose ou quelqu'un. L'entretien
Contrat (CDI-CDD)	Le CDI est la forme normale du contrat de travail, passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDD est un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.
Dossier administratif	Il s'agit de tous les documents produits ou reçus par l'administration qu'ils se présentent sous forme écrite (dossier, rapports, études, comptes rendus....).

¹ GREEN ET JOHN B, MINER, personnel and industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977.

1.4. Processus de recrutement

Les treize opérations d'un recrutement peuvent être synthétisées comme suite :

Figure N04 : Les étapes de recrutement



Source : GREEN ET JONN B, MINER, *personale and industriel relation*, Londres, collier Macmillan 1977, p, 4.

Un acte stratégique de management

La gestion stratégique d'une entreprise suppose notamment un ensemble d'efforts de coordinations, développés au sein de l'entreprise et nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés.

Le recrutement y contribue indirectement en impliquant une succession de choix décisifs ; ces choix interviennent à chacune des différentes étapes du processus de recrutement.

• Les étapes de processus de recrutement

Le recrutement y contribue indirectement en impliquant une succession de choix décisifs ; ces choix interviennent à chacune des différentes étapes du processus de recrutement.

Etape 1 :L'identification du besoin

L'identification du besoin constitue un préalable au lancement de la procédure de recrutement. Le besoin de recruter se manifeste des lors qu'un poste n'est pas prévu. Ce besoin peut être ponctuel (lié au départ d'un salarié(e) en congé maladie ou maternité, par exemple ou définitif (remplacement d'un salarié démissionnaire, création de poste). En tant que démarche, le recrutement s'appuie sur une étude des besoins en volume et en type de compétences, relativement à une orientation stratégique. En principe, l'étude des besoins applique la coopération de l'ensemble des acteurs concernés, dans une logique de réalisation d'un objectif collectif. En pratique, cette coopération technique s'apparenterait plutôt à une négociation entre deux parties : d'une part des unités opérationnelles-cellules, services, directions-cherchant à faire valoir leurs contraintes, leurs besoins, ou encore leurs, ou encore leurs souhaits d'évolution et, d'autre part une direction stratégique-par exemple, les membres de comité de direction-arbitrant entre différentes solution possibles. Divergent, se retrouvera de façon permanente tout au long du processus du recrutement (de la définition du poste du profil du candidat recherché a la sélection et l'affectation du recruté).

Une fois le besoin de recruter reconnu, il s'agit de définir la nature de ce besoin. Pour cela, il convient de s'appuyer sur une définition précise du poste à pouvoir. Cette définition peut être élaborée pour l'occasion (définition AD HOC) s'il n'existe pas de définition déjà établie précédemment par l'entreprise. Dans le cas où la définition du poste existe déjà, il s'agit de vérifier, d'une part, sa validité au moment où on lance le recrutement, dans la mesure ou les emplois évoluent rapidement et risquent de rendre une définition de poste vite obsolète, et, d'autre part, sa pertinence pour le poste envisagé (parfois, un même intitulé d'emploi recouvre des réalités disparates au sein d'une même entreprise).

Etape 2 : la détermination de profil du candidat

Une fois la nature du besoin identifiée et arrêtée, il est, possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte «portrait-robot »du candidat.il s'agit en fait, déduire

de la définition du poste l'ensemble des qualités nécessaires (intellectuelles, morales, physiques, etc.) pour l'occuper et donc le candidat idéal (formation, expérience, mobilité géographique, etc.) enfin, les qualités attendues doivent être hiérarchisées afin de faciliter le tri des candidats et, plus généralement, toute prise de décision.

La détermination du profil du candidat, tout comme la définition du poste, se fait en coordination entre la DRH et le responsable opérationnel. Mais l'enjeu de recrutement pour ces deux acteurs peut être très différent. Pour le responsable opérationnel, il s'agit de trouver une personne capable d'assurer rapidement et efficacement les missions associées au poste : il s'intéressera surtout aux compétences nécessaires pour occuper le poste. A cette vision à court terme peut parfois s'opposer une approche à moyen terme de la part de la DRH qui peut envisager le poste à pouvoir comme une première étape du parcours de l'individu dans l'entreprise, auquel cas son potentiel devient un critère important. Si l'on considère ces deux attentes comme deux cercles (compétence pour le poste à pouvoir, compétence potentielles pour de futures fonctions), plus ces deux cercles se recoupent plus l'accord sur les candidats entre DRH et opérationnel sera facile à trouver ; inversement, plus les cercles seront disjoints, plus on se retrouvera dans des situations de renoncement partiels de la part de l'un des acteurs, souvent vécus comme autant de sacrifices imposés par l'autre partie. Tout dépend du rôle assigné à la DRH par rapport aux fonctions opérationnelles (organisatrice pour l'entreprise ou fonction support des opérationnels) et de la chaîne de processus qui découle à ce stade du recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il recherche avec le futur employé.

Il peut s'agir d'un contrat à court terme (par exemple, un CDD) présentant plusieurs avantages : un ajustement rapide de la main d'œuvre (variation de l'activité, commande exceptionnelle situation d'urgence), exposant l'entreprise à un moindre risque d'erreur de recrutement (en terme de gravité et de durée, les enjeux sont naturellement moindres), la possibilité de contourner les difficultés et les coûts liés au licenciement et, enfin, un coût moindre (en raison de la faible ancienneté du salarié). Toutefois, ce type de contrats présente des coûts directs plus élevés (prime de précarité), ainsi que des coûts de transaction et de formation au poste démultipliés (multiplication des recrutements), sans compter les coûts de gestion liés aux formalités administratives ; ce type de contrat expose aussi l'entreprise à un risque non négligeable de diminution du savoir-faire collectif et de turnover important (fidélisation faible ou nulle).

La relation choisie par le recruteur peut aussi prendre la forme d'un contrat à long terme (CDI) : dans ce cas, il peut s'agir, soit de trouver le meilleur individu pour occuper tout de suite un poste précis (les connaissances, l'expérience ou encore l'habileté du candidat seront alors privilégiées), soit de trouver le meilleur potentiel parmi les candidats (formation initiale, capacité d'adaptation et polyvalence seront les critères recherchés).

Etape3 : la recherche des candidatures (sourcing)

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

L'activité consiste à «générer» x de un flux de candidatures adaptée à des besoins identifiés par l'entreprise, de façon ponctuelle ou permanente, et communément appelée sourcing. Plusieurs moyens sont à la disposition de l'entreprise pour mener à bien cette activité. On peut ainsi citer le recours à L'ANPE, à L'APEC, aux agences d'intérim, aux petites annonces (presse, internet) aux forums, aux associations de diplômés (écoles et universités), aux réseaux relationnels des salariés de l'entreprise, aux candidatures spontanées, etc.

Cette identification des sources de recrutement s'accompagne de la mise en place des moyens (humains et techniques) de recrutement. Cela suppose tout d'abord de choisir l'acteur principal du recrutement (DRH, hiérarchie, cabinet de recrutement, chasseur de têtes). ce choix se fait en fonction du poste (dirigeant, cadre supérieur, cadre agent de maîtrise etc.) des moyens mis à disposition pour le recrutement (en général dans l'entreprise et pour ce poste précisément), ou encore de la taille de l'entreprise (dont dépend parfois l'existence même d'un service de recrutement). Le temps et le budget disponible vont également influencer le déroulement de la campagne de recrutement : le recruteur aura alors le choix entre privilégier les candidatures spontanées (démarche peu coûteuse) ou avoir recours aux petites annonces (ce qui suppose la rédaction du message, le choix du ou des supports, l'achat d'un espace publicitaire, la planification de la campagne, etc.).

Lorsque le sourcing se révèle décevant ou nul, il faut se poser tout d'abord la question de l'efficacité de la procédure retenue et la revoir, le cas échéant, afin de mieux cibler la population recherchée. Il peut aussi s'avérer que le profil défini n'existe pas sur le marché dans les conditions ne sont pas révisables, il sera alors nécessaire de modifier le profil

recherché pour relancer une procédure de sourcing ou d'envisager un recrutement interne moyennant une formation de mise à niveaux (dans quelques rares cas, on pourra même envisager un recrutement à l'étranger).

Etape 4 : la sélection du candidat

La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus de recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus de recrutement.

Elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes, qui sont autant de filtres successifs des candidatures, réception et classement des candidatures, présélection (à partir du CV et de la lettre de motivation), convocation des candidats en vue d'une première rencontre avec le chargé de recrutement, suivi, pour les candidats retenus à l'issue de cette étape, par des entretiens avec la hiérarchie du futur recruté. La sélection des candidats est un processus pouvant mobiliser de nombreuses techniques (études graphologiques, entretiens, tests) dont la variété est à la mesure de l'importance de la tâche. L'existence de nombreux concepteurs d'outils (cabinets de conseil, consultants) qui voient la bien, bien souvent, un débouché lucratif à des activités commerciales. Enfin, du fait qu'elle tend à concentrer tous les regards sur elle, la sélection est souvent considérée comme la source des erreurs de recrutement. Cela est en partie vrai, puisque les outils mis en œuvre ne présentent pas toujours les garanties de fiabilité et de validité souhaitables. Mais cela est en grande partie excessif, car la sélection n'est qu'une des étapes du processus de recrutement et ne saurait, à ce titre, prémunir contre les erreurs commises au cours des autres étapes : ce n'est pas seulement la sélection, ou toute étape, qui doit être mise en cause lors d'une erreur de recrutement mais également l'articulation cohérente des différentes étapes du processus.

La sélection des candidats comprend également une activité administrative importante : réception et tri des candidatures, convocation aux diverses phases de la sélection et dans l'idéal, réponse aux candidats non retenus. La décision d'embaucher qui entérine la sélection du candidat est généralement confiée à la hiérarchie directe du futur recruté. Cette décision, désigne en fait un moment particulièrement peu instrumenté et technicisé du recrutement ; à ce titre, elle est souvent considérée comme étant l'une des phases les plus

subjectives du recrutement. Lorsque la décision ne peut être arrêtée, en raison de candidatures insatisfaisantes, il convient d'envisager le renouvellement d'une campagne de sourcing.

Etape 5 : l'intégration du candidat retenu

En fait, l'intégration du salarié commence avant la prise de fonctions par ce dernier. Il s'agit en effet, pour l'entreprise, de s'assurer à l'avance que le salarié disposera des moyens nécessaires pour réussir les premières missions qui vont lui être confiées : l'accueillir, veiller à ce que les moyens matériels (bureau, ordinateur, etc.) indispensables pour être opérationnel immédiatement, soient disponibles. Afin de faciliter l'insertion du nouveau recruté, plusieurs supports peuvent être sollicités par l'entreprise : stage d'intégration, livret d'accueil, tutorat, mise en doublon avec une personne expérimentée, etc....

On peut considérer que l'intégration du salarié s'achève lorsque ce dernier est totalement opérationnel en ce qui concerne les missions qui sont liées, non seulement à son poste mais également à sa place au sein de l'entreprise. Cela suppose de la part de l'entreprise une volonté manifeste de favoriser la prise de fonction par le nouveau salarié et peut prendre la forme de stages de formation, ou le séminaire destinés à expliquer le mode de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise. Cette démarche de l'entreprise est indispensable pour s'assurer que le salarié acquière et comprenne les codes et les objectifs de l'entreprise, de ses services et de sa fonction. Cette compréhension permet la socialisation du salarié au sein de l'entreprise (connaissance et compréhension, mais également adhésion aux valeurs de l'entreprise).

Cette dernière étape revêt donc une grande importance dans le succès du recrutement. Une intégration mal préparée peut se traduire par un coût indirect important à la charge de l'entreprise. Le temps mis par le nouveau salarié pour comprendre les règles de fonctionnement à l'œuvre dans l'entreprise doit être le plus court possible pour limiter au maximum ce «coût d'intégration». Dans le pire des cas, si l'intégration du salarié échoue, l'entreprise devra s'en séparer ; cette séparation sera coûteuse tant pour l'entreprise que pour le salarié (temps, recherche d'un nouveau salarié, contentieux).

En effet, le fait de retenir dans la pratique des méthodes et outils de sélection en fonction de critères strictement financiers, par exemple, au détriment du critère d'efficacité, remet fondamentalement en cause le recrutement en tant qu'acte stratégique de management. D'où l'importance, pour les entreprises, de réfléchir en amont à la place et au rôle du recrutement

dans la politique et la stratégie de GRH, afin d'identifier les méthodes et outils qui lui semblent les plus appropriés¹.

1.5. Les acteurs du recrutement

1.5.1. La DRH ou les responsables de recrutement

En fonction de la taille de la société et du niveau du poste, le recrutement peut être le fait du DRH ou de ses équipes et notamment du responsable du recrutement. Les collaborateurs de la fonction RH sont tous, ou presque, formés aux techniques de recrutement. A ce titre ils maîtrisent, pour la plupart, les techniques de l'évaluation, notamment celles de l'entretien.

Certains peuvent utiliser des tests aux autres outils, mais ils doivent cependant être vigilants à n'utiliser que des tests dûment étalonnés, sinon le risque de se tromper est considérable.

Le rôle des services ressources humaines lors du recrutement est d'apporter une vision à long terme et d'évaluer, au-delà du poste, le potentiel du candidat.

1.5.2. Les managers

Si un manager est à l'aise pour apprécier la technicité du candidat dans les domaines qui sont les siens et dans lesquels, généralement, il excelle, il peut manquer d'outils, de méthodes, voire de compétence, pour évaluer le comportement, les aptitudes et le potentiel du candidat.

Il a besoin de l'expertise de la DRH et/ou de celle de consultants.

De plus, il est tenté de recruter à court terme pour pourvoir son poste vacant.

1.5.3. Les consultants

Professionnel de sourcing ou de l'évaluation ? Telle est la question ! Ajoutée du conseil en recrutement ou autre chasseur de tête est de trouver des candidats. Pour d'autres, elle est de les évaluer.

En fait, le problème est double puisque l'on fait appel à un consultant pour trouver les candidats et surtout pour les évaluer.

Recruter est un métier qui exige expérience, séniorité, compétences d'évaluateur et bonne connaissance du monde de l'entreprise.

¹ GREEN ET JOHN B, MINER, personale and industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977, p4

Il n'existe pas aujourd'hui de réelle formation de consultant. A défaut d'une formation psychologique académique, il semble néanmoins primordial de veiller à ce que les consultants aient fait un travail personnel qui permettrait d'éviter de trop fortes projections. On pourrait d'ailleurs recommander la même chose pour tous les acteurs des ressources humaines.

L'expérience du consultant est un gage d'expertise et une sécurité pour ses clients.

1.5.4. Les agences

Les agences de communication de recrutement sont différentes des agences de communication classiques. Apte à conseiller le client dans le plan média, la rédaction d'annonces, taille, leurs rendement attendu, ce sont de véritables partenaires pour la communication de recrutement, au-delà même des annonces (organisation de forum, document, communication corporale etc.)

1.5.5. Pôle Emploi

Rarement utilisée aujourd'hui par les cabinets de recrutement, cet organisme était, en revanche auparavant, un partenaire important pour les entreprises qui n'hésitaient pas à faire appel à lui pour des postes de non-cadres.

1.5.6. L'APEC

L'APEC est également depuis longtemps un partenaire important des entreprises. Le site de L'APEC draine des candidatures souvent bien qualifiées aux regards des postes à pourvoir et touche une population de plus en plus jeune.

1.5.7. Les candidats

Ils constituent l'autre pôle : sans poste ouvert, pas de candidat possible ; sans candidat, pas de poste pourvu.

Ils sont divers :

- certains très motivés, d'autre beaucoup moins ;
- certains respectueux des règles, d'autre pas de tout.

On pourrait penser qu'étant candidats, ils ont tous envie d'être recrutés, mais on constate que non. Certains veulent seulement «se tester» sur le marché, et d'autre n'hésitent pas d'ailleurs se faire hara-kiri c'est-à-dire à saborder plus au moins consciemment leurs candidatures :

- soit en ne respectant pas les règles (courtoisie, ponctualité...)

•soit en développant, lors de l'entretien, une agressivité telle quelle est un barrage au recrutement¹.

1.6. Les contraintes du recrutement

1.6.1. Les contraintes liées à l'individu

-les contraintes physiques

Il ya lieu de noter ici toutes les contraintes qui ont traits aux qualités physiques tels que, l'endurance, la robustesse, la transpiration, la résistance à la suffocation, aux sommeils, aux odeurs.

-les syndicats

Dans la majorité des cas, les employeurs respectent les contrats et les accords collectifs est affichées à l'intérieur de l'entreprise les postes à pourvoir. Mais il arrive parfois que l'entreprise ne peut pas satisfaire un poste libre par ses ressources humaines venant d'une autre entreprise en conséquence du fait que les salariés de ces deux entreprises sont régis par le même contrat collectif.

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

-les contraintes morales

La contrainte de la morale veille dans l'éthique et le secret professionnel, le respect des droits des autres, l'esprit d'équipe ou le service de commandement.

1.6.2. Les contraintes liées à l'organisation et à la gestion

- les contraintes financières

La contrainte financière est essentiel, car elle va définir le niveau de salaire, il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou les diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

¹ BERANGERE CONDOMINES, EMOLIE HENNEQUIN, «le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur»

-les couts

Le recrutement est devenu aujourd'hui par rapport au temps passé un système très complexe, long et couteux.

En effet, les périodes de recrutement, pour certaines catégories s'étalent souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La préparation des actions nécessaire pour atteindre les futurs candidats présente des dépenses énormes, tel que le cout de l'annonce d'offre d'emploi en matière du cout d'un média à l'autre. De même, les couts relatifs aux hargnes de recrutement s'ils sont de l'extérieur, par exemple de l'agence de placement, le personnel qui s'occupe de cette tâche va être rémunéré, cette tâche s'avère lourde en matière de cout.

-la gestion

On a souvent la faillite de petite et moyen entreprise (PME), à leur manque de personnel compétent en gestion. Il semble que sans la connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise, sans analyse de l'organisme futur, sans la planification à long terme des programmes et sans connaître les départs à la retraite, la procédure peut considérer hasardeuse comme celles causées par les décès, les démissions...

- la technologie

La technologie amène parfois des changements obligeant l'entreprise à modifier l'ensemble de ses activités. Le recrutement suit le même mouvement des RH, doit s'adapter aux changements survenus au cours de l'implantation technologique ainsi qu'avec la facilité de l'exode de cerveau. Les entreprises ouvrent dans le domaine de la technologie de pointe doivent contrairement aux autres entreprises trouver des moyens de recrutement perfectionnés pour attirer des spécialistes de qualité.

- la situation économique

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

De plus, une période de crise réduit généralement la mobilité de certain type de candidats, (notamment ceux qui ont un emploi stable), quittent un travail stable pour un emploi aléatoire, peut avoir des conséquences nuisibles pour eux.

En outre, en période d'expansion, certaines organisations, rencontrent aussi des problèmes, puisqu'elles doivent monter les enchères, entre les autres salaires, pour se faire valoir afin de capter les meilleurs candidats¹.

Section 2 : les tests et l'entretien dans le processus de sélection

La sélection, c'est l'étape finale vers le but fixé au départ : choisir meilleur candidat correspondant au poste à pourvoir.

Cette étape cruciale est composée d'outils élaborés de méthodes sophistiquées que chaque structure décide d'utiliser en fonction de sa culture ou des éléments recueillis à partir d'informations disponible ou à rechercher sur le marché de l'emploi.

La sélection n'est pas totalement dépendant des outils et méthodes car elle dépend de la qualité de leur maîtrise et de la pertinence de leur utilisation sachant que lorsqu'on touche à la complexité de l'être humain aucun outil ni méthode n'est sur et parfait.

Sélectionner un candidat est une action qui s'effectue après l'analyse des résultats obtenus par différents outils et méthodes(CV, tests, entretien, études) en comparaison des objectifs définis au début du recrutement et des critères prédéterminés devant mener au choix final.

La sélection permet de choisir, permet les candidats les plus aptes à :

- Occuper des postes de travail, à court terme ;
- Evoluer dans la société, à moyen et long terme ;
- S'intégrer dans la société et à adhérer à sa culture et à ses valeurs fondamentales.

¹WWW.MEMOIREONLINE.com le 01 /11/2017

2.1. Les tests dans le processus de sélection

2.1.1. Définition de test

Un test est défini comme «une épreuve impliquant une tâche à remplir, identique pour tous les sujets examinés, avec une technique précise pour l'appréciation du succès ou de l'échec, ou par la notation numérique de la réussite. La tâche peut comporter une mise en œuvre soit, de connaissances acquises, soit de fonctionnement sensori-motrices ou mentales».

Il s'agit d'un moyen supplémentaire dont dispose le recruteur pour éviter de commettre des erreurs d'appréciation, et donc pour réussir la procédure recrutement. Ces tests sont nombreux et son choisi suivant les exigences du poste et selon les études, 31% des entreprises utilisent des tests de personnalité et 28% des tests technique pour le recrutement de leurs cadres.

On distingue généralement trois grands types de tests dont la fréquence d'utilisation est aujourd'hui inégalement répartie.

L'objectif de ceux- ci :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste¹.

2.1.2. Classification de tests

Il apparaît ainsi trois familles de tests, auxquelles on peut tous les rattacher : les tests d'aptitudes, les tests d'intelligence, les tests de personnalité. Nous ne parlerons pas de tests de connaissances, qui s'apparentent à des examens, même s'ils ressemblent parfois beaucoup à certains tests d'aptitudes ou d'intelligence.

a. Les tests d'aptitude

Il s'agit d'épreuve essentiellement orientées vers des tâches à réaliser.

On mesure des facteurs comme la précision, l'exactitude, la capacité à classer, à calculer, l'attention, la fatigabilité, l'agilité, la dextérité, l'aptitude à réaliser des actions différentes avec chaque membre, la résistance aux troubles extérieurs, etc.

¹ SANDRA BELLIER, HUBERT TRAPET, «panorama de la GRH : définition, question et convection», «entreprise&carrières».édition :liaison,2001, p70

On en déduit la capacité potentielle ou l'incapacité à atteindre certains standards dans des tâches tout à fait propres à des métiers ou des fonctions déterminés.

b. les tests d'intelligence

Personne ne sait très bien ce qu'est l'intelligence. On considère seulement que c'est une faculté globale en rapport direct avec le succès de l'individu placé dans diverses situations.

Ces tests sont des épreuves mentales tournées vers la manipulation de nombres ou de mots, à travers des représentations par chiffres, lettres ou symboles divers.

On mesure le niveau global ou la forme de l'intelligence. Le niveau global fait apparaître la notion de Q.I. ou «quotient intellectuel ». Le Q.I. permet un classement général des individus avec une moyenne au Q.I.100.

La forme de l'intelligence concerne des facteurs comme analyse, synthèse, jugement, imagination, largeur du champ de conscience, etc. c'est ce dernier type d'analyse qui est essentiellement pratiqué dans le domaine de la sélection professionnelle.

c.les tests de personnalité

Dans ces épreuves, l'individu se projette dans une situation où ses réactions spontanées sont étudiées comme révélatrices de sa personnalité.

Cette personnalité est alors présentée sous forme d'un «profil» ou d'un «inventaire», où le sujet est positionné par rapport à certains critères. Critères qui forment les axes essentiels de toute personnalité, aux yeux de l'auteur du test.

On pourra en déduire des probabilités de comportements professionnels : attitudes envers hiérarchie, collègues ou clients, manière d'être dans un groupe, dans une équipe, qualité et style de contact, de communication, respect ou non de la règle, attitude devant l'effort, volonté, persévérance, initiative, autorité, etc.

Il s'agit soit de questionnaire de personnalité, où le sujet répond à des questions en clair, soit des tests dits «production personnelle» : dessin, construction ou discours improvisé et imaginatif¹.

¹ MARIE MADELEINE BERNITE ; ARMAND D'ABOUVILLE

2.1.3. Les caractéristiques essentielles des testes

Le but d'un test est d'évaluer une personne non pas l'absolu mais en la comparant à d'autre. Cette comparaison s'effectue par l'intermédiaire d'un barème (appelé étalonnage) établi des différentes réponses données au test par une population de référence.

Ainsi par 10 bonnes réponses, on pourra attribuer la note 1 ; pour 20 réponses la note 2, on aura ainsi notre barème et chaque fois qu'un sujet à rester obtiendra 10 bonnes réponses on lui donnera 1 point (on lui appliquera donc cette correspondance entre nombre de bonnes réponses et nombre de points). On comparera ensuite chaque candidat selon son nombre de points, par rapport au nombre de points obtenu par les sujets de la population de référence (on établira notamment la moyenne statistique de ses points et cette moyenne servira d'élément de comparaison) et par rapport au nombre de points obtenus par les autres candidats.

-l'application de barème doit être rigoureuse, c'est-à-dire stricte, sans à peu près, ce qui sous-entend que ce barème doit être précis.

-l'enregistrement des résultats doit de la même façon être aussi strict et aussi objectif que possible : il ne servirait à rien d'appliquer rigoureusement un barème adéquat prévu pour corriger les 50 questions d'un test si par exemple le correcteur ne prenait qu'une réponse sur deux.

-la situation est standardisée, c'est-à-dire identique pour tous. Cette standardisation porte sur les consignes (les instructions données aux candidats avant qu'ils ne commencent l'épreuve) sur les conditions matérielles de passation (l'environnement physique, le support matérielles de l'épreuve, la durée de l'examen....) sur le contenu de la tâche, sur les procédés d'enregistrement et de notation des réponses. C'est un préalable à la possibilité de comparer les individus entre eux : en l'absence de standardisation, toutes différence interindividuelle quant au nombre de points obtenus pourrait être convenir) le sujet peu par hasard obtenir un certain nombre de bonnes réponses.

L'emploi de certains procédés permet de minimiser ce rôle de hasard. On peut ainsi employer une formule de notation ou pour chaque réponse inexacte, on va attribuer des points (ou des fractions de points) décernés par la notation des bonnes réponses. La formule généralement utilisée est la suivante :

Nombre de mauvaise réponse donnée

Nombre de bonnes réponses = $\frac{\text{Nombre de mauvaise réponse donnée}}{N-1}$

Où N est le nombre d'éventualités de réponses proposées dans chaque question du test (en général chacune des questions d'un même test présente un nombre identique d'éventualités). Cette formule a été choisie de façon à ce que la note globale la plus probable du sujet répondant au hasard à toutes les questions soit zéro.

•les mauvaises réponses

En général, chaque mauvaise réponse est notée de façon similaire, soit par le non attribution de points positifs, soit par l'attribution de points négatifs. Or il se peut certaines mauvaises réponses soient presque bonnes, alors que d'autres sont totalement mauvaises.

Une façon d'en tenir compte et employée dans certains tests est d'employer une notation différentielle (+2 à la meilleure réponse, +1 à la réponse presque bonnes et jusqu'à -2 pour les réponses totalement absurdes).

2.1.4. Les type de tests

Il existe quatre types de testes dans le processus de recrutement :

a. Les tests d'aptitude

Ils sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emploi d'exécution on mesure par exemple l'habilité d'un opérateur à usiner une pièce mécanique ou la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylo.

b. Les tests psychotechniques

Ils s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Bien qu'un peu-démodé-ces test constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelle des individus d'intelligence logique, intelligence verbale, mnésique, intuitive.....

c. Les questionnaires (ou inventaire de personnalité)

Ce sont des questionnaires comportant 50 à 500 questions fermées (oui, non, choix entre plusieurs propositions).

Ils ont pour objectifs d'identifier des comportements généraux ou professionnels d'un individu et de rechercher à établir des liens privilégiés permettant de dégager des types de personnalité. Ils se réfèrent implicitement à certaines typologies de la personnalité.

Les inventaires sont composés d'une série de questions fermées ainsi l'inventaire de tempéraments de GUILFORD ZIMMERMAN comporte trois cents questions relatives au dynamisme à la sociabilité...

Les inventaires de personnalité ont beaucoup gagné en fiabilité (recrutement des résultats pour un même individu ayant passé les tests à plusieurs reprises dans des périodes espacées) et en sensibilité (pouvoir discriminant d'un test permettant de caractériser avec précision les traits distinctifs d'un ensemble de sujets). Cette amélioration de leur validité augmente leur pouvoir prédictif et explique sûrement l'utilisation, de plus en plus fréquente de ces outils d'aide au recrutement par le recruteur.

2.1.5. Les limites des tests

L'utilisation de techniques d'investigation (graphologie, psychométrie..) pour la sélection de personnel peut être appréciée sous différents aspects, elle est louable dans son principe, si elle correspond à un souci de mener le recrutement avec le plus de rigueur possible en se défiant de tout ce qui est objectif.

Il faut cependant le faire avec prudence, l'utilisation des tests notamment de personnalité suscite des questions portant sur :

- leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée
- leur caractère statistique : le test est une photographie à un moment précis. Or l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée
- leur fondement scientifique : est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie)

•leur capacité prédictive : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants¹.

2.2. L'entretien dans le processus de sélection

2.2.1. Définition de l'entretien

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

2.2.2. La place de l'entretien de recrutement dans le processus d'embauche

Il y a deux façons de considérer l'utilisation de l'entretien dans le processus de recrutement :

Soit comme technique explorateur : outil de tri des candidats au début du processus, on reçoit tous les postulants «pour voir», c'est un procédé long et d'une rentabilité douteuse. On peut l'utiliser à la rigueur lorsque :

- on demande aux candidats de se présenter sans envoi préalable de cv ;
- il ya très peu de réponse à une annonce ;
- les postes sont peu qualifiés et il est difficile d'effectuer un tri sur courrier.

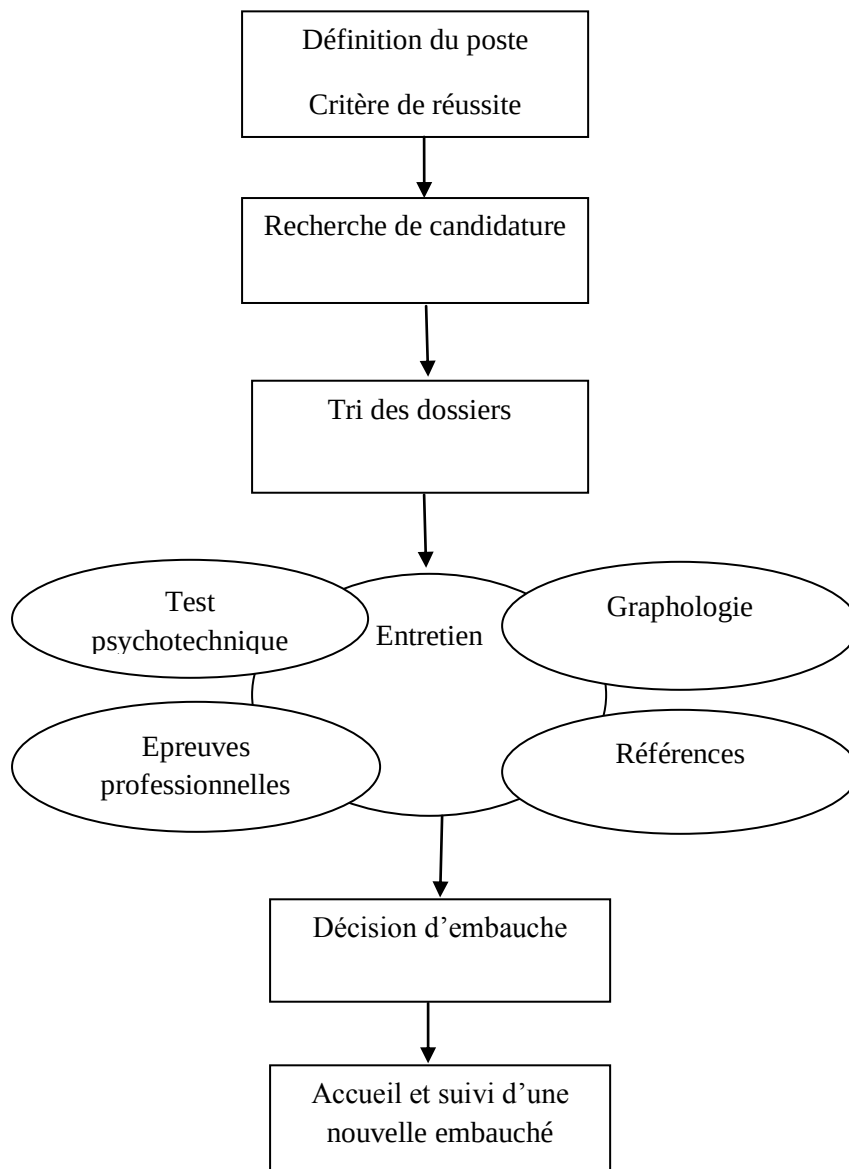
Soit comme technique d'approfondissement : après sélection sur dossier et tri de candidatures correspondants aux critères objectifs du poste à pourvoir. C'est enfin la pratique la plus fréquente et la plus rationnelle et la plus efficace, car elle permet :

- des entretiens moins nombreux ;
- des entretiens plus «pointus» parce que plus centrés ;
- des entretiens plus exhaustifs.

Cette étape devient, alors le cœur même de la sélection, le temps fort d'un processus de recrutement.

¹ PATRICE ROUSSEL est coordinateur de l'équipe de recherche du LIBHE, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, crée en 1995

Figure N05 : processus globale de recrutement



Source : GUY SABON, JEAN-M ARIE JIVEL, *l'entretien de recrutement, des outils et des méthodes pour mieux recruter, partie applications pratiques*, page 17.

2.2.3. Limites et difficultés liées à l'entretien dans un processus d'embauche

a. Limites de l'entretien

- dans le temps : la durée peut ne pas permettre à certains de s'exprimer complètement ou bien donner l'occasion à des simulateurs de duper le recruteur pour expérimenté ;
- dans la forme de communication qui est surtout verbale ;

- ceux qui s'expriment facilement sont favorisés ;
- dans le type de situation que favorisent les candidats ayant de l'aisance ou de la souplesse social ;
- du fait de l'influence réciproque de l'interviewer et de l'interviewé :
 - impression de sympathie ou d'antipathie ;
 - projection de tendances personnelles liées à un système de références déterminé ;
 - émotivité de l'interviewé ;
 - sentiment de supériorité de l'interviewer.
- dans la valeur du pronostic qui reste limitée en raison :
 - des difficultés à apprécier les tendances profondes de la personnalité ;
 - des difficultés à interpréter ce qu'on a observé au niveau du comportement ;
 - des erreurs de jugement possibles : en effet, l'interviewer comme le candidat, ne peut pas s'extraire complètement de sa subjectivité, même s'il fait tous les efforts nécessaires pour s'identifier à son carapace d'objectivité de plus, certains éléments tels que :
 - ✓ les aptitudes (manuelles) ;
 - ✓ le niveau d'intelligence ;
 - ✓ les qualités de méthodes, d'organisation ;
 - ✓ et d'une façon générale, l'efficacité n'est guère appréciable au cours d'une interview

b.les difficultés de l'entretien

Quelle que soit le type d'entretien pratiqué, la relation existante est avant tout une relation de communication. Il va donc de soi que les difficultés au cours d'un entretien de recrutement soient celles de tout communication, on a pu détecter les échanges entre personnes. Huit barrières principales émanant :

- de l'idéation (idée conceptualiser selon son cadre de référence) ;
- de l'expérience ;
- du courage ;
- de l'étude d'esprit et des attitudes de l'émetteur ;

- de barrière physiques telles que l'environnement matériel (choix du bien du moment, des moyens de communication, etc.)

-les difficultés à la réception au niveau :

- du décodage
- de l'audition et de l'écoute
- de l'état d'esprit et des attitudes du récepteur.

2.2.4. La décision d'embauche

C'est l'étape finale pour embaucher le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- les compétences (éducation, formation, pratique, savoir-faire et expérience)
- les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- la motivation (attitudes, comportements, réaction lors de l'entretien)
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe)
- les références.

Conclusion au chapitre II

Nous avons suivi, étape par étape, une démarche rigoureuse d'acquisition des ressources humaines. Les activités préliminaires entourant l'acquisition des ressources humaines visent à susciter une meilleure compréhension des postes et de milieu de travail. Ces activités aident à établir le profil des compétences et à déterminer les critères, les prédicateurs et les outils de sélection. Les autres activités du processus de dotation ont pour objet de générer des candidatures par le recrutement, de procéder à une sélection efficace, de prendre une décision d'embauche et de favoriser l'intégration des nouveaux employés.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin. Il suppose, une maîtrise de ses différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Deuxième partie

Etude expérimentale

Chapitre III

Présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO- INDUSTRIE

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Introduction au chapitre III

Après l'étude théorique de «la politique de recrutement au sein d'une entreprise publique algérienne», dans cette partie, nous allons voir comment ELECTRO-INDUSTRIE conduit ses actions de recrutement.

Comme toute grande entreprise, et pour assurer sa croissance, ELECTRO-INDUSTRIES subit des transformations en fonction de décisions prises en interne, mais aussi en fonction de son environnement externe.

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

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la présentation d'ELECTRO-INDUSTRIE, de sa situation géographique, de son historique, et de ses activités.

En plus, nous ferons le tour de son organigramme afin de voir comment ELECTRO-INDUSTRIES (EI) mène-t-elle sa politique de recrutement tout en essayant d'assurer l'adéquation entre les exigences des postes et le potentiel individuel des recrutés.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industrie

1.1. Localisation géographique

Le siège social de l'entreprise se situe sur la route nationale N°12 à AZAZGA BP17 à 35 km à l'Est du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et à 150 km de la capitale Alger.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité transformateurs ;
- Unité moteurs électriques ;
- Unité prestations techniques.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

1.2. Historique de l'entreprise

L'origine de l'entreprise Electro-Industrie remonte à la restructuration de **SONELEC** (société nationale d'électronique) qui a connu des problèmes de gestion due à sa taille, comme toutes grandes sociétés, qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée (en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise (**ENEL**) entreprise nationale des industries électrotechnique en 1983.

L'ENEL est réalisé avec des partenaires allemands(SIEMENS). Ces derniers ont contribué à l'organisation de cette entreprise en formant même le personnel ; ils ont placé un complexe intégré qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985.

Electro-Industrie est créé en fin de l'année 1998 avec la scission de l'entreprise nationale des industries électroniques(**ENEL**).

ELECTRO-INDUSTRIE est la principale entreprise nationale dans le domaine de l'industrie électronique. Son activité s'adresse au marché des biens d'équipements avec une production de :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs électriques asynchrones ;
- Montage de groupes électrogènes ;
- Alternateurs triphasés.

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

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

En matière de transformateurs, le principal marché d'E.I est **SONELGAZ**, en plus de divers clients qui activent dans le secteur de l'électricité.

La production actuelle d'ELECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 2 milliards de dinars.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

1.3. Les moyens humains d'Electro-Industrie

Le tableau suivant illustre la répartition des effectifs par Unité / Direction Générale et par catégorie socioprofessionnelle(CSP) au 31/12/2016 :

Tableau N05 : répartition des effectifs par Unité / Direction Générale et par catégorie socioprofessionnelle(CSP) au 31/12/2016 :

Unité	C.S.P	Effectif Inscrit	Dont				
			CDI	CDD	CTA	Inactif	Femme
UTR	Cadre	20	14	5	1	1	9
	Maitrise	75	67	4	4	1	6
	Exécution	204	155	48	1	3	2
	Total	299	236	57	6	5	17
UPT	Cadre	27	23	1	3	1	4
	Maitrise	57	43	7	7	2	4
	Exécution	44	27	8	9	1	1
	Total	128	93	16	19	4	9
DG	Cadre	76	52	20	4	2	30
	Maitrise	48	38	6	4	3	22
	Exécution	67	38	27	2	1	8
	Total	191	128	53	10	6	60
UME	Cadre	22	13	7	2	1	6
	Maitrise	83	67	3	13	1	5
	Exécution	82	36	10	36	0	7
	Total	187	116	20	51	2	18
Total	Cadre	145	102	33	10	5	49
	Maitrise	263	215	20	28	7	37
	Exécution	397	256	93	48	5	18
Total Général		805	573	146	86	17	104

Source : document de l'ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA (31/12/2016)

L'effectif inscrit au 31/12/2016 est de 805 agents contre 816 inscrits au 31/12/2015. Un effectif de 17 travailleurs est inactif pour diverse raison de suspension de la relation de travail, à savoir la disponibilité, maladie de longue durée, congé de maternité et congé sans solde,.....etc.

La structure de l'ensemble des effectifs, par catégorie socio- professionnelles est la suivante :

Cadre : 145 agent soit 18% de l'effectif global.

Maitrise : 263 agents soit 33% de l'effectif global.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

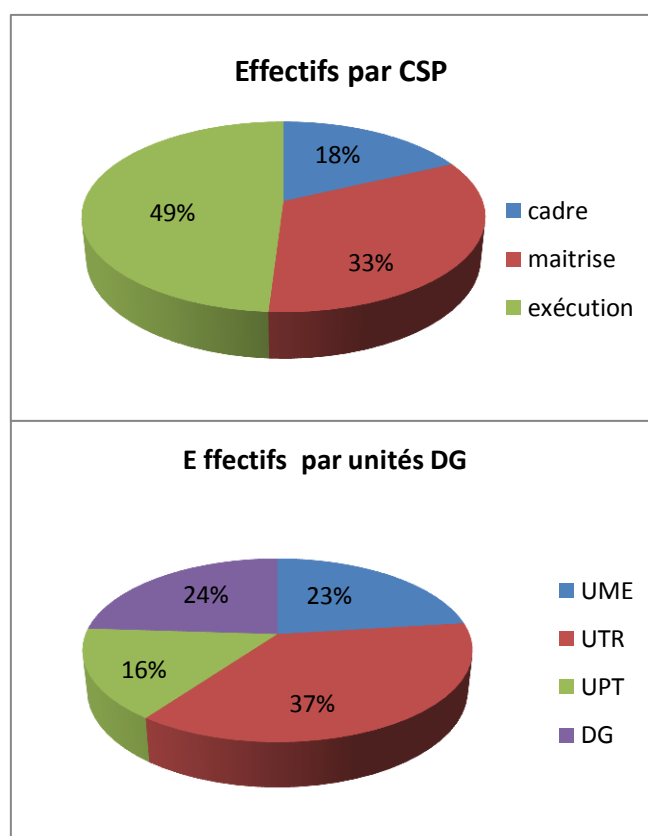
Exécution : 397 agent soit 49% de l'effectif global.

L'effectif permanent (CDI) au niveau de l'entreprise est en nombre de 573 agents soit 71%.

Par nature, les emplois temporaires représentent 22% de l'effectif total correspondant à 146 emplois à durée Déterminée(CDD), et 86 emplois dans le cadre du contrat de travail aidé(CTA).

Les deux unités de production et unité prestations à savoir L'UME, L'UTR et L'UPT totalisent un effectif de 614agents toutes catégories confondues. Quant à l'effectif de la direction générale il est de 192 travailleurs, y compris l'effectif de la structure sécurité.

Figure N06 : Représentation Graphique des effectifs par CSP (catégories socio-professionnelles) et par unité de DG (direction général)



Source : réalisé par nos soins à partir des données internes de l'EI

L'exploitation du tableau des effectifs par catégories socio-professionnelles

Taux d'encadrement et maîtrise entreprise 50%

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Taux d'encadrement et maitrise unité prestation 66%

Taux d'encadrement et maitrise Direction Générale 65%

Taux d'encadrement et maitrise unité moteurs 56%

Taux d'encadrement et maitrise unité transformateurs 32%

Le taux le plus élevé se trouve à l'UPT il est de 65.6% soit plus du double de l'UTR qui de 32%.

Tableau N07 : Pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31/12/2016

AGES	EFFECTIF			TOTAL
	Cadre	Maitrise	Exécution	
< à 24 ans	0	0	10	10
24 à 26 ans	1	5	20	26
27 à 29 ans	3	6	43	52
30 à 32 ans	7	40	65	112
33 à 35 ans	26	41	67	134
36 à 38 ans	29	48	56	133
39 à 41 ans	14	24	48	86
42 à 44 ans	17	21	34	72
45 à 47 ans	14	25	19	58
48 à 50 ans	18	27	14	59
51 à 53 ans	7	11	9	27
54 à 56 ans	6	10	7	23
57 à 59 ans	3	3	5	11
≥ à 60 ans	0	2	0	2
TOTAL	145	263	397	805

Source : document de l'ELECTRO- INDUSTRIE AZAZGA

L'effectif total au 31/12/2016 s'élève à 805 travailleurs, dont 50% de cet effectif relève de la catégorie exécution, 32% d'agent de maitrise et 18% pour l'encadrement.

L'analyse de la pyramide des âges ci-dessus fais ressortir que :

- La plus forte concentration des effectifs se situe dans les tranche d'âge allant de 30 à 38 ans avec une proportion plus élevé dans la catégorie exécution ;
- Près de 8% de l'effectif ont l'âge de 50 ans et plus dans la majeure partie ont capitalisé plus de 25 ans d'expérience dans l'entreprise.

L'âge moyen du personnel de l'entreprise est de 38 ans dont :

CADRES.....41 ANS

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

MAITRISE.....39 ANS

EXECUTION.....36 ANS

- Ce tableau nous renseigne que sur les 10 prochaine années nous allons enregistrer 63 départ en retraite (retraite 60 ans).

1.4. La gestion prévisionnelle au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE

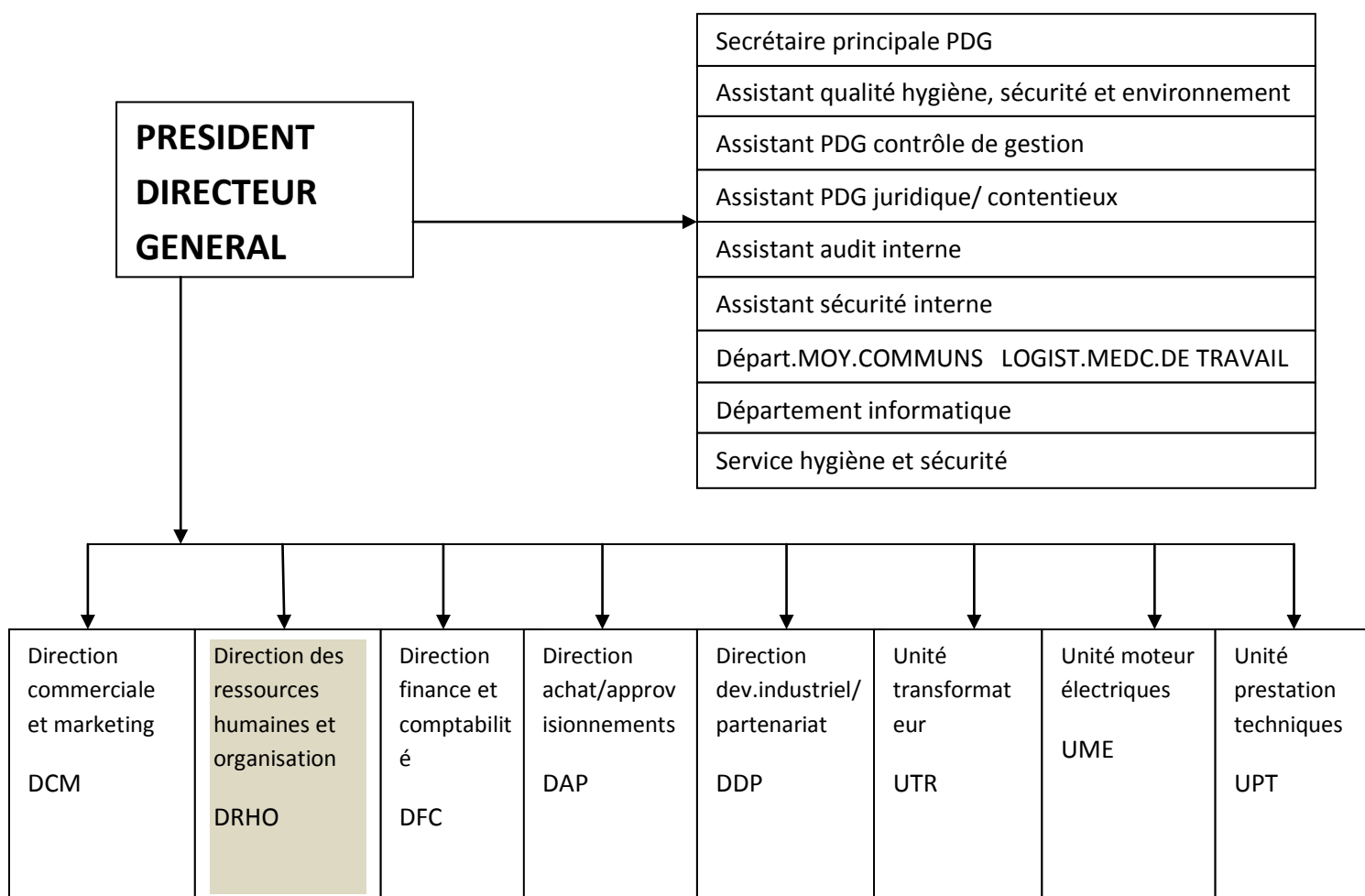
1.4.1. L'organigramme général

ELECTRO-INDUSTRIE est structurée en direction générale et en huit (08) directions :

1.4.1.1. LE PDG

Il est nommé par un décret présidentiel. Il est le premier magistrat dans l'entreprise et sa principale mission est la stratégie. Il est assisté dans ces tâches par (08) direction :

Figure N07 :L'Organigramme de l'EPE /ELECTRO-INDUSTRIES/SPA AZAZGA



Source :document de l'ELECTRO- INDUSTRIE AZAZGA

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

1.4.1.2. Les directions (ressource humaine, commercial, marketing...)

Se compose de huit (08) directions :

❖ Direction des Ressources Humaines de l'Organisme(DRHO)

Elle sera développée ci-après car c'est notre champ d'étude.

❖ Direction commercial et marketing(DCM)

Il assure le développement des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production, il veille au bon fonctionnement des systèmes de management de la qualité de l'environnement et de la santé, sécurité au travail, comme il prospecte les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.

❖ Direction Finance et Comptabilité(DFC)

Son principal objectif c'est de coordonner et superviser les activités des différents départements et service comptable et financiers.

- ✓ Ses différentes tâches principales consistent en :
- ✓ Optimise les ressources financières pour l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Vérification et contrôle de tous les écarts de dépenses et recettes ;
- ✓ Participe à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnelle ;
- ✓ Vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social ;
- ✓ Approuve les écritures d'inventaire relatif à l'investissement et au bilan de fin d'exercice
- ✓ Aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- ✓ Elabore toute les documents de trésorerie dans des délais ;
- ✓ Participe à l'élaboration du dossier couts et prix de revient ;
- ✓ Participe à la prise de décision sue demande de la direction générale ;
- ✓ Pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année ;
- ✓ Veille à l'application des techniques et règles comptables et financières ;
- ✓ Veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie.

❖ Direction Achat /Approvisionnement(DAP)

Le directeur veille au bon état des marchandises lors de dédouanement, il veille aussi sur l'enlèvement de marchandises dans les délais réglementaires pour éviter la mise en fourrière et toutes dépenses qui engendrent d'autre frais en plus.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

❖ Direction Développement Industriel/partenariat(DDP)

❖ Unité Transformateurs(UTR)

•Ses principales tâches sont :

- ✓ Préparer les budgets de l'unité production, approvisionnement et investissement ;
- ✓ Planifier, organiser et surveiller la production, définir les quantités et les qualités requises, suivre la fabrication dans les meilleurs conditions de délais et couts ;
- ✓ Se tenir au courant de la concurrence dans le domaine de transformateurs œuvre à fidéliser la clientèle, augmenter sa part de marché (marché local, exportation) ;
- ✓ Susciter l'initiative de nouveau projets concernant :

-l'introduction de techniques, procès de nouveau différents stades de la production ;

-l'adaptation des installations/équipement au nouveau besoin de la production.

❖ Unité Moteurs Electrique(UME)

•Ses principales tâches sont :

- ✓ Préparer le budget annuel de l'unité et veiller à l'évolution du chiffre d'affaire, à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs qui sont fixés par la direction générale ;
- ✓ Approuver les programmes annuels d'approvisionnement ;
- ✓ Veiller à la sensibilisation du personnel de son unité ;
- ✓ Diriger, coordonner et contrôler les activités de son unité.

❖ Unité prestation technique(UPT)

•ses principales tâches sont :

- ✓ Mettre en œuvre une politique de maintenance cohérente aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Analyser le niveau d'atteindre des objectifs et ouverture d'actions correctives ;
- ✓ Planifier et superviser l'accomplissement des différents travaux de maintenance ;
- ✓ Animer, gérer et coordonner les activités et ressources du département ;
- ✓ Sensibiliser le personnel sur l'importance des objectifs de maintenances ;
- ✓ Etablir les rapports et synthèse d'activité ;
- ✓ Veiller à la satisfaction des exigences normatives et réglementaires en matière de contrôle technique et de sécurité ;

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

- ✓ Veiller au respect de l'environnement en assurant l'entretien général des bâtiments et des espaces verts ;
- ✓ Participer aux réunions de coordination.

❖ **DRH (le directeur des ressources humaines et de l'organisation)**

Cette direction a pour mission d'évaluer périodiquement les besoins en personnel de l'entreprise dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise, de réaliser les actions de formations per fonctionnement des différentes catégories du personnel, d'établir les rapports d'activités, et de suivre la réalisation de l'ensemble de l'action programmé pour toutes ses structures.

La **DRHO** a pour objectifs de contribuer à la définition des politiques et stratégies de l'entreprise en matière de la gestion des ressources humaines, et d'assurer une meilleure adéquation possible homme/poste.

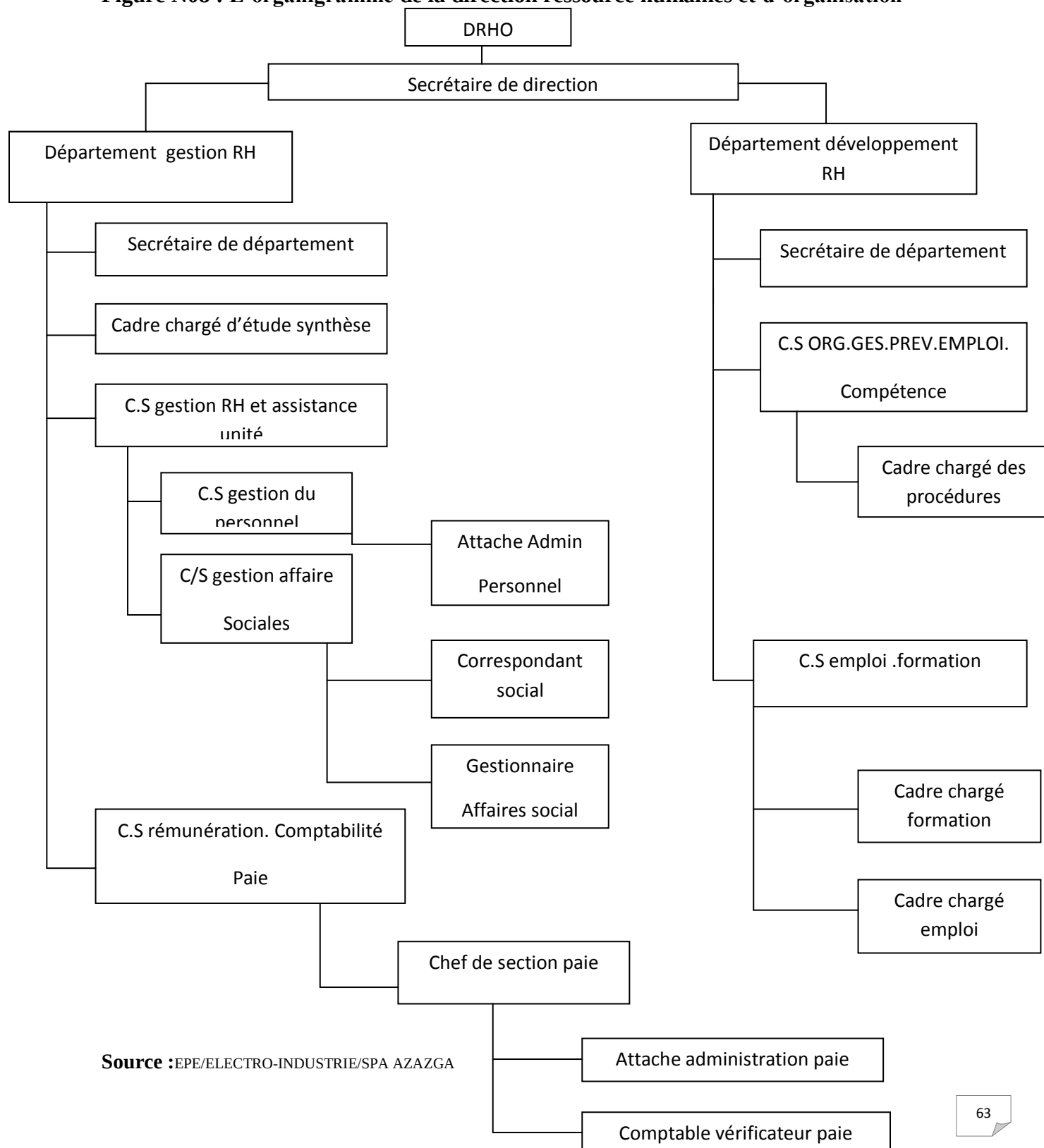
Dans ce cas elle a pour mission :

- ✓ Concourir à la détermination d'une stratégie de GRH au service des objectifs globaux de l'entreprise
- ✓ Mettre en place des dispositifs, système, modes, méthodes et procédures en matière des GRH à savoir : l'organisation, recrutement, rémunération, évaluation des performances des salariés, gestion prévisionnelle des carrières et compétences, formation, sécurité et santé au travail.
- ✓ définir les modalités d'application et de contrôle à l'échelle de l'entreprise des dispositifs, système, méthodes et procédures.
- ✓ Veiller à l'élaboration des bilans analytiques de la GRH à tous les niveaux de l'entreprise et préparer éventuellement les mesures collectives.
- ✓ Assurer le partage de la GRH au sein de l'entreprise.
- ✓ Veiller à l'application des textes l législatifs.
- ✓ Alimenter et entretenir le dialogue social au sein de l'entreprise.
- ✓ Contribuer à protéger l'entreprise des risques de déstabilisation du corps social.
- ✓ Etre à l'écoute du potentiel de créativité et d'innovation que représente chaque salarié de l'entreprise.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

- ✓ Renforcer les motivations des employés et gérer l'efficacité, les tâches administratives de la direction.
- ✓ Veiller au bon fonctionnement du système management de la qualité par le biais, notamment du pilotage du processus de gestion des ressources humaines.

Figure N08 : L'organigramme de la direction ressource humaines et d'organisation



Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Section02 : Analyse de l'état des lieux

2.1. Le processus de recrutement et ses préalables à EI

Comme toute grande entreprise performante et visionnaire, l'Electro-Industrie élabore un programme de gestion prévisionnelle, elle possède un programme annuel de gestion prévisionnelle de l'emploi et son programme se présente comme suite.

- **Les prévisions des départs à la retraite suivant l'ancienne réglementation et avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi :**

Se référant à la pyramide des âges et à celle de l'ancienneté, la DRHO établit une liste des employés qui sont appelés à partir répondant à la condition d'âge.

- ✓ Retraite légale, en vertu de l'ancienne réglementation : 60 ans, sauf pour les cadres supérieurs.
- ✓ Sans condition d'âge : travailleurs totalisant 32 années effective à la date de départ.
- ✓ Retraite anticipée : être âgé au moins de 50ans et avoir travaillé au moins 15 années de services effectifs à la date de départ.

- **Les prévisions des recrutements :**

En tenant compte des prévisions des départs, la DRHO prévoit la relève pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle transmet un courrier aux unités et au différent département, leur demandant d'exprimer leurs besoins en personnel sur demande formelles motivées et de l'informer, s'il y a lieu, des départs éventuels en retraites en vue de leur remplacement. En fonction des données recueillies, la DRHO établit les différents tableaux prévisionnels en matière d'effectifs et des frais de personnel.

2.1.1. La détermination des besoins

Sur la base de la gestion prévisionnelle, la DRHO est tenu de faire un bilan comparatif à fin pour déterminer les besoins prévisionnels de recrutement par rapport aux prévisions de départs(retraite, licenciement, révocation, démission, maladie de longue durée, service national, détachement, mise en disponibilité, création de nouveaux postes de travail..) afin de déterminer les besoins de chaque structure.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Dans ce cadre, une fiche d'expression des besoins uniformisée de recrutement est adressée à toutes les unités et départements.

2.1.2. L'avant-projet du recrutement

Le recrutement est subordonné à l'existence d'un poste vacant, tout recrutement fictif, en surnombre(absence d'un poste budgétaire vacant) est interdit.

- **Les conditions de recrutement**

Le recrutement doit être effectué dans le strict respect du cadre législatif et réglementaire.il a pour objet de pourvoir un poste vacant ou une création d'emploi. Préalablement à tout recrutement externe, l'entreprise peut recourir aux possibilités offertes soit par voie de mutations internes et de promotion dans le respect des conditions statutaires d'accès et des exigences des postes à combler.

Le recrutement doit s'inscrire inévitablement dans le cadre du programme prévisionnel annuel de recrutement de l'entreprise à l'exception des CDD pour les cas prévus par la loi.

Toute opération de recrutement, sous quel forme que soit, devra être au préalable autorisée par le président directeur général(PDG)

- **Les conditions préliminaires d'un poste vacant :**

Les conditions préliminaires d'un poste vacant consistent en la détermination de modes de sélection et des tests à mettre en œuvre par l'entreprise afin de garantir le principe «d'égal accès» à l'emploi public des candidats citoyens.

L'Electro-Industrie détermine les conditions d'accès aux différents postes dans chaque filière :

-Etre de nationalité algérienne ;

-âge requis ;

-Niveau de qualification exigé pour occuper un poste de travail ;

-Expérience professionnelle nécessaire.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

- **Les motifs de la vacance d'emploi**

La vacance d'un poste peut être prévisionnelle ou non prévisionnelle :

-la vacance prévisionnelle est celle qu'on peut prévoir suite à des départs identifiés à l'avance, notamment : la retraite, les mutations, les promotions ou la création d'un nouveau poste dans l'organigramme ;

-la vacance non prévisionnelle est toute vacance qu'on ne peut pas prévoir tels que : le licenciement pour fautes professionnelles graves, les abandons de postes, les démissions, le rappel au service national des appelés, les détachements de droits pour l'occupation de mandats électifs, la mise en disponibilité de plein droit, le décès ainsi que la retraite sans condition d'âge.

2.1.3. Réception des demandes d'emploi

La secrétaire reçoit les demandes d'emploi envoyées par les candidats par poste, par fax, par mail ou remises en main propre. Les demandes d'emploi sont déposées soit spontanément soit pour répondre à une offre dans le journal. Elles sont composées d'un CV et d'une demande.

A la réception de ces demandes la secrétaire effectue un tri par qualification (niveau des études : Bac + ou Bac -). Elle remet les CV au responsable du service emploi et formation pour information et validation. La secrétaire doit noter la date de réception des demandes d'emploi pour suivre leur traitement.

Le responsable du service emploi et formation définit les candidats aptes à passer les tests écrits ou les tests psychotechniques. Il existe trois types de tests psychotechniques à l'EI qui diffèrent selon le niveau d'étude des candidats.

Ainsi, le responsable du service emploi et formation remet les CV à la secrétaire pour qu'elle convoque les candidats.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

2.1.4. Procédure de sélection des candidats

2.1.4.1. Convocation des candidats

La secrétaire établit un planning hebdomadaire de convocation des candidats à passer le test psychotechnique. Elle convoque ces candidats avec un intervalle de 30 minutes entre deux postulants.

2.1.4.2. Test psychotechnique (candidat)

A la présentation du candidat pour le test psychotechnique, la secrétaire lui remet une fiche de candidature (voir annexe 02) qu'il remplisse. A chaque niveau d'étude la secrétaire remet le test psychotechnique adéquat. Il existe trois(03) types de test : Bac +, secrétaire, et le test des agents de sécurité et de surveillance. Le type de test détermine sa durée : 40 minutes pour le test Bac +. 20 minutes pour le test de secrétariat et 5 minutes pour le test des agents de sécurité.

2.1.5. Entretien de sélection(le responsable du service emploi et formation)

Tous les candidats qui ont passé le test écrit seront convoqués pour passer le premier entretien avec le responsable du service emploi et formation. Ce dernier essaie de connaître les motivations du candidat et de cerner le domaine de ses compétences. Il accorde une appréciation sur la personne par des notes d'évaluation et de l'observation reportée sur la fiche d'évaluation (voir annexe 03).

Si le poste est exécutif, les candidats retenus vont passer un test pratique sur machine. L'entretien de sélection permet de retenir ou de rejeter le candidat.

Questionnaire générales pour tous les types de postes et l'impact des réponses sur la sélection des candidats.

Présentez-vous

- Le but de cette question est général de percevoir les capacités relationnelles des candidats, d'évaluer son expression orale et la qualité de son langage.
Pourquoi avez-vous choisi cette formation ?
- Mes attentes vis-à-vis de cette question étaient orientées autour de l'adéquation entre recherche ont simplement elle ne permettait de constater si sa formation était

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

influencée par l'éducation parentale on s'il s'agissait d'un véritable désir de la part du candidat par rapport à un véritable projet professionnel mûrement réfléchi.

- Cette question permettait également de comprendre les choix du candidat en fonction de ses ambitions professionnelles.

Comment vous situez-vous par rapport à votre promotion ?

- Cette question permet au candidat de monter ses points forts et en tant que recruteur elle me permettait de savoir si le candidat savait mettre en valeur ses connaissances théoriques par rapport au poste visé

Que connaissez-vous de notre société ?

- Question cruciale qui me permettait de cerner l'intérêt du candidat n'avait pas postulé par hasard d'où l'importance de cette question s'agissant d'étudiant à la recherche d'un stage obligatoire de fin d'études qui postulent à de nombreuses sociétés.

Connaissez-vous nos concurrents ?

- Un passé qui m'a paru étonnant lors des entretiens est que très peu de candidats se renseignent sur l'activité de la conséquent les candidats répondent à cette question possédant un avantages comparatif en matières d'intérêt et de motivation.

Pourquoi pensez-vous réussir chez-nous ?

- Il s'agissait de savoir le candidat avait clairement saisi la politique de l'entreprises son, éthique ses devises.

Pourquoi avez-vous choisi ce poste ?

- Encore une fois s'agit d'une question ouverte qui me permettait de savoir si le candidat avait une idée précise et concrète du poste proposé par rapport à son enseignement théorique, il était important de s'assurer que celui-ci avait une idée juste du poste puisqu'il s'agissait en majorité d'étude qui ne connaissent pas le métier et parfois n'avaient pas d'expérience professionnelle.

Les candidats retenus vont signer un contrat de travail avec le directeur général de l'entreprise sous trois 03 exemplaires.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

2.1.6. Classement(service gestion du personnel)

A la fin de l'entretien, après signature du contrat le dossier du candidat recruté dans le service emploi et formation va être envoyés au service gestion du personnel afin de leurs faire part de l'arrivée d'un nouveaux collaborateur et éventuellement pour l'enregistrer dans la grille des effectifs de l'entreprise et la démarche à prévoir est la suivante.

Le dossier envoyé du service formation est constitué de :

- la fiche de candidature ;
- un bordereau qui définit les pièces jointes (dossier administratif fourni par le candidat) (voir annexe 04) ;
- contrat de travail relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnel.

Ensuite le responsable du service gestion du personnel conçoit une fiche appelé registre de personnel fournis et signé par l'inspection du travail, et placé ainsi les informations concernant la nouvelle recrue dans un dossier administratif propre au service gestion du personnel.

2.2. Décision de recrutement

Le DRHO est tenu d'effectuer un certain nombre d'opérations nécessaires à l'installation définitive de l'employé sélectionné, notamment :

- Vérification des renseignements portés sur la fiche de candidature ;
- Visite médicale ;
- Constitution de dossier administratif ;
- Etablissement d'un contrat de travail ;
- Etablissement de la prise de service ;
- Accueil de l'employé et son orientation vers le service utilisateur.
- Déclaration d'embauche qui doit être effectué obligatoirement au plus tard dans les dix (10) jours qui suivent la date de recrutement.

2.2.1. Différent types de recrutement

Tout recrutement est soumis à une procédure bien déterminée.les besoins sont exprimés par les directions centrale et les directions des unités.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Selon ces besoins et avant de procéder au recrutement externe, un affichage interne sera effectué pour certains postes (voir annexe 05).

2.2.1.1 Recrutement interne

Une note interne sera affichée pour le poste considéré, elle est constituée de l'intitulé, le profil, les exigences du poste (selon la fiche de poste) et le nombre de poste à pourvoir (voir annexe 06).

Après cinq(05) jours ouvrables le service emploi et formation étudie les demandes de mutation (voir annexe 07), déposées pour le poste considéré et organise un test théorique ou pratique (selon les exigences de poste).

Un procès-verbal(PV) sera établi en trois(03) exemplaires selon les résultats du test, il sera signé par le directeur de la structure d'accueil et le DRHO

2.2.1.2. Recrutement externe

On distingue trois types de recrutement externe :

- **Recrutement dans le cadre de DAIP**

Le candidat sera convoqué par l'ANEM pour lui remettre un contrat d'une année renouvelable. Ensuite, l'intéressé se présente sur la base de ces documents à la DRHO de l'entreprise. Celle-ci signe le contrat en question. Deux exemplaires du contrat, sont transmis à l'ANEM, qui les retransmettra à son tour à la direction de l'emploi de la Wilaya de Tizi-Ouzou, accompagné du dossier du candidat.

Après la réception du contrat signé par la Wilaya dans un délai n'excédant pas 30 jours, le candidat est convoqué par l'ANEM pour lui notifier le contrat signé.

L'intéressé se représente à la DRHO, sur présentation du contrat en question dûment signé, pour son installation effective dans ses nouvelles fonctions après avoir passé une visite médicale d'aptitude.

- **Recrutement dans le cadre classique**

C'est un recrutement destiné aux postes où la responsabilité du travailleur est plus ou moins engagée.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

Une offre d'emploi classique sera rédigée et envoyée à l'ANEM Azazga.

Après avoir reçus les candidats qui répondent aux profils exigés menus d'un bulletin de présentation, un test pratique ou théorique sera effectué en collaboration avec la structure d'accueil.

Le service emploi et formation informe l'ANEM des suites réservés aux candidats, en renvoyant les bulletins de présentation avec la mention retenu ou non retenu.

Le candidat retenu sera convoqué par le service Emploi et Formation pour la constitution du dossier.

Le candidat sera soumis à une visite d'embauche et aussitôt que l'aptitude au poste sera donnée par le médecin du travail (voir annexe 08), un contrat CDD sera préparé et signé par le PDG, le candidat sera installé dans ses fonctions à partir de la date mentionné sur le contrat CDD (voir annexe 09).

▪ Recrutement dans le cadre du CTA

C'est un recrutement destiné aux travailleurs ayant effectué leurs deux(02) années de DAIP au sein de l'entreprise.

Le travailleur sera recruté en CTA (Contrat de Travail Aidé) sur la base d'une évaluation des deux(02) années effectuées en DAIP. Le candidat sera évalué par sa hiérarchie sur la base de plusieurs critères.

Après une évaluation positive de la hiérarchie (reconduction pour une nouvelle année) et l'accord de PDG donné à cet effet, le travailleur sera convoqué pour constitution de deux dossiers :

Un dossier sera destiné à la direction de l'emploi par le biais de l'ALEM Azazga pour la préparation d'une convention de trois(03) années et l'autre dossier pour l'employeur.

Le travailleur sera installé avec une fiche prise de service CTA (voir annexe 10), et un PV de réinstallation en CTA.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

2.3. Suivi des différents contrats de travail

Tous les travailleurs recrutés par les différents types de recrutement feront l'objet d'un suivi annuel par un fichier de suivi fin de contrat pour chaque type de recrutement.

2.3.1. Cas d'un DAIP

20 jours avant la fin de chaque contrat (suivi selon la date de signature de la willaya), on envoie une lettre fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation DAIP.

Avant la fin de contrat, on reçoit la fiche d'évaluation DAIP de la hiérarchie remplie avec la mention reconduction d'une année. Après l'accord de PDG pour la prorogation du contrat DAIP, un courrier sera adressé à l'ALEM Azazga afin d'établir le deuxième contrat d'une année non renouvelable. Un PV de réinstallation DAIP sera établi à l'intéressé.

Si le contrat ne sera pas reconduit par la hiérarchie, la relation de travail arrivera à terme à la fin du contrat sans recourir à une notification à l'ALEM Azazga.

2.3.2.Cas d'un CTA

La durée du CTA est de trois(03) années, au bout de chaque année on envoie une lettre de fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation CTA

Avant la fin de contrat, on reçoit la fiche d'évaluation CTA de la hiérarchie remplie avec la mention reconduction d'une année.

Au bout de la troisième année et après l'accord du PDG, on procède à l'établissement d'un contrat CDD pour l'intéressé.

2.3.3.Cas d'un CDD

20 jours avant la fin de chaque contrat, on envoie une lettre fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation CDD pour les cadres.

Avant la fin de contrat, on reçoit un courrier avec la reconduction et la période proposée(maximum une année).

Si le contrat ne sera pas reconduit par la hiérarchie, la relation de travail arrivera à terme à la fin du contrat.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

- **Résiliation d'un contrat**

On parle de résiliation du contrat lorsqu'une partie fera la demande de rupture par écrit avant la fin de ce dernier, en notifiant les motifs.

Dans le cas d'un CDD, une fin de contrat sera établie à l'encontre de l'intéressé.

Dans le cas d'un CTA, on doit saisir par écrit la direction de l'emploi de la willaya.

Dans le cas d'un DAIP, on doit saisir par écrit l'ALEM Azazga avec une copie de la démission(ou autres motifs).

2.4. Accueil, intégration et suivi de candidat

2.4.1. L'accueil

L'accueil est l'une des étapes les plus importantes dans le processus de recrutement. Elle facilite l'adaptation à la nouvelle recrue et lui permet de se familiariser avec l'environnement de l'entreprise; et par conséquent, de faire profiter l'entreprise de ses aptitudes dans de brefs délais. Un candidat bien intégré est un élément qui est prêt à offrir ses savoir-faire et ses savoir-être avec dévouement à l'organisme auquel il appartient.

2.4.2. L'intégration et suivi de candidat

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration.

2.4.2.1. La période d'essai

Tout travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai qui est déterminée dans son contrat de travail. Cette période permet à l'employeur de constater

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

l'évaluation du nouvel employé face à ses nouvelles tâches et d'évaluer ses connaissances pratiques par rapport à ses connaissances théoriques (voir annexe 11).

Les durées des périodes d'essai sont les suivantes :

- ✓ Deux(02) mois pour le personnel d'exécution, elle peut être prolongée d'un mois ;
- ✓ Quatre(04) mois pour le personnel de maîtrise, peut être prolongée d'un mois ;
- ✓ Six(06) mois pour les cadres, elle peut être prolongée de trois mois ;
- ✓ Neuf(09) mois pour les cadres supérieurs affectés au poste de responsabilité de haute qualification, elle peut être prolongée de trois mois.

Pendant l'essai, chacun peut mettre fin à la relation sans préavis ni indemnité.

A l'issue de la période d'essai, si les résultats sont satisfaisants, l'agent est confirmé.

Dans le cas contraire, trois situations peuvent se présenter :

- Il y aura une prolongation de la période d'essai pour la même durée ;
- L'agent est licencié pour insuffisance professionnelle ;
- L'agent est maintenu mais rétrogradé à un inférieur.

2.4.2.2. La confirmation

A l'issue de la période d'essai, si les résultats sont concluants, l'agent est confirmé dans son poste de travail. Cette confirmation traduit l'intégration de l'agent dans l'entreprise (la permanence d'emploi en général).

2.5. Enquête et analyse critique

2.5.1. Méthodologie de l'enquête

Afin de recueillir des informations nécessaires pour atteindre nos objectifs et pour mieux faire nos critiques, nous avons décidé d'élaborer un entretien avec le responsable directe du processus du recrutement dans le service emploi et formation situé dans le département GRH, que nous avons intitulé « guide d'entretien » est constitué de 18 questions accompagnées des réponses déclarées par le responsable du recrutement.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

2.5.2. Présentation et analyse des résultats

La question N 01, N02 et N 03 nous a révélé que l'entreprise malgré son pouvoir budgétaire de créer des postes, rencontre des problèmes de sous effectivité ce qui nous mène à dire que l'entreprise a des problèmes avec son processus de recrutement.

La réponse N04 et N05 nous a révélé que le recrutement dans l'entreprise est basé sur des critères objectif malgré que parfois peut être fait sur des critères subjectifs mais l'entreprise arrive a géré la subjectivité des critères de choix des candidatures.

La réponse N06, N07, N08 et N09 nous montre que l'entreprise rencontre des problèmes à trouver les profils recherchés aussi rapidement qu'il ne faut, et vue la lenteur habituelle du processus l'entreprise ne peut pas inscrire ses offres d'emplois dans des sites spécialisé dans l'emploi pour y trouver les profils et les exigences recherchés pour certains postes spécifique.

La réponse N10 nous a permis de constater qu'après le recrutement, les agents ne reçoivent pas une formation avant de commencer à travailler. Plusieurs attendent des formations pour pouvoir améliorer leurs compétences.

La réponse N11 nous montre que la plupart des contrats de l'EI sont des CDD cela peut causer le manque en personnel vue que les candidats recruté porte a chaque fin de durée du contrat pour chercher un emploi stable avec plus d'avantage possible que l'entreprise ne puisse offrir aux salarié, et pour lancer une nouvel appel d'offre d'emploi constitue une perte de temps et d'effectivité au même temps pour l'entreprise et c'est ce que a causé la sous effectivité au niveau de l'EI.

La réponse N12 et N13 nous montre que l'EI malgré que c'est une grande entreprise et en bonne santé financière et que lors d'un recrutement offre les meilleurs avantages qui puisse exister dans une entreprise publique tant qu'aux primes, même par moment peut offrir des voyages, mais l'EI reste toujours une entreprise publiques qui est régi par la réglementation qui dicte la démarche à suivre en ce qui concerne le processus de recrutement et qui doit toujours passé par l'ANEP et sa devient long a concrétisé. Ainsi que parfois les avantages sont beaucoup plus captivants chez des entreprises privés.

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

La réponse N 16 nous permis de constaté que malgré l'entreprise préfère le recrutement interne par rapport à ses avantages, mais il a aussi des inconvénients lié aux choix limités des salarié puisqu'elle recrute sur la base de potentiel des salariés interne à l'entreprise et aussi la démotivation pour les salariés non promus.

La réponse N17 désigne que l'entreprise possède des modalités qui permet de chercher les meilleurs candidats et de les évaluer afin d'assuré l'adéquation avec les exigences du poste.

La réponse N18 qui nous dit que les plans prévisionnels de recrutement sont conçus seulement à court terme cela peut aussi causer ce problème de l'adéquation et de sous effectivité.

Conclusion au chapitre III

Notre stage de fin de formation s'est déroulé à la société Electro Industrie où nous avons relié la théorie à la pratique. C'est la direction des ressources humaines que nous avons fréquenté tout au long de notre stage. Avec assiduité nous avons, néanmoins rencontré d'énormes difficultés que nous avons plus au moins essayé de surmonter.

L'entretien que nous avons eu avec le responsable de recrutement et les recherches documentaires nous ont permis de savoir les procédures adoptées pour procéder au recrutement dans ladite société.

Nous avons constaté que l'entreprise EI est l'une des grandes entreprises dans la région de Tizi-Ouzou mais très peu connue, doté d'un processus de recrutement régi par l'Etat et malgré tous les efforts fourni afin de mettre en œuvre ce processus, le responsable de recrutement rencontre ainsi plusieurs contraintes, pour cela nous recommandons au responsable de faire part à son directeur, de penser par moment à organiser non des tests de recrutement mais plutôt des concours afin de développer l'image de l'entreprise et nous avons fait des suggestions ci-dessus pour un bon développement de la politique de recrutement, pour que l'entreprise organise de façon formelle les recrutements de leurs travailleurs pour donner la chance à tous les citoyens chercheurs d'emploi et donner du sérieux à leur structure. Surtout avec la nouvelle politique de développement de notre pays à travers le nouveau dispositif d'insertion professionnel, il est impérieux d'encourager et de motiver les

Chapitre III : présentation générale et analyse de l'état des lieux d'ELECTRO-INDUSTRIE

compétences pour un Bénin émergent en offrant l'opportunité à tous citoyens ayant les aptitudes de travailler là où il a les capacités.

Suggestions

Pour la bonne marche de la société EI et pour que ses fruits profitent à tous, et vue qu'elle est une grande entreprise dans son domaine (fabrication de moteur, transformateur, groupe électrogène) et même l'unique dans ce domaine surtout dans la fabrication des transformateurs, encore quelle est une société étatique, nous suggérons aux responsables de cette société de :

- organiser des concours pour élargir son champ de recherche de compétences et de qualifications, ainsi pour communiquer sur son image;

- établir des plans prévisionnels de recrutement à long terme pour faire face à la crise de sous-effectivité ;

- vue le manque assez important en matière de ressources humaines qui pose problème, ça montre que le processus de recrutement de l'EI n'est pas aussi parfait qu'on puisse le croire. Afin d'y remédier, on pense qu'il faut établir un plan de recrutement méthodique et bien réfléchi, et nous proposons une méthode que nous jugeons pratique pour faire face aux problèmes du recrutement.

Méthode suggérée : la Communication de recrutement

La communication de recrutement peut être considérée comme l'une des formes de la communication globale de l'entreprise, puisque elle vise à promouvoir l'image de l'entreprise et ses valeurs aux yeux de ses futurs collaborateurs, tout en essayant d'attirer des profils de qualité surtout dans un environnement concurrentiel où on exige l'adéquation des profils aux postes proposés. Ainsi la communication de recrutement est un ensemble des actions de communication en direction des candidats à l'embauche de jeunes diplômés.

Elle suscite l'enthousiasme pour l'avenir qu'elle propose, pour ses valeurs, pour sa philosophie. Elle utilise les moyens variés de communication tels que :

- les annonces de presse ;
- les contacts directs avec les étudiants(les stages, les journées portes ouvertes,...) ;
- Internet.

Conclusion générale

Le recrutement du personnel est une opération délicate, difficile et souvent coûteuse qui implique des contraintes matérielles et psychologiques.

Par ailleurs, toute erreur de choix a des conséquences graves pour l'entreprise, le service et l'unité concernée et pour le candidat finalement retenu.

Ainsi, la réussite d'un recrutement nécessite l'utilisation de méthodes appropriées fondées sur des critères scientifiques, ainsi ne rien laisser au hasard.

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

Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permet de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement «miracle» n'existe pas.

La confirmation du candidat dans son poste ne marquera pas la fin de la mission du service de la gestion du personnel, ni celle de la direction des ressources humaines. Ils sont appelés à suivre la nouvelle recrue pour lui assurer sa stabilité, son évolution et la promotion de sa vie sociale, étant convaincu que le personnel est le capital le plus précieux de toutes les organisations.

Il est également nécessaire, de prendre conscience, qu'un recrutement ne s'arrête pas le jour d'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif.

Notre stage pratique au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, nous a permis d'une part de consolider nos connaissances théoriques et d'autre part de suivre les étapes du processus de recrutement.

Ce processus au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est basé sur le dispositif d'insertion des jeunes diplômés(DAIP).

Cette entreprise, recrute des jeunes candidats par le biais de l'ANEM ou par voie de contrat d'année renouvelable. Cette période d'observation permet à ELECTRO-INDUSTRIE

de faire son choix pour permaniser une main d'œuvre qualifiée et compétente en atteignant ses objectifs à moyen terme et réaliser des bénéfices à la charge de l'ANEM.

Au terme de notre étude de recherche, nous avons constaté que le recrutement est avant tout un problème humain avant qu'il ne soit un problème matériel ou organisationnel.

Ainsi, le succès d'un recrutement repose sur une méthode de travail rigoureuse, qui permet de progresser étape par étape successive, ne laissant rien au hasard, de la détermination des besoins jusqu'au profil du candidat idéal. C'est ce que nous avons mis en évidence, en se basant sur des ouvrages de grands auteurs et l'analyse de l'état des lieux de l'EI.

Nous avons exposé dans ce mémoire les différentes phases de recrutement et procédures suivies pour acquérir de bonnes ressources humaines. Nous avons démontré comment explorer le marché de travail, respecter les étapes du processus de recrutement, concevoir une offre d'emploi, choisir les meilleurs supports publicitaires et conduire un entretien de sélection.

A la lumière de l'analyse des résultats de notre recherche nous confirmons les hypothèses de départ.

Nous espérons que notre travail de recherche sur les procédures et les méthodes de recrutement au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, sera une source d'inspiration et de guide pour les chefs d'entreprises, les jurys de sélection, les gestionnaires des ressources humaines en général, ainsi que pour les étudiants qui se destinent à la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

Bibliographie

BACHY.B.HARACHE :«toute la fonction management» édition DUNOD, paris, 2010, p.234.

BERANGERE CO NDOMINES, EMILIE HENNEQUIN, « le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur»

CHRLE HENRI BESSYRE des HORTS, «vers une gestion stratégique des RH», paris, les éditions d'organisation1988.p82.

Cour GRH/IFES MAXIME MORENO sur proposition de CAROLINE MANVILLE maitre de conférences GRH, IAE-UT1 p.23.

DIMITERI WEISS ressources humaines, édition d'organisation, 3^{eme} édition, 2005.

GREEN ET JOHN B. MINER, Personnel and industriel relation, Londres, collier macmollan1977.

JEAN-MARIE «ressources humaines» 5^{eme} édition 1989, Vuibert entreprise.

LAETITIA LETHIELLEUX «l'essentiel de la gestion des ressources humaines» 3^{eme} édition 2009.

MARIE MADELEINE BERNITE ; ARMAND DABOUVILLE.

MARIE TRESANNI : évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière 2^{eme} édition.

MC.BELAID GUID pratique pour la GRH édition page bleu Alger 2009.p.78.

PATRICE ROUSSEL est coordination de l'équipe de recherche du libhe, laboratoire interdisciplinaireµ de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, crée en 1995.

SANDRA BELLIER, HUBERT TRAPET, « panorama de la GRH : définition, question et convection», « entreprise and carrière». Edition: liaison, 2001.p.70.

SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2^{eme} edition, Ed BOECH 2004.

SHIMON L.DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON RANDAL S.SHULER/La GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3^{eme} édition : Pearson éducation, 2002.

THOMAS G. SPAT:SEKIOU.L : la gestion du personnel, paris, édition d'organisation, 1986, p10.

WWW.etudier.com, le 12/10/2017.

WWW.memoireonline le 02/10/2017.

WWW.MEMOIREONLINE.com, le 01 /11/2017.

ZAHIR YANAT : de la gestion prévisionnelle quantitative du personnel à la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

Liste des abréviations :

ALEM : Agence local d'emploi et de métier

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi et des Métiers

ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

APEC : Agence pour L'emploi des Cadres

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminé

CTA : Contrat de Travail Aidé

CV : Curriculum Vitae

DAIP : dispositif d'aide à l'insertion professionnelle

DAP : Directeur Approvisionnement

DFC : Directeur Finance et Comptabilité

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRHO : Direction des ressources humaines et de l'organisation

DTC : Directeur Technico-commerciale

DUPT : Directeur Unité Prestation Technique

DUT : Directeur Unité Transformateur

DUT : Directeur Unité Transformateur

EI : Electro-Industrie

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MRH : Management des Ressources Humaines

PDG : Président Directeur Générale

PME : Petite Moyen Entreprise

QI : Quotient Intellectuel

RH : Ressource Humaine

SONELEC : Société Nationale d'Electronique

Liste des figures

Figure N01 : les missions de la gestion des ressources humaines	12
Figure N02 : les mécanismes et les étapes de la GPEC.....	21
Figure N03 : les modes de recrutement	32
Figure N04 : les étapes de recrutement	34
Figure N05 : processus globale de recrutement	51
Figure N06 : représentation graphique des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par unité de direction générale	59
Figure N07 : l'organigramme de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA	61
Figure N07 : l'organigramme de la direction ressource humaine et d'organisation	65

Liste des tableaux

Tableau N01 : gestion du personnel et gestion des ressources humaines	06
Tableau N02 : les évolutions du modèle de gestion des ressources humaines	09
Tableau N03 : résumer des missions de la gestion des ressources humaines	11
Tableau N04 : les outils de recrutement	33
Tableau N05 : répartition des effectifs par unité/direction général et par catégorie socioprofessionnelle	58
Tableau N06 : pyramide des âges de l'effectif inscrit au 31/12/2016	60

Annexes



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

Société au capital de 4.753.000.000 DA

Photo

Direction Générale

DRHO/DDRH/SEF

Fiche de Candidature

1. IDENTITE

Nom.....Prénom.....

Nom de jeune fille.....

Né(e) le :.....A.....

Nationalité :.....

Fils/fille de..... et de.....

Profession du père..... et de la mère.....

Adresse personnelle.....

Adresse des parents.....

Téléphone

2. SITUATION DE FAMILLE

Célibataire ☐ Marié (e) ☐

Veuf (e) ☐ Divorcé (e) ☐ Séparé (e) ☐

Marié (e) le :..... À

Nom et prénom :.....

Date et lieu de naissance :.....

.....

Profession :

Employeur :

Conjoint décédé (e) :

Divorce prononcé le :

ENFANTS

Nom et Prénoms	sexe	Naissance		A charge
		Date	Lieu	

3. SITUATION MILITAIRE

Service National:

Date de démobilisation.....Classe.....Grade.....

Armée ou service.....Spécialité.....

Sursitaire	Réformé	Exempté	Non concerné
------------	---------	---------	--------------

4. REFERENCES SCOLAIRES

Etudes	Etablissement fréquentes	Spécialité	Diplômes obtenus	Date
Primaires				
Moyens				
Secondaires				
Supérieures				
Techniques et Professionnelles				
Stage, Formation et Perfectionnement				
Cours par correspondance				

Langues étrangères :

Informatique :

1. Parlée- écrite – lue
2. Parlée- écrite – lue
3. Parlée- écrite – lue
4. Parlée- écrite – lue

5. REFERENCES PROFESSIONNELLES :

Nom et Adresse de l'Employeur	Poste occupé	Dates	Motif du départ
		Du..... Au.....	
		Du..... Au.....	
		Du..... Au.....	
		Du..... Au.....	
		Du..... Au.....	

6. SECURITE SOCIALE – CAISSE DE VIELLESSE :

Nom de la dernière caisse sociale..... N° matricule.....

Caisse de retraite.....N° matricule.....

Compte bancaire N°.....Agence de.....

7. EMPLOI DEMANDE

Quel emploi sollicitez- vous

Quel salaire demandez vous

Quel est votre emploi actuel.....

A partir de quel date seriez- vous libre.....

8. DIVERS

Permis de conduire n° délivré le par

Tourisme ☐ Poids lourds ☐ Transport en commun ☐ Engin ☐

Comment- vous êtes-vous adressé a nous (Annonces – Recherches personnelles – Relation (Citez et détaillez).

.....
.....
.....

Pratiquez vous un sport.....

Avez-vous d'autres occupations.....

.....

Taille Poids..... Vue..... Audition.....

Maladies graves subies à ce jours.....

.....

Blessures – Accidents.....

Pourcentage d'Invalidité

Je soussigné (e) certifie l'exactitude des renseignements fournis ci-dessous et m'engage à présenter à toute demande et notamment en cas de convocation toute les pièces justificatives (Diplôme, Certificat, etc....).

Fait à..... Le

Signature



PARTIE RESERVE A L'ADMINISTRATION

- Convoqué le :
- Résultats des tests :
- Organe demandeur :
- Recruté (e) le :

6. SECURITE SOCIALE - CAISSE DE VIEillesSE :

Parti à N° matricule
Caisse de retraite N° matricule
Compte bancaire N° Agence de

7. EMPLOI DEMANDE

Quel emploi sollicitez-vous

Quel salaire demandez-vous

Quel salaire proposez-vous

Site web : www.electro-motricite.fr - Tél : 02 34 14 80 00 - Fax : 02 34 14 80 01

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	PROCEDURE SYSTEME QUALITE	Edition du 14.12.2002
	AFFECTATION DU PERSONNEL	Réf : PQG-6.210 Page : 1/1

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	FICHE D'ENTRETIEN D'EMBAUCHE	REFERENCE : EDITION : 01/08/2007
---	-------------------------------------	-------------------------------------

NOM/PRENOM	
FORMATION	
Primaire	
Moyen	
Secondaire	
Universitaire	
Diplôme obtenu	
Expérience Professionnelle	

Appréciation des connaissances du candidat

Très bien	Bien	Moyen	Faible	Médiocre

Conclusion

Retenu au poste de :	
Non retenu au motif de	
A réorienter vers :	

INTERVIEWER

Nom

Prénom

Fonction

Signature

Date

4

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société au capital de 4.753.000.000 DA

DIRECTION GENERALE
DRHO/DDRH/SEF

AZAZGA, LE.....

Objet: constitution de dossier

Pour nous permettre de constituer votre dossier administratif, nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre dans les meilleurs délais les pièces suivantes :

- 4- Photos d'identité en couleur
- 3- Extraits de naissances
- 1- Certificat de nationalité ou extrait de naissance du père
- 5- Fiches familiales d'état civil (Pour les mariés)
- 1- Attestation de non Affiliation du conjoint (CNAS et CASNOS)
- 2- Fiches individuelles d'état civil (Pour les célibataires)
- 1- Extrait de casier judiciaire n°3
- 1- Certificat de résidence
- 1- Certificat de travail de vos précédents employeurs
- 1- Copie conforme des diplômes
- 1- Certificat de scolarité
- 1- Certificat médical (Médecine Générale)
- 1- Certificat médical (Phtisiologie)
- 1- Attestation justifiant votre position vis à vis du service national.
- 1- N° Compte bancaire
- 1- Copie de la carte d'assurance
- 1- Copie de la carte du groupe sanguin.

 EPE/ELECTRO - INDUSTRIES 15 300 AZAZGA ALGÉRIE DG	DEFINITION DE FONCTION	EDITION : 01/08/2010
	POSTE : CADRE CHARGE SUIVI FORMATION	REFERENCE: 5- CSF PAGE : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du chef de Service Emploi et Formation.

AUTORITE HIERARCHIQUE DIRECTE :

- Néant

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU POSTE :

- Veiller à l'exécution du plan et budget de formation ;
- Veiller au suivi de l'apprentissage et des stagiaires.

TACHES PRINCIPALES:

- Participer à l'élaboration du plan et budget de formation ;
- Suivre l'exécution des actions de formation ;
- Faire un planning des apprentis ;
- Etablir tout acte administratif relatif à la gestion du service emploi et formation ;
- Tenir à jour les statistiques en matière de formation et d'apprentissage ;
- Réceptionner les demandes d'emploi ;
- Etablir le rapport d'activité ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

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

☆ Lié à son poste de travail : - Fiche de Risques N° FR C – 01
- Fiche Impact : N° FI C_ 01

FO-5-510-02/19 05 02

VISA DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION	VISA DE VÉRIFICATION ET CONSIGNES DE MAÎTRISE DOCUMENTAIRE PAR LE RESPONSABLE SMI

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

EPE/ELECTRO - INDUSTRIES 15 300 AZAZGA ALGÉRIE DG	FICHE DE QUALIFICATION	ÉDITION : 01/08/2010
	POSTE : CADRE CHARGE SUIVI FORMATION	REFERENCE : 5-CSF PAGE : 1/1

Nature des exigences :	Souhai -tables	Obliga -toires
<u>1.- Besoin de Qualification préalable :</u> Néant		
<u>2.- Niveau minimum de Formation initiale :</u> Licence en Sciences Economiques Option : Economie et Gestion des Entreprises Licence en Sciences de Gestion Option : Management Licence en Sciences Juridiques/Humaines/Sociales		X
<u>3.- Formation spécifique complémentaire :</u> en : Gestion des Ressources Humaines Techniques de Formation du Personnel Formation sur les normes de management ISO9001/14001/18001 Maîtrise de l'outil Informatique Ingénierie de la Formation	X	X X X X
<u>4.- Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine :</u> 01 à 02 ans		X
<u>5 – Aptitudes particulières</u> Avoir le sens de communication et la capacité de constituer et de gérer une équipe Etre dynamique et engagé Avoir une bonne présentation Avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'initiative		X

FO-6.221-1 / 19 05 02

VISA DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION	VISA DE VÉRIFICATION ET CONSIGNES DE MAÎTRISE DOCUMENTAIRE PAR LE RESPONSABLE SMI

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

DEMANDE DE MUTATION INTERNE

1. Situation Actuelle

Nom : Prénom : Date de recrutement :
Poste : Code Position : Catégorie :
Section ou Atelier : Service : Dépt : Unité :

2. Poste demandé

Intitulé du poste : Code position : Catégorie :
Section ou Atelier : Service : Dépt : Unité :

DATE & SIGNATURE DE L'INTERESSE

3. Avis du S.E.F

Poste vacant : Signature :
Poste pourvu par : Date :

4. Avis du DGRH

5. Avis de la hiérarchie

<u>Chef de Section ou Atelier</u>	<u>Chef de Service</u>	<u>Chef de Dépt :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :

6. Avis de la Structure d'accueil

<u>Chef de Section ou Atelier</u>	<u>Chef de Service</u>	<u>Chef de Dépt :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :

7. Décision

Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation :

Avis : Visa : Date

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	O R G A N I S A T I O N	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe <i>N° BI</i>	Date :

M.....
.....

OBJET : Visite d'embauche
Veuillez faire procéder à la consultation de Monsieur :

Candidat au poste de :
Pour un travail de :
L'intéressé doit être installé au plus tard le :

AVIS DU MEDECIN :

LE MEDECIN

ELECTRO-INDUSTRIES
AZAZGA

ORGANISATION

Rév. N°00

**Procédure de Recrutement par voie
Externe
N° B1**

Date :

CONTRAT DE TRAVAIL à durée déterminée

ENTRE :

L'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques par abréviation – EPE
Electro-Industries - SPA

Unité :

Représentée par :

d'une part

Et :

M.....
.....

Date et lieu de naissance :

Adresse :

Numéro d'affiliation à la sécurité sociale :

Numéro CCP ou bancaire :

d'autre part

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIIT :

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	ORGANISATION	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

ART. 1 /

Le présent contrat de travail à durée déterminée est passé en application des dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail et de l'ensemble des textes et conventions pris en application.

ART. 2 /

Le contrat à durée déterminée est passé pour une période de.....au motif de : conformément à l'article 12 de la loi 90.11 de 21.04.1990.

- Contrat de travaux ou de prestations non renouvelables
- Remplacement de titulaire du poste
- Travaux périodiques à caractère discontinu
- Surcroît de travail
- Activités ou emplois à durée limitée.

ART. 3 /

M..... exerce en qualité de
L'unité : Sise

ART. 4 /

M..... est soumis (e) à une période d'essai de pendant laquelle il pourra être mis fin au présent contrat sans indemnités ni préavis.

ART. 5 /

La durée de travail qu'effectuera M est fixée par les deux parties à 44 heures hebdomadaires réparties selon les règles en vigueur au sein de l'entreprise.

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	ORGANISATION	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

Cette durée du travail peut être également organisée de manière particulière pour les chantiers.

La durée de travail peut être réduite en cas de difficultés économiques qui pourraient affecter l'entreprise.

La rémunération de base et tous ses accessoire stables, primes et indemnités sont alors ramenés au prorata du temps réellement travaille.

M..... doit effectuer des heures supplémentaires qui sont alors rémunérées ou récupérées selon les conditions fixées par la législation et la convention collective et aux en vigueur, au sein de l'Entreprise

ART. 6 /

En cas de besoin M..... peut être (e) en toutes structures et / ou en tous lieux ou s'exercent les activités de EI.

Toutefois, et si le lieu de cette nouvelle affectation venait à être situé au delà de 150 Kms, l'Entreprise serait tenue de lui assurer des conditions d'hébergement décentes.

ART.7/

M S'engage à accepter tout déplacement professionnel demandé à titre ponctuel pour ELECTRO INDUSTRIES sur le territoire national on à l'étranger.

En cas de déplacement d'ordre professionnel effectué au delà de 50 kms, des frais de mission ou de déplacement selon le cas, lui seront attribuées conformément aux modalités en vigueur au sein de l'entreprise.

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	ORGANISATION	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

ART.8 /

La situation de M s'établit comme suit :

.....

.....

Poste occupé

.....

Catégorie : Grade

primes : PRI –PRC.

Autres indemnités servies par l'entreprise :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ART.9 /

M..... s'engage à exercer loyalement ses compétences pour la réalisation des tâches qui lui sont confiées.

M..... accepte d'exercer, en cas de besoin et sans incidence rémunérée, une certaine polyvalence en rapport avec ses capacité dans les limites de la durée normale de travail.

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	ORGANISATION	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

ART.11 /

Le présent contrat peut être rompu par l'une ou l'autre des parties en cas de manquement aux obligations convenues.

Les motifs de la rupture doivent être notifiés par écrit à l'autre partie.

La rupture donne lieu à un préavis qui ne saurait être inférieur à huit (08) jours.

Le contrat peut être résilié par l'une ou l'autre des parties avant terme moyennant un préavis d'un 01) mois.

ART.12 /

Le présent contrat prend effet à compter
du.....

Fait à.....

Le.....

POUR ELECTRO-INDUSTRIES

L'INTERESSE (E)

« Lu et approuvé »

ELECTRO-INDUSTRIES

EI	ORGANISATION	Rév .
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

ELECTRO-INDUSTRIES.....

FICHE DE PRISE DE SERVICE

Mr, Mme, Melle :

A été installé (e) en qualité de :

A :

Accusé de réception :

Apposé la mention « Lu et Approuvé »

Reçu le :

Nom et prénom :

ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA	O R G A N I S A T I O N	Rév. N°00
	Procédure de Recrutement par voie Externe N° B1	Date :

Fiche d'évaluation de la période d'essai

Nom :
Prénom :
Poste d'emploi :
Date de promotion ou recrutement :
Echéance de la période d'essai :
Classification : Catégorie **Echelon**
N° / Ref : Organigramme :

Appréciation

Critères	Très bien	Bien	Passable	Médiocre
1. Compétences professionnelles				
2. Qualité du travail effectué				
3. Sens de l'organisation (ordre, méthode)				
4. Esprit d'initiative et sens des responsabilités				
5. Degré de réalisation des objectifs assignés au poste occupé				
6. Comportement durant le service				
7. Assiduité				

Visa du Chef Hiérarchique

Visa du Chef de Dépt / Structure

CONCLUSION

- ☐ A confirmer dans son poste d'emploi :
- ☐ Mettre fin à la relation de travail :
- ☐ Le réintégrer à son poste d'emploi d'origine :
- ☐ Le réorienter à un poste de travail correspondant à ses aptitudes :
- ☐ A confirmer dans le deuxième niveau :
- ☐ A le réintégrer dans son niveau d'origine :

VISA DU DIRECTEUR

N.B : cette fiche est destinée pour le travailleur lié à l'entreprise avec un contrat à durée indéterminée (CDI)

- 1. A cocher la case afférente à la conclusion d'appréciation.
- 2. A retourner à la structure gestion du personnel avant le :

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	01
<u>Première partie : Investigations théoriques et conceptuelles</u>	
Chapitre I : La gestion des ressources humaines	04
Introduction au chapitre I	04
Section 1 : Concepts généraux à la gestion des ressources humaines	04
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines	04
1.2. Historique et évolution de la gestion des ressources humaines.....	06
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	09
1.3.1. Attirer des compétences	09
1.3.2. Conserver les RH.....	10
1.3.3. Valoriser les RH	10
1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines et la direction des ressources humaines	10
1.4.1. L'acquisition des compétences	11
1.4.2. La stimulation des compétences	11
1.4.3. Le développement des compétences	11
Section 2 : Les grands principes, rôles et activités de la gestion des ressources humaines	13
2.1. Principes de la gestion des ressources humaines	13
2.1.1. La personnalisation.....	13
2.1.2. L'adaptation.....	13
2.2. Les rôles de la gestion des ressources humaines	15
2.3. Les activités de la gestion des ressources humaines	16
2.3.1. Les activités classiques de la GRH	16
2.3.2. Les activités modernes de la GRH	19
2.4. Les modèles théoriques de la GRH	20
2.4.1. Le modèle traditionnel.....	20

2.4.2. Le modèle des relations humaines.....	20
2.4.3. Le modèle de la gestion «moderne» des ressources humaines.....	20
2.4.4. Le modèle de la gestion stratégique	21
Conclusion au chapitre I.....	24
Chapitre II : La fonction recrutement	25
Introduction au chapitre II.....	25
Section 1 : Le recrutement du personnel	25
1.1. Définition du recrutement	25
1.2. Raison et nécessité du recrutement	26
1.2.1. La raison du recrutement	26
1.2.2. La nécessité de recruter	27
1.3. Modes et outils de recrutement	29
1.3.1. Les modes de recrutement	29
a. Le recrutement interne	30
b. Le recrutement externe	31
1.3.2. Les outils de recrutement.....	33
1.4. Le processus de recrutement	34
1.5. Les acteurs de recrutement	40
1.5.1. La DRH ou le responsable de recrutement.....	40
1.5.2. Les managers	40
1.5.3. Les consultants	40
1.5.4. Les agences.....	41
1.5.5. Pole d'emploi.....	41
1.5.6. L'APEC	41
1.5.7. Les candidats	41
1.6. Les contraintes de recrutement.....	42
1.6.1. Les contraintes liées à l'individu	42
1.6.2. Les contraintes liées à l'organisation et à la gestion	42
Section 2 : Les tests et l'entretien dans le processus de sélection	44
2.1. Les tests dans le processus de sélection	45
2.1.1. Définition de test	45

2.1.2. Classification de tests	45
2.1.3. Les caractéristiques essentielles des testes	47
2.1.4. Les type de tests.....	48
a. Les tests d'aptitude	48
b. Les tests psychotechniques	48
c. Les questionnaires.....	49
2.1.5. Les limites des testes	48
2.2. L'entretien dans le processus de sélection	50
2.2.1. Définition de l'entretien	50
2.2.2. La place de l'entretien dans le processus d'embauche	50
2.2.3. Limites et difficultés liées à l'entretien dans un processus d'embauche	51
a. Limites de l'entretien	51
b. Difficultés de l'entretien	52
2.2.4. La décision d'embauche	53
Conclusion au chapitre II	53

Deuxième partie : Etude expérimentale

Chapitre III : Présentation générale et analyse de l'état des lieux

d'ELECTRO-INDUSTRIE /AZZAZGA..... 54

Introduction au chapitre III..... 54

Section1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE 54

1.1. Localisation géographique 54

1.2. Historique de l'entreprise 55

1.3. Les moyens humains d'ELECTRO-INDUSTRIE 56

1.4. La gestion prévisionnelle au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE 60

1.4.1. L'organigramme général 60

1.4.1.1. Le PDG 60

1.4.1.2. Les directions (ressources humaines, commerciale et marketing,...) 61

Section2 : Analyse de l'état des lieux.....	65
2.1. Le processus de recrutement et ses préalables à l'ELECTRO-INDUSTRIE.....	65
2.1.1. La détermination des besoins	65
2.1.2. L'avant-projet du recrutement.....	66
2.1.3. Réception des demandes d'emploi	67
2.1.4. Procédure de sélection des candidats	68
2.1.4.1. Convocation des candidats	68
2.1.4.2. Tests psychotechnique (candidat).....	68
2.1.5. Entretien de sélection(le responsable du service emploi et formation).....	68
2.1.6. Classement (service gestion du personnel).....	70
2.2. Décision de recrutement	70
2.2.1. Différents types de recrutement.....	70
2.2.1.1. Recrutement interne.....	71
2.2.1.2. Recrutement externe	71
2.3. Suivi du différent contrat de travail.....	73
2.3.1. Cas d'un DAIP (direction à l'insertion professionnelle)	73
2.3.2. Cas d'un CTA (contrat de travail aidé)	73
2.3.3. Cas d'un CDD (contrat à durée déterminée)	73
2.4. Accueil, intégration, et suivi du contrat	74
2.4.1. L'accueil.....	74
2.4.2. L'intégration et suivi du contrat	74
2.4.2.1. La période d'essai	74
2.4.2.2. La confirmation	75
2.5. Enquête et analyse critique.....	75
2.5.1. Méthodologie de l'enquête	75
2.5.2. Présentation et analyse des résultats.....	76

Conclusion au chapitre III..... 77

Conclusion générale 78

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Annexes