

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude

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

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Analyse des dispositifs de gestion dans le processus de recrutement
d'une entreprise Cas « NAFTAL » Branche Commercialisation
District OUED-AISSI TIZI-OUZOU**

Réalisé par :
ADREYEN Leila

Encadré par :
Mme LOUGAR ROSA

Devant le jury composé de :

President: Mr. ABIDI Mohammed, MCB, UMMTO

Encadrant : Mme. LOUGAR Roza, MAA, UMMTO

Examinatrice : Mme. GUERMAH Hayet, MAA, UMMTO

Promotion : 2021-2022

Dédicaces

Je dédie ce travail avant tout a,

Le bon Dieu de m'avoir donnée la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour :

A celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoirs, a la source d'amour incessible, a la mère des sentiments fragiles qui ma bénie par ces prières...Ma Mère **SADIA**

A mon support dans ma vie, qui m'a appris m'a supporté et ma dignité vers la gloire...Mon Père **SAID**

A mon cher frère **MOUHAMED** et mes chères sœurs (**NACERA, ZAZI, SAMIRA, NADIA**) et leurs maris.

A mes chères nièces (**NADINE, ELEANA, ELINA**)

A mes chers neveux (**MASSI, AMIROUCHE, SAMI**)

A mon trésor **Merzouk**, pour l'amour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.

A **Mme Cheballah Fatima** ainsi que sa famille.

A **Mr Ahmed ALI Rafik** ainsi que sa famille.

ADREYEN Leila

Remerciements

Nous rendons grâce Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à ma promotrice *Mme LOUGAR*, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

Ma profonde reconnaissance à mon encadreur *Mr. Ahmed Ali*, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de stage, sans oublier tout le personnel de *NAFTAL*.

Un très grand merci à ma famille respective pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Ma profonde reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Ma profonde gratitude *Mme CHEBALLAH Fatima*.

Merci à tous

Liste des abréviations

Liste des abréviations

A

ANEM : Agence Nationale de l'emploi.

ADM : Administration

C

CAP : Certificat d'aptitude professionnelle en mécanique

CDD : Contrat Durée Déterminée

COM : Commercialisation

CDI : Contrat Durée Déterminée

CV : Curriculum Vitae

CDI : Contrat Durée indéterminée.

CMP : Centre Multi-Produit

D

DRH : Direction des Ressources Humaines

Liste des abréviations

DAP : Directeur d'approvisionnement

G

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

G.P.L/ C : Gaz de pétrole

G.P.L : Gaz de Pétrole Liquéfié

G.P.E.C : Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences.

H

HES : Hygiène. Environnement. Sécurité

I

IRDP : Industrie du Raffinage et de la Distribution des Produits Pétroliers

M

MRH : Management des Ressources Humaines

O

Liste des abréviations

OST : Organisation Scientifique du travail

P

PV : Procès-Verbal

PMT : Plan Moyen Terme

PME : Petite et moyenne Entreprise

R

RH : Ressources Humaines

S

SPA : Société Par Action

SONATRACH : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

T

TS : Technicien Supérieur.

TO : Tizi-Ouzou

Liste des tableaux et schémas

Liste des tableaux et schémas

Liste des tableaux

Tableau N °1 : les outils du recrutement.....	39
---	----

Liste des tableaux et schémas

Liste des schémas

Schéma N° 01 : Evolution historique de la GRH.....	14
Schéma N° 02 : Processus de recrutement	45
Schéma N°03 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL.....	66
Schéma N°04 : Organigramme de la branche carburante NAFTAL.....	69
Schéma N°05 : Organigramme de centre de distribution et de stockage (OUED AISSI)	70

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Introduction	5
Section(1) : Généralité sur la gestion des ressources humaines	7
Section(2) : Les grands principes et rôles de la GRH dans l'entreprise	22
Conclusion	26

Chapitres II : La fonction de recrutement

Introduction	28
Section(1) : la politique de recrutement.....	29
Section(2) : Le processus de recrutement (Importance, Méthodes et étapes)	40
Conclusion	57

Chapitre(III) : processus de recrutement au sein de « NAFTAL » branche Commercialisation OUED-AISSI TIZI-OUZOU

Introduction	58
Section(1) : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	60
Section(2) : L'analyse des systèmes de gestion dans le processus de recrutement a « NAFTAL »	73
Conclusion	87
Conclusion générale.....	88

Introduction générale

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle centrale dans la vie de toute organisation, c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitive, les compétences et les personnalités les plus en adéquation avec le poste à occuper, afin de maximiser l'efficacité de ces ressources humaines, et celle de l'organisation.

Ainsi, le recrutement en tant que processus est essentiel dans la vie de toute entreprise, puisqu'il engage cette dernière sur le long terme. L'idéal est d'avoir la bonne personne au bon poste dans le bon contexte, il n'est pas une science exacte, tout recrutement présente un risque, l'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser.

Les entreprises et leurs directions des ressources humaines ont subi de profondes mutations, ainsi les exigences exprimées par les dirigeants et les nouvelles attentes des acteurs du marché de l'emploi ont provoqué des incidences importantes sur la fonction RH elle-même. Cette influence des ressources humaines prend de nos jours une amplitude telle, qu'elle oblige les dirigeants d'entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement au niveau de recrutement.

En effet, les directions des ressources des entreprises font depuis des années face à des changements importants de l'environnement : changement économique, le déclenchement de la crise d'emploi, la pénurie de main d'œuvre et l'insatisfaction grandissante des populations à l'égard des politiques exercées par les gouvernements.

Aujourd'hui, le marché du recrutement a changé et en conséquence la conception du recrutement a évolué elle aussi. Pour faire face à cette trop nombreuse tension observée sur le marché de l'emploi, les entreprises sont désormais dans l'obligation de répondre rapidement aux nouveaux enjeux liées à ce processus.

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieure, il est un outil de sélection et conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise, car c'est le premier moment des salariés e il conditionne le début des autres processus RH, tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation... afin de fidéliser les collaborateurs.

L'évocation de la marginalisation et l'échec inhérent au recrutement rappelle les difficultés liées à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel.

Le recrutement est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans

Introduction générale

l'avenir un poste vacant. Le recrutement peut être effectué par l'entreprise suivant le besoin, c'est-à-dire qu'elle recourt au recrutement interne ou externe.

Pour bien mener notre étude nous avons opté pour une méthodologie subdivisée en deux phases :

- Une méthode explicative basée sur la collecte des informations recueillies des ouvrages, sites internet, textes législatif et réglementaire ;
- Une méthode analytique basée sur la collecte des données sur le terrain.

La question fondamentale qu'on doit se poser c'est **comment se réalise ce processus de recrutement face à toutes nouvelles contraintes de l'environnement ?**

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 ?

Quelle sont les différentes étapes de la gestion du recrutement ?

Les hypothèses :

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

H1 : Le processus de recrutement est devenu un élément clé de la GRH au sein des entreprises

H2 : Le recrutement est considéré comme l'une des principales tâches de la GRH.

Choix et Intérêt du sujet

Le choix de ce thème est d'une part, motivé par la volonté de consolider nos acquis durant le cursus de master, pour s'inscrire dans une logique de continuité de notre cycle de formation et d'autre part, par l'importance de ce thème, notamment l'importance de recrutement dans une entreprise. Ce travail constituera en premier temps, une nouvelle source bibliographique, et une étude documentaire, ainsi que tout un ensemble de lectures réalisées, qui mettra en évidence de nouvelles connaissances pouvant servir d'autres prospecteurs ultérieurs. Il sera également, une opportunité pour nous en tant que futurs fonctionnaires, de préparer notre avènement au milieu professionnel.

L'objet de recherche

Notre mémoire de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la ressource humaine dans une entreprise et de comprendre

Introduction générale

l'importance du recrutement et sa nécessité pour l'entreprise et savoir comment NAFTAL mène sa politique de recrutement afin d'atteindre ses objectifs.

Plan et méthodologie de travail :

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté un plan composé de deux parties. La première partie dite théorique a comme objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Elle se compose de deux chapitres.

Nous allons présenter dans le premier chapitre la gestion des ressources humaines, et ses différentes disciplines, et ses différents objectifs en première section, et dans la deuxième section nous allons citer les grands principes et rôles de la GRH dans l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre en décrivant la fonction de recrutement, et pour la première section nous allons présenter la politique de recrutement et en deuxième section nous allons décrire l'importance et les différentes étapes et méthodes de processus de recrutement.

La deuxième partie consacré à la pratique qui contient un seul chapitre sur l'analyse des dispositifs de gestion à NAFTAL, elle a comme objectif de présenter et de décrire le processus du recrutement. Elle se compose de deux sections, la première a comme objectif de présenter l'entreprise NAFTAL, la deuxième section sera consacrée pour le cas pratique, ou nous allons présenter les dispositifs de gestion dans le processus du recrutement effectuée au sein de NAFTAL à OUED-AISSI Tizi-Ouzou.

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 fait au moyen d'un guide d'entretien et d'entretien 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, mémoire...) réalisées sur la présente entreprise ou sur la filière en question.

Chapitre I :

La gestion des ressources

humaines

Introduction:

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « Administration du personnel ». Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines, constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers.

Actuellement, la GRH contribue largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. Elle aide ces dernières à relever tous les défis, à s'adapter à leur environnement, à devenir agiles et compétitives à travers ses activités différentes. La gestion des ressources humaines est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise.

Ainsi, l'une de ses activités principales est le recrutement lequel est rattaché directement le thème spécifique de notre travail de recherche

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

Section (1) : Généralités sur la gestion des ressources humaines

La mise en place de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de sa place et de son importance dans les entreprises émane d'un réel besoin de refonte de la gestion du personnel (qui est considérée comme une fonction administrative) et sa considération comme une fonction stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

1.1 - Historique et évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines est un processus qui a constamment évolué depuis son apparition. En fait, elle n'a pas toujours existé et s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. Son historique se résume comme suit :

1.1.1 – La gestion du personnel à l'état embryonnaire

C'est au moyen âge que l'on a vu apparaître les premières relations entre salarié et employé à l'intérieur de l'institution née dans un phénomène urbain inconnu que l'on appelle la corporation. Il a fallu attendre jusqu'à la révolution industrielle pour voir apparaître « la fonction personnel ».

A. Avant la révolution industrielle

A cette époque, la fonction n'existait pas encore. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

B. Avec la révolution industrielle

À l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît « la fonction personnel » dans l'entreprise. Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salaires aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de ressource humaine.

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. La dimension humaine se traduit à un simple facteur de production, le travail de

l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production (Taylorisme-Organisation Scientifique du Travail).

1.1.2- La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Cette période se caractérise par :

A. La contribution de TAYLOR

Au début de l'époque industrielle, l'employeur embauchait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. Le rendement de la main-d'œuvre était faible. TAYLOR est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de machine. Cependant, dès l'application des méthodes de TAYLOR, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail.

Suite à ses problèmes, H. MUNSTERBERG a contribué à l'évolution de la fonction en y incorporant des facteurs tels que la fatigue, la monotonie et l'environnement.

B. MUNSTERBERG

La contribution essentielle de MUNSTERBERG fut d'avoir axé ses recherches sur l'analyse empirique et la validation stratégique que l'on retrouve aujourd'hui dans la GRH.

Au début du 20^{ème} siècle, les activités de la gestion du personnel se limitaient à l'embauche et au chronométrage mais peu à peu l'organisation a offert une aide aux employés pour régler leurs problèmes de logement, de soins médicaux, de loisirs et d'argent. Pour assumer ces nouveaux développements, les responsables du personnel de l'époque portaient le nom de

« secrétaires de bien être ». De ce point de vue, l'année apparaît comme étant la date probable de la naissance d'un service personnel.¹

C. Les années 1920

La gestion du personnel a progressé grâce à une situation économique favorable. Plusieurs compagnies se sont dotées des services du personnel. L'approche dite paternaliste connut alors son sommet dans les relations employeur/employés et des gestionnaires en personnel ont même été engagés, pour convaincre les employés de la générosité de l'employeur et ça jusqu'à la crise économique de 1929.

1.1.3- La réorientation des activités de la gestion du personnel

Elle se présente comme suit :

A. La contribution d'Elton mayo

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, Elton MAYO, a conduit une série d'expériences, aux ateliers Hawthorne du western Electric (étude de HAWTHORNE), touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité. Celle-ci mirent en cause la motivation au travail et donnèrent naissance au courant des Relations Humaines.

L'effet Hawthorne peut se résumer ainsi : ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux conditions humaines qui permet l'accroissement de la productivité. Ses études, qui réfutent la philosophie tayloriste de l'intérêt personnel, ont eu une influence profonde sur la gestion des ressources humaines « GRH ».²

B. La grande dépression 1929

Durant l'année 1929, les activités de la GRH ont connu une réorientation à cause de la Grande dépression consécutive à la crise économique, puisque plusieurs services du personnel furent éliminés, de ce fait les relations employeur/employé furent bouleversées.

¹ SEKIOU. « Gestion du personnel », 2ème édition paris, page 214.

² SEKIOU. BLONDIN. FABI. BAYAD. PERETTI. ALLIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », 2eme édition 2007, Belgique, page 06.

C. La deuxième guerre mondiale 1939-1945

Durant cette période les charges des services de personnel se sont accrues avec l'organisation des ateliers de travail et le retour massif des femmes à l'usine. Elle met l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des salariés.

1.1.4- La consolidation des activités de la gestion du personnel

Cette période a connu une syndicalisation massive des salariés. Par conséquent, les spécialistes des relations collectives de travail ont occupé une place importante à l'intérieur des services de personnel, car ils avaient des relations privilégiées avec les représentants syndicaux et le concept utilisé alors pour décrire cela était celui des « relations industrielles ». Cette période se subdivise en deux.

A. L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950

Dès le lendemain de la deuxième guerre mondiale, on a assisté à de gros bouleversements. Le modèle Taylor a perdu de sa vitalité, ses six fonctions ne suffisaient plus à transmettre une image réelle de l'organisation, il fallait donc une septième fonction : « la fonction sociale ».

Malgré ces bouleversements, l'ensemble des services de personnel a semblé connaître une évolution plutôt qu'une révolution. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services de personnel sont multiples : 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, la gestion organisationnelle, les progrès technologique...

Au cours de cette période, les premiers cours universitaires, association et centre institutionnel de relation industriel virent le jour.

B. Les années 1950

Dans les années 1950, durant la période d'après-guerre, la gestion du personnel n'a pas fait de pas de géant, mais elle a tout de même consolidé son importance dans l'organisation.

Le travail de Elton MAYO a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels L.MASLOW et F.HERZBERG, l'école des « relationnistes » les services de ressources humaines s'enrichissent de la pensée de cette école qui ont accordé de l'importance à la satisfaction de l'individu au

travail, aux motivations des salaires, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programme de bien-être, plans de retraite, vacances...

1.1.5 - L'ère de la professionnalisation de la fonction RH

Durant les décennies 1960-1970, les aspects psychologiques qui sont liés à la satisfaction et à la motivation des salaires préoccupent davantage les responsables des services de personnel. Ce qui a eu pour conséquence une perte d'influence des relations industrielles au profit d'un rôle psychologique de la fonction personnel.

a. Les années 1960

Les années 1960 ont amené une révision de la part de la haute direction, une importance plus grande été accordée au membre de l'organisation qu'au gestionnaire lui-même. Les aspects de satisfaction et de motivation du personnel préoccupent davantage les responsables des services ressources humaine, laissant dominer le rôle psychologique de la fonction personnel.

b. Les années 1970

Ont vu poindre une ère de professionnalisation. Les gestionnaires des RH ont tenu à se donner une formation leur permettant d'assumer le mieux possible leurs responsabilités. Des cours, certificats et diplômes ont été créés pour répondre à ce nouveau besoin. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme « un investissement » ou une « ressource », voire comme « une opportunité stratégique », plutôt que comme une contrainte ou un « coût ». L'intelligence humaine est sollicitée. On parle « d'organisation qualifiante ». Les directions s'aperçoivent que le personnel est la condition de la réussite des organisations.

1.1.6 - La maturité actuelle de la GRH

La gestion de personnel est devenue la fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

a. Les années 1980

Durant les années 1980, les entreprises adoptent le concept de gestion des ressources humaines et délaissent celui de gestion de personnel puis il a évolué vers la gestion stratégique des RH. Dans cette perspective de gestion stratégique des ressources humaines, la conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut investir. Les RH sont considérés alors comme étant à la base de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Dans les entreprises, la fonction RH a eu le même statut que les autres fonctions (finance, production,...) dans la structure organisationnelle. Son rôle s'est transformé en un rôle stratégique en ayant sa place dans le comité de direction et en participant également aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, « en réalité, les nombreuses stratégies de restructurations des coûts dans les organisations avec son lot de licenciements ont amené les responsables de GRH à jouer un rôle d'exécutant des décisions sur les lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence ».³

b. La GRH depuis 1990 et à l'heure actuelle

La mondialisation croissante des marchés affecte des branches et des entreprises de plus en plus nombreuses. Elle accroît l'intensité concurrentielle.

L'entreprise doit comparer sa productivité et le coût de main-d'œuvre de l'unité de produit avec des concurrents du monde entier, il faut vivre un ensemble d'indicateurs significatifs (productivités, durée du travail ; coût horaires, absentéisme, conflit du travail...) sur le plan international.

Les années **1990** ont connu un renouvellement rapide ; la fonction ressources humaines est devenue une fonction de management ; elle a grandi en complexité ; ses défis sont devenus de plus en plus importants pour cause des facteurs suivants : nouvelles technologies, adaptation à nouveaux courants sociaux culturels.

L'année **1993** a conduit l'Europe à la suppression des frontières physiques, techniques, et fiscales et la libre limitation des secteurs protégés. Les services traditionnels (transport,

³SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, op.cit. Page 08

banque, assurances) et nouveaux (télé communication audiovisuel, informatique, information) deviennent l'objet d'une concurrence internationales.

Durant l'année **2000**, la fonction des ressources humaines devient un levier de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires.

La fonction de GRH est appelée à se concentrer sur certaines activités qui sont considérées comme des activités stratégiques et gérer de nouveaux problèmes tels que la gestion de la carrière, la motivation et l'implication au travail, la productivité, le changement technologique,... C'est pour cette raison que les responsables des RH recourent aujourd'hui à l'externalisation de certaines activités qui leurs prennent beaucoup de temps. Les pratiques qui sont le plus externalisées sont les pratiques d'acquisition des RH et de la paie.

JEAN BOMBONNE, dans son remarquable historique de la fonction ressources humaines, a décomposé l'historique en huit (08) périodes :

- ✓ Les prémices (**1850 à 1916**).
- ✓ L'émergence d'une fonction autonome (**1916 à 1935**).
- ✓ Une fonction qui s'organise et devient plus politique (**1936 à 1940**).
- ✓ Assistance et œuvre sociales (**1940 à 1946**)
- ✓ Une fonction en plein essor (**1947 à 1960**)
- ✓ L'âge adulte (**1961 à 1970**)
- ✓ Les managers (**1970 à 1980**)
- ✓ Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis **1980**).

Précision en premier lieu que l'évolution qui est ici décrire reste une tendance qui ne concerne pas toute les organisations, car les pratiques de la gestion des ressources humaines varieront en fonction des activités exercées par ces entreprises.

1900**1912**

Embauche chronométrage	Aide au logement, soins, loisirs	Naissances du service personnel
------------------------	----------------------------------	---------------------------------

Contremaitre**secrétaire de bien-être****1920****1929**

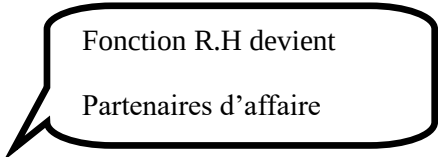
Vulgarisation du service personnel Apparition de firme de consultant	Le service personnel se charge du recrutement, sélection, développement
---	---

1950**1970**

Transformation du service personnel Fonction ressources humaines	Professionnalisation de fonction Ressource humaines en attribuant des diplômes.
---	--

1980**1990**

Les entreprises s'aperçoivent Que motiver et satisfaire la R.H=Réussite	La fonction R. Humaines Devient management
--	---

2000


Fonction R.H devient
Partenaires d'affaire

Schéma N°01 :Evolution historique de la GRH**Source : Conception personnelle.**

1.2- Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines

Pour mieux comprendre la GRH, nous allons donner en premier lieu la définition de la GRH, en suite ses objectifs.

1.2.1 - Définition de la GRH

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette étude partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques-unes d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

La gestion des ressources humaines est défini comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer les ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». ⁴ Les différentes activités de la GRH comme le recrutement ou la formation alimentent les besoins des entreprises d'un capital humain compétent avec un effectif suffisant.

SelonClermont Barnabé

Quant à lui, définit la GRH comme étant « un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrant et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique » ⁵

Nous pouvons dire, à travers ces deux définitions, que la GRH est une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace de ces dernières permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés.

⁴CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod, France, 2007, p5.

⁵ ACHOUCH Mohamed, KABYL, Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ AMIRA Bejaia, 2009.2010, p 5.

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 optimaux »⁶.

1.2.2 - Les objectifs de la GRH :

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre compétitivité et rentabilité. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels.

A. Les objectifs fonctionnels :

La GRH vise les objectifs fonctionnels suivant :

- Attirer (recruter les candidats qualifiés) vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habilités et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines.
- Conserver le personnel (garder les employés fournissant un rendement satisfaisant).
Conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.
- Développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.
- Motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances) les employés. **l'exemple** de la pratique de rémunération incitative ou l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, a un système d'intéressement...
- Etre efficace (ou la recherche de la performance optimale). Cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié,

⁶THOMAS. G.SPATS : SEKIOU.L : la gestion du personnel, paris, édition d'organisation, 1986, p10

l'augmentation de la productivité des salaires, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salaires.

Ces objectifs sont parfois incompatibles ; voire antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales.

B. Les objectifs organisationnels :

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

1.3 - Les domaines de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun a son importance. Nous étudierons les 8 principaux pans indissociables :

- ❖ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ❖ La rémunération
- ❖ La communication dans l'entreprise
- ❖ La formation
- ❖ La gestion des carrières
- ❖ La gestion des relations professionnelles
- ❖ Le recrutement

A. La Gestion Prévisionnelles des Emplois des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences »⁷

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.

Elle aide aussi l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

La GPEC a deux dimensions, individuelle et collective :

- **Sur le plan individuel**, il s'agit de permettre chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.
- **Sur le plan collectif**, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

B. Rémunération

Les frais de personnel représentent une part très importante de la valeur ajoutée de l'entreprise. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. Les salariés attachent une grande importance à la rémunération car leur objectif majeur de travailler est d'être rémunéré.

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, face aux contraintes, des attentes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

L'objectif de mettre un système de rémunération est de payer la contrepartie des efforts fournis par les salariés et aussi d'offrir des salaires compétitifs, correspondent à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre et pour une rémunération équitable de la performance.

⁷ COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p 132.

Un bon système de rémunération repose sur onze critères, il doit être lié à la stratégie de l'entreprise, équitable, compétitif, motivant, fédérateur, flexible, contrôlé, transparent, segmenté, global et partagé.

C. La communication dans l'entreprise :

La communication interne de l'entreprise avec ses deux dimensions, individuelle et collective, a pris de l'ampleur, et la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir, et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble.

Les objectifs de la communication dans l'entreprise sont divers, nous pouvons citer quelques-uns :

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les informations nécessaires à l'appréciation du climat de travail ;
- Créer une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

D. La formation

D'après **Alain Ceignant** « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »⁸

La formation permet une évolution professionnelle des salariés, et cela motive ces derniers, car ils sentiront plus utiles, capables et importants pour leur entreprise.

⁸ ACHOUCH Mohamed, KABYL, Kamel et MANADI Fatiha, op.cit. p 11.

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité, pour les salariés, et de la compétitivité, pour l'entreprise.

E. La gestion des carrières

Jean-Marie Peretti définit la carrière dans une entreprise comme étant une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ».

Il continue à définir la gestion des carrières comme « un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne »⁹

La promotion constitue une composante du système de gestion des carrières, elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Une détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif et en compétences et les souhaits de chaque salarié, implique d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion pour, enfin une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

F. La gestion des relations professionnelles

Les relations de travail définissent « l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus ou moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus ou moins conflictuelle, et nécessitent, par conséquent des systèmes de régulation capable de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires »¹⁰

La gestion de ces relations consiste en leur formalisation (procédures, structures et normes) et la veille à leur application, et cela, afin de satisfaire le fonctionnement régulier et le développement harmonieux de l'organisation.

⁹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15ème édition, Vuibert, Paris, 2008, p 84.

¹⁰ ACHOUCHE Mohamed KABYL, Kamel et MANADI Fatiha, op. Citée. p 289.

G. Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines¹¹.

Le recrutement alimente en quantité et en qualité l'organisation les besoins de l'organisation en ressources humaines.

¹¹ CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p 289

Section(2) : Les grands principes et rôles de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise**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'adéquation, 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 à 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. 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 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 courte 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 en amont le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique »¹².

2.2 - Rôles de la gestion 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 habillage sur celle-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 démotivant 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.

Cela peut être un facteur démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui ne fait rien. Le souci d'équilibre doit guider l'administration de ce

¹² JEAN-MARIE « ressources humaines » 5^{ème} édition 1989, Vuibert entreprise

point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative la notion de groupe ou d'équipe.

- ❖ 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 permet 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.

Conclusion

Nous avons présenté essentiellement dans ce chapitre, la gestion des ressources humaines comme un système avec ses différentes activités, et nous avons constaté que l'intégration de la dimension ressources humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

Cette gestion est un paramètre qui doit vérifier la performance de l'entreprise et consiste à mobiliser les efforts de facteur humain qui contribue dans la réalisation de la performance. Avoir cette bonne ressource humaine consiste à réaliser plusieurs activités qui sont reliées à la stratégie générale de l'entreprise.

Chapitre II :
La fonction de recrutement

Introduction :

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. Est un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, ou dans une situation planifiée, son objectif est de répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter les compétences recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

La réussite d'un processus de recrutement dépend de la concordance entre le poste à pourvoir et le profil des candidats.

Section (1) : La politique de recrutement

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

1.1-Généralités sur le recrutement**1.1.1-Evolution historique**

Le recrutement existe depuis le début de la notion même d'organisation. Et pourtant, si ancien soit-il, ce n'est pas pour autant un acte facile, cette pratique est complexe à exercer.

Le recrutement a connu une évolution dans le monde et en Algérie.

A. Evolution du recrutement dans le monde

Il est possible de déterminer 03 grandes phases :

a. Avant la révolution industrielle

Avant la révolution industrielle, qui a touché la France entre 1830 et 1870 le recrutement n'avait pas réellement d'existence propre. En effet, celui-ci était dans un état embryonnaire étant donné les spécialités de l'époque. Effectivement, il n'existait pas encore de véritable marché du travail et les contextes sociaux, économiques et politiques faisaient qu'il n'y avait pas réellement de procédure.

En effet, c'était au moyen-âge, notamment l'époque du servage et des apprentis et il était rare d'avoir le choix dans la recherche du travail. Il n'existait pas autant de métier qu'aujourd'hui et seules les aptitudes physiques et les habilités étaient considérées. Si une personne était capable physiquement, elle pouvait travailler dans les champs. Par la suite, au 19^{ème}, avant la révolution industrielle. Les techniques de recrutement étaient rudimentaires, (le fouet) pour les esclaves, quelque pièces d'or ou le chantage de la prison pour les soldats. Celui qui voulait travailler n'avait pas réellement de choix par l'absence de mobilité ou le faible nombre d'organisation qui étaient présentes.

b. Après la révolution industrielle

La révolution industrielle a changé complètement la situation. En effet, cette époque a été caractérisée par un grand nombre de changement. La main d'œuvre a changé, les

organisations ont changés et il fallait donc commencer à s'interroger sur le recrutement car le contexte y était favorable.

Nous pouvons remarquer que l'époque de la révolution industrielle a permis une grande avancée dans la mobilité de la main d'œuvre, celle-ci était désormais capable de se proposer a plusieurs entreprises contrairement au passé où les contraintes géographique étaient beaucoup plus importantes. Les entreprises ont donc à développer des techniques afin d'attirer vers elles la main-d'œuvre nécessaire pour satisfaire les besoins.

L'approche de TAYLOR¹ lors de cette révolution industrielle est importante. En effet, au sein des usines, même si TAYLOR proposait une parcellisation des tâches, celle-ci devaient être clairement définies et c'est pourquoi, suite à ses écrits, la fiche de poste a pu être créée.

Ce n'est qu'au travers de l'apport de l'école des relations humaines de MAYO², bien plus tard qu'une véritable et une considération accrue du facteur humain. Pour MAYO, les employés n'étaient pas des machines comme on pouvait l'imaginer au travers de l'OST mais de véritables humains disposant de motivations et de compétences.

C'est au travers de cette réflexion sur la motivation qu'ils ont abouti sur le postulat que le recrutement est un processus complexe, visant à corréler un profil de poste à des compétences et des besoins d'un candidat.

c. Révolution à partir de 1960

A partir des années 60, le recrutement et les ressources humaines ont réellement commencé à prendre la place importante qu'elles peuvent avoir aujourd'hui au sein des organisations. En effet, des changements considérables ont pu être observés avec un véritable développement des organisations et donc, de leur outils et leur implication. Effectivement, c'est à partir de cette période que le marché du travail a véritablement commencé à exister.

Avec les évolutions des organisations et la multiplication des métiers, il fallait donc s'adapter et le recours à des outils a pu se développer. De plus, de nouveaux acteurs se sont greffés au processus, les intermédiaires favorisent l'adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre

¹**TAYLOR** : ingénieur américain, promoteur le plus connu de L'OST (OST est une méthode de gestion et d'organisation du travail elle a été créée au cours de la seconde révolution industrielle).

² **MAYO** : psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management

disponible sur le marché du recrutement, nous pouvons citer : la création d'organismes institutionnels, qu'ils soient publics ou privés qui ont favorisé la mise en relation entre les demandeurs d'emplois et les recruteurs.

L'apport continu de la technologie et des réflexions a permis le développement de nouveaux outils, aidés par les intermédiaires désormais présents.

A partir des années 80-90, l'émergence des tests, des personnalités, de raisonnement se sont démocratisés et sont devenus importants dans les procédures de recrutement, l'évolution majeure qui a suivi n'était plus liée à la gestion des candidatures que l'entreprise pouvait recevoir mais plutôt à la conquête de celles-ci.

Enfin, depuis quelques années, le développement continu d'internet et des médias disponibles a favorisé un nouveau critère dans le recrutement et ses procédures. En effet, l'internet est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit les organisations recrutant ou celles qui sont utilisées pour son externalisation. Cet apport, associé à une mobilité qui est désormais loin de celle qui était aux origines du recrutement fait qu'il est beaucoup plus aisé aujourd'hui, pour les entreprises de répondre à leurs besoins. Même si le contexte économique actuel gangrène le marché du travail, les entreprises peuvent donc se développer grâce à la mise à disposition d'un ensemble d'outils.

Il est certes difficile de retracer un historique précis de l'évolution du recrutement, de ses techniques, de ses outils et de leurs apports aux procédures tant le nombre de facteurs qui rentrent en compte sont nombreux.

B. Evolution du recrutement en Algérie

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

Par conséquent, le premier décret n°62/503 du juillet **1962** a édicté les mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique qui a constitué un droit commun en matière de recrutement et qui demeure applicable jusqu'à la publication du statut général de la fonction publique. En vertu de ce décret, les travailleurs qui se trouvaient sur place au 1er juillet **1962** sont admis d'office.

La crise économique qui a touché l'Algérie à la fin des années quatre-vingt (80) a induit des réformes économiques majeures. En effet, le contre choc pétrolier de **1986** a porté un coup dur à une économie quasiment rentière. La restructuration des sociétés publiques a eu pour conséquence la régression des effectifs à cause des restrictions budgétaires.

En fin, **le 21 avril 1990**, une loi fut promulguée sous le n°90/11 relative aux relations du travail dans le secteur économique ou tout recrutement par un employeur doit se baser cette loi, celle-ci a été modifiée et complétée en **1991 ; 1996 ; 1997**.

Depuis les années deux mille(2000) à ce jour, le recrutement connaît une nette amélioration avec le recul du chômage, grâce aux différents programmes initiés par le gouvernement.

Nous allons consacrer cette section pour présenter la définition, objectifs et les différentes méthodes de recrutement.

1.1.2 - Définition de recrutement

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

Selon **Jean Guyot**, l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification »³.

Le recrutement est abordé comme une succession de phase visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'information sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner.

1.2 - Objectifs de recrutement :

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

- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais ;

³GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983, p 215.

- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

L'atteinte de ces objectifs permet de recruter les candidats les plus compétents, les plus aptes, de les garder aux services de l'entreprise et aussi d'améliorer les conditions de travail.

1.3 – Raison et nécessité du recruter

1.3.1 - La raisons 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 l'augmentation de carnets 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.

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-elles 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 attrayants⁴.

1.3.2 - 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...

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.

⁴ BERANGERE CONDOMINES, EMILIE HENNEQUIN, «le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur

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'intérieur, 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 «études-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 espagnols)⁵.

1.4 - Les acteurs de recrutement

1.4.1 - 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.

⁵ MARIE TRESANNI : évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière 2eme édition

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.

1.4.2 - 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.

1.4.3 - 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.

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.

1.4.4 - Les agence

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 corporal etc.)

1.4.5 - 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.

1.4.6 - 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.

1.4.7- 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 recrutement⁶.

⁶ BERANGERE CONDOMINES, EMOLIE HENNEQUIN, «le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur»

1.5 - 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 sont⁷ :

Tableau N01 : Les outils de recrutement

Les outils	Définitions
Formulaire de demande d'emploi	Ces un document qui doit être remplir a la main par le candidat dune 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 texte culturel.
Diplôme	Grade délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitude 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 plus au moins rapide l'état de santé général d'un individu.
Tests et Entretien	Les tests est une épreuve, questionnaire, servant à juger quelque chose ou quelqu'un. L'entretien doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat.
Contrat (CDD-CDI)	Le CDD est la forme normale du contrat de travail, passée entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDI 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...)

⁷ GREEN ET JOHN B, MINER, personnel and industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977.

Section (2) : Processus de recrutement (Importance, méthodes et étapes)**2.1 - Importance de recrutement**

Le recrutement est une démarche qui tient un rôle important dans une entreprise. Si certaines sociétés le considèrent comme un facteur clé dans leur efficacité et dans leur développement, d'autre persistent à le négliger et à minimiser son importance.

Le recrutement est un enjeu stratégique pour chaque entreprise en raison du fait que le capital présenté par les ressources humaines est essentiel. Pour toute entreprise, chaque embauche constitue un véritable challenge. Il en dépend des résultats de l'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un recrutement dans l'une des fonctions clés, notamment, commerciale, production, marketing,... Dans le cas où le salarié ne dispose pas les compétences requises, qui ne s'adapte pas à la culture de l'entreprise ou s'il ne parvient pas à s'intégrer à l'équipe, alors cela ne ressentira sur la réactivité de l'entreprise à décrocher de nouveaux contrats et à les honorer.

L'importance de recrutement se résume comme suit :

2.1.1 - Répondre aux attentes

Par un fiscaux de moyens pour attirer les meilleurs candidats, la structure se place comme une couverture possible de l'aspiration personnelle d'individus prêts à vivre leur vie professionnelle en harmonie avec leur état vie d'esprit, leur volonté, leur motivation, leur métier et leur capacité.

2.1.2 - Donner les moyens de réussir

Il y a pratiquement dans toutes les procédures de recrutement l'expression pour le recruter de réussir l'opération qui lui permettra de renforcer ses équipes et relever de nouveau défis. Le recrutement est donc un acte positif chargé d'espoir.

2.1.3 - De se projeter dans l'avenir

Recruter c'est avoir une vision à long terme de l'avenir professionnel du recruté mais aussi de l'avenir de la structure tout entière. On peut comprendre par la que le recrutement est une occasion remarquable de faire des projections dans l'avenir et d'imaginer des lendemains meilleurs.

2.1.4 - D'établir une politique d'ensemble

Tout type d'organisation a besoin de cohérence. Le recrutement offre ainsi un intérêt particulier pour revoir la politique d'ensemble de la gestion du personnel et par la même de la politique d'ensemble de toute la structure par la fixation d'objectifs.

2.1.5 - Rechercher d'autre motivation

Aussi paradoxale que cela puisse paraître, le fait de recruter entraîne un questionnement en interne de la structure car cela n'est pas anodin⁸ ni même sans présenter des risques majeur.

2.1.6 - Faire le point

Pour un candidat en quête d'un poste à la hauteur de ses ambitions, le recrutement est en soi un passage pouvant propulser mais aussi remettre en cause un nombre conséquent d'idées reçues sur le travail, la carrière professionnelle, l'ambition.

2.1.7 - D'examiner la politique salariale

A chaque recrutement, la question du salaire est une question qui a pour conséquence majeure de revoir les critères qui régissent l'ensemble des rémunérations. C'est ainsi que les coefficients, les indices, les niveaux hiérarchiques ont tendance à remettre les questions liées aux décisions de départ.

2.1.8 - Recentrer l'activité

La culture d'une structure découle de ce que son personnel en fait le recrutement est donc propice à se recentrer sur des métiers de base en renforçant les équipes sur des savoir-existants ou en y intégrant de nouveaux.

La formulation complète des activités à partir de nouveaux entrants est propice au débat et a la volonté d'aller de l'avant en repartant sur des bases saines.

2.2 - Les méthodes de recrutement**2.2.1 - Le recrutement interne**

Le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »⁹

⁸ Anodin : Importance, sans relief, falot, insignifiant

Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offre d'emploi a ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service.

Les salariés peuvent donc s'épanouir a un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotion au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié.

En fin, le cout pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement.

2.2.2 - Le recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution.

En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur monde de fonctionnement ou même sur service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un cout considérable sur le processus de

⁹ PERETTI Jean-Marie, op. cit. p 69

recrutement. L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures.

2.2.3 - L'e-recrutement

Le recrutement en ligne est « l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement, le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés »¹⁰

L'e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux. Par ailleurs, en période de crise économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements.

L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois. Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe sur des sites de recherches d'emplois. Publier des offres sur les sites est le moyen le plus facile pour les entreprises de se faire connaître leurs postes vacants et ainsi d'avoir un maximum de candidatures.

Néanmoins, il faut rester vigilant quant au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour permanente des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites.

En effet, Internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et notamment le service ressources humaines risque d'être submergé par un nombre in-considérable de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser.

¹⁰ PERETTI Jean-Marie, op. cit. p 74

2.2.4 - Les chasseurs de têtes

C'est dans les années 60 que le concept de chasseur de tête est arrivé aux Etats-Unis.

Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Les chasseurs de tête ont un rôle de conseil envers l'employeur, il va l'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats.

Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement cher. Les chasseurs de têtes n'hésitent donc pas à aller débaucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes.

Les chasseurs de tête sont donc un bon moyen pour les entreprises de trouver le candidat idéal si celle-ci sont prêtes à payer le prix puisqu'en général, se sont très chères.

2.2.5 - Les candidats spontanés

Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celle-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'elle pourra exploiter au mieux ces CV.

2.3- Les étapes du processus de recrutement

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, il doit pour cela suivre un certain nombre d'étape en vue d'être efficace.

Nous pouvons regrouper les opérations de recrutement en quatre étapes :

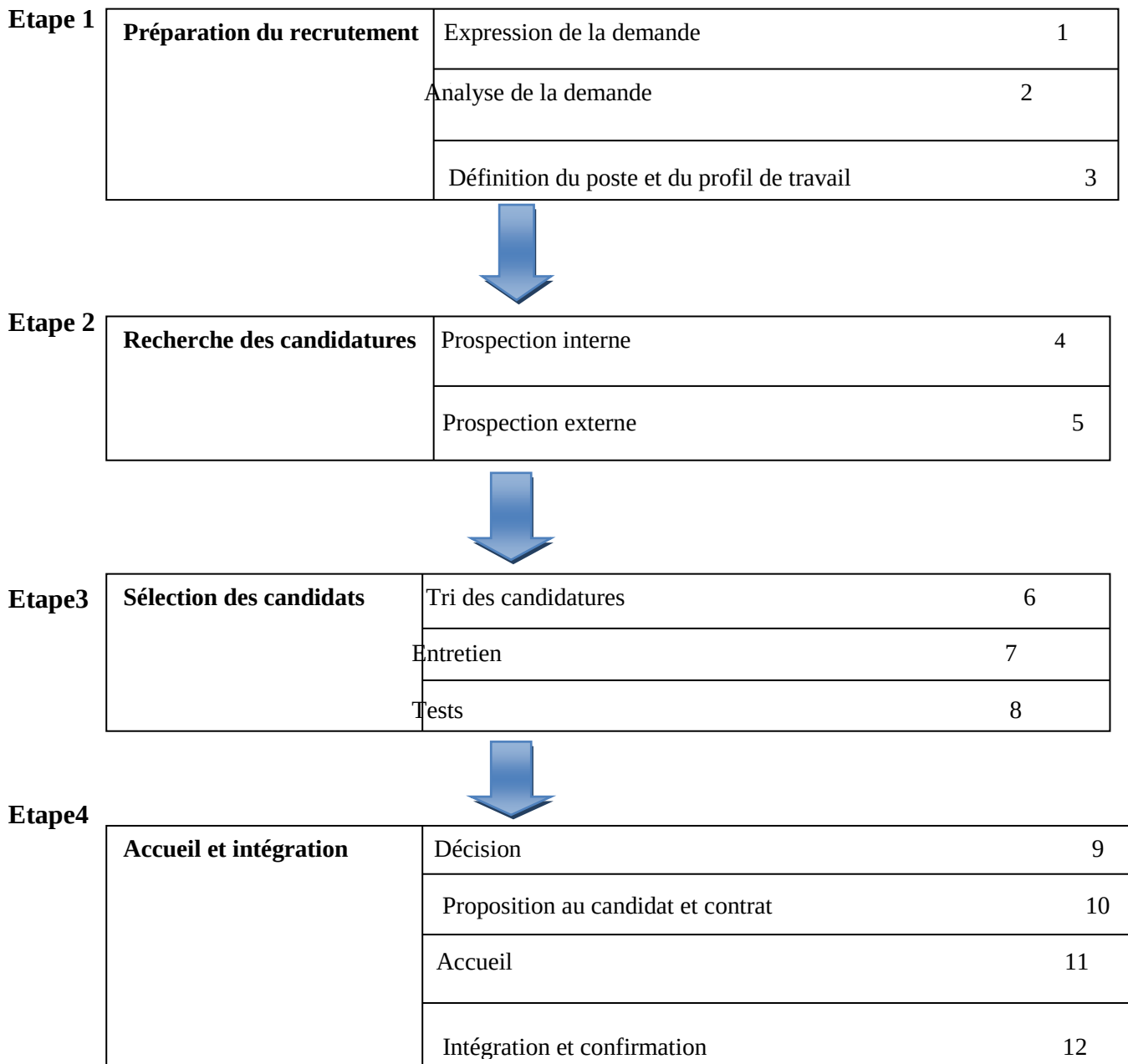


Schéma N02 : les étapes du processus de recrutement¹¹

Ce schéma est en général le plus utilisé dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son processus permanent, en recrutant chaque année un certain nombre d'employés, ne met pas en œuvre que les opérations 5 à 12.

¹¹ Adapté à PERETTI Jean-Marie, op, cit. p64

2.3.1 - Etape (1) : La préparation du recrutement

La première étape de processus de recrutement consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste et du profil.

a) L'expression de la demande de recrutement (1)

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

Nous recensons deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste) ;
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence) ;
- La gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en temps d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

b) L'analyse de la demande (2)

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

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et delà

répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.

c) Définition du poste et du profil (3)

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyser qui comprend différentes rubriques.

Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé ;
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué ;
- Inventaire des tâches de travail ;
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Moyens et contraintes du poste ;
- Mode d'accès et évolution ;
- Compétences requises.

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

A cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres. La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le nouveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

2.3.2 - Etape (2) : La recherche des candidatures

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

a) La prospection interne (4)¹²

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

b) La recherche des candidatures externe (5)

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.¹³

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

¹² PERETTI Jean-Marie, op. cit. p 68.

¹³PERETTI Jean-Marie, op. cit. p 69.

2.3.3 - Etapes (3) : La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

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

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

a) Le tri des candidatures (6)

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée.

Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux.

Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV.

Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

b) L'entretien (7)

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

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

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

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat, en préparant un cadre agréable pour le mettre à l'aise ;
- La recherche des informations complémentaire par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;

- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et de poste ;
- La conclusion de l'entretien.

c) Les tests de recrutement (8)

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

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes :** Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie ;
- **Les tests de personnalité :** Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme et à la sociabilité. La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique ;
- **Les tests de situation :** Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

2.3.4 - Etape4 : Accueil et intégration

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

a) La décision (9)

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

b) Proposition au candidat et contrat (10)

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelque condition comme la rémunération, date d'entrée en fonction,....

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

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

c) l'accueil (11)

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines

entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveau salariés a un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

d) Intégration et confirmation (12)

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des taches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser.

Cette phase peut être plus au moins longue selon le degré de complexité des taches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

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

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

2.4 - Les contraintes de la gestion du recrutement

2.4.1 - Les contraintes liées à l'individu

a. 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 a la suffocation, aux sommeils, aux odeurs.

b. Les syndicats

Dans la majorité des cas, les employeurs respectent les contrats et les accords collectifs est affichées a 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 salaires de ces deux entreprises sont régis par le même contrat collectif.

De nombreuse autre 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 de titres d'emplois qui engendrent des stéréotypes pour exclure les femmes de certains emplois.

c. 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.

2.4.2 - Les contraintes liées à l'organisation et à la gestion**a. 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.

b. Les coûts

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

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 a 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 tache va être rémunéré, cette tâche s'avère lourde en matière de coût.

c. La gestion

On a souvent la faillite de petite et moyen entreprise (PME), a 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 connaitre les départs à la retraite, la procédure peut considérer hasardeuse comme celles causées par les décès, les démissions...

d. La technologie

La technologie amène parfois des changements obligeant l'entreprise a modifié 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.

e. 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. A 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 âpres ventent.

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 candidats.¹⁴

¹⁴ WWW.MEMOIREONLINE.com

Conclusion

Il est certes difficile de dresser un historique précis de l'évolution et des techniques de recrutement. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter des procédures et des critères objectifs d'emploi.

Ainsi, il est impératif de se donner des procédures et des critères objectifs pour recruter, mais aussi pour intégrer les nouveaux agents. Le recrutement a donc pour objet de sélectionner les candidats les plus indiqués en termes de compétence et de personnalité pour les besoins de l'entreprise.

La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur, cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

Chapitre III
Processus de recrutement au sein de
« NAFTAL » branche
commercialisation OUED-AISSI TIZI-
OUZOU

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher de la réalité. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre le système de gestion dans le processus de recrutement utilisé par NAFTAL de TIZI-OUZOU à OUED AISSI et leurs profits d'appliquer ce processus de recrutement.

Afin de délimiter notre champ d'analyse, nous traitons dans ce chapitre le processus de recrutement dans l'entreprise NAFTAL.

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL »

Après l'indépendance de l'Algérie, les pouvoirs public, ont créé une compagnie algérienne de recherche d'exploitation de transport, et de commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivées, sous l'appellation de SONTRACH, qui est la première entreprise dans le continent africain, elle s'est investie pour s'imposer à la 12^{ème} position parmi les compagnies pétrolières mondiale.

Après la nationalisation des hydrocarbures, en 1971 la distribution des produits pétroliers en Algérie a été confiée à la « **marche intérieur** » relevant de SONATRACH, pour prendre en charge les activités de raffinage et de distributions des produits pétroliers sur le marché national.

1.1- Organisme d'accueil**1.1.1-Aperçu historique**

NAFTAL est une entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, qui est depuis 18-04-1998, est devenue une société par action (SPA¹), dont ses activités sont détenues intégralement par le groupe SONATRACH, elle a toujours fonctionné sur le plan régionale en unité de distribution.

Issu de SONATRACH, a été créé par le décret N° 80-101 du 09-04-1980, comme elle est aussi chargée de l'industrie du raffinage, et de la distribution des produits pétroliers (IRDP).

Elle a été constituée par le transfert des structures moyennes, détenues gérées auparavant par SONATRACH, elle rentre en activité le 01-01-1982, alors que le raffinage est séparer de l'activité de distribution, donc la raison sociale de l'entreprise change, suite à cette séparation des activités.

¹ SPA : est une société par action qui désigne un type de société commerciale disposant d'un capital social fourni par les associés et donnant lieu a des actions ou parts sociales qui représentent les titres émis par la société a ses actionnaires.

Le décret N 80-187 du 27-08-1987² et qui s'est concrétisé par la création des deux entreprises qui sont :

NAFTAC : est chargé du raffinage du pétrole.

NAFTAL : est chargé dans le cadre du plan national de développement économique et la société de commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

L'appellation NAFTAL provient de :

NAFT : pétrole

AL : Algérie.

A partir de 1998, NAFTAL change de statut et devient filiale à 100% de SONATRACH avec un capital de 6.5 milliards de dinars qui est évalué à nos jours à 15,65 milliards de dinars.

Elle s'est réorganisée sur ses principaux métiers de base qui sont désormais :

La distribution et la commercialisation des produits carburants et GPL. NAFTAL se trouve aujourd'hui, dans les nouveaux contextes de libre concurrence, marqué de surcroît par les nouvelles dispositions de la loi N° 05-07 du 27-04-2004 relative aux hydrocarbures.

1.2 - Missions et activités de l'entreprise :

NAFTAL, a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché nationale, comme elle intervient dans les domaines suivants :

- ✓ L'enfûtage³ des GPL.
- ✓ La formulation de bitume.
- ✓ La distribution, stockages et commercialisation des carburants, lubrifiants, pneumatiques, GPL carburants, produits spéciaux.
- ✓ Transports des produits pétroliers.
- ✓ Distribution des produits pétroliers et dérivés.

² Document interne a NAFTAL

³ L'enfûtage : remplissage

NAFTAL a les activités qu'elle exerce durant sa mission, elles consistent à commercialiser les produits pétroliers à travers toute l'organisation et la gestion du réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

Ses missions sont :⁴

- ✓ Organiser et développer l'activité de commercialisation.
- ✓ Stocker, transporter et/ou faire transporter tous les produits à commercialiser sur le territoire national.
- ✓ Elaborer et concrétiser les plans annuels et pluriannuels arrêtés avec les organismes concernés, visant la couverture du marché national en produits pétrolier.
- ✓ Veiller à la mise en œuvre des actions par une utilisation rationnelle des produits énergétiques.
- ✓ Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la société industrielle, la sauvegarder et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernes.
- ✓ Procéder à la récupération des huiles usagées dans le cadre de la préservation et de la protection de la nature.
- ✓ Développer les infrastructures de stockage, et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché.
- ✓ Procéder à une étude du marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers. Formation, au recyclage au perfectionnement des travailleurs.
- ✓ Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- ✓ Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures.
- ✓ Développer une image de marque.

⁴ Document interne

1.3– Objectifs

NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service ;

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-services ;
- Le renouvellement de ses capacités de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe ;
- La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb.

1.4 - Présentation des produits commercialisés par l'entreprise, et de l'organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou« NAFTAL »

1.4.1 - Les produits commercialisés par l'entreprise :⁵

A. Les familles de carburant :

- a) Essence Normale :** C'est un carburant avec plomb utilisé pour les anciens véhicules et qui possède une quantité inférieure à celle du super, comme il est trop polluant, pour cette raison sa commercialisation a diminué.
- b) Essence Super :** On l'utilise pour l'alimentation des moteurs automobiles, il est caractérisé par un indice d'octane très élevé par rapport à l'essence Normale.
- c) Essence sans Plomb :** c'est un combustible issu du raffinage du pétrole et exempter du plomb en raison de l'impact du plomb sur l'environnement et sur la santé publique.

⁵ Document interne a NAFTAL

B. Gasoil : Le gasoil et le Diesel ne sont que deux noms différents pour un seul et unique. C'est un carburant issu du raffinage du pétrole. Il est destiné à l'alimentation des moteurs. Diesel routiers et non routiers.

1.4.2 - Les lubrifiants (huiles, graisses) :

Un lubrifiant est une matière onctueuse, liquide ou solide. Elle a la propriété d'atténuer le frottement et l'usure des pièces mécaniques, d'évacuer la chaleur et de prévenir la corrosion. Il existe différentes variétés de lubrifiants qui répondent à des utilisations particulières :

Huiles pour les moteurs, huiles isolantes pour les transformateurs électriques, huiles pour les transmissions hydrauliques, graisses pour les rouages.

1.4.3 - Les pneumatiques :

Sont des accessoires indispensables pour tout véhicule. Ils assurent le contact entre le véhicule terrestre et le sol. Un pneumatique est formé d'un tube de caoutchouc, gonflé d'air ou d'un gaz comprimé, et qui est fixé à la jante d'une roue pour amortir les chocs. Les pneumatiques sont un des points capitaux de sécurité pour un véhicule.

1.4.4 - Le bitume :

C'est une substance composée d'un mélange d'hydrocarbures, très visqueuse, solide à la température ambiante et de couleur noire. Le bitume est essentiellement constitué d'hydrocarbures lourds. Pour être utilisé, le bitume est séparé du pétrole brut par distillation en raffinerie. Il est le produit pétrolier le plus lourd. Le bitume est le produit le plus utilisé dans les travaux publics, de l'auto route, au chemin communal jusqu'à tarmac des aéroports.

1.4.5 - Fuel (léger et lourd) :

C'est une huile combustible industrielle légère, liquide dérivé du pétrole provenant de la distillation du pétrole brut, au-dessus de 275° C utilisé notamment dans les chaudières. Il est

classé dans les ressources énergétiques fossiles et dans la pollution de l'air. Il peut être utilisé aussi dans des moteurs diesel.

1.4.6 - Le centre de multi-produit (CMP)

C'est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produit à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne chez son fournisseur principal qui est la raffinerie d'ARZEW.

Le CMP est situé sur la route nationale n°12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

1.4.7 - L'organisation de l'entreprise NAFTAL⁶

NAFTAL, est une entreprise à caractère commerciale, chargé de la distribution des produits pétroliers, sur toutes les stations-service réparties géographiquement sur le territoire nationale.

La société NAFTAL a adapté une organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produit et la décentration des activités opérationnelles.

Ce schéma d'organisation de l'entreprise répond aux doubles objectifs suivants :

- Le renforcement de la direction générale dans son rôle de conception et d'orientation stratégique de décentration des divisions opérationnelle.

⁶Document interne à NAFTAL

A. L'organigramme de l'entreprise NAFTAL

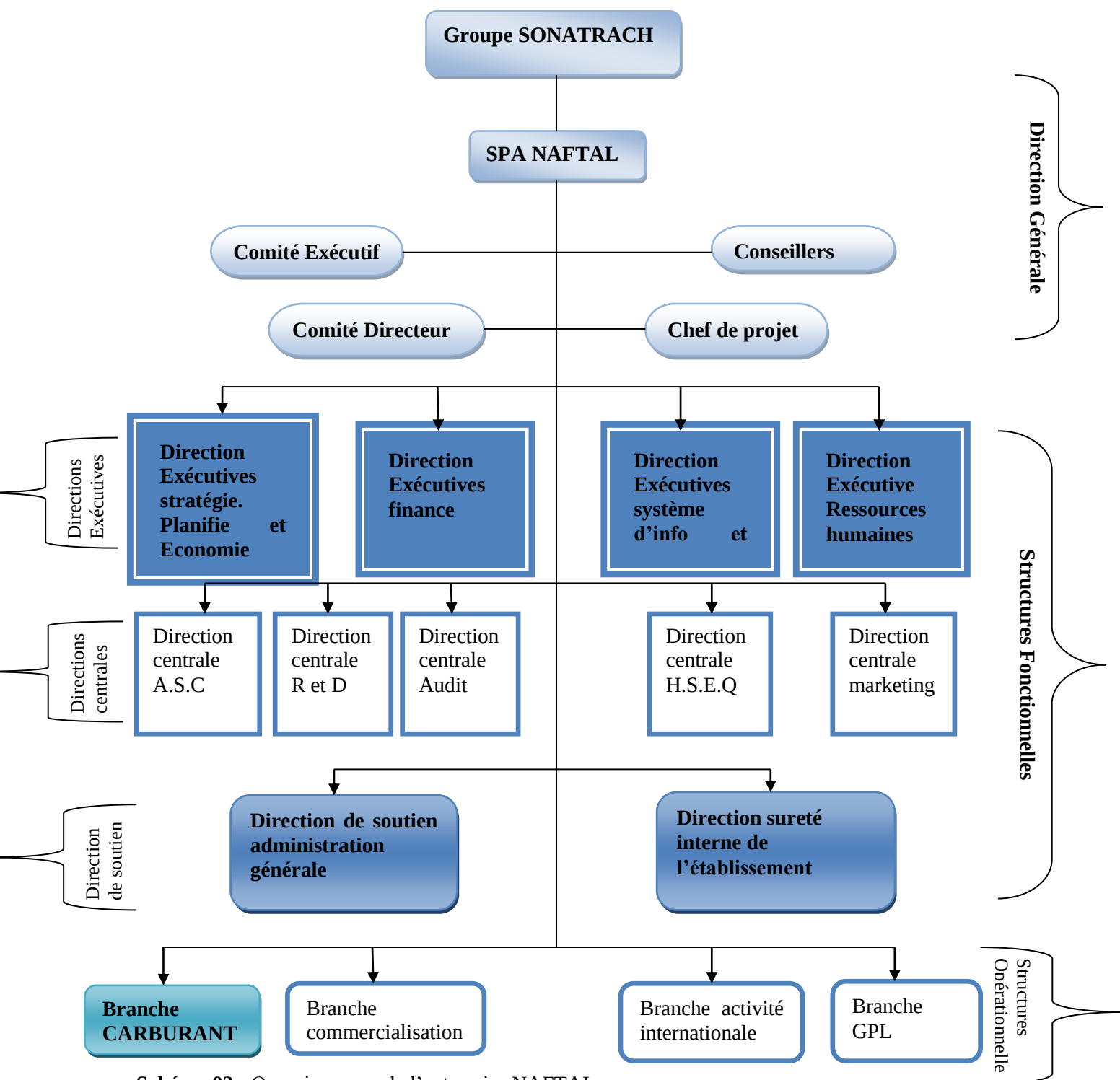


Schéma 03 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL.

Source : Données interne a l'entreprise

B. Présentation du district distribution de Tizi-Ouzou⁷

Le District de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR a Oued AISSI a environ 13km du chef-lieu de Tizi-Ouzou.

Par ailleurs, il assure la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-service.

Afin d'assurer sa pérennité et de garder sa bonne place sur le marché, le District COM analyse, étudie et met en œuvre toutes les actions susceptibles à renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

Le District COM dispose de deux centres de stockage dont il assure la gestion, à savoir :

❖ Le centre de stockage et de distribution (CSD)

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de 10 hectares dans la zone industrielle d'Oued-AISSI, a été mis en marche le 02/02/2001.

Il est doté d'installation annexe et générale, d'unités de stockages et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 30000 m³ de carburants et 2000 m³ d'huiles usages.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CARROUBIER et d'EL HARRACH.

⁷ Document interne

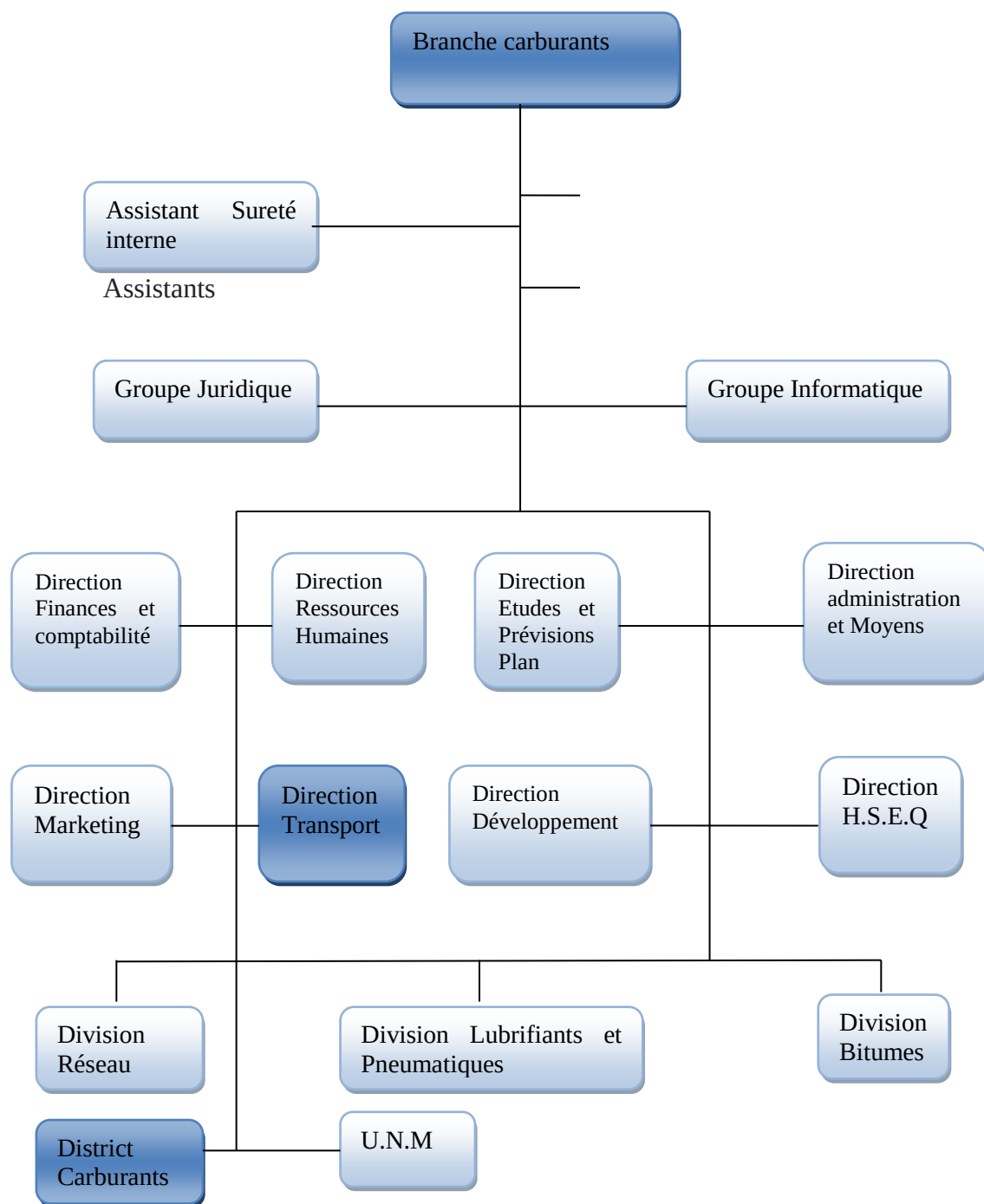
❖ La capacité de stockages (OUED AISSI)

L'entreprise stocke deux types de produit : essence super et gasoil, ils sont stockés dans 6 pacs de capacités différentes :

- 2 bacs de 8000 m³ (TK1, TK2) et 2 bacs de 5000 m³ (TK3, TK4) pour stocker le gasoil.
- 2 bacs de 2000 m³ (TK5 TK6) pour stocker l'essence super.

Donc le centre de stockage et de distribution (CSD) de TIZI OUZOU a une capacité de stocker une quantité de 30000m³.

a. L'organigramme de la branche carburante NAFTAL

**Schéma 04** : Organigramme de branche carburante (donnée interne à l'entreprise)**Source** : NAFTAL

b. L'organigramme de district OUED AISSI (CSD)

On schématise la structure de l'entreprise comme suit :

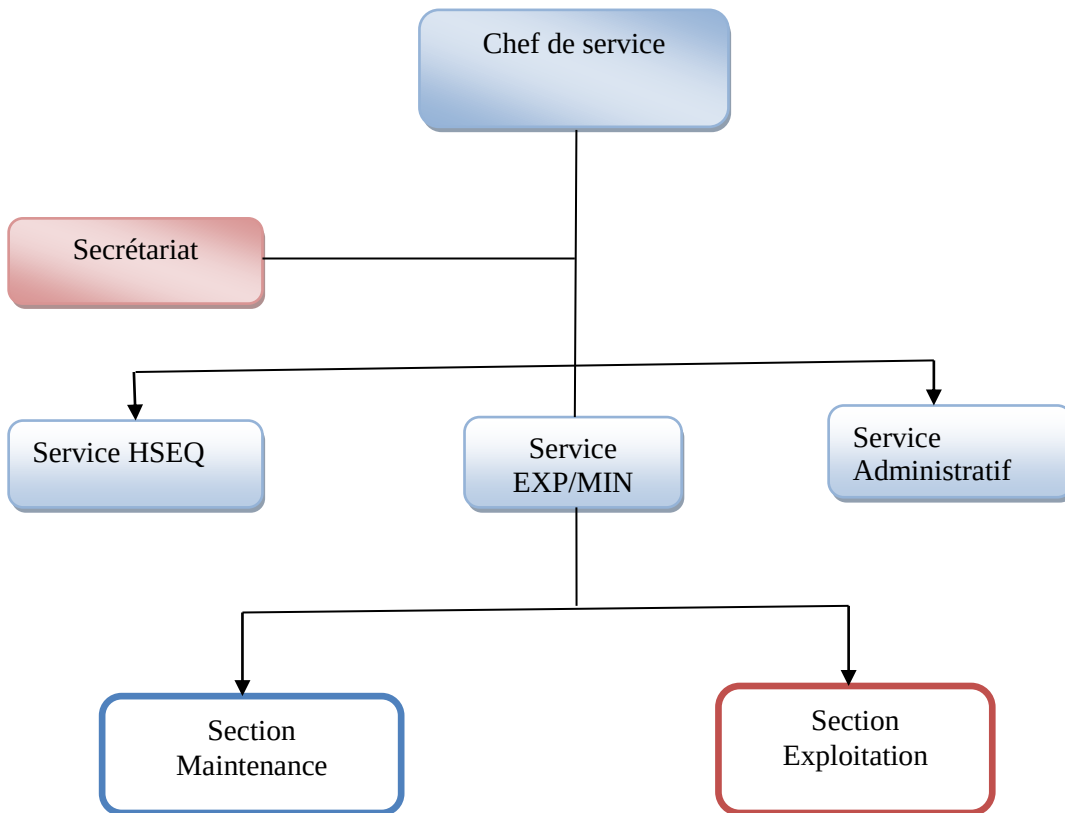


Schéma N05 : centre de distribution et de stockage (OUED AISSI). (Donnée interne à l'entreprise)

c. Moyens de transport

Les moyens mis en service par l'entreprise NAFTAL pour réussir le transport des hydrocarbures d'entrepôt d'ALGER (CAROUBIER) pour satisfaire les commandes du C.S.D de TIZI OUZOU (OUED AISSI) sont :

Une flotte d'attelages qui contient :

- Des attelages propres à NAFTAL.
- Des attelages appartenant aux primes conventionnées avec NAFTAL.

C. Organisation du district commercialisation Tizi-Ouzou

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-AISSI a mis à sa disposition des moyens humains, financières et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et réparti ses tâches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service ;
- Secrétariat de direction ;
- Responsable sécurité industrielle, HSE ;
- Juriste.

Les départements qui composent le district commercialisation Tizi-Ouzou sont :

a. Département commercial

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse les écarts et entreprendre les actions de redressement de l'entreprise,

Ce département comprend :

- Service réseau ;
- Service lubrifiants ;
- Service pneumatiques.

b. Département transport et techniques

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de rechange et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions.

Il est subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

c. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit au bilan en fin de chaque comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;
- Service comptabilité ;
- Service budget et couts.

d. Département administration et moyens généraux

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service moyens généraux ;
- Service administration ;
- Service ressources humaines.

Outre, le district **Commercialisation/ Tizi-Ouzou** dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.

Section 2 : L'analyse des systèmes de gestion dans le processus de recrutement « NAFTAL »**2.1- Plan de recrutement de NAFTAL branche Commercial**

Il existe trois phases dans le plan de recrutement au sein de la branche commerciale :

- Le pré recrutement
- Le recrutement
- Le post recrutement

2.1. 1 - Phase de pré recrutement :**A. Constat des vacances des postes**

Au cours de l'exercice des activités, les unités opérationnelles et administratives constatent le manque opérationnel par rapport aux postes imputé.

Un poste est considéré vacant dans les cas suivants :

- Un départ à la retraite ;
- Démission ou licenciement du salariés ;
- Remplacement du salariés ;
- Un congé de maladie de longue durée ;
- Formation de longue durée.

B. Les besoins exprimés par structure

Les responsables des différentes structures de la branche commerciale définissent leurs besoins effectifs en qualité et en compétences à l'aide du PMT (plan moyen terme) qui permet de constater le nombre de postes à pourvoir, les vacances des postes et les causes de départ....

Une fois les besoins sont exprimés, des consolidations se font au niveau de la gestion des ressources humaines, les représentants de cette dernière étudient les besoins réels des structures en comparant avec l'organigramme et par rapport aux éléments suivants :

- Le budget à louer c'est à dire la partie du budget consacré au recrutement, la rémunération des salariés, la formation des nouveaux recrues ;
- Les vacances des postes : les raisons de départ ;
- L'objectif qualité ;
- Le plan moyen terme.

C. Analyse et étude des demandes formulées par les structures

Dans cette étape les représentants de la direction des ressources humaines étudient les besoins des effectifs des unités cas par cas en composant l'effectifs réels sur le terrain et celui de l'organigramme et si la structure a des raisons justifiant sa demande. A partir du résultat de cette étude la DRH répond à sa demande.

Soit elle refuse la demande de la structure mais en expliquant les causes (besoins non justifiés), soit elle accepte la demande et satisfait ses besoins c'est à dire elle va recruter en interne ou en externe.

D. Formaliser des demandes de recrutement

Dans le cas où la direction des ressources humaines approuve sur la demande, elle doit définir pour chaque structure, unité, zone géographique, charge de travail, saison, l'effectif nécessaire en terme de :

- **Quantité** : le nombre de poste à pourvoir.
- **Qualité** : les compétences nécessaires pour le poste à pourvoir.
- **Les délais** : respecter les délais car les retards peuvent engendrer des résultats négatifs pour l'entreprise.

2.1.2 - Phase de recrutement

A. Prospection dans le marché de travail : la recherche des candidatures consiste à une prospection interne ou externe.

a. La prospection interne

C'est la recherche des candidats potentiels de l'entreprise. Cette recherche s'effectue au niveau de toutes les branches de NAFTAL. La DRH affiche une annonce ou une offre d'emploi au niveau de toutes les directions et structures.

Cette annonce doit contenir :

- Le profil du candidat recherché.
- La description du poste à pouvoir.
- Les avantages du poste.
- Les délais de recrutement.

A titre d'exemple de recrutement à l'interne a NAFTAL « la bourse d'emploi »

Le recrutement à l'interne permet de diminuer les couts de recrutement d'un nouveau salarié (la rémunération, la formation) et il représente une source de motivation pour le personnel.

Si les ressources en effectifs à l'interne de l'entreprise sont épuisées on passe à la prospection à l'externe.

- La banque de candidatures, le vivier : c'est les candidatures spontanées ou celle qui ont été retenu mais ont été gardé en réserve.
- Les candidatures proposées par l'agence nationale de l'emploi ANEM.
- Le réseau professionnel de l'entreprise.

b. Prospection externe

C'est la recherche des candidats qui correspondent aux exigences des postes à pouvoir à l'externe de l'entreprise.

Il existe plusieurs sources :

B. Présélection des candidats

Le tri des CV : dans cette étape on élimine les candidats qui ne répondent pas aux exigences du poste à pouvoir et au profil demandé.

Ce tri dépend des critères suivants :

- Mauvaise présentation du CV qui reflète les candidats qui demandent un grand effort physique.
- Lieux de résidence du candidat : les candidats qui résident par exemple dans une autre wilaya que le poste sont éliminés directement. La priorité est donnée aux candidats de la même région du poste à pouvoir.
- L'âge et la santé du candidat ; ne pas recruter des candidats qui demandent un grand effort physique.
- Certains travaux ne peuvent pas être réalisés par les femmes.

C. Sélection des candidats

Après avoir terminé le tri des CV la direction des ressources humaines contacte les candidats présélectionnés qui répondent le mieux aux exigences du poste à pouvoir (généralement le nombre de candidats contacté ne dépasse pas 20 candidats) pour passer des entretiens pour la catégorie des cadres, des tests ou examens professionnels pour les catégories : maîtrise et exécution.

Les questions qui seront posées lors de l'entretien vont dépendre de la nature du poste à pouvoir, une commission de l'entretien et de sélection va évaluer chaque candidat avec le maximum d'objectivité. Les tests ou examen professionnel que les candidats vont passer dépendront aussi de la nature des tâches dont ils doivent accomplir dans le future.

D. Constitution de la commission d'entretien et sélection

Cette commission est composée de :

a. Représentants de la direction des ressources humaines

La présence d'un représentant de la direction des ressources humaines est indispensable puisque c'est elle qui :

- Détient la méthodologie du recrutement.
- Formalise-le recrutement.
- Organise le recrutement.

b. Représentant de la structure

C'est le responsable de la structure elle-même qui est présent.

c. Représentants de l'activité

La présence d'un représentant de l'activité qui connaît bien les tâches et le profil du poste à pouvoir permet à la commission de faire le bon choix c'est à dire le meilleur candidat qui correspond le mieux aux exigences du poste.

La fiche de recrutement :

NAFTAL, cherche dans les candidats le savoir être, le savoir-faire et les compétences et aussi la prédisposition psychologique et intellectuelle.

Cette fiche permet de formaliser l'évaluation et l'appréciation de la commission d'entretien et de sélection des candidats lors des entretiens. La commission évalue le comportement de chaque candidat et chaque membre de la commission va donner son appréciation pour pouvoir à la fin faire le choix final (le candidat est noté sur 48 points).

- ❖ A noter : dans le cas d'une prospection à l'interne le candidat qui travaille déjà à l'entreprise ne doit pas se présenter avec un CV mais avec une fiche nommé « fiche de synthèse » qui résume tous son parcours professionnel dans l'entreprise.

Cette fiche doit contenir les éléments suivants :

- Son poste actuel.
- Sa conformité par rapport au nouveau poste.
- Les raisons de sa demande de mobilité (lieu de résidence, besoin de la structure, raisons familiales).

2.1.3- Phase de poste de recrutement

A. Etablissement des contrats pour les candidats sélectionnés

Dans le but de la réglementation de la situation du candidat sélectionné, quelques étapes doivent être entreprendre :

- ✓ Convoquer le candidat recruté au niveau de la direction des ressources humaine.
- ✓ Demander à l'intéressé de fournir un dossier administratif, conformément à la réglementation en vigueur au sein de NAFTAL.
- ✓ Le candidat doit passer une visite médicale au niveau de la branche pour connaître sa bonne santé et assurer sa conformité par rapport au poste.
- ✓ Le projet de contrat : la signature du contrat s'effectue entre deux parties.

a. L'entreprise :

Le directeur de la branche est chargé de la signature de chaque contrat par ce que ce dernier a des effets juridiques et le directeur de la branche est le premier représentant juridique de la branche. Une fiche d'entretien du candidat recruté doit être délivrée au directeur de la branche et c'est à lui d'approuver ou de refuser.

b. Le candidat recruté :

Il doit lire le contrat pour connaître ses responsabilités vis à l'entreprise et ses droits avant de le signer.

Une fois le contrat est signé le nouveau salarié doit se présenter au niveau de l'entreprise pour commencer son travail, son superviseur lui fournit :

- a) Une fiche de prise de service.
- b) Une fiche de poste qui contient :

- **Identification du poste**

- ✓ Le positionnement du poste dans l'organigramme.
- ✓ Le chef hiérarchique.
- ✓ Les missions et tâches.
- ✓ Les compétences requises.
- ✓ Le profil du poste : condition d'accès au poste.

- **La fiche de l'emploi**

- ✓ Le nom de l'intitulé.
- ✓ Le positionnement de l'emploi dans l'organigramme.
- ✓ La définition de l'emploi.
- ✓ La définition des activités de l'emploi.
- ✓ Les moyens mobilisés.
- ✓ Les conditions du travail : HES

 **Hygiène :** l'obligation de respecter les normes internationales.

 **Environnement.**

 **Sécurité :** NAFTAL oblige tous son personnel à respecter les mesures de sécurité à titre d'exemple en matière d'habillement : mettre le gilet et le casque antibrouillard.

 **Des conditions psychologiques :** les employés ne peuvent pas travailler sous la pression dans un environnement de travail défavorable.

- Les référentiels des compétences de l'emploi.
- Les liaisons avec les autres emplois.
- Les perspectives de carrière.

B. Période d'essai et son évaluation

La nouvelle recrue doit passer dans chaque structure de supérieur pour se présenter, connaître ses collègues, connaître l'environnement de travail de l'entreprise et pour assimiler le travail de chaque activité. A la fin le nouveau salarié doit établir un rapport d'induction et le présenter à la structure où il travaille pour qu'il soit évalué.

Dès que le nouveau salarié signe son contrat et s'installe dans son nouveau poste, son premier jour de travail représente son premier jour de sa période d'essai.

La période d'essai à NAFTAL est de six mois pour la catégorie des cadres et de trois semaines pour la catégorie exécution. Durant cette période le nouveau salarié doit accomplir son travail et l'entreprise lui fournit un « coach »⁸ pour lui expliquer son travail et l'aider en cas de difficultés.

Généralement ce coach est son supérieur hiérarchique et qui à la fin de la période il doit fournir à la direction des ressources humaines une fiche d'appréciation de la période d'essai du nouveau recrue. A partir des deux cas vont se présenter pour le nouvel employé :

- a) Refus :** c'est-à-dire la rupture du contrat, elle se fait à tous moments de la période d'essai soit par l'employé ou bien l'entreprise sans préavis. Si le supérieur ne représente pas son refus de la confirmation de l'employé avant la fin de la période d'essai il sera confirmé automatiquement.
- b) Confirmation :** le supérieur envoie la fiche d'appréciation de l'employé en approuvant sa confirmation et sa continuité dans son poste.

Cette affiche d'appréciation contient :

- Le nom et le prénom de l'employé.
- La fonction.

⁸ Coach : conseiller en entreprise qui tente par un accompagnement psychologique, de développer les compétences d'une personne ou d'un groupe de personnes.

- La structure.
- Les critères d'évaluation :

Ordre et méthodes : capacité d'organiser le travail par ordre de priorité.

Réajuster et modifier le travail et respecter les délais.

2.2 - Etude de cas pratique au sein de NAFTAL

2.1.1 - Recrutement externe d'un agent installateur (G.P.L.C)

A. Identification du besoin

Après étude de poste vacant d'un agent installateur G.P.L/C, Le chef d'agence C.O.M de Bejaia a exprimé le besoin d'un agent G.P.L/C par une lettre intérieure qui a été adressée à Mme la directrice du district Tizi-Ouzou.

La directrice saisie le département personnel a l'effet d'introduire une demande de dérogation auprès de la D.R.H pour un éventuel accord de recrutement d'un poste de travail à savoir agent installateur G.P.L/C Niveau1 au niveau de centre de conversion G.P.L/C relevant du district COM de Tizi-Ouzou.

Le service R.H instruit par le chef de département personnel introduit cette dérogation a (D.R.H) B/C.O.M Le 02/022/2016 Cette dernière a notifié l'accord de dérogation de recrutement d'un contrat de travail à durée indéterminé (C.D.I) d'un agent installateur G.P.L/C au niveau de l'agence commerciale de Bejaia. **(Voir annexe N°01).**

B. Exigences du poste

Une fois la dérogation notifiée au niveau de département ADM, le service ressources humaines établit une offre d'emploi qui sera déposée de l'ANEM auprès de l'ANEM el Ksour (territorialement compétente) le 07/02/2016, avec le profil suivant : **(voir annexe N°02)**

- ✓ être titulaire d'un certificat d'aptitude professionnelle en mécanique (C.A.P) ;

- ✓ bonne présentation ;
- ✓ résider proche de conversion G.P.L/C : El Ksour ;
- ✓ système de travail : normal ;
- ✓ âge limite 35ans ;
- ✓ situation vis-à-vis service national justifié ;
- ✓ relation de travail : à durée indéterminée.

En réponse à l'offre d'emploi, la direction de l'ANEM de Bejaia oriente les candidats selon les critères établie accompagné de leurs dossiers.

C. Sélection des candidats

L'ANEM Bejaia a orienté 05 candidatures remplissant les conditions arrêtées dans l'offre d'emploi, le service ressources humaines réceptionne les candidatures avec leurs CV, **(voir annexe N°03)**, muni du bulletin de présentation le 15/02/2016 et le références demandées dans l'offre d'emploi, **(voir annexe N°04)**.

Le candidat retenu auprès la sélection à travers une commission de recrutement le 28/03/2016 sera convoqué pour constitution de dossier avec les pièces jointes administratives à fournir **(voir annexe N°05)**

Une fiche de renseignement destinée au candidat sélectionné afin de la remplir **(Voir annexe N°06)**

Avec un P.V du 04/04/2016 qui sera dressé pour désignation de candidat retenu. **(Voir annexe N°07)**

Après constitutions du dossier administratif, le candidat concerné sera orienté pour une visite médicale d'embauche auprès de la médecine NAFTAL ci-joint modèle de visite. Le médecin de travail confirme l'aptitude ou l'inaptitude au travail par résultat écrits ci-joint modèle. **(Voir annexe N°08)**.

D. Installation

Le chef de l'agence C.O.M de Bejaia à travers son chef d'atelier de conversion G.P.L/C Bejaia veille à son installation en lui présentant le personnel du centre, ainsi toutes les tâches liées à sa fonction.

Etablissement d'un contrat de travail, le travailleur est appelé pour signer sur contrat liant à l'employeur par un contrat de travail indéterminé avec obligation de la mention : le 17/04/2016 « Lu et approuvé ». (**Voir annexe N°09**)

Il l'observe pendant la durée de la période d'essai de deux (02 mois) vu son statut (exécution socioprofessionnelle). (**Voir annexe N°10**)

E. Confirmation

Après confirmation de la période d'essai au poste de travail pour une décision réglementaire de l'intéressé Mr (X) installateur G.P.L/C une copie de la décision sera remise, le 02/05/2016.

Une lettre intérieure d'installation le 17/04/2017 du candidat agent installateur G.P.L/C est adressée du service ressources humaines au chef de centre conversion G.P.L/C Bejaia dans laquelle est noté (**voir annexe N°12**).

Le service ressources humaines saisit la section paie de Mr ou Mlle (X) et ce par une note de mise en paie avec une copie de son C.D.D pour paiement prochain mois.

2.2.2 - Recrutement interne d'un agent sécurité industrielle et d'un caissier principal**A. Recrutement d'un agent de sécurité industrielle****a. Identification d'un besoin**

Suite à la vacance des postes à savoir agent de sécurité industrielle et le poste manutentionnaire du district Tizi-Ouzou après accord de la direction centrale de ressources

humaine a lancé un appel à candidature interne pour pouvoir des postes au profit du centre Lubrifiants Pneumatiques de Tizi-Ouzou. (Voir annexe N°13)

Le service ressources humaines font prospections internes ou des notes internes diffusées dans toutes les unités et structures de l'entreprise le 08/02/2017 en vue de recueillir des candidatures remplissant les critères d'accès déjà arrêtés dans ces notes selon les conditions suivantes :

- profil exigé 3ème années secondaire.
- diplôme industrielle.
- Maintenance : niveau moyen à savoir 9AF.
- Avoir une condition physique.

b. Déroulement de la prospection interne

Des agents qui sont intéressés pour cet appel déposent leurs demandes auprès de leur responsable hiérarchique qui transmette à son tour au niveau de service R.H.

La commission du personnel du district après réception des 03 candidatures le tranchera sur la candidature en tenant compte des profils des candidats.

c. Décision finale

Suite à l'entretien effectué à l'ensemble des candidatures il ressort ce qui suit :

Trois agents ayant déposé leurs demandes de mutation ont été approuvées par la commission, ainsi que 02 redéploiements pour le poste d'agent sécurité industrielle.

Concernant le poste de manutentionnaire aucune candidature n'a été reçu ce qui a engendrée l'évolution de l'appel.

B. Recrutement d'un caissier principal**a. Identification d'un besoin**

Suite à la mutation de Mr (X) caissier au niveau du centre de distribution de Tizi-Ouzou dans le besoin de combler un poste déficit.

Le service ressources humaines font prospections internes ou des notes internes diffusées dans toutes les unités et structures de l'entreprise le 26/01/2016 en vue de recueillir des candidatures remplissant les critères d'accès arrêtés dans ces notes selon les conditions suivantes (voir annexe N°14)

- niveau d'étude scolaire
- titulaire d'un diplôme TS en comptabilité.

b. Déroulement de la prospection interne

Des agents qui sont intéressés pour cette appel déposent leurs demandes auprès de leur responsable hiérarchique qui transmettent à son tour au niveau de service R.H.

Le 24/02/2016 la commission du personnel du district après réception des (03) candidatures le tranchera sur la candidature en tenant compte des profils des candidats. (Voir annexe N°15)

c. Décision finale

Suite au PV de la commission du personnel le N° 12/16 du 24/02/2016 déclare l'anfractuosit.

Chaque proposition émise par un agent concerné par la promotion est motivée par :

- la vacance de poste.
- le niveau académique.
- l'ancienneté dans le poste.
- l'avis favorable de sa hiérarchie.
- l'avis de la commission du personnel.

Le service ressources humaines joint à cette lettre une copie de la fiche de synthèse de l'agent proposé à l'appel à candidature :

- copie du PV de commission du personnel district.
- registre de personnel actualisé.
- Etat nominatif du personnel concerné avec commentaire.

Ce courrier sera adressé à la D.R.H avec accusé de réception pour notification et information. Après examen et étude minutieuse du service de D.R.H notamment le service contrôle et réglementation en tenant compte des critères de promotion cités ci-dessus, la D.R.H réserve une suite à cette proposition (positive ou négative).

Après réception de ce courrier par la directrice, des notifications seront établit à chaque agents postulant.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous pouvons pu présenter le processus de recrutement pratiqué au sein de NAFTAL de Tizi-Ouzou. A travers l'analyse des données collectées sur le terrain, nous pouvons conclure que les systèmes de gestion dans le processus de recrutement ont une place importante dans la politique de recrutement de cette entreprise, de fait, qu'ils sont déterminants et indispensables.

Le processus de recrutement s'applique étape par étape, dans le but de satisfaire les besoins en ressources humaines. Les phases qu'ils appliquent les recruteurs ayant comme objectifs d'assurer que les recrues ont les compétences, les profits, et les exigences recherchées.

Nous avons pu constater que pour l'entreprise NAFTAL, la politique de recrutement a pour objectif de définir le processus et les phases de plan de recrutement pour satisfaire en qualité et en quantité, et dans les délais, les besoins en ressources exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

On assiste aujourd'hui à une évolution de la fonction ressources humaines dans les entreprises pour faire face aux nouvelles exigences du marché de l'emploi. Elles sont donc dans l'obligation de faire appel aux nouvelles technologies pour rester compétitif sur un marché de plus en plus concurrentiel, ou tous les moyens sont bons pour recruter les meilleurs talents disponibles sur le marché.

A la question « comment se réalise le processus de recrutement face aux nouvelles contraintes de l'environnement », nous pouvons répondre tout simplement que l'avènement de la mondialisation et surtout encore des NTIC, représenté en premier lieu par la complexité des outils incontournable, tels que l'internet, a permis un changement profond du processus de recrutement et par un la même un changement des métiers qui le concerne.

D'autre part, a un moment ou les entreprises souffrent du manque de main d'œuvre du marché de l'emploi mais aussi d'un vieillissement de celle-ci entraînant les conséquences que l'on connaît, l'image de l'entreprise est donc devenue aussi une nouvelle contrainte stratégique pour lui permettre d'attirer, de séduire puis de fidéliser les meilleurs salariés : il apparaît donc indispensable pour les entreprises aujourd'hui d'intégrer les démarches de recrutement dans le processus de communication de celle-ci.

Les managers mais aussi chacun de leurs salariés ne doivent pas omettre l'importance de leur réseau personnel ou professionnel pour permettre d'assurer, d'un côté, la pérennité et l'évolution de l'entreprise, et, de l'autre côté un développement pour le salarié.

Elle doit satisfaire donc les besoins des consommateurs en permanence et rendre le produit disponible en évitant toute tension ou pénurie. Mais la réalisation de cette mission demande une gestion rigoureuse et optimale.

En effet, on assiste aujourd'hui à une évolution de la fonction ressources humaines dans les entreprises pour faire face aux nouvelles exigences du marché de l'emploi. Elles sont donc dans l'obligation de faire appel aux nouvelles méthodes et aux nouvelles technologies pour rester compétitives sur un marché de plus en plus concurrentiel, ou tout les moyens sont bons pour recruter les meilleurs talents disponibles sur le marché.

Conclusion générale

Ainsi une bonne démarche de management des ressources humaines y compris le tri des recrues est devenue une contraintes stratégique pour lui permettre d'attirer, de séduire puis de fidéliser les meilleurs salariés : il apparait donc indispensable pour les entreprises aujourd'hui d'intégrer les démarches de recrutement dans le processus de communication de celle-ci.

Le management des ressources humaines est un domaine très vaste ou les frontières sont quasiment celles de l'organisation, ses processus aussi spécifiques que transversaux se répartissent et se diffusent dans toute l'entreprise. Ses pratiques sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Ainsi, il est impératif de se donner des procédures et des critères objectifs pour recruter, mais aussi pour intégrer les nouveaux agents. Le recrutement a donc pour objet de sélectionner les candidats les plus indiqués en termes de compétence et de personnalité pour les besoins de l'entreprise. La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et future, cette adéquation permet de mettre la bonne personne la ou il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

NAFTAL, acteur primordial et incontournable dans le domaine de la distribution et de la commercialisation des carburants à travers tout le territoire national.

Notre recherche ainsi que les études et les analyses de tous les documents fournis par les responsables du service ressources humaines de l'entreprise, nous a permis d'avoir une idée sur les procédures de recrutement d'un point de vue pratique et son impact sur la performance de la fonction ressources humaines.

On peut dire que le recrutement au sein de l'entreprise NAFTAL branche commercialisation district OUED-AISSI Tizi-Ouzou s'effectue par voies interne et externe, car lorsqu'on lance la recherche des candidats en premier lieu c'est au niveau de la prospection interne, s'il ya pas des candidats disponibles au niveau de l'entreprise, on lance directement la prospection externe à travers l'A.N.E.M.

Conclusion générale

On se rend bien compte de l'importance de cette démarche au sein de l'entreprise pour son bon fonctionnement et sa rentabilité, mais aussi au objectifs économiques dictés par l'Etat surtout pour les entreprises publiques de grande envergure comme le cas de NAFTAL, et cela pour offrir de l'emploi aux jeunes diplômés.

On peut dire que le recrutement a une grande importance pour les entreprises afin d'être performantes et répondre aux défis externes marqués par un climat concurrentiel et instable a la réalisation de leur objectifs d'une manière bénéfique et efficace.

On peut dire que ce stage était d'une grande importance pour nous, car ça nous a permis de voir de tout pré comment fonctionne la gestion des ressources humaines en générale et le recrutement en particulier.

Au final, on se rend bien compte de l'importance pour les entreprises d'être constamment a la pointe de l'innovation sociale sous peine d'être rapidement exclue de la course aux gains de parts de marché.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

ABDELAZIZ Dlis, « la gestion des ressources humaines en Algérie », édition Vuibert, Paris 2003.

Bernard Martory 13^{ème} édition NAFTAL 2000

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

CADIN Loïc, GUERIN Français et PIGEYRE, Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod, France, 2007, p5 et op.cit. p 289.

COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, P 132.

Dictionnaire, terminologique, édition office de la langue Française, Paris 2002.

Dolan SCHIMON L et AL. « GRH, tendance », édition Pearson Education, Paris 2002.

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

GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, Paris, 1983, P215.

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

Kelassi Reda, management des ressources humaines, édition Houma, Alger 2010

PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, P84, et 5^{ème} édition 1989

PERETTI Jean-Marie, op. cit. P64, P74, P68, P69.

SEKIOU.BLONDIN, FABI. BAYAD. PERETTI, ALLIS. CHEVALIER, « Gestion des RH », 2^{ème} édition 2007, Belgique, P 06. Et op.cit.P 08.

THOMAS.G. SPATS : SEKIOU.L : la gestion du personnel, paris, édition d'organisation, 1986, P 10.

Les mémoires

ACHOUCH Mohamed, KABYL, Kamel et MANADI Fatiha, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ AMIRA Bejaia, 2009. 2010, P5, op. cit. P11 et P289

ABANI Dyhia, AHMED ALI Nacerredine, Procédure de recrutement, mémoire en science de gestion, Univ UMMTO, Promotion 2017-2018

Bibliographie

BELKACEMI Tassadit, « Processus du recrutement / entreprise commerciale », en science de gestion, Promotion Avril 2018.

NECHAB ALI, « politique du recrutement / entreprise publique », mémoire de master science de gestion, Univ UMMTO, Promotion 2017

SIZINE Celia, « Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences / entreprise publique », mémoire de master science de gestion, Univ UMMTO, Promotion Mars 2020

Site internet :

<http://www.economie.gov.fr>

<http://www.etudie.com/>

<http://www.macicours.com> soutien-scolaire/ management des organisations.

<https://www.wikipedia.com> présenté par FARID MAKHELOUF « initiation a la GRH » édition page blouses 2012.

https://www.memoireonline.com/02/12/5363/m_La-gestion-du-recrutement9.html

Autres documents

TS GRH cycle 1 / série 02 CNEPED

Documents interne NAFTAL.

L'organigramme de NAFTAL.

Textes et Lois législatifs

Articles 5 de la loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations du travail modifiée et complétée en 11 janvier 1997.

Article 21 et 15 de la loi 90 /11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée le 11 janvier 1997.

Article 17 de la loi n° 04/19 du 25 décembre relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi.

La loi n° 04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi

Bibliographie

Décret n°62/503 du juillet 1962.

Ordonnance n° 66//133 du 02 juillet 1962

Loi 83-12 du 02 juillet 1983

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Introduction 6

Section(1) : Généralité sur la gestion des ressources humaines 7

1.1 - Historique et évolution de la GRH 7

1.1.1 - La gestion du personnel a l'état embryonnaire 7

A. Avant la révolution industrielle 7

B. Avec la révolution industrielle 7

1.1.2 – La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif activités 8

A. La contribution de TAYLOR 8

B. MUNSTERBERG 8

C. Les années 1920 9

1.1.3 - La réorientation des activités de la gestion du personnel 9

A. La contribution d'Elton mayo 9

B. La grande dépression 1929..... 9

C. La deuxième guerre mondiale 1939-1945..... 10

1.1.4 - La consolidation des activités de la gestion du personnel 10

A. L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950 10

B. Les années 1950 10

1.1.5 - L'ère de la professionnalisation de la fonction RH	11
A. Les années 1960	11
B. Les années 1970	11
1.1.6 - La maturité actuelle de la GRH	11
A. Les années 1980	12
B. La GRH depuis 1990 et à l'heure actuelle	12
1.2 - Définitions et objectifs de la GRH.....	15
1.2.1 – Définition de la GRH	15
1.2.2 – Les objectifs de la GRH	16
A. Les objectifs fonctionnels.....	16
B. Les objectifs organisationnels	17
1.3- Les domaines de la GRH	17
A. La gestion Prévisionnelles Des Emplois et des compétences	18
B. Rémunération	18
C. La Communication dans l'entreprise.....	19
D. La formation	19
E. La gestion des carrières	20
F. La gestion des relations professionnelles	20
G. Le recrutement.....	21
Section(2) : Les grands principes et rôles de la GRH dans l'entreprise	22
2.1 - Principes de la GRH	22
2.1.1 - La personnalisation	22
2.1.2 - L'adaptation	22
A. La mobilisation	23

B.	Partage	23
C.	L'anticipation	24
2.2 -	Rôles de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise	24
Conclusion.....		26

Chapitres II : La fonction de recrutement

Introduction	28
Section(1) : la politique de recrutement	29
1.1 - Généralité sur le recrutement (Evolution historique et Définition de recrutement)	29
1.1.1 - Evolution historique.....	29
A. Evolution de recrutement dans le monde	29
a. Avant la révolution industrielle	29
b. Apres la révolution industrielle	29
c. Révolution à partir de 1960	30
B. Evolution de recrutement en Algérie.....	31
1.1.2 - Définition de recrutement	32
1.2 - Objectifs de recrutement	32
1.3 - Raison et nécessité du recruter.....	33
1.3.1 – La raison du recrutement.....	33
1.3.2 – La nécessité de recruter	34
a. Quel est l’objectif ?	34
b. Quel est le problème ?	34
c. Comment le résoudre ?	35
d. Les connaissances de recruter	35

e.	Qu'il faut retenir	35
f.	Recommandation	36
g.	Comment cela se passe t-il ailleurs ?	36
1.4	- Les acteurs de recrutement.....	36
1.4.1	– La DRH ou les responsables de recrutement	36
1.4.2	– Les managers	37
1.4.3	– Les consultants	37
1.4.4	- Les agences	37
1.4.5	– Pôle emplois	38
1.4.6	- L'APEC.....	38
1.4.7	– Les candidats	38
1.5	- Les outils de recrutement.....	39
Section(2) : Le processus de recrutement (Importance, Méthodes et étapes)		40
2.1	- Importance de recrutement.....	40
2.1.1	- Répondre aux attentes	40
2.1.2	- Donner les moyens de réussir	40
2.1.3	- De se projeter dans l'avenir	40
2.1.4	- D'établir une politique d'ensemble	41
2.1.5	- Rechercher d'autre motivation.....	41
2.1.6	- Faire le point	41
2.1.7	- D'examiné la politique salariale	41
2.1.8	- Recentrer l'activité.....	41
2.2	- Les Méthodes de recrutement	41
2.2.1	- Le recrutement interne	42

2.2.2 - Le recrutement externe	42
2.2.3 - L'e recrutement.....	43
2.2.4 - Les chasseurs de têtes	44
2.2.5 - Les candidats spontanés	44
2. 3 - Les étapes de processus du recrutement	44
2.3.1 - Etape (1) : La préparation du recrutement	46
a. L'expression de la demande de recrutement	46
b. L'analyse de la demande de recrutement	46
c. Définition du poste et du profil	47
2.3.2 - Etape (2) : La recherche des candidatures	48
a. La prospection interne	48
b. La recherche des candidatures externe	48
2.3.3 - Etapes (3) : La sélection des candidats	49
a. Le tri des candidatures.....	49
b. L'entretien	50
c. Les tests de recrutement	51
2.3.4 - Etapes (4) : Accueil et intégration.....	52
a. La décision.....	52
b. Proposition au candidat et contrat	52
c. Accueil.....	52
d. Intégration et confirmation	53
2.4 - Les contraintes de la gestion du recrutement	53
2.4.1 - Les contraintes liées à l'individu	53
a. Les contraintes physiques	53
b. Les syndicats.....	54

c.	Les contraintes morales	54
2.4.2	- Les contraintes liées à l'organisation et à la gestion	54
a.	Les contraintes financières.....	54
b.	Les coûts	54
c.	La gestion	55
d.	La technologie	55
e.	La situation économique	55
Conclusion.....		57

Chapitre(III) : processus de recrutement au sein de « NAFTAL » branche Commercialisation OUED-AISSI TIZI-OUZOU

Introduction	59
Section(1) : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	60
1.1 - Organisme d'accueil (Aperçu historique)	60
1.1.1 - Aperçu historique	60
1.2 - Missions et activités de l'entreprise	61
1.3 - Objectifs	63
1.4 - Présentation des produits commercialisée par l'entreprise, et de l'Organisation du District Commercialisation de Tizi-Ouzou « NAFTAL ».....	63
1.4.1 - Les produits commercialisés par l'entreprise	63
A. Les familles de carburant	63
a. Essence Normale	63
b. Essence Super	63
c. Essence sans Plomb	63
d. Gasoil.....	64

1.4.2 - Les lubrifiants (huiles, graisses)	64
1.4.3 - Les pneumatiques.....	64
1.4.4 Le bitume	64
1.4.5 - Fuel (léger et lourd)	64
1.4.6 - Le centre de multi-produit (CMP)	65
1.4.7 - L'organisation de l'entreprise NAFTAL	65
A. L'organigramme de l'entreprise NAFTAL	66
B. Présentation du district distribution de Tizi-Ouzou.....	67
a. L'organigramme de la branche carburante NAFTAL	69
b. L'organigramme de district OUED AISSI (CSD).....	70
c. Moyens de transport	70
C. Organisation du district commercialisation Tizi-Ouzou	71
a. Département commercial	71
b. Département transport et techniques	72
c. Département finances et comptabilité	72
d. Département administration et moyens généraux	72

Section(2) : L'analyse des systèmes de gestion dans le processus de recrutement a « NAFTAL »

73

2.1 - Plan de recrutement de NAFTAL branche commercial	73
2.1.1- Phase de pré recrutement	73
A. Constat des vacances des postes.....	73
B. Les besoins exprimer par structure.....	73
C. Analyse et étude des demandes formuler par les structures	74
D. Formaliser des demandes de recrutement.....	74

2.1.2- Phase de recrutement	74
A. Prospection dans le marché de travail	74
a. La prospection interne	75
b. La prospection externe	75
B. Présélection des candidats	76
C. Sélection des candidats.....	76
D. Constitution de la commission d’entretien et sélection.....	76
a. Représentant de la direction des ressources humaines	77
b. Représentant de la structure.....	77
c. Représentants de l’activité.....	77
2.1.3 - Phase de poste de recrutement	78
A. Etablissement des contrats pour les candidats sélectionnés	78
a. L’entreprise.....	78
b. Le candidat recruté	78
B. Période d’essai et son évaluation.....	80
a. Refus.....	80
b. Confirmation.....	80
2.2 - Etude de cas pratique au sein de NAFTAL	81
2.2.1- Recrutement externe d’un agent installateur (G.P.L.C).....	81
A. Identification du besoin	81
B. Exigences du poste	81
C. Sélection des candidats	82
D. Installation	83
E. Confirmation.....	83

2.2.2-Recrutement interne d'un agent sécurité industrielle et d'un caissier principal	83
A. Recrutement d'un agent sécurité industrielle	83
a. Identification d'un besoin.....	83
b. Déroulement de la prospection interne.....	84
c. Décision finale.....	84
B. Recrutement d'un caissier principal	85
a. Identification d'un besoin.....	85
b. Déroulement de la prospection interne.....	85
c. Décision finale.....	85
Conclusion.....	87
Conclusion générale	88

Bibliographie

Annexes

Table de matières

Résumé

Durant ces dernières années, la fonction des ressources humaines a subi de grands changements. En effet, les nouveaux besoins des dirigeants et des acteurs du marché de l'emploi ont provoqué des impacts importants sur la fonction ressources humaine.

Cette influence des ressources humaines oblige les dirigeants des entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement en ce qui concerne le recrutement (Peretti J-M, 2011)

D'ailleurs, tout recrutement présente un risque. L'essentiel est de minimiser la capacité à attirer des personnes compétentes et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue un majeur dans les organisations, est une ouverture sur l'extérieure. C'est un important outil de sélection (Gavand, 2013). Cette étude tente de dégager, a la fois, un cadre théorique et un cadre pratique utile pour déterminer la gestion du recrutement au sein des entreprises.

Mots clés : Fonction des ressources humaines, recrutement, dirigeants, risque.

Abstract

In recent years, the human resources function has undergone great changes. Indeed, the new needs of managers and labor market players have had significant impacts on the human resources function.

This influence of human resources forces business leaders to take new measures with regard to human resource management and more particularly with regard to recruitment (Peretti J-M, 2011).

Moreover, any recruitment presents a risk. The main thing is to minimize the ability to attract competent people and to make the right selection decision is a factor of success in a competitive environment.

Recruitment is a major in organizations, is an opening to the outside. It is an important selection tool. This study attempts to identify both a theoretical framework and a useful practical framework for determining the management of recruitment within companies.

Keywords: Human resources function, recruitment, leaders, risk.