

**République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de  
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DES GESTIONS  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DES GESTIONS**

*Mémoire de fin d'étude*

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

*Thème*

**Le rôle du recrutement dans la recherche  
des compétences**

**Cas de la direction de distribution de la  
SONELGAZ de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

✓ **CHERRAK Anis**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> KEHRI Samir**

**Membres de jury:**

**Professeur : M<sup>me</sup> MATMAR Dalila, UMMTO.**

**Maitre de conférences Classe A : M<sup>r</sup> SAM Hocine, UMMTO.**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> KEHRI Samir, UMMTO.**

**Année universitaire : 2022/2023**

# *Sommaire*

## **Introduction générale**

### **Chapitre 1 : Cadre conceptuelle de La gestion des ressources humaines**

#### **Introduction**

**Section 01** : Généralités sur la gestion des ressources humaines

**Section 02** : Le processus de recrutement

**Section 03** : La notion de compétence

#### **Conclusion**

### **Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

#### **Introduction**

**Section 01** : Généralités sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Section 02** : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Section 03** : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le recrutement

#### **Conclusion**

### **Chapitre 3 : Analyse de la politique de recrutement au sein de la direction de la distribution de SONALGAZ de T.O**

#### **Introduction**

**Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02** : Le déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz

**Section 03** : L'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial)

#### **Conclusion**

#### **Conclusion générale**

#### **Annexe**

## *Remerciements*

Avant tout je remercie dieu le tout puissant qui m'a donné de la force, la patience et le courage pour que je puisse accomplir ce modeste travail.

Je remercie profondément mon encadreur Mr « **KEHRI Samir** » pour ses suivis et ses précieuses orientations dans mon travail et je voudrait vous remercier pour tous vos conseils et vos remarques intéressantes.

Un grand merci pour Mme « Ait ABDELKADER chahrazed » de m'avoir donné une occasion de faire un stage au sein de leur formidable équipe, je la remercie pour sa confiance et son soutien inestimable.

J'exprime mes reconnaissances à tous personnes qui a contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce travail ; mes enseignants, mes amis.

Je remercie également les membres de jurys d'avoir accepté juger ce modeste travail.

## *Dédicace*

Je dédie ce mémoire de fin d'étude à :

A ma très chère maman qui a toujours su m'encourager avec sa tendresse et son amour.

A mon très cher père qui m'a toujours soutenue et encouragé,

A mon cher frère **Farouk** et ma chère sœur **Lina** en témoignage des liens solides et intimes qui nous unissent et pour leurs soutiens et encouragement en vous souhaitant un avenir plein de succès et de bonheur.

Et à tous mes amis, en particulier **Yasmine**

Je tiens à vous témoigner ma reconnaissance, mon amour et mon affection.

Que dieu vous protège et vous bénisse.

## *Liste des abréviations*

**AMC:** Appareils de Mesure et de Contrôle

**ANEM:** Agence National de l'Emploi et de Main d'œuvre

**CDD:** Contrat à Durée Déterminée

**CEEG :** compagnie de l'ingénierie de l'électricité et du gaz

**CEREQ :** Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications

**CDI :** Contrat à Durée Indéterminée

**CQP :** Certificat de Qualification Professionnelle

**DD :** Direction de Distribution

**DGSI :** Division de Gestion des Systèmes Informatiques

**DEE :** Division Exploitation Electricité

**DEET :** Division d'Etudes et d'Exécution et Travaux

**DEG :** Division Exploitation Gaz

**DG :** La Direction Générale

**DRC :** Division des Relations Commerciales

**DRH :** Division des Ressources Humaines

**DRH :** Directeur/Direction des Ressources Humaines

**EGA :** Electricité et Gaz d'Algérie

**ELIT :** El Djazair Information Technology

**ETTERKIB :** Société montage industriel

**EPIC :** Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

**EPC:** Engineering, Procurement and Construction

**FOSC :** Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles

**GEAT:** General Electric Algeria Turbines

**GRH :** Gestion des Ressources Humaines

**GRTE :** Gestion du Réseau et de Transport de l'Electricité

**GRTG :** Gestion du Réseau et de Transport du Gaz

**GPEC :** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**HYENCO :** Hyunson Engineering et Construction

**IFEG :** l'Institut de Formation en Electricité et Gaz

**ISO :** International Standards Organisation

**ISO 9001:** Norme correspondant à la qualité du management et à la satisfaction du client.

**INERGA :** Filial Sonelgaz construction et control de bâtiment

**KAHRIF :** Société de travaux d'électrification rurale

**KAHRAKIB :** Société d'infrastructures et installations électriques Sonelgaz.

**KANAGHAZ :** Société de réalisation des réseaux gaz.

**MUTEG :** Mutuelle Générale des Travailleurs de l'industrie Electrique et Gazière

**OS :** Operateur du Système Electrique

**RCN:** Raccordement Client Nouveau

**RH:** Ressources Humaines

**SDA:** Société Distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger

**SDC:** Société Distribution de l'électricité et du Gaz du Centre

**SDE:** Société Distribution de l'électricité et du Gaz de l'Est

**SDO:** Société Distribution de l'électricité et du Gaz de l'Ouest

**SOPIEG** : Société de Patrimoine Immobilier des industries Electrique et Gaze

**SONELGAZ**: Société Nationale de l'Electricité et du GAZ

**SPA**: Société Par Actions

**SPE**: Société Production d'Electricité

**SPSS**: Statistical Package for the Social Science

**RDBL**: Region Distribution Blida

# *Sommaire*

## **Introduction générale**

### **Chapitre 1 : cadre conceptuelle La gestion des ressources humaines**

#### **Introduction**

**Section 01** : Généralités sur la gestion des ressources humaines

**Section 02** : Le processus de recrutement

**Section 03** : La notion de compétence

#### **Conclusion**

### **Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

#### **Introduction**

**Section 01** : Généralités sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Section 02** : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Section 03** : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le recrutement

#### **Conclusion**

### **Chapitre 3 : Analyse de la politique de recrutement au sein de la direction de la distribution de SONALGAZ de T.O**

#### **Introduction**

**Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02** : Le déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz

**Section 03** : L'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial)

#### **Conclusion**

#### **Conclusion générale**

#### **Annexe**

La gestion des ressources humaines est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise, qui est performante à la hauteur de la valorisation de ses ressources humaines, car elle permet de satisfaire toutes les exigences. Pour cela, l'entreprise est interpellée de manière à mettre en œuvre un système de gestion évolutif dans le cadre socioéconomique.

L'extension de toute entreprise repose sur la gestion des ressources humaines qui est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution, devenu très important aujourd'hui. Pour que l'entreprise soit compétitive elle doit parvenir à recruter et retenir des bons employés, développer des cadres et des dirigeants de talent, et faire évoluer les techniques de recrutements qui sont focalisées sur la compétence.

La bonne gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais aussi mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure leur adhésion à la mission.

En effet, le recrutement et à l'origine de toute gestion des ressources humaines, il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises.

En pratique, les actions de recrutement ont profondément connu une modification grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui mettent à la disposition de l'entreprise un marché de travail plein de compétences. Pour cela, la réflexion sur l'acquisition et le développement des compétences est aujourd'hui nécessaire pour pouvoir manager l'entreprise avec un état d'esprit orienté vers la recherche d'efficacité et de la performance d'une manière permanente.

Le recrutement s'inscrit comme un outil majeur d'une politique dynamique des ressources humaines, facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC ». Cette dernière est un facteur déterminant issu de l'évolution de la gestion des ressources humaines. L'enjeu principal de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est l'identification des besoins de l'entreprise à court, à moyen et à long terme et l'adaptation des compétences des ressources humaines dont elle dispose aux exigences de l'environnement interne et externe qui est en continuelle modification.

C'est dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'outil du recrutement, dédié à la recherche des compétences au niveau d'une entreprise algérienne ; en l'occurrence, la direction de distribution de SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

### **I/ La Problématique**

Dans ce contexte, la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

-Quel est le rôle et la contribution du recrutement dans la recherche des compétences dans l'entreprise SONELGAZ ?

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

-Comment le management des ressources humaines via la pratique du recrutement contribuerait-il au choix des outils de recherche des compétences sur le marché du travail ?

-Le recrutement est-il perçu comme un outil de choix de compétence ?

-Est-ce que le recrutement influence positivement sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

### **II/ Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ notre recherche s'est appuyée sur deux étapes. La première a porté sur une recherche documentaire, afférent à la gestion des ressources humaines et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La seconde, quant à elle, s'est focalisée sur une enquête de terrain. Cette dernière a été réalisée à SONELGAZ, elle consiste en à un questionnaire et des guides d'entretien qui ont porté sur une étude analytique et interprétative.

### III/ 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 l'entreprise et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence et son impact sur SONELGAZ.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous émettons deux hypothèses à vérifier :

- Le recrutement contribuerait dans la recherche des compétences.
- La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée.

### VI/ La Structure du travail

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre est intitulé La gestion des ressources humaines à travers trois sections. La première est consacrée aux généralités sur la gestion des ressources humaines. La seconde porte sur le processus de recrutement. La dernière est basée sur la notion de compétence.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à travers trois sections. Généralités sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans sa première section. La seconde porte sur la démarche GPEC. La dernière est consacrée à la GPEC et le recrutement.

Le troisième chapitre est consacré au recrutement à travers une démarche GPEC à travers trois sections. La première consiste à présenter l'entreprise SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou. La seconde est consacrée au déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz. La dernière, quant à elle, reprend l'étude d'un cas pratique de recrutement.

**Introduction**

La gestion des ressources humaines, occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, elle constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Son rôle est de rechercher et d'obtenir les compétences des salariés dont l'organisation a besoin et à motiver les agents pour atteindre les objectifs planifiés. En ce sens, ces compétences contribuent largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. La GRH 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 au thème spécifique de notre travail de recherche.

Le recrutement 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.

Trois points essentiels permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, dans laquelle sera présentée son évolution à travers des jalons historiques qui paraissent importants. Sa définition et ses objectifs. La deuxième section est consacrée aussi au cadre théorique dans lequel nous allons présenter le processus de recrutement, sa définition et objectifs, en expliquant ces étapes et l'évolution de recrutement à l'e-recrutement. Enfin, dans la troisième section sera présentée la notion de compétence, on débute par quelques définitions, suivi des catégories de compétence, des enjeux et des caractéristiques.

**Section I : Généralités sur la GRH**

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 considéré comme une fonction administrative) et sa considération comme une fonction stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

**I.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-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 fallût attendre jusqu'à la Révolution Industrielle pour voir apparaître « la fonction personnel ».

**1.1.1-Avant la révolution industrielle**

À 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.

**1.1.2-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 salariés 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 soumis 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).

**1.2-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 :

**1.2.1-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.

**1.2.2-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<sup>ème</sup> 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 1912 apparaît comme étant la date probable de la naissance d'un service personnel.<sup>1</sup>

**1.2.3-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.

---

<sup>1</sup> SEKIOU.L, « gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition paris, page 214.

### **1.3-La réorientation des activités de la gestion du personnel**

Elle se présente comme suit :

#### **1.3.1-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 de la Western Electric (étude de HAWTHORNE), touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité. Celles-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 ». <sup>2</sup>

#### **1.3.2-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 employeurs/ employé furent bouleversées.

#### **1.3.3-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.

### **1.4-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 de «relations industrielles ». Cette période se subdivise en deux.

#### **1.4.1-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

---

<sup>2</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine », 2<sup>ème</sup> édition 2007, Belgique, page 06.

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 technologiques, etc.

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

#### **1.4.2-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 salariés, 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, etc.

#### **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 salariés 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.

##### **1.5.1-Les années 1960**

Les années 1960 ont amené une révision de la part de la haute direction, une importance plus grande a 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 ressource humaine, laissant dominer le rôle psychologique de la fonction personnel.

**1.5.2-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.

**1.6-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.

**1.6.1-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 minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, mobiliser, motiver, développer et sur laquelle 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, etc.) 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 lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence». <sup>3</sup>

**1.6.2-La GRH à l'heure actuelle**

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

---

<sup>3</sup>SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, op.cit. Page 08.

technologique, etc. 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.

## **I.2-Définitions et objectifs de la gestion de ressources humaines**

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

### **2.1-Définitions de la GRH**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette 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 GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. <sup>4</sup>

Selon Patrice ROUSSE (1996), la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.<sup>5</sup>

Robert LE DUFF (1988) a défini la gestion des Ressources Humaines comme l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion. <sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>[www.foad-mooc.auf.org/IMG/PDF/Cours\\_GRH](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/PDF/Cours_GRH), consulté le 13/01/2023, 14 :26h

<sup>5</sup>SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, op.cit. Page 06.

<sup>6</sup> LE DUFF.R, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999, page 1085-1086.

La GRH se définit, de façon générale comme une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace de ces dernières permet à l'organisation d'assurer 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.

## **2.2-Les objectifs de la GRH**

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en objectifs fonctionnels et objectifs explicites.

### **2.2.1-Les objectifs fonctionnels de la GRH**

- Attirer (recruter les candidats qualifiés) vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habiletés 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 où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à 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, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

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.

### **2.2.2-Les objectifs explicites de la GRH**

On trouve trois objectifs essentiels :

- *La planification des RH* : (L'analyse des besoins, la gestion prévisionnelle, la gestion stratégique). Cette activité, en amont du cycle de vie du salarié, consiste à analyser de

manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixée.

- *L'évaluation* : (l'analyse/évaluation des employés, l'évaluation individuelle des salariés : rendement, compétences, potentiel). Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et postes de travail dont elle dispose et/ou dont elle a besoin dans un horizon donné, cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH.
- *Le développement des RH* : (la gestion des compétences/formation, la gestion de carrière, la rémunération, la motivation).

L'objectif de maintien des salariés dans l'emploi passe par la valorisation des RH, la formation, la gestion des compétences et des carrières, la politique de rémunération, d'incitation et de mortifications non financières.

## **Section II : Le processus 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.

### **II.1-Définition du recrutement**

Nous proposons un ensemble des définitions :

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 dans son livre « le recrutement méthodique du personnel », en (1983), 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 ».

Selon Jean-Marie PERETTI (2016) « Gestion des ressources humaines », le recrutement est une situation d'évaluation des compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. En ce sens, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise.

Selon SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETT, ALIS, CHEVALIER (2007) :  
Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

## **II.2. Objectif du recrutement**

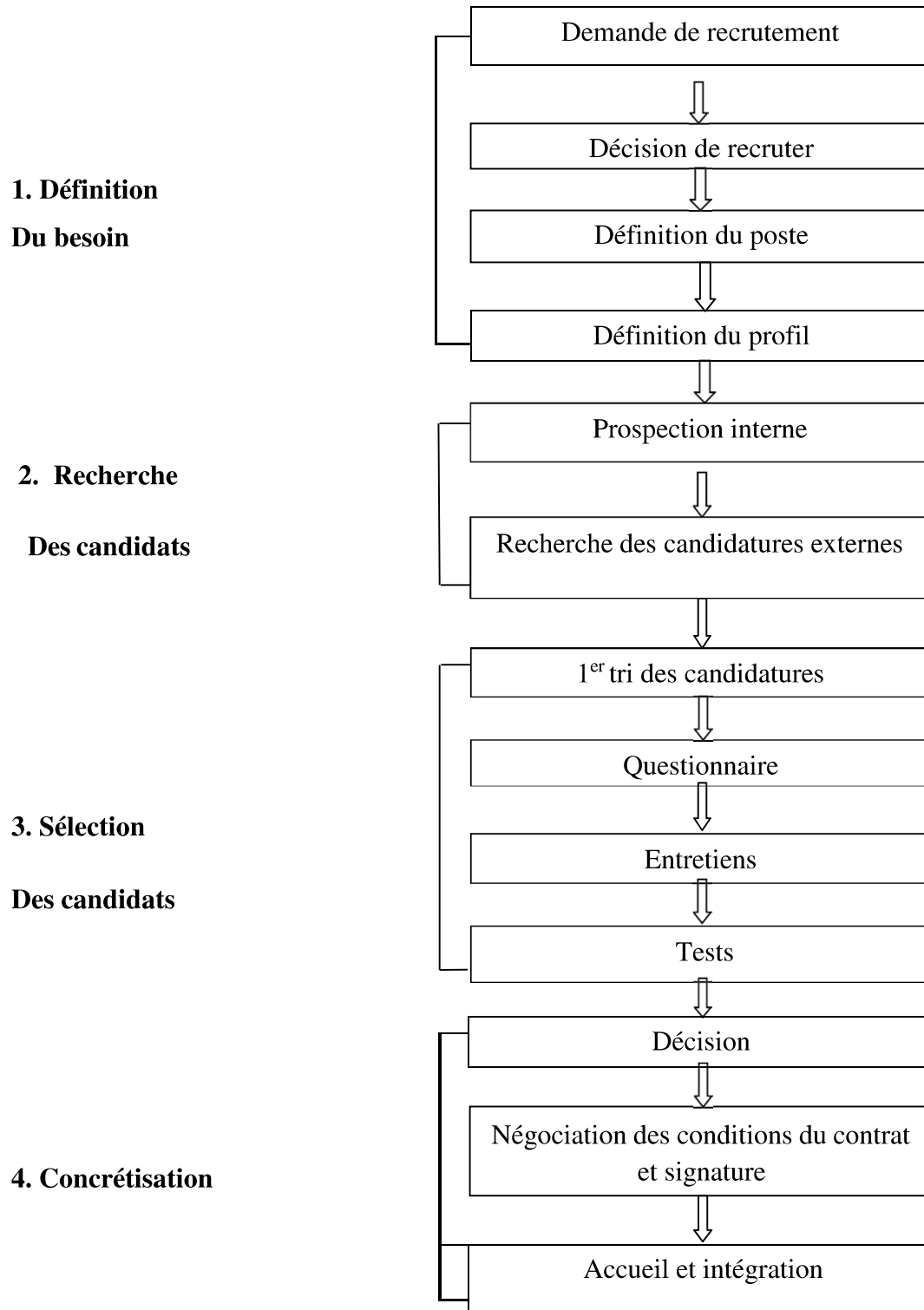
D'après Sekiou et al (Op Cité, 2007), le recrutement a cinq objectifs principaux présentés comme suit :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articulent l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

## **II.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'étapes en vue d'être efficace. Selon PERETTI. Jean-Marie, les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le schéma de la page suivante :

Figure N°01: Les étapes du processus de recrutement



Source : PERETTI. J-M, « Gestion des ressources humaines » 21<sup>ème</sup> édition, 2016 Paris, page 62.

**3.1-Etape (1) : Définition du besoin recrutement**

La première étape du processus de recrutement consiste dans la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil.

**3.1.1-Demande de recrutement**

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou pour un poste supplémentaire<sup>7</sup>.

**3.1.2-La décision de recruter**

Avant de lancer les opérations d'un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité de la demande permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) Sont également envisagées.

Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou partiel).

**3.1.3-La définition de l'emploi**

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et

---

<sup>7</sup>PERETTI. J-M, op.cit. Page 64.

objective, il doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

- **Analyse de l'emploi**

L'analyse de l'emploi est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, il présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement, l'analyse de l'emploi respecte deux principes. Elle s'attache : à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) et aux activités (non à la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, cerner les missions et activités qui seront effectivement celles du poste est nécessaire.

- **La description de la fonction**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques : identification du poste avec son intitulé, mission de l'emploi et les responsabilités, inventaire des tâches de travail, description des activités (avec l'aide des opérationnels)...

### 3.1.4-Définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée.** C'est les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- **Les compétences nécessaires.** La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- **Le profil du candidat :** il est défini notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifique exigées.

### 3.2-Etape (2) : La recherche des candidatures

Il est conseillé de rechercher plusieurs sources afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. La recherche peut donc être une prospection interne ou externe.

### 3.2.1-La prospection interne

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.<sup>8</sup>

### 3.2.2-La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le capital humain 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.<sup>9</sup>

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

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

### 3.3-Etape (3) : La sélection des candidats

Plusieurs méthodes ou techniques sont souvent utilisées pour sélectionner ou recruter un ou plusieurs candidatures parmi les candidatures reçues.

---

<sup>8</sup>PERETTI. J-M, op. Cité. 21<sup>ème</sup> édition, 2016, page 66.

<sup>9</sup>PERETTI. J-M, op. Cité. 15<sup>ème</sup> éditions, 2015, page 69.

### 3.3.1-Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre 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 très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV<sup>10</sup>, 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 (3<sup>ème</sup> 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.

### 3.3.2-Le questionnaire des candidats

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscretes de l'employeur et a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

---

<sup>10</sup>PERETTI. J-M, op. Cité. 21<sup>ème</sup> édition, 2016, page 67.

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement<sup>11</sup>.

### 3.3.3-L'entretien des candidats

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

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

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

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

### 3.3.4-Les tests des candidats

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

<sup>11</sup>PERETTI. J-M, Op. Cité. 12<sup>ème</sup> édition, 2004, page 80.

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.

### **3.4-Etape 4 : Accueil et intégration**

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

#### **3.4.1-La décision de recruter**

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.

#### **3.4.2-La négociation des conditions du contrat et signature**

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

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la

décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

### **3.4.3-L'accueil du candidat**

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 à un tuteur.

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

### **3.4.4-L'intégration du candidat**

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

## **II.4-Du recrutement à l'e-recrutement**

Avec Internet et le web, le processus de recrutement a connu une évolution consistant dans le lancement des sites de recrutement à la recherche et le recueil des candidatures. L'e-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement.

Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la

réactivité, attirer les candidats, faciliter les dialogues. Le web amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur.

Le web est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement.

Le web permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration de fiches.

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue inévitable. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés. Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont devenues une source appréciable pour identifier les profils recherchés.

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du web. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection, les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils web sont également fréquents.<sup>12</sup>

L'e-recrutement est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. L'internet permet de traiter des offres mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel.

---

<sup>12</sup>PERETTI. J-M, op.cit. 21<sup>ème</sup> édition, page 63-64.

**Section III : La notion de compétence**

L'émergence du concept de compétence correspond à une profonde évolution des contenus des situations de travail qui appellent plus d'autonomie pour les salariés, une intelligence situationnelle ou encore, pour ces salariés, une approche collective de leur tâche. Le management des organisations prend progressivement en compte cette évolution.

**III.1-Définition de la compétence**

De multiples définitions de la compétence existent, nous retiendrons celle du MEDEF, ex CNPF, qui a été donnée, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998 « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

Jean-Yves BUCK dans son livre « le management des connaissances et de compétence en pratique » (2003), quant à lui, écrit que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné ».

De la présente définition, nous dirons que la compétence est une combinaison de connaissances, savoirs, expériences, qu'un individu ou une organisation possède. L'accent est donc mis sur les connaissances et les différents savoirs faire.

Pour Richard BOYATZIS (1982), la compétence est décrite comme « une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise ». BOYATZIS considère comme compétence toute caractéristique permettant d'obtenir

un succès dans le travail ou dans une situation. Cette définition permet de prendre en compte les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence rationnelle, l'intelligence émotionnelle.

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

### **1.1-La Compétence individuelle**

Les compétences se réfèrent souvent à des individus. En effet, c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence). La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par rapport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Pour Cécile DEJOUX dans son livre « gestion des compétences et GPEC » en (2008), « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

C-L-LEBOYER en (1996) dans son livre « la gestion des compétences » considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

## 1.2-La compétence collective

Pour Cécile DEJOUX (2008) « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre ».

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

Pour MATMATI et SCHMIDT (1999) : « la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres»<sup>13</sup>.

Selon ces auteurs, la compétence collective est un savoir-faire de l'entreprise qui naît à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ces concurrents, ainsi que de l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

Guy LE BOTERF dans son livre « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », (1994) souligne que « la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels ».

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe.
- elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles.

---

<sup>13</sup> MATMATI.M, SCHMIDI.D, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002, page 55.

- elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif.
- elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

### **III.2-Les catégories de la compétence**

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres:

#### **2.1-La Compétence «savoirs»**

Connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquisées à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels. Par exemple, la connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

#### **2.2-La Compétence «savoir-faire»**

Aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels comme le savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

#### **2.3-La Compétences «savoir être»**

Ce sont les attitudes, les comportements au travail, les aptitudes sociales, les comportements innés ou acquis, et les capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels<sup>14</sup>. C'est le cas, à titre d'exemple, du savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

#### **2.4-La Compétence émotionnelle**

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec SALOVEY et MAYER et médiatisées par GOLEMAN.

---

<sup>14</sup> DEJOUX.C, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, page 14/15.

Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement. Dans cette logique, c'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

### **2.5-La Compétence «savoir-résoudre»**

Capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues. À titre illustratif, face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin du salaire.

### **III.3-Les enjeux de la compétence**

On distingue trois types d'enjeux qui sont: l'enjeu économique, les enjeux organisationnels, et l'enjeu sociétal.

#### **3.1-L'enjeu économique**

Face aux défis de la mondialisation et une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique devant les autres engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail. <sup>15</sup>

#### **3.2-Les enjeux organisationnels**

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> LETHIELLEUX. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »8<sup>e</sup> édition, Extenso, 2014, France pages 25.

<sup>16</sup>LETHIELLEUX.L, Op. Cité., page 53.

### 3.3-L'enjeu sociétal

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétences tout au long de leurs carrières, ce souci de l'employabilité lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Donc la salarié est menée à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.<sup>17</sup>

### III.4-Les caractéristiques de la compétence

- *La compétence et finalisée* : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- *La compétence et le résultat d'une reconnaissance collective* : elle existe grâce aux regards des autres ;
- *La compétence et constituée d'une combinaison* : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- *La compétence est de nature contingente* : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- *La compétence est observable lors de mise en situation* ;
- *La compétence est un processus de construction permanente* : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid. page 53.

<sup>18</sup> Ibid. page 50.

**Conclusion**

Le management des ressources humaines est un domaine très vaste où 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 futur, cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

**Introduction**

Le présent et le futur de l'entreprise dépendent de ses ressources humaines et de la façon avec laquelle elles sont gérées, ce sont les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue un outil indispensable pour se préparer au futur.

La GPEC est une notion plus ou moins récente mais qui a toujours été une des composantes essentielles de la conduite d'une entreprise, elle consiste à mettre en adéquation les compétences d'aujourd'hui, qui doivent donc être connues, avec les besoins de demain qui doivent être anticipés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, indispensable à sa survie et à sa pérennité.

Ainsi, mettre en place une démarche GPEC, ce n'est ni plus ni moins que de s'assurer de disposer des bonnes compétences, en bon nombre, au bon moment et au bon endroit. La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

Dans cette vision des choses, nous allons essayer dans ce chapitre de focaliser notre étude sur une description complète de cette démarche qui prédomine depuis le début des années 1990.

Dans la première section, on va essayer de passer en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs, partant de la gestion des effectifs jusqu'à la gestion des compétences, ensuite on va formuler des définitions permettant d'éclaircir ce concept, puis nous tenons l'intention d'analyser la GPEC au regard de la GRH. Il conviendra par la suite d'évoquer les objectifs, enjeux et les structures de la GPEC pour mettre en évidence la démarche GPEC dans la deuxième section, qui est destinée à démontrer les différentes manières d'entrer dans une GPEC, ensuite nous tenons d'exposer les acteurs de la GPEC, puis la mise en place (étapes de la GPEC) et on termine par les avantages et les limites entravant la réussite de la GPEC.

Enfin, la troisième section sera concentrée sur la GPEC et le recrutement, nous allons essayer de donner un aperçu sur l'existence d'un poste vacant et les causes de la vacance du poste de travail ensuite comment l'entreprise doit le prévoir.

**Section I : Généralités sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

Elle existe des pays où la GPEC est une obligation juridique comme la France, et d'autres pays où des entreprises choisissent volontairement d'effectuer une démarche similaire comme l'Algérie, espérant tirer profit de la mise en place d'outils d'anticipation et de développement.

**I.1-Evolution et définitions de la GPEC**

En réalité, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) représente un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires à savoir :

- Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité), pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord. Plusieurs définitions sont proposées et interprétées. Quelques-unes d'entre elles paraissant pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.<sup>1</sup>

**1.1- Evolution de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente, depuis plusieurs décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La première période qui peut être identifiée est celle des années 1960, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaire par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique.

La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

- Un caractère administratif fort.
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel.
- Un traitement bureaucratique.

---

<sup>1</sup> DEJOUX.C, Op.cit. Page 60.

- Le personnel est considéré comme une contrainte, indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées au rendement (argent).

Le début des années 1970 se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).

La survenue des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. La gestion « prévisionnelle » ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers (la sidérurgie, particulièrement). Dans de tels secteurs d'activité, les ajustements en terme d'effectifs trouvent leurs limites : pour reconverter les salariés concernés et tacher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative.

C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins futurs et les ressources disponibles.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.<sup>2</sup>

Aujourd'hui, la notion de la GPEC s'inscrit également dans une logique de qualité. Nombreuses sont les entreprises comme la SONELGAZ (entreprise innovante) qui ont mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas ignorer la fonction ressources humaines.

---

<sup>2</sup> KERLAN. F. «Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007, page 37.

Ainsi la norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences, afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

### **1.2-Définition de la GPEC**

Parmi de nombreuses définitions de la GPEC qui sont avancées par plusieurs auteurs, nous allons opter de passer en revue quelques-unes des plus structurées.

#### **1.2.1-Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007)**

Dans l'accord de Suez, la GPEC est définie comme « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ». Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.<sup>3</sup>

#### **1.2.2-Définitions de Françoise KERLAN (2004)**

Dans son livre : « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Françoise KERLAN (2004) définit la gestion prévisionnelle des effectifs comme « un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...) ». Pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> DEJOUX. C, op.cit. Page 60.

Dans cette optique, la GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

### **1.2.3-Définition d'Henri ROUILLEAULT (2007)**

Henri ROUILLEAULT, quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC: un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.<sup>4</sup>

## **I.2-Analyse de la GPEC à travers la GRH**

Si gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes ont des ressources qu'il faut exploiter, savoir mobiliser et développer au profit de l'entreprise, cela exige l'intégration de l'Homme et ses ressources dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.

### **2.1-La GPEC comme outil de la GRH**

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés.

En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons, une présentation de ces défis est importante. Beaupré. D et AL (2008) ont identifiés quatre enjeux majeurs de la GRH. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la réparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. En fin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Sommes toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain.

---

<sup>4</sup> BERNIE. P, GRESILLON. A, « La GPEC », 2<sup>e</sup>me édition, éditeur Dunod, paris, 2012, page 04.

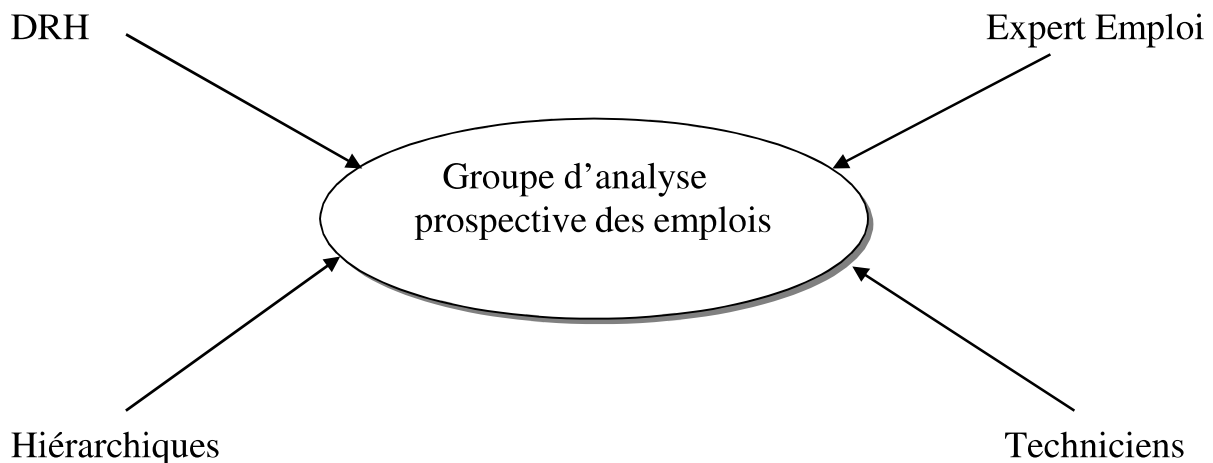
## 2.2-La GPEC est un levier de la GRH

Dans un environnement mouvant, l'évolution d'une entreprise est rapide. Pour faire face et adapter les Ressources Humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est nécessaire. Il s'agit d'une démarche importante pour la pérennité de l'entreprise puisqu'elle répond à une question majeure : « comment m'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer ma stratégie ? »

## 2.3-Les structures de la GPEC

La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC, c'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtées par la direction générale et la cohérence dans le cadre d'opérations nécessairement décentralisées. La figure suivante nous éclaire sur les structures de la GPEC.<sup>5</sup>

**Figure N°02: Les Structures de la GPEC**



**Source :** Guide de la GPEC, F. KERLAN .Editions Eroyllles, 2006, P 78.

## I.3-Les objectifs et enjeux de la GPEC

La GPEC est destinée à aider l'entreprise à faire face à son environnement, on peut citer ses avantages et ses limites comme suit :

<sup>5</sup> CITEAU. J.P, Ressources humaines, éditions Dunod. 2010. Page108.

### 3.1-L'objectif de la GPEC

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux: pour l'entreprise et pour les salariés.

#### 3.1.1-Pour l'entreprise

Elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

#### 3.1.2- Pour les salariés

Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise. Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilitant l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation. (adaptation de programme ciblé pour développer les compétences).
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> LE GALL. J-M, « gestion des ressources humaines. PUF. Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, page 50.

### 3.2-Enjeux de la GPEC

La GPEC peut être analysée sous différents angles, d'abord elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés des partenaires sociaux.

Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle :

**3.2.1 D'un point de vue stratégique**, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences des salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles;

**3.2.2 D'un point de vue politique interne**, l'entreprise peut construire ses projets stratégiques quelle que soit leurs dimensions.

Les enjeux de la GPEC sont considérables, l'annonce d'une mise en place de la GPEC dans une entreprise crée un stress et une pression supplémentaire qui viendra s'ajouter à celle déjà existante. Cela va imposer aux salariés des interrogations à propos de leur avenir dans l'entreprise.

La GPEC est un catalyseur d'émotion, il est vrai que l'introduction à la notion compétence bouleverse les modalités d'évaluation, de promotion, de développement de carrière et peut remettre en cause un certain nombre de routines et d'acquis dans ces domaines. Néanmoins, ces premières craintes dépassées les salariés vont percevoir l'intérêt de l'identification et de la valorisation de leurs compétences.

À travers la notion de compétence et par cette démarche de GPEC, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise, et auront la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus des postes à prévoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de bilan, de formation et mobilité. Dans cette logique, la GPEC est un outil de valorisation sociale.

D'une part, la GPEC a relancé le niveau de négociation au sein des branches avec la création des observatoires de métiers et de compétences par secteur d'activité, et d'autre part elle est venue se rajouter aux différentes obligations d'information et de consultation. En ce sens, la GPEC est un sujet de négociation collective.

Un grand nombre d'entreprises ont d'ailleurs choisi d'aborder plusieurs thématiques obligatoires en même temps, sur la stratégie, la GPEC et les rémunérations. L'introduction de la concertation sur la thématique des compétences revêt un enjeu important

Selon CITEAU (2010), en plus de sa double vocation qualitative et quantitative de l'emploi, la GPEC s'appuie conjointement sur un volet collectif et un volet individuel. D'abord collectif en ce qu'elle s'intéresse à découvrir en amont les problématiques liées à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences. Ensuite, individuel car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des salariés dans le cadre de leurs parcours professionnels.<sup>7</sup>

### **Section II : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

#### **II.1-Les différentes manières d'entrer dans une GPEC**

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions, en effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence.

De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

D'après Françoise KERLAN (2007), trois raisons principales poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC, à savoir :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.
- Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.
- Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> LOUNIS. A, « L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2018, Page 59.

<sup>8</sup> KERLAN. K, Op.cit. 4<sup>ème</sup> édition. janvier 2012, page 69-71.

Dans son ouvrage «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Dominique THIERRY (1990) propose cinq(05) modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

### **1.1-L'entrée par le plan à moyen terme**

L'entreprise peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera ; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle. Appelée entrée par le plan à moyen terme par D. Thierry (1990), elle sert de cadre à la réflexion de prises de décisions concernant la GRH.

### **1.2-L'entrée par l'unité**

L'entreprise peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; elle adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.

### **1.3-L'entrée par les familles professionnelles**

La firme peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale (inter-structure et inter-environnement) de grands corps de métiers et oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit de l'entrée par les familles professionnelles. Il s'agit de constituer un répertoire de familles professionnelles et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.

Par exemple, une entreprise connaît un besoin croissant de technico-commerciaux, mais un besoin minimum d'agents de production ; elle pourra donc mesurer les mobilités professionnelles possibles qui lui permettent d'éviter des licenciements au futur.

### **1.4-L'entrée par les métiers prioritaires**

L'entreprise peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour des métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.

### **1.5-L'entrée par l'investissement**

Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va

mesurer les effets de changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents modes d'entrée ne s'opposent pas, certaines entreprises les poursuivent tous, et d'autres choisissent une ou quelques entrées pour mettre en place une GPEC en fonction de leurs objectifs.

Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leurs évolutions futures.

### **II-2-La mise en place d'une démarche GPEC**

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Selon FOFANA GBA. L. C (2012), les apports concernant la GPEC permettent de classer quatre grandes phases dont la démarche se présente comme suit :

#### **2.1- Etape (1) : Diagnostic des ressources humaines**

Cette étape initiale, que l'on pourrait appeler aussi état des lieux, marque le début du processus de la démarche GPEC. Lors de cette étape indispensable, l'objectif est de dresser un état des lieux exhaustif des ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif.

En effet, cette première étape est indispensable du moment que l'établissement ne peut pas prévoir l'avenir sans connaître le présent, une bonne connaissance des effectifs, des métiers, des emplois et des compétences, apparaît en effet nécessaire pour s'engager dans une démarche de gestion prévisionnelle : connaissance quantitative mais aussi qualitative (avec analyse des corps, métiers, emplois, niveaux de formation).

#### **2.2- Etape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur**

La deuxième étape consiste à définir les ressources futures, les effectifs et les besoins en compétences. Cette étape, consiste à établir pour chaque administration une projection de ses ressources humaines actuelles, cette projection n'intègre pas l'hypothèse de recrutement puisqu'il s'agit de prévoir l'évolution de la structure des personnels actuellement en fonction. Après avoir terminé cette étape, l'organisation passe à identifier les évolutions futures des emplois, c'est-à-dire analyser les évolutions prévisibles au sein de l'organisation.

### 2.3- Etape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs

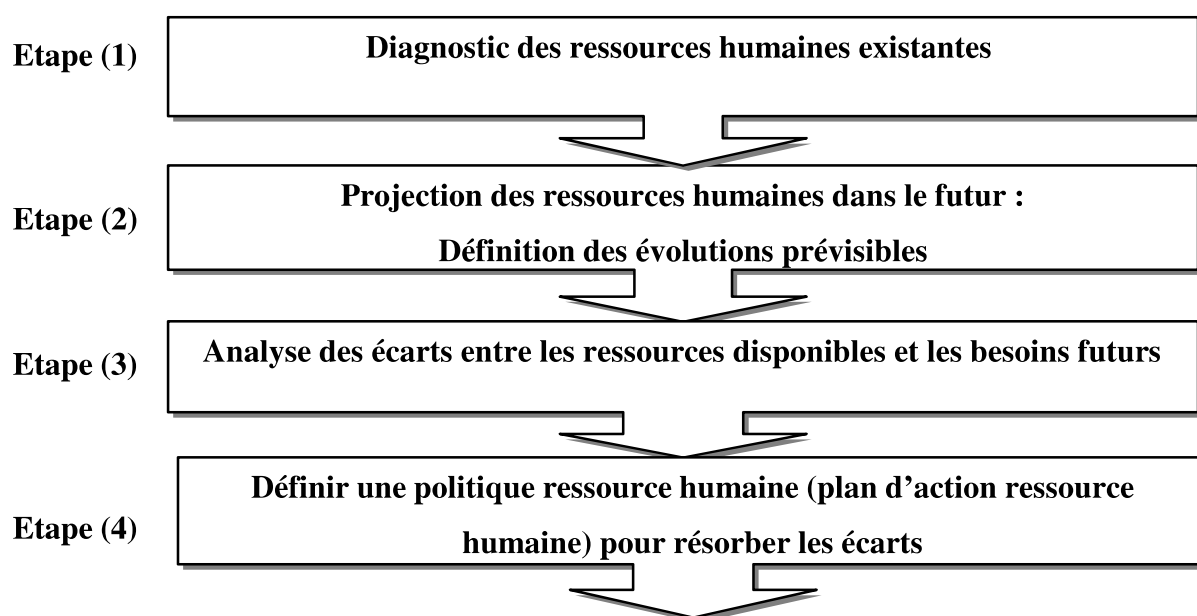
Cette étape devrait consister à identifier les écarts entre la prévision des besoins et la prévision des ressources. Elle permet de mettre en évidence des écarts entre les compétences futures nécessaires et les compétences des personnels en fonction.

### 2.4- Etape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine)

Pour combler les écarts. Dans cette étape, une fois les écarts analysés, il convient de mettre en place des plans d'action ressource humaine, pour résorber les écarts constatés. Cette politique doit s'appuyer sur l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines qui sont : (la formation, la promotion, la mobilité, le recrutement, évaluation).<sup>9</sup>

La figure ci-dessous reprend les quatre étapes de la démarche de la GPEC.

Figure N°03 : La schématisation des quatre étapes de la démarche GPEC



Source : FOFANA GBA. L. C, Op. Cité, page 46.

Comme nous venons de le voir, le suivi d'une démarche de GPEC est nécessaire pour l'organisation, puisque cette dernière peut être considérée comme un outil d'aide à la bonne gestion. La mise en place de cette démarche a pour but principal de prévoir une structure d'effectif pour l'avenir, donc on peut dire qu'une démarche de principe doit être adaptée aux réalités de chaque organisation, et qui nécessite un certain nombre de préalables pour optimiser ses chances de réussite.

<sup>9</sup> FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », Op. Cité, pages 44-46.

### II.3-Les avantages et limites de la GPEC

On peut résumer les avantages et limites de la GPEC comme suit :

#### 3.1-Avantages de la GPEC

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi le déploiement de celle-ci.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.
- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

#### 3.2-Les limites de la GPEC

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. on peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.<sup>10</sup>
- Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.

---

<sup>10</sup> PERETTI. J-M, Op.cit. 8ème Edition, Paris, 2003-2004, page 181.

- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.<sup>11</sup>
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

### Section III : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le recrutement

Cette section porte sur les effets de la GPEC dans la démarche de recrutement.

#### III.1-L'existence d'un poste vacant

Un poste de travail est défini selon les objectifs de production et du développement de l'organisation et de la répartition des tâches au sein des différents collectifs de travail.

##### 1.1-Définition du poste

La définition du poste revêt un caractère important afin de permettre le déroulement des opérations de recrutement car le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut que le candidat soit suffisamment informé sur le poste vacant. Donc, la description du poste doit correspondre à la réalité lorsque, et le poste à pourvoir existe déjà on procède à son analyse. En ce qui concerne l'analyse du poste, deux principes doivent être respectés :

- Elle s'attache à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- L'analyse s'attache également aux tâches (non à la personne).

Par ailleurs, les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste. Ses finalités, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose, la fiche de description de poste peut renfermer plusieurs rubriques telles que :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi ;

---

<sup>11</sup> : Jean-François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, Paris. Page 277.

- Situation dans la structure ;
- Inventaires des attributions ;
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur ;
- Moyens humains et matériels.<sup>12</sup>

### 1.2-définition du poste vacant

Au sens défini par Eurostat, les emplois dits « vacants », ou « postes à pourvoir » (*job vacancies*), sont des postes libres (nouvellement créés ou inoccupés) ou encore occupés et sur le point de se libérer, pour lesquels des démarches actives sont entreprises pour trouver, à l'extérieur de l'établissement, le candidat convenable dans l'immédiat ou dans un avenir proche. Le recrutement souhaité peut correspondre à un contrat à durée indéterminée (CDI), un contrat à durée déterminée (CDD), ou à un emploi saisonnier, même de courte durée.<sup>13</sup>

### 1.3-Les causes de la vacance du poste de travail

Un poste de travail est considéré vacant lorsque son titulaire l'a quitté. D'après Jean-Marie PERETTI (2016), les causes d'un départ sont divers :

#### 1.3.1-La force majeure

Un événement imprévisible, inévitable, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail, entraîne le cas de force majeure, c'est-à-dire sa suspension ou sa rupture selon sa durée. Parmi les cas de force majeure possibles, citons :

- un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie, par exemple) provoquant la destruction des locaux de travail ;
- le fait du prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer son activité) ;
- le décès du salarié.

En cas de force majeure, le contrat est rompu immédiatement.

#### 1.3.2-La démission

Il y a démission lorsque le salarié décide de rompre le contrat de travail à durée indéterminée. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme sauf dispositions particulières des conventions

---

<sup>12</sup> <http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html>, consulté le 11/12/2022, 09h26

<sup>13</sup> <http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html>, Consulté le 11/12/2022, 09h26.

collectives. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

### **1.3.3-Le départ à la retraite**

A partir de 2017, l'âge légal de la retraite en Algérie est reporté de 60 à 65 ans. Sous réserve de l'obtention d'une pension à taux plein grâce à un nombre suffisant d'annuités; le salarié peut; s'il le souhaite; partir volontairement à la retraite.

Tout salarié qui quitte volontairement l'entreprise dans le cadre d'un départ à la retraite doit faire liquider sa pension de vieillesse. Il a droit; sous réserve de dispositions plus favorables d'une convention ou du contrat de travail, à l'indemnité de départ en retraite prévue par la loi sur la mensualisation qui varie, selon l'ancienneté, d'un demi-mois à deux mois de salaire.

### **1.3.4-Le licenciement**

Le licenciement est effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou d'une transformation d'emploi.

### **1.3.5-La rupture conventionnelle**

Lorsque l'entreprise et le salarié conviennent par accord de rupture amiable de mettre fin au contrat, on parle de rupture conventionnelle.

### **1.3.6-La fin du contrat de travail à durée déterminée**

Elle est de plein droit à l'échéance du terme.

La rupture anticipée du contrat à durée déterminée peut intervenir dans différents cas :

- par accord des parties ;
- en cas de faute grave ;
- en cas de force majeure.

L'insuffisance professionnelle ne constitue ni une faute grave ni un cas de force majeure. En cas de rupture anticipée injustifiée à l'initiative de l'employeur; le salarié a droit à des dommages et intérêts. Réciproquement; il en est de même pour l'employeur; lorsque la rupture est à l'initiative du salarié (sauf s'il a obtenu un CDI).

### III.2- Les prévisions du recrutement

Avant que les effectifs d'un métier soient amenés à être réduits et qu'il n'y ait pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, il faut que l'entreprise prévoie par un plan de GPEC où un certain nombre d'outils doivent être utilisés, parmi lesquels on trouve:

#### 2.1-Les outils d'observation

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramides des anciennetés...) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines: évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences.

Par ailleurs, une série d'indicateurs (taux de rotation, taux de mobilité, taux de promotion, taux d'absentéisme) pourront témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois. <sup>14</sup>

##### 2.1.1-La pyramide des âges

La prévision de ces départs est basée surtout sur la date de naissance (départ à 60 ans), et la date de recrutement (32 ans de service pour ceux qui veulent sortir en retraite anticipée), sur une période de 5 ans, saisies et enregistrées sur des bases de données informatisées.

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe. C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet aussi d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif.

Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les gestionnaires de la direction générale ou des ressources humaines :

- D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite,
- mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de compétences, s'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). De même, la

---

<sup>14</sup> CITEAU.J.P, Op. Cité, Page 150.

représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes/femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.<sup>15</sup>

### 2.1.2- La pyramide des anciennetés

L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions à moyen et long terme et qui aide dans le plan de recrutement en ayant des données d'anciennetés nécessaires pour l'estimation d'un turn-over prévisionnel. Tout comme la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ne prend en compte que les effectifs suremplois permanent à une date précise.

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETI Jean-Marie (2016) soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes....»<sup>16</sup>

En effet, on peut dire que les entreprises sont parfois soumises à des augmentations salariales liées à l'ancienneté. L'analyse qu'elles feront à partir de la pyramide des anciennetés va leur permettre d'estimer dans quelle mesure la masse salariale évolue au fil du temps et va permettre aux salariés de bénéficier de certains avantages.

### 2.2- Les outils de simulation

Les modèles de simulation sont des « calculateurs itératifs » qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé. Beaucoup de grandes entreprises ont développé ce genre d'outils de simulation. Le modèle « présage » élaboré par des experts d'EDF-GDF consiste l'une des références dans ce domaine.

Ce modèle permet aux gestionnaires de simuler des politiques d'une structure d'emplois donnée. Par exemple, comment vat-on remplacer les personnes de la catégorie

---

<sup>15</sup> BOUREAU.C, METRA.A, PERRETI.J-M, H de DRH, Vuibert éditions 97, page 63.

<sup>16</sup> PERRETI.J-M, Op.cit. 8ème Edition, Paris, 2003-2004. Page 119.

maîtrise qui doivent quitter l'entreprise dans les prochaines années? Par promotion ou par recrutement externe? Les solutions dépendent, entre autres, du niveau moyen de formation qui devra caractériser cette population <sup>17</sup>.

### 2.3- Les outils de l'analyse de l'emploi

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnels. En effet, la nécessité de prendre désormais en compte non seulement la configuration d'un emploi, mais surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologiques que se sont efforcés de résoudre des organismes comme le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) et Développement et Emploi. L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou des emplois types, l'objectif fondamental de l'analyse des métiers est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à leur exercice, et ainsi de permettre aux entreprises de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation.<sup>18</sup>

#### 2.3.1-L'emploi type/métier

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu (CEREQ, 1974). Les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences, un emploi type regroupe plusieurs postes.<sup>19</sup>

Ainsi, l'entreprise doit définir les emplois-types présents chez elle. Par exemple, Acheteur (service approvisionnement.) et auditeur interne. Pour mieux décortiquer les choses, l'emploi type s'étudie sous quatre angles :

- **La Technicité** : Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tous ordres.
- **L'information** : On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les individus exerçant le métier.
- **La communication/information**: Sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) de ceux qui exercent le métier.

---

<sup>17</sup> CITEAU.J.P, Op. Cité. Page150.

<sup>18</sup> CITEAU.J.P, Ibid. Page.150

<sup>19</sup> Georges GESSLER'S, La GPEC: méthodologie, L'emploi-type / métier, INFO ENTREPRISES, ACORD NEWS 2015 [http://www.acord.ch/upload/files/Acord\\_Newsletter%202-2015.pdf](http://www.acord.ch/upload/files/Acord_Newsletter%202-2015.pdf), consulté le 28/02/2023, 11h.

- **La contribution économique:** Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

La description du contenu d'un emploi type doit trouver une traduction en termes d'exigence requises pour son exercice (connaissances théoriques nécessaires, pratiques professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail).

Donc ces éléments étant réalisés, le travail d'analyse se poursuivra par la recherche des facteurs d'évolution (économiques, technologiques, organisationnels, sociaux) qui risquent de modifier à plus ou moins brève échéance la représentation actuelle du métier et le profil de ses exigences.

Rappelons que dans une démarche de GPEC, l'analyse fine des facteurs de changements auxquels les entreprises seront confrontées (évolution technologique, organisation interne, facteurs sociaux) permettra de déterminer:<sup>20</sup>

- **Les emplois-cibles ou métiers prioritaires :** ce sont les emplois nouveaux nécessitant de nouvelles compétences.
- **Les emplois menacés :** appelés à disparaître.
- **Les emplois sensibles:** susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.
- **Les emplois peu sensibles :** dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

### 2.3.2- Le répertoire des métiers (Nomenclature)

Ce répertoire est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois types de l'entreprise, elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et de filières de mobilité (passerelles entre les métiers).

Les emplois types sont regroupés en familles. Ainsi, à titre d'exemple, le contrôleur de gestion appartient à la famille de l'organisation et contrôle.

---

<sup>20</sup> BOUSLAH. M. A. «Le Renforcement des Compétences à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'entreprise. Cas de la SONELGAZ de la Wilaya de Saida », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de gestion. Option management des ressources humaines, 2015-2016, page 142-143.

- **Démarche d'élaboration du répertoire**

Il faut définir le « champs » du répertoire : la GPEC s'adresse-t-elle à l'entreprise globalement ou rentre-t-elle dans une démarche visant des métiers prioritaires ?

Ensuite, il faut définir la voie d'entrée qu'on souhaite utiliser pour élaborer ce répertoire. On peut soit : partir des métiers pour les regrouper en familles et en déterminer les finalités, soit partir des finalités pour déboucher sur les familles et les métiers. Par exemple : produire => production => monteur-câbleur.

- **Élaboration du répertoire**

Cette élaboration nécessite d'identifier les métiers à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets, élaborer les intitulés adaptés faisant référence au contenu principal du métier, proposer des définitions en 3 à 5 lignes à priori pour chacun des métiers et la validation du répertoire (tous les salariés sont-ils identifiables à travers le répertoire ?).

Enfin, le répertoire n'a pas en lui-même de vertus gestionnaires ; il constitue un langage de base pour décrire les activités actuelles et futures, identifier les passerelles de mobilité, et communiquer en permettant aux salariés de penser en termes d'identité et de compétences.

### **2.4- Les outils de suivi des ressources**

La GPEC sert à réconcilier en permanence les besoins et les ressources, afin de disposer de l'ensemble des informations utiles aux divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés. Le dispositif de la GPEC doit intégrer également différents aspects individuels de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui a trait à l'appréciation des performances des salariés, à l'identification des aspirations des salariés et l'évaluation des potentiels de chaque salarié, à travers l'entretien professionnel et le bilan de compétences.

#### **2.4.1-L'entretien professionnel**

Ce guide d'entretien, qui est annuel, est un outil de mesure dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agira de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et celle en cours ; évaluer la performance ainsi que le potentiel permettant une gestion anticipative des emplois et des compétences et de discuter sur le travail du salarié, comme le cas de l'entreprise SONELGAZ qui envisage des entretiens professionnels pour chaque individu.

À travers cet entretien annuel, le salarié et son supérieur hiérarchique feront le point sur le degré de satisfaction de l'entreprise et du salarié ainsi que sur leurs attentes mutuelles, ce qui permettra à ce salarié de discuter de son désir de formation, d'évolution d'emploi ou encore de ses conditions de travail et à l'entreprise d'exprimer ses attentes quant à l'atteinte des objectifs fixés. On peut dire que c'est une sorte de négociation où chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partagés et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs. D'après, KERLAN Françoise (2000), les objectifs liés à la mise en œuvre de cet entretien sont :

- Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi. Ceci afin de connaître les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation à des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.
- Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel.
- Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation.
- Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances.
- Optimiser le budget de formation, et mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés.

La prise en considération de l'individu est essentielle. Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié. Dans le cas où cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie.

### 2.4.2-Le bilan de compétences

Le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquies afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel, ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus

adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise (2000) soutient que « le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel.<sup>21</sup>

### **III.3-La relation entre GPEC et le recrutement**

#### **3.1 Le recrutement en bref**

Le recrutement est une pratique qui vise la recherche de nouvelles compétences humaines, par le recrutement interne en faisant recours aux personnels déjà dans l'entreprise ou par un recrutement externe par l'embauche de personnel extérieur. Tout recrutement doit être précédé d'une phase d'identification du besoin en personnel. Ce besoin peut naître suite :

- Au départ d'une personne en place sur un poste de travail ;
- À un départ définitif (retraite, licenciement, démission, invalidité);
- À un départ temporaire (maladie, grossesse, congé de formation, congé sabbatique).

La phase de définition du besoin et du profil du poste est indispensable, pour adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise. Avant de lancer la procédure de recrutement, il est donc fondamental de faire une analyse qui permet de repérer le besoin, et de définir le poste et ses missions.

Après avoir défini le besoin, il faut en premier lieu prospecter le marché du travail avec des moyens adaptés au profil recherché. Ces moyens peuvent être des annonces, le recours à des associations d'anciens élèves, à des cabinets de recrutement tels que l'ANEM. Ensuite, il faut faire une présélection afin d'identifier et sélectionner la meilleure candidature afin de recruter le candidat le plus conforme aux exigences du poste et le plus apte à l'emploi à pourvoir. Cette sélection peut se faire par différentes méthodes, souvent utilisées simultanément. Il peut s'agir de l'analyse du curriculum vitae et de la lettre de motivation, de tests psychotechniques et professionnels, d'entretiens.....

---

<sup>21</sup> KERLAN. F, Op. Cité. Page 72.

Une fois le processus de sélection et fini, l'entreprise devrait passer à la dernière étape qui consiste en l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

### **3.2-Le recrutement et la GPEC**

Au sein de chaque entreprise, la GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité ainsi qu'en temps voulu, de façon à ce que l'entreprise soit apte à suivre et faire face aux mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel au niveau « quantitatif » car il permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit. Il permet également un apport « qualitatif » en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise.

Dans ce sens, la GPEC peut aussi être perçue comme étant un outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation ainsi qu'elle permet de décrire le poste vacant et l'ensemble de ces exigences en termes de compétences et les missions liées à ce poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus conforme aux exigences de poste.

La GPEC permet aussi de réduire les risques liés au recrutement dans la première étape qui consiste la définition du profil recherché ainsi que celle de poste, afin d'éviter un faux départ de processus de prospection ainsi qu'un échec de recrutement.

### **3.3-La GPEC et l'évaluation des compétences**

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui « chasse » les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes. L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

Aussi, dans une démarche GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées à ceux-ci déterminées, l'entreprise va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action visant à réduire ces écarts. L'outil phare pour mener cette phase de contrôle est sans aucun doute l'entretien d'évaluation, générateur à la fois d'espoir, d'angoisse mais aussi de désillusion parfois. Même s'il est souvent perçu comme une obligation RH, il ne faut pas oublier que cet outil est à la base dédié au management et au pilotage des équipes.

### **Conclusion**

La GPEC se révèle comme une réponse aux dirigeants de l'entreprise dans leur recherche du meilleur compromis entre l'incertitude économique du lendemain liée à un contexte concurrentiel de fortes mutations technologique et économique, et le monde professionnel marqué par une évolution rapide des métiers et des exigences croissantes. Elle permet aussi à la recherche des solutions favorisant le développement d'une ressource humaine compétente.

En tant qu'outil de prévention et d'adaptation de l'entreprise à son environnement, la GPEC permet de passer d'une vision à court terme à celle à moyen ou long terme, afin d'éviter des surprises par des événements pouvant avoir une incidence sur la GRH et la pérennisation de l'entreprise.

## **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 du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment l'entreprise SONELGAZ utilise la pratique du recrutement pour la recherche des compétences.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections dont la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « l'entreprise SONELGAZ », la deuxième traite la présentation générale de l'enquête. Enfin, dans la troisième et dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats des entretiens et du questionnaire effectués au sein de cet organisme.

## **Section I : Aperçu général sur la SONELGAZ et la RDBL**

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en d'Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.<sup>1</sup>

### **I.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ**

SONELGAZ est parmi les plus grandes entreprises Algériennes qui ont connus des défis qui lui ont permis l'évolution qu'elle connaît aujourd'hui.

#### **1.1-Historique de la SONELGAZ**

Le groupe d'électricité en Algérie, SONELGAZ, est la principale entreprise de production, de transport, de distribution et de commercialisation d'électricité en Algérie. De la création de l'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) en 1947 à la transformation en société Holding, la Société Nationale de l'Electricité et de Gaz (SONELGAZ) est passé par les étapes suivantes :

##### **1.1.1- En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie**

Au début du 20<sup>ème</sup> Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales.

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947. L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial.

##### **1.1.2- Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969**

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de

---

<sup>1</sup>[www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz), consulté le 05/11/2022, 2h30.

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6000 agents pour desservir 700 000 clients avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.<sup>2</sup>

### **1.1.3- Le tournant de la première restructuration en 1983**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

### **1.1.4- SONELGAZ devient EPIC en 1995**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'énergie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

---

<sup>2</sup> [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz), consulté le 05/11/2022, 2h30.

### **1.1.5- La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'électricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

### **1.1.6- Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004**

En 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers.

### **1.1.7- Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire National.

### **1.1.8- La Holding 2011**

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ».

### **1.1.9- Le partenariat au cœur du développement**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algérie Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Production and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

### **1.1.10- Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

## **1.2- La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz RDBL**

Nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les pouvoirs publics, a induit la création de la région de distribution d'Electricité et du Gaz Blida dénommé RDBL.

Créé le 20/05/2017 au capital social de 64 milliards de dinars, la région de Distribution d'Electricité et du Gaz RDC, société par action et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux – route national N 38 – Gué de Constantine – Alger à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concession d'électricité et de gaz s'étendant sur les territoires national. De par ses missions et attribution, la SADEG met au service de ses clients par moins de 187 districts électricité et 186 districts Gaz, ainsi que 378 Agence commerciale.

### **12.1- Les mission de la RDBL**

La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

---

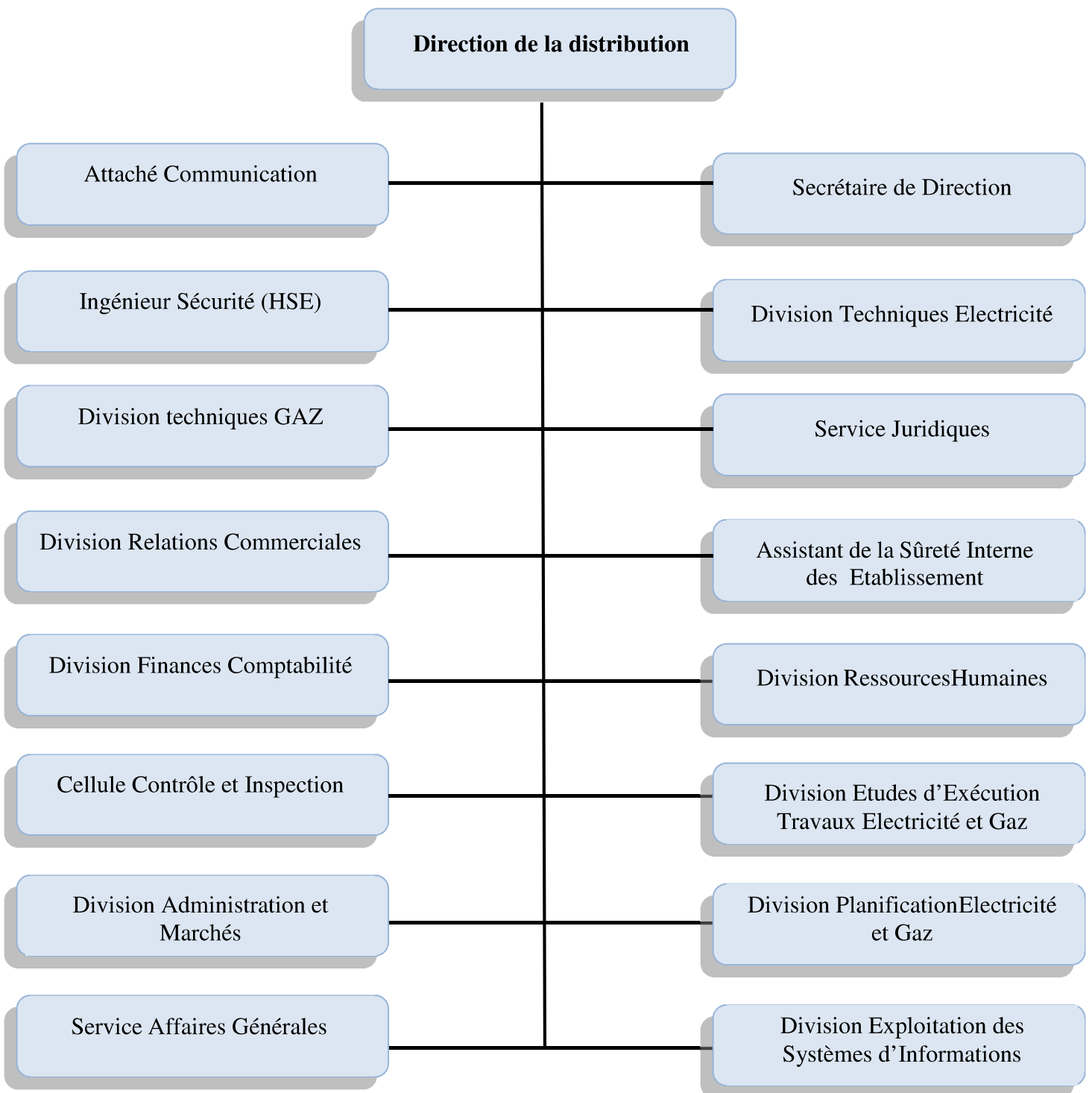
<sup>3</sup> Direction de distribution de SONELGAZ 2019.

### **1.2.2- Les attributions de la RDBL**

- La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux ;
- La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

La figure suivante illustre l'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou

Figure N 04 : l'organigramme de la division de la distribution de Tizi-Ouzou



### **I.3- Les structures de l'organisation et leurs missions**

Plusieurs structures prospères au sein de l'entreprise SONELGAZ et soumise à assurer sa mission.

#### **1.3.1- Division des relations commerciales (DRC)**

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille aux respects des règles et procédures de gestion de la clientèle et elle assure les missions suivantes :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveau ;
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement;
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations ;
- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation et le choix du tarif ;
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise ;
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle, les agences commerciales au nombre de 17 dépendent également de cette structure, ces agences situées à Tizi-Ouzou, Draa Ben Khadda, Beni Douala, Draa El Mizan, Boughni, Ouadhias, Ain El Hammam, Larbaa Nath Irathen, Azazga, Bouzguene, Ouaguenoun, Tigzirt, Mekla, Maatkas, Azzfoune, Iffarhounen et Krim Belkacem.

#### **1.3.2- Division exploitation électricité (DEE) :**

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages ;
- Suivre et analyse les incidents ;
- Elaborer les plans de tension MT ;
- Suivre le comportement des équipements en exploitation ;
- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains) ;
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages ;
- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages ;
- Assurer la gestion des transformations ;
- Réaliser les études générales ;
- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN (Raccordement Client Nouveau) ;

- Réaliser les études spécifiques ;
- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tensions ;
- Réparer et dépanner les ouvrages.

La DEE est constituée d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et des services techniques.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension, qui siège au niveau du poste d'OUED-AISSI.

### **1.3.3- Division exploitation Gaz (DEG)**

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service. En matière de développement réseau gaz, la DEG assure la réalisation des études générales et spécifiques, aide et assistance aux nouveaux clients (leurs installations intérieures).

En matière de maintenance gaz la DEG

- Réaliser les études de protection cathodique ;
- Etablir r suivre le programme annuel de maintenance ;
- Assurer la détection des défauts et leur réparation ;
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation ;
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes ;
- Assurer la gestion de la pièce de recharge ;
- Assurer les teste d'homologation et de qualification.

### **1.3.4- Division d'études et d'exécution et travaux (DEET) :**

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation ;
- Veiller au respect des normes techniques et de sécurité ;
- Assure la représentation du maitre d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Réceptionner les ouvrages terminés ;
- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonnancer les facteurs des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme ;
- Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme ;

- Suivre le programme d'investissement.

### **1.3.5- Le chargé de la communication**

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités, d'information et gère les relations avec les médias.

### **1.3.6- Le chargé de la sûreté interne**

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sûreté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement SIE/SDC sur la situation relative à SIE, effectue des visites d'inspection sur les sites appartenant à la direction de la distribution et élabore le plan de sûreté interne (PSI) de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de la sécurité et les autorités de wilaya.

### **1.3.7- Le chargé des affaires juridiques**

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

### **1.3.8 Division des Affaires Générales**

Elle est chargée de la gestion des moyens internes et des affaires générales de l'unité. Elle assure les activités suivantes :

- La gestion du parc véhicule de l'unité et le transport des agents.
- La gestion immobilière.
- La gestion de la documentation, archives et courriers.
- Les travaux de reproduction.
- Gestion de l'ensemble des moyens et matériels utilisés par la direction de distribution de Tizi-Ouzou.

### **1.3.9 Chargé de la sécurité**

- Planifier des visites avec programmation des actions de sensibilisation.
- Préparer les simulations d'incidents gaz et électricité avec les services technique.

- Participer aux prévisions d'équipements matériels de sécurité.

### **1.3.10 Division finance et comptabilité**

Elle est chargée d'assurer les règlements décentralisés, procéder au suivi des rapprochements des comptes bancaires et CCP ainsi qu'à l'élaboration du tableau de bord et du budget annuel de la direction régionale et assurer les travaux de contrôle et comptabilisation de toutes les opérations de cette dernière.

### **1.3.11 La division Technique d'électricité(D.T.E)**

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

Cette division est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).
- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles.
- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

### **1.3.12 La Division Administrative du Marché (D.A.M)**

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

### **1.3.13 Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI)**

Cette division a pour mission de :

- Assure la gestion de centre de traitement informatique (SGC ? facturation, GDO ELEC /GAZ,..)
- Veiller à la maintenance des systèmes informatiques.
- Développer les applications propres à la direction de la distribution.
- Assurer l'approvisionnement de matériel et consommable informatique.

### **1.3.14-Division des ressources humaines (DRH)**

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre.

#### **A-En matière d'administration**

- Assure la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivi des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autres organisme externes.

#### **B- En matière de formation**

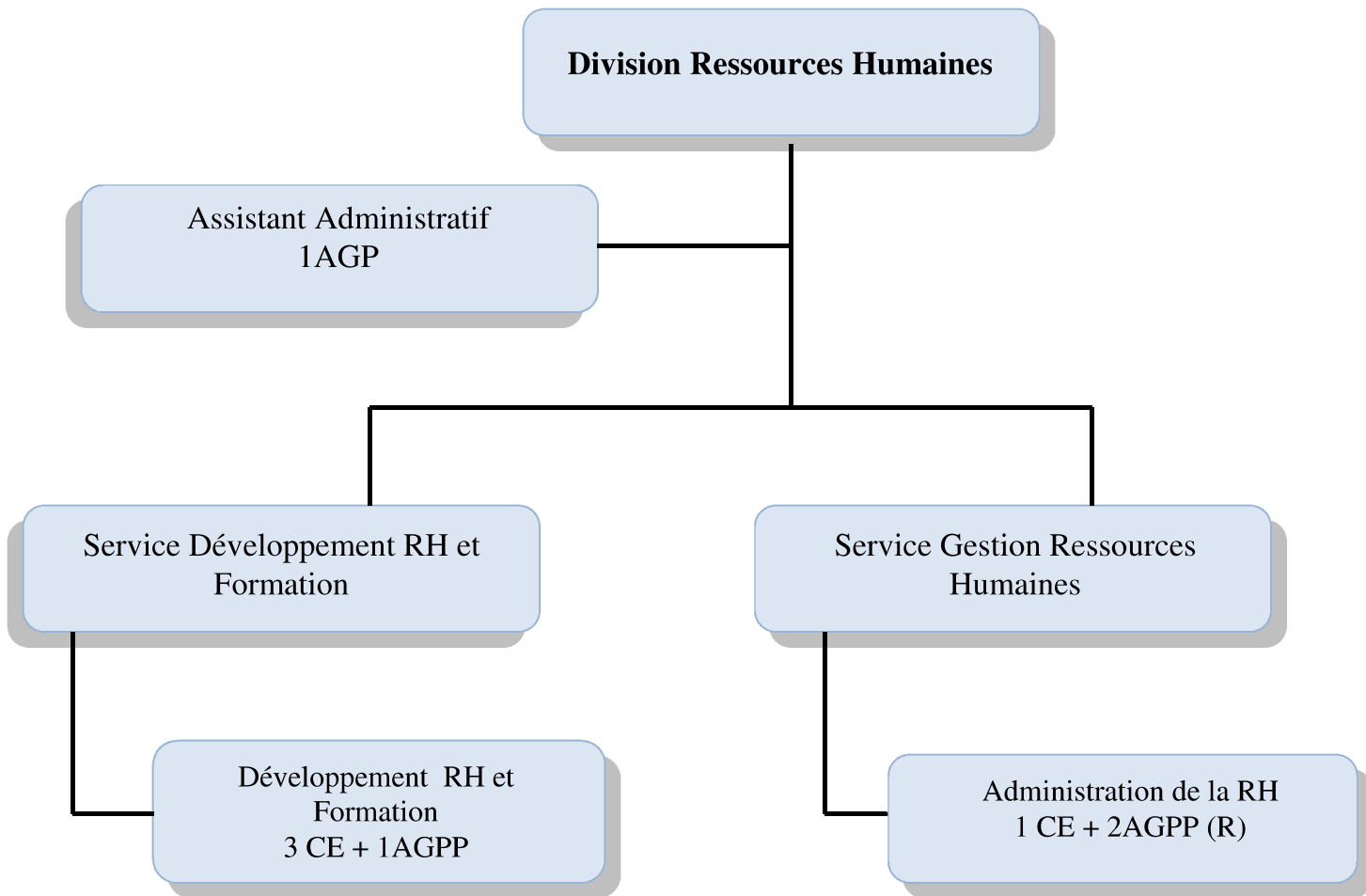
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation ;
- Organiser et suivre l'actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

#### **C-En matière de développement de ressources humaines**

- Elaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressource humaine ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

Qu'on peut présenter telles qu'illustré dans la figure suivant :

Figure 05 : Division Ressources Humaines



## **Section II: Déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz**

### **II .1- Notion de recrutement :**

C'est le pourvoi des postes vacants ou nouvellement créés qui se fait ressentir suite à une détermination de besoins globaux : ceux-ci peuvent se traduire sous deux formes :

Besoins nouveaux générés par un développement d'activités, en fonction du niveau de croissance prévu dans les objectifs de l'entreprise.

Besoins de remplacement : retraite, prévisions de mouvement (nombre total d'entrées et de sortie) et transfert correspondants notamment au changement de qualification ou de niveau hiérarchique.

Ces besoins doivent ensuite être déclinés en objectifs exprimés non seulement en termes d'action et de programmes à réaliser (plan de recrutement), mais aussi en termes de durée pour la détermination de la nature juridique de la relation de travail (CDD ou CDI).

#### **II .1.1- Création d'un poste vacant :**

Un poste est nouvellement créé lorsque, n'existant pas dans une structure, il vient à l'être suite à une restructuration de l'unité ou du service ou à une réorganisation du travail.

#### **II .1.2- Vacance d'un poste :**

Un poste est considéré vacant lorsque son titulaire l'a quitté pour l'une des causes suivantes :

- Congé de maladie de longue durée.
- Invalidité
- Démission
- Révocation, licenciement
- Mutation
- Service national
- Détachement supérieur à 06 mois
- Stage de formation de longue durée entraînant un changement de poste (FPS)
- Retraite
- Décès
- Mise en disponibilité

## **II .2- Modalités de pourvoi des postes :**

### **II .2.1- Priorité à la promotion interne :**

Priorité aux agents de l'entreprise qui répondant aux critères des postes après publication.

Concernant les cadres supérieurs, ils doivent répondre aux appels à candidatures.

Si au terme de la procédure de publication à l'intérieure, les postes n'ont pas été pourvus, il faut procéder au recrutement externe.

#### **A) Recrutement externe :**

Tout recrutement de travailleurs permanents ou temporaire doit faire l'objet d'un passage préalable par l'agence nationale de l'emploi (ANEM) ou ses représentations locales selon le cas (ALEM, AWEM, commune ou organisme privé) ;

L'agence nationale de l'emploi est une institution ayant pour mission le placement ainsi que le contrôle de l'emploi dans le cadre de la politique le développement de l'emploi, de l'équilibre régional et de la lutte contre le chômage.

A cet effet et nonobstant la disposition prévue ci-dessus, il est délivré pour tout recrutement, par les services de placement, un bulletin de présentation.

Pour chaque recrutement effectué il est exigé ce bulletin qui, pour des besoins de contrôle, doit être conservé dans le dossier de tout agent recruté.

La direction de distribution envoie une offre d'emploi à l'ALEM (agence national de l'emploi), pour recevoir en contrepartie un certain nombre de candidat (pour un besoin de 02 postes l'ALEM envoie 05 candidats conformément a la réglementation de l'entreprise), les candidats se présentent avec le bulletin de l'ALEM et l'organisme employeur leur remet la liste des documents à joindre au dossiers de candidature, une fois les dossiers réceptionnée, la commission procède à une présélection pour leur faire subir un entretien, pour chaque type de recrutement une commission spécial est installée à cet effet.

### **II .3- Condition de recrutement :**

Le recrutement obéit à certaines conditions qui sont générales c'est-à-dire qui concernent

tous les candidats qui répondent aux exigences réglementaires et à certaines conditions particuliers qui sont l'exception de la règle à savoir :

- Condition générales
- Etre Algérien
- Etre âgé de 16 ans
- Etre libre de tout engagement professionnel
- Transiter obligatoirement par l'ALEM
- Remise par l'ALEM d'un bulletin de présentation comportant deux volets le dernier
- Droit être retourné pour confirmer ou infirmer le recrutement après résultat du test professionnel psychotechnique et l'autre moitié de ce bulletin de présent doit être classé dans le dossier du candidat
- Satisfaire aux conditions de sélection et aptitude médicale
- Justifier sa situation vis-à-vis du SN.

#### **II .4- Procédures de recrutement :**

Après avoir identifié les postes vacants ou qui seront vacants ainsi que les postes nouvellement créés et après les savoir ; exprimés dans le budget reconnu « les étapes d'un recrutement sont les suivantes :

Adresser à l'ALEM une offre d'emploi qui précise le type de diplôme, sa spécialité, le nombre de postes à pourvoir conformément au décret du gouvernement de 2004.

Convoquer les candidats à partir des listes remises par l'ALEM.

Faire une présélection à partir des dossiers transmis par les candidats.

Faire un test professionnel dans la spécialité.

A l'issue du test professionnel, convoquer les candidats pour subir un test psychotechnique au niveau de centre de sélection à Ben Aknoune.

### **Section III: L'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial)**

Afin d'appuyer d'éclaircir de connaître la procédure de recrutement au sein de la direction de distribution TIZI OUZOU et de répondre à notre problématique nous avons pris un exemple d'études d'un cas de recrutement externe de Monsieur BOUBEKEUR Sadek par la voie de L'ANEM.

Le recrutement c'est effectué les étapes suivant citez ci après

#### **1- Les préalables de recrutement**

##### **1-1 Identification de besoin**

Sur la base des ratios aussi par apport au nombre d'abonnés, l'entreprise va identifier le nombre de personnel à recruter prenant l'exemple d'attaché Commerciaux (chaque 2500 abonné besoin d'un attachés commercial.

Après l'identification du besoin l'entreprise va transmettre ces besoins à la région de distribution centre pour validation, après la validation de la demande de recrutement transmise par cette dernier la direction de distribution va entamer la procédure de recrutement.

#### **2- la recherche des candidatures**

##### **2-1 L'offre d'emploi** de la Direction de Distribution d'Electricité et de Gaz de TIZI OUZOU à l'ANEM

Dés que la dérogation fut accordée, la Division Ressources Humaines établit une offre d'emploi à l'ALEM de la wilaya de TIZI OUZOU

##### **2-2 L'orientation Des candidatures**

L'ALEM va procéder à l'orientation des candidats de l'ANEM vers la direction de distribution de TIZI OUZOU L'ANEM oriente Monsieur BERICHI Mohamed et d'autres candidats répondants aux exigences soulignées par l'offre d'emploi, ils furent priés de se présenter au niveau de la direction de distribution de TIZI OUZOU munis d'un bulletin de présentations, ce bulletin comporte les renseignements suivants :

- Nom et prénom des candidats.
- Qualification et fonction.
- L'intitulé du poste à pourvoir Cette procédure permet à la direction de distribution d'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou de faire le premier filtre.

### **2-3 Présentation des candidats aux services personnels**

Les candidats se sont entretenus avec les responsables hiérarchique au niveau de la Division Ressource Humain l'entrevue a porté sur la présentation générale des candidats (leurs ambitions, leurs qualifications, leurs diplômes, leurs attentes vis-à-vis des postes proposés). La DRH leurs demandent le dossier de recrutement qui est composé des pièces suivantes :

- Le CV.
- Demande manuscrite.
- Diplôme.
- Certificats de travail (s'il y a bien).
- Casier judiciaire.
- Photos d'identité.
- 0 1 certificat de résidence.

### **3- la sélection**

Qu'est-ce que la sélection ? Le processus de sélection se présente comme une série d'étapes ou le nombre des candidats est progressivement réduit jusqu'à ce que l'on parvienne à l'étape de l'engagement du ou des candidats retenus.

Les étapes du processus de sélection sont les suivantes :

- Analyse du curriculum vitale, (la demande de candidature): Cette étape permet d'opérer une première sélection et consiste à analyser les références présentées par les candidats et vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste
- Le test professionnel est de la compétence de la structure utilisatrice et doit porter sur l'évaluation des connaissances générales, professionnelles et techniques du candidat par rapport à celles exigées par le poste. A cet effet, la structure doit mentionner les résultats du test sous fonce de

compte rendu l'adresse à la structure RH. Les fiches des candidatures complétées par le résultat du test professionnel sont soumises à la décision du directeur.

- via à l'évaluation des candidats ou encore ce qu'est appelée la période d'essai des nouveaux employés pour voir si les candidats ont acquis les connaissances requises et nécessaires pour prendre en main leurs nouveaux poste d'emploi. Autrement dit

C'est l'étape qui permet de choisir le candidat qui satisfait au mieux aux exigences du poste. Elle s'opère sur la base : tests psychotechnique et d'entretien.

Consiste à faire le choix des candidats, l'établissement du contrat, l'accueil et l'installation, la période d'essai et la confirmation. Le choix des candidats quel que soit interne ou externe s'effectue sur la base des résultats des tests et le compte rendu de l'entretien, ces tests renseignent sur la manière de raisonner et sur la personnalité du futur salarié. A l'issus de l'entretien, chaque évaluateur doit sur la base d'une analyse comparative des résultats liés aux différents candidats établir un classement des candidats. La DRH doit informer l'ANEM des candidats non retenus.

Les candidats sélectionné vont passer un examen médical départ formation d'attaché Commercial par mesure de sécurité et de prévention, une fois confirmée l'aptitude physique et sanitaire de candidat, ce dernier sera convoqué à nouveau par la DRH pour concrétiser son recrutement, c'est-à-dire signer la lettre d'engagement qui va lui permettre de connaitre toutes les informations inhérentes aux conditions du poste, en l'occurrence : la durée du contrat de travail (CDD, CDI), la catégorie professionnelle, le salaire de base, ainsi que tous les droits et obligations du salarié.

Une fois que Mr BOUBEKEUR Sadek est signé le contrat de travail, le responsable de la fonction développement GH dresse un PV d'installation pour la nouvelle recrue qui sera envoyée en formation au centre afin de le former à assurer au mieux sa fonction. A la fin de la période, il sera évalué avec ce qu'on appelle la fiche d'évaluation. L'employeur s'attache à accompagner et à orienter la nouvelle recrue au cours d'une visite qu'il doit faire au niveau de tous les services de la direction de distribution, afin de lui présenter les différentes composante de son milieu de travail ainsi que les personnes avec qui il devra travailler, et cela dans le but de lui faire comprendre le Fonctionnement de l'entreprise et son règlement.

#### **4- Naissance de la relation de travail**

##### **4-1 Établissement d'un contrat**

(CDI) Le 03/10/2021, un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) mentionnant toutes les clauses que doit respecter les travailleurs est signé d'une part par la nouvelle recrue et d'autre part par le directeur de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou.

##### **4-2 L'installation de la candidate**

Monsieur BOUBKEUR Sadek, est installé de point de vue administratif par un procès-verbal d'installation dans la catégorie 13-R en qualité d'attaché commercial Relève, ce PV d'installation signé par le directeur distribution.

##### **4-3 Période d'essai et confirmation**

Monsieur BOUBKEUR Sadek commence une période d'essai de 06 mois sanctionné à la fin par une << fiche d'évaluation de la période d'essai >> paraphé par deux parties : le Directeur de l'agence commerciale TIZI OUZO et le directeur d'unité Pendant cette période d'essai, et conformément à la réglementation de l'entreprise un parrain est désigné pour prendre en charge la nouvelle recrue A la fin de la période d'essai , et suite aux résultats d'évaluation de la hiérarchie, l'agent en question est confirmé dans son poste de travail, et une décision de confirmation est élaboré .

## **Conclusion**

Face aux défis assignés à la gestion des ressources humaines, toute entreprise quelque que soit sa taille, est amenée à tracer des stratégies propres à elle, pour assurer sa survie et sa compétitivité dans l'économie moderne.

De ce fait, les organisations accordent une importance particulière à la gestion du capital humain, car le succès de toute organisation dans l'avenir consiste en la gestion efficace, efficiente et rationnelle des ressources humaines.

A la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête du terrain, et en tenant compte des données récoltées au niveau de l'entreprise SONELGAZ on peut conclure que la politique de recrutement au sein de cette dernière se construit autour des dispositifs.

L'entreprise SONELGAZ, a connu un grand développement de la fonction ressources humaines, qui s'est accompagné d'un profond renouvellement de son champ d'action, les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années.

Donc, le choix de son personnel, est basé sur des méthodes et critères objectifs lors de recrutement, tel que le diplôme, l'expérience, les entretiens, et cela dans le but de tirer le maximum de profil à travers les investissements, et d'orienter sa recrue, vers des postes qui sont adéquates avec leur capacités afin de développer un sentiment de satisfaction chez le nouveau salarié.

Comme nous l'avons montré dans notre étude le nouveau recruté, arrive à répondre aux exigences du poste.

D'après tout ce qui a été traité, nous pouvons confirmer que les changements, rapides et accélérés, qui s'opèrent dans le marché du travail ont poussé l'entreprise à adopter de différentes méthodes afin de pouvoir recruter les meilleures personnes, du fait que l'exploitation de ces dernières les rend toujours en premier rang et en succès permanent. En outre, la sélection de ces personnes au sein de ses structures permet à l'entreprise d'obtenir toujours le meilleur, ainsi que les normes suivies et adoptées pour assurer la bonne sélection. Tenant compte des modalités appliquées pour choisir les candidats qualifiés et compétents au sein des entreprises, on aperçoit que les étapes du processus de recrutement sont très compliquées, néanmoins, un bon suivi du salarié mènera à sa réussite.

L'opération de sélection des candidats exige plusieurs conditions pour assurer sa prospérité, dont le but est de diminuer le risque de sélectionner la mauvaise personne au sein de l'entreprise. Comme il convient de garantir, même relativement, à l'étape suivante qui est le recrutement, but de la sélection, que ceux qui ont été sélectionnés et employés sont capables de faire progresser l'entreprise, lui donne le maximum qu'ils ont et suivre la politique adoptée au sein de l'entreprise dont ils font partie. Cela compte aussi sur les facteurs affectant dans l'opération d'essai des personnes à recruter telle que la stratégie suivie qui aide les employés à donner plus et à se dévouer pour leurs fonctions.

Le recrutement est considéré comme un fruit de la phase de sélection - réussite, étant donné que la réussite et l'utilité de l'emploi est liée au succès du choix, cela est concrétisé dans le succès de l'employé dans l'entreprise.

La SONELGAZ de Tizi-Ouzou est une entreprise qui favorise le recrutement interne, ce qui constitue un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise et qui a des effets positifs sur le développement des salariés.

Vu les efforts consacrés par SONELGAZ, en essayant d'aller dans le bon sens concernant l'opération de la sélection et du recrutement des plus aptes des candidats, en vue d'assurer la réussite de l'opération de sélection et par conséquent sa prospérité attendue.

Et quand on essaye de distinguer la réussite de la méthode adoptée par SONELGAZ dans les opérations de sélection et de recrutement, on peut dire qu'elle est couronnée de succès. Malgré que ceci reste relatif, étant donné qu'effectivement. Quelle que soit la volonté de l'entreprise de prendre

les mesures convenables, la politique suivie dans l'opération de recrutement des nouveaux collaborateurs a une influence profonde sur la volonté des individus de triompher et de donner la meilleure chose réalisée, effectivement à SONELGAZ eu égard à sa bonne réputation ainsi que sa personnalité notable au niveau national, À cet égard elle ne peut assurer qu'elle a sélectionné la personne convenable qu'après l'avoir recruté et vu le résultat de son travail.

Une politique de recrutement efficace vise la recherche avec objectivité du candidat susceptible de répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise en minimisant le coût et les risques. Pour se faire il est nécessaire d'établir avec rigueur une politique de recrutement fiable.

En effet, le recrutement ne se fait pas d'une manière anarchique, d'où la nécessité de maîtriser l'ensemble du processus, de la définition du poste à l'intégration du salarié.

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

Ainsi, le succès d'un recrutement repose sur une méthode de travail rigoureuse, qui permet de progresser étape par étape successive, ne laissant rien au hasard, de la détermination des besoins jusqu'au profil du candidat idéal.

A chaque étape la précision des informations augmentent et avec elle les chances d'avoir le candidat le plus proche au profil recherché, vient ensuite la phase d'adaptation dont l'échec ou la réussite est un indicateur de la tendance générale observée par les organisations en matière d'accueil et d'intégration.

Suite à notre travail de recherche au sein de SONALGAZ qu'nous a permis d'avoir une idée sur le processus de recrutement d'un point de vue pratique et a la lumière de l'analyse des résultats de notre recherche nous Confirmons les Hypothèses de départ.

Nous espérons études sur le terrain que notre travail de recherche sur les procédures et les outils de recrutement au sein de l'entreprise SONELGAZ sera une source d'inspiration et de guide pour les chefs d'entreprise, les jurys de sélection, les gestionnaires des ressources humaines qui se destinent à la gestion des ressources humaines

# ***Bibliographie***

## **I/ OUVRAGES :**

1. BEAUPRE .D et AL, « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale ». édition january, 2008.
2. BERNIE Philippe, GRESILLON Annabelle « La GPEC »,2<sup>ème</sup> édition, éditeur Dunod, paris, 2012.
3. BOUREAU Cyrille, Audrey. METRA, Jean-Marie. PERRETTI, « H de DRH », Vuibert éditions, 1997.
4. BOYATZIS Richard « the competent manager » édition jour (1982).
5. BUCK. Jean-Yves, « le management des connaissances et de compétence en pratique », édition d'Organisation. Paris (2003).
6. CITEAU. Jean pierre. « Ressources humaines », éditions Dunod, 2010.
7. DEJOUX CECILE, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008.
8. THIERRY Dominique. « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition par L'Harmattan, avril 1990.
1. FARCET Philippe. SOUTENAIN Jean-François, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, 2004-2005.
2. GUYOT. Jean, « le recrutement méthodique du personnel », édition paris, (1983).
3. KERLAN Françoise. « Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007.
4. LE DUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999.
5. LETHIELLEUX Laëtitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »8<sup>ème</sup> édition, Lextenso, France, 2014.
6. LE GALL. Jean-Marie. La gestion des ressources humaines. PUF. Coll. « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition, 2012.
7. PERETTI. Jean-Marie « Gestion des ressources humaines » 21<sup>ème</sup> édition, 2016 Paris.
8. PERETTI Jean-Marie. 8<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003-2004.
9. PERETTI. Jean-Marie, 15<sup>ème</sup> éditions, 2015.
10. PERETTI. Jean-Marie, 12<sup>ème</sup> édition, 2004.
11. SEKIOU Lakhdar « gestion du personnel », édition d'organisation, paris, 1998.

12. SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine », 2<sup>ème</sup> édition Belgique 2007.

## **II/ Revues:**

1. Mohamed MATMATI, Dieter SCHMIDI, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002.

## **III/ Thèses et mémoires :**

1. ABDELLI Yasmina, La gestion des compétences au sein des Entreprises, Cas pratique : SHARIKAT KHADAMET MOHAOULET KAHRABAIA (SKMK) – SETIF, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012.
2. ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, LE RECRUTEMENT ET L'APPLICATION DES TESTS, Cas de la DRGB SONATRACH, mémoire de master sciences de gestion, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012/2013.
3. ADRAR Hassiba et MOUZAIA Meriem, L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés, Cas pratique : Entreprise DRGB de Bejaia, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2016/2017.
4. BEHLOUL Salima et TAMOUN Hassiba, L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise, Cas pratique : La DRGB SONATRACH, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2015/2016.
5. BOULAHDER Amel et BOURETA Nadjima, Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise, Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2014/2015.
6. BOUSLAH Mohamed Abdelatif, Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise, Cas de la SONELGAZ de la Wilaya de Saida, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université ABOU BAKR BELKAID, Algérie Tlemcen, 2015/2016.
7. CHENA Thiziri et CHEURFA Ouarda, La gestion de carrière dans une entreprise privée, cas : CEVITAL, mémoire de master sciences de gestion, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2018.

8. FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'étude supérieures spécialisées en GRH, Sénégal, 2011/2012.
9. Khelfaoui Nouria et Nasri Celia, Les critères de processus de recrutement, Cas pratique : l'entreprise privé CEVITAL, mémoire de master sociologie, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2014/2015.
10. LOUNIS. A, L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERY, Algérie Tizi-Ouzou, 2017/2018.
11. MALEK Nadir, Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes, Cas : CHU de Tizi-Ouzou, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERY, Algérie Tizi-Ouzou.
12. MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes, Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERY, Algérie Tizi-Ouzou.
13. MANSOURI Abdelhalim et MELAZ Nadir, La gestion prévisionnelle des emplois et Des compétences, Cas : entreprise DRGB de Bejaia, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2013/2014.
14. RAHMANI Zouhir, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Cas de l'entreprise : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP), mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012/2013.

#### **IV/ Journaux :**

1. MEDEF, ex CNPF, journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998.

#### **V/ Sites internet :**

[-www.foad-mooc.auf.org](http://www.foad-mooc.auf.org) > IMG > PDF > Cours GRH, consulté le 13/10/2019, 14h26.

-Georges GESSLER'S, La GPEC: méthodologie, L'emploi-type / métier, INFO ENTREPRISES, ACORD NEW S2015 : [http://www.acord.ch/upload/files/Acord\\_Newsletter%202-2015.pdf](http://www.acord.ch/upload/files/Acord_Newsletter%202-2015.pdf), consulté le 28/02/2023, 11h.

[-http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html](http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html). Consulté le 11/1/2023, 09h26.

[-www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz). Consulté le 05/12/2022, 2h30.

## *Liste des figures*

1.1	Les étapes du processus de recrutement .....	14
2.2	Les structure de la GPEC .....	35
2.3	La schématisation des quatre étapes de la démarche GPEC .....	41
3.4	L'organigramme de la division de la distribution de TIZI OUZOU .....	61
3.5	La division ressources humaines .....	67

# **Annexe**

## Plan de Recrutement

### Poste Cible: Attaché Commercial Releve

Structure	Existant	Ratio (Par rapport au nbre d'Abonnée)	Besoins
Agence Commerciale Boghni	12	14	-2



DIVISION RESSOURCES HUMAINES

**BULLETIN DE PUBLICATION DES POSTES VACANTS**

**N° 01/2022**

Conformément à :

- Circulaire N° 42 DP/CIR du 01/08/1983 relative à la Mutation ;
  - Note de Service N° ...../DRH-SDR/..... du ..... relative aux conditions d'accès aux postes de travail ;
  - Note de Service N°..... suite à l'obtention de nouveaux titres et diplômes ;
- ✓ Les candidats doivent transmettre une demande de réaffectation dûment visée par la hiérarchie et accompagnée d'une copie de diplôme à la Division Ressources Humaines ;
  - ✓ Seuls les agents remplissant les critères d'accès aux postes peuvent faire acte de candidature ;

Poste de travail	Classement	Niveau Etudes	Ancienneté	Structure
Attaché Commercial	13-14-14A	TS ou DEUA en Electronique, Electrotechnique, Génie Mécanique et Génie Electrique	03 ans au minimum sur le -poste actuel	Agence Commerciale Tizi Ouzou

**NB :** La date limite de clôture du présent bulletin est fixée au **15/01/2022**

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

## DEMANDE DE PRESTATION MEDICALE

Centre Médecine du Travail : C M T D E B O U M E R D E S 0 2

N° DPM : 5 0

Unité : D D T I Z I O U Z O U

Service : A G E N C E B O G H N I

Code Service :

Nom : S E L L A M

Prénom : T a r i k

Mat. :

Clé :

Intitulé de poste : A T C

Imputation :

Code :

Code :

Motif de Visite :

- Visite Médicale d'Embauche
- Visite Médicale Périodique
- Visite Médicale de Reprise
- Visite Médicale de Reconversion
- Visite Médicale Spontanée
- Aptitude départ formation
- Aptitude retour formation
- Visite Médicale de Surveillance Spéciale

Date de rendez-vous: 10/02/2022

Date d'émision:

VISA DU RESPONSABLE RH



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....

Année .....

Division Ressources Humaines

## DECISION DE DETACHEMENT POUR FORMATION

Le Directeur de la Distribution

- Vu la convention collective de l'entreprise
- Vu la circulaire N° 39 DP. CIR du 10/07/1983.
- Vu le courriel du 05/02/2022 émanant de la RDC/DRH.

### DECIDE

Monsieur : **SELLAM Tarik**

Fonction : **Gazier Distribution**

Structure : **District Gaz Boghni.**

Classement : **10-R.**

Est détaché pour suivre la formation **d'Attaché Commercial** au niveau du Centre de Formation de Ben Aknoun (**CBA**) et ce à compter **du 17/02/2022.**

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**



DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE TIZI OUZOU

## **Contrat de Fidélité pour Formation**

- Vu la convention collective de la société,
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation,
- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et perfectionnement
- Vu la note n° ...../DRH du ....., relative à l'engagement fidélité pour formation.

### **Entre**

L'employeur : **DD TIZI OUZOU**

Ci après dénommé : **Direction Distribution de l'Electricité et du Gaz Tizi Ouzou**

Dont le siège est sis au 1, Boulevard Stiti Tizi Ouzou

Représenté par Monsieur .....

**Directeur de la Distribution de TIZI OUZOU .**

D'une part,

### **Et**

Monsieur : **SELLAM Tarik**

Né le : **19/02/2001** à **Boghni**

Demeurant à : **Boghni centre, Tizi Ouzou.**

Niveau de qualification : **DEUA en Electrotechnique.**

Ci-dessous dénommer le bénéficiaire

D'autre part



### Article 1 :

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les obligations qui en découlent.

### Article 2 :

Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle ci après :

- Intitulé de l'action : **Attaché Commercial Relève**
- L'objectif de la formation : **Réappropriation de la relève.**
- La spécialité ou domaine : **Commercial.**
- Durée de la formation : **Quatre (04) mois.**
- Mode de formation : **Continu.**
- Lieu de formation : **IFEG/ Ecole Technique de Blida et Centre de Ben Aknoun**
- Date de démarrage de la formation : **17/02/2022**

### Article 3 :

Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce contrat et à les exécuter de bonne foi.

### Article 4 :

Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités du contrôle de l'assiduité de la discipline et de déroulement de la formation.
- Réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles alternés et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogiques de courte durée accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- Réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- Remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.

### Article 5 :

Le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la société à l'issue de la formation pour une période de **32 mois** et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Si le bénéficiaire fait déjà l'objet d'un engagement de fidélité pour formation, la période fixée ci-dessus est cumulée avec la période en cours et commence à courir à la fin de la période d'engagement précédente.

Dans le cas où cette clause n'est pas respectée, la société se réserve le droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

### Article 6 :

Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :



- Son salaire de base.
- Une indemnité de stage.
- La prise en charge des frais de transport, de restauration et d'hébergement.
- Une prime de documentation.
- Conformément à la réglementation en vigueur.

### **Article 7 : Règlement intérieur**

Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régi par la convention collective de la société.

### **Article 8 :**

Le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que ce soit.

### **Article 9 :**

Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de manquement disciplinaire, la société se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager éventuellement, toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

### **Article 10 :**

En cas d'absences injustifiées aux cours et/ou aux séances de travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire à une retenue sur salaire.

### **Article 11 :**

Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes. Toutefois :

- si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire.
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses droits.

En outre :

- Il devra rembourser de la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération ...), majorés de 10 % pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.



- Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de toute autre formation durant une période de deux (02) ans.

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur à l'entreprise.

**Article 12 :**

Le bénéficiaire de la formation devra également rembourser les frais de formation engagés en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeure.

**Article 13 :**

Si à l'issue de la formation, le bénéficiaire ne réintègre pas le poste d'affectation dans un délai d'une semaine, il fera l'objet de poursuites judiciaires pour non respect de contrat.

**Article 14 :**

En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légales en vigueur, toute défaillance au présent contrat devra être justifiée : auquel cas, la société définira les mesures à appliquer.

**Article 15:**

La direction d'appartenance du bénéficiaire de la formation est chargée de veiller à l'application du présent contrat.

**Article 16:**

Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties. Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve »

Date : 15/02/2022

**LE DIRECTEUR**

**LE BENEFICIAIRE**

*3 in fevrie*



## DEMANDE DE PRESTATION MEDICALE

Centre Médecine du Travail : C M T D E B O U M E R D E S 0 2

N° DPM : 1 1 9

Unité : D D T I Z I - O U Z O U

Service : A G E N C E B O G H N I

Code Service :

Nom : S E L L A M

Prénom : T a r i k

Mat.:

Intitulé de poste : A T C

Imputation :

Code :

Motif de Visite :

- Visite Médicale d'Embauche
- Visite Médicale Spontanée
- Visite Médicale Périodique
- Aptitude départ formation
- Visite Médicale de Reprise
- Aptitude retour formation
- Visite Médicale de Reconversion
- Visite Médicale de Surveillance Spéciale

Date de rendez-vous: 20/06/2022

Date d'émission:

VISA DU RESPONSABLE RH



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Region de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....

Année .....

Division Ressources Humaines

## **DECISION DE REINTEGRATION**

(Suite à Formation)

Le Directeur de la Distribution

- Vu la convention collective.
- Vu le circulaire n° 92 DRH.CIR du 01/02/1992.
- Vu la décision de détachement N°..... DDTO/DRH du **13/02/2022**.

### **DECIDE**

**ART.1 :** Monsieur : **SELLAM Tarik.**

Fonction : **Gazier Distribution.**

Structure : **District Gaz Boghni.**

Classement Personnel : Catégorie : **10-R.**

Est réintégré à son poste d'origine avec maintien de son classement personnel.

**ART.2 :** Le Chef de **Division Ressources Humaines**, et le Chef de **Division Technique Gaz** sont chargés de l'application de la présente décision.

Date d'effet, le **20/06/2022**.

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Region de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....

Année .....

## DIVISION RESSOURCES HUMAINES

### DECISION D'AFFECTATION

#### *Le Directeur de la Distribution*

- Vu la Convention collective.
- Vu la circulaire N° 78DP.CIR du 19-03-1988 complétée par la note N°430 du 09-04-1990.
- Vu la demande de mutation de l'intéressé.
- Vu le bulletin de publication des postes vacants N° 01/2022
- A l'issu de la Formation d'Attaché Commercial

### D E C I D E

#### **ARTICLE 1:** Monsieur: **SELLAM Tarik**

Fonction : **Gazier Distribution**

Classement personnel : Catégorie : **10**

Classe : **R**

Structure : **Agence Commerciale Boghni**

Est affectée au poste : **Attaché Commerciale Relève.**

Structure : **Agence Commerciale Bogni**

Avec maintien de son classement personnel.

**ARTICLE 2 :** L'intéressé est soumis à une période d'observation de Six (06) mois de laquelle sera confirmée si les résultats sont satisfaisants. Dans le cas contraire, elle est réaffectée à son poste d'origine ou un poste équivalent.

**ARTICLE 3 :** A l'issue de la période d'observation et après confirmation, l'intéressée est reclassée en : Catégorie : **13** Classe : **R**

**ARTICLE 4 :** Le chef de **Division Ressources Humaines**, le chef de **Division Relations Commerciales** sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la Présente décision.

Date d'effet : 01/07/2022

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**



**DIVISION RESSOURCES HUMAINES**

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'OBSERVATION  
Pour la Confirmation (Suite à Affectation )**

Nom & Prénom : **SALLEM Tarik**  
Structure : **Attaché Commercial (Relève)**  
Fonction : **Agence Commerciale Boghni**  
Période d'observation : du **01/07/2022** au **31/12/2022**

HABILETES OBSERVEES	APPRECIATIONS
Désignation des travaux effectués pendant la période d'observation : - -	
1- HABILETES INTELLECTUELLES -Ordre et méthode -Observation et discernement -Analyse et synthèse -Sens de l'innovation	
2- HABILETES INTERPERSONNELLES -Collaboration/Travail en équipe -Sens de la communication -Capacité à rendre compte	
3- HABILETES PERSONNELLES -Souplesse et adaptation -Initiative et autonomie -Dynamisme	
AVIS DE LA HIERARCHIE : Agent a confirmé sur le poste	AVIS DU DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION : Agent a confirmé
DATE :	DATE :
SIGNATURE :	SIGNATURE :



**DIVISION RESSOURCES HUMAINES**

**DECISION DE CONFIRMATION**  
**(Suite à affectation)**

**Le Directeur de La Distribution**

- Vu la convention collective .
- Vu Vu la circulaire N°78 DP.CIR du 19-03-1988 complétée par la note 430 du 09-04-1990.
- Vu la décision d'affectation N°...../DDTO/ DRH/2023 du .....
- Vu l'avis favorable de la hiérarchie.

**DECIDE**

**ART 1 :** Monsieur : **SELLAM Tarik.**  
Fonction : **Attaché Commercial (Relève).**  
Structure : **Agence Commerciale Boghni.**  
Classement Personnel : **08-R**  
Est confirmé dans son poste de travail.

**ART 2 :** Le classement de l'intéressé s'établit comme suit :

➤ Catégorie : **13**      Classe : **R**      avec date d'effet au **01/07/2022.**

**ART 3 :** Le chef de **Division Ressources Humaines** et le chef de **Division Commerciale** sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la Présente décision.

**Fait le : 31/12/2022**

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**

**Copie :**

- Intéressé (Original)
- Dossier agent (Copie)
- Crono (Copie)



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....

Année .....

قسم الموارد البشرية

## محضر تنصيب موظف

بناءا على التنقل

تم تنصيب السيد (ة): سلام طارق

في مهامه بتاريخ: 2022/07/01

الترتيب الشخصي: 10

بصفته: ملحق تجاري الكشف

قسم: العلاقات التجارية

المصلحة: الوكالة التجارية بوغني

مقر: بوغني

تيزي وزو في 2022/07/01

مدير التوزيع

(1) أكمل العبارة التالية:

التوظيف

التنقل

إعادة التوظيف

Sonelgaz-Distribution, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Région de Blida- Concessions / Direction de Distribution Tizi-Ouzou – RC n° 06B0805455-15/94 RC n° 06B0805455-15/ 95  
du 03/02/2021 Adresse : Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou / Tél. : 026 19 92 88 - Fax : 026 19 94 84

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....

Année .....

DIVISION RESSOURCES HUMAINES

**A MONSIEUR LE DIRECTEUR DE  
L'ANNEXE LOCALE DE L'EMPLOI DE  
BOGHNI**

**Objet :** Offre d'emploi.

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir orienter à la Division des Ressources Humaines de notre Direction de Distribution, des candidats ayant les critères du poste de travail à pourvoir :

**1) Poste de Travail :**

- Attaché Commercial.

Localités	Besoins	Nombre de candidats
BOGHNI	01	05

**2) Formation Générale :**

- TS ou DEUA (Filières Technique) : - Electrotechnique, Electronique, Génie Mécanique et Génie Electrique Gestion, Commerciales

**3) Conditions Générales :**

- Réside dans la localité.
- Permis de Conduire.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre parfaite considération.

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**

Sonelgaz-Distribution, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Région de Blida- Concessions / Direction de Distribution Tizi-Ouzou – RC n° 06B0805455-  
15/94 RC n° 06B0805455-15/ 95 du 03/02/2021 Adresse : Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou /  
Tél. : 026 19 92 88 - Fax : 026 19 94 84

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Region de Blida

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

N° .....  
Année .....

Division Ressources Humaines

## Dossier pour candidat

- Demande d'emploi.
- CV Tél / email
- Copie du Diplôme (Licence)
- Une pièce d'état civil (Fiche familiale pour les candidats mariés).
- Un document justifiant que le candidat est libre de tout engagement (certificat de travail délivré par le dernier employeur ou à défaut, déclaration sur l'honneur datant de moins d'un **(01)** mois.
- 02 Photos d'identité
- Certificat de résidence.



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

## DEMANDE DE PRESTATION MEDICALE

Centre Medecine du Travail : C M T D E B O U M E R D E S 0 2

N° DPM : 5 1

Unité : D D T I Z I - O U Z O U

Service : A G E N C E B O G H N I

Code Service :

Nom : B O U B K E U R

Prénom : S a d e k

Mat :

Clé :

Intitulé de poste : A T C

Imputation :

Code :

Motif de Visite :

- Visite Médicale d'Embauche  
 Visite Médicale Périodique  
 Visite Médicale de Reprise  
 Visite Médicale de Reconversion
- Visite Médicale Spontanée  
 Aptitude départ formation  
 Aptitude retour formation  
 Visite Médicale de Surveillance Spéciale

Date de rendez-vous : 10/02/2022

Date de démission :

VISA DU RESPONSABLE RH



DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE TIZI OUZOU  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES

## Contrat de Formation - Présalariés

- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation professionnelle,
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation,

### Entre

L'employeur : **DD TIZI OUZOU**

Ci après dénommé : **Direction Distribution de l'Electricité et du Gaz Tizi Ouzou**

Dont le siège est sis au 1, Boulevard Colonel Ali MELLAH Tizi Ouzou

Représenté par Monsieur. ....

**Directeur de la Distribution de TIZI OUZOU.**

D'une part,

### Et

Monsieur : **BOUBKEUR Sadek**

Né le : **17/12/2001** à **Boghni.**

Demeurant à : **Vge Ait Djemaa, Boghni, Tizi-Ouzou.**

Niveau de qualification : **TS en électrotechnique.**

Ci-dessous dénommer le bénéficiaire

D'autre part



### **Article 1 : Objet du contrat**

L'objet du présent contrat est de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les obligations qui en découlent.

### **Article 2 : Nature de la formation**

Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle ci après

- Intitulé de l'action : **Attaché Commercial.**
- L'objet de la formation : **Réappropriation de la relève.**
- La spécialité ou domaine : **Commercial**
- Date de démarrage : **A compter du 17/02/2022.**

### **Article 3 : Durée de la formation**

La durée de la formation est fixée à : Quatre (04) mois.

### **Article 4 : Mode de formation**

Le mode de formation est continu.

### **Article 5 : Organisme et lieu de formation**

L'organisme de formation : Institut de Formation en Electricité et Gaz IFEG **Ecole Technique Blida (ETB) et Centre de Formation de Ben Aknoun (CBA).**

### **Article 6 : Déroulement de la formation**

Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités du contrôle de l'assiduité de la discipline et de déroulement de la formation.
- Consacrer le maximum d'effort pour obtenir des bons résultats.

### **Article 7 : Règlement intérieur**

Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation. En cas de faute grave, la Concession de Distribution de Tizi Ouzou, se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager éventuellement toute procédure disciplinaire qu'elle juger utile, conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

### **Article 8 : Absences**

Il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire une retenue sur son présalaire en cas d'absence injustifiée aux cours, aux séances de travaux pratiques ou en cas de faute disciplinaire.



Concessions de Distribution de Tizi Ouzou Direction de Distribution de Tizi Ouzou	Région de Blida	N° .....
		Année .....

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, l'employeur définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur de l'entreprise.

### **Article 12 : Manquement**

En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légales en vigueur toute défaillance dans l'exécution du présent contrat devra être justifiée ; l'employeur se réserve le droit de prendre les mesures réglementaires à appliquer.

### **Article 13 : Entrée en vigueur**

Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties :

Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve ».

TIZI OUZOU, le 15/02/2022

**L'EMPLOYEUR**

**LE BENEFICIAIRE**



## **Article 9 : Engagement contractuel**

A l'issue de la formation, le bénéficiaire de la formation est tenu de rejoindre l'Entreprise et à accepter son affectation sur le poste de travail qui lui est destiné au niveau de la Concession de Distribution de Tizi-Ouzou.

Après son recrutement, le bénéficiaire s'engage à rester au service de la Concession de Distribution de Tizi Ouzou, pour une période effective égale à : 32 mois, conformément à la réglementation en vigueur.

Si à l'issue de la formation le bénéficiaire ne rejoint pas dans un délai d'un mois le poste d'affectation qui lui est désigné par la Concession de Distribution de Tizi Ouzou, il fera l'objet de mesures prévues par le règlement en vigueur pour non respect des obligations contractuelles.

## **Article 10 : Conditions financières**

Le bénéficiaire percevra un présalaire net mensuel fixé à : **4 500,00 DA** (quatre mille cinq cent Dinars), conformément à la réglementation en vigueur.

A ce présalaire, s'ajoute la prime de documentation annuelle, telle que définie par la réglementation en vigueur.

Les frais de transport en début et fin de formation ainsi que ceux pris dans le cadre des coupures pédagogiques ou des déplacements pour des visites ou stages pratiques sont pris en charge.

## **Article 11 : Modification et résiliation**

Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes. Toutefois, si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants l'employeur se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire.

La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire expose ce dernier aux mesures telles que prévues ci-dessous :

- Perte immédiate des droits contenus dans le présent contrat
- Remboursement de la totalité des sommes versées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement ...), majorés de 10 % pour les frais administratifs occasionnés par les opérations de mise en formation ainsi que la totalité des présalaires perçus durant la formation.

Le défaut de remboursement dans un délai d'un mois après sa mise en demeure, expose le bénéficiaire à toutes les mesures de droit que l'employeur prend pour la défense de tous ses intérêts.



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

## DEMANDE DE PRESTATION MEDICALE

Centre Médecine du Travail : C M T D E B O U M E R D E S 0 2

N° DPM : 1 2 0

Unité : D D T I Z I - O U Z O U

Service : A G E N C E B O G H N I

Code Service :

Nom : B O U B K E U R

Prénom : S a d e k

Mat.:

Cle:

Intitulé de poste : A T C

Imputation :

Code :

Motif de Visite :

- Visite Médicale d'Embauche
- Visite Médicale Périodique
- Visite Médicale de Reprise
- Visite Médicale de Reconversion
- Visite Médicale Spontanée
- Aptitude départ formation
- Aptitude retour formation
- Visite Médicale de Surveillance Spéciale

Date de rendez-vous: 20/06/2022

Date d'émission:

VISA DU RESPONSABLE RH

## عقد عمل غير محدد المدة (لوقت كامل)

بين الموقعين أدناه:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع  
المعينة ادناه بالشركة

امتياز التوزيع تيزي وزو الكائن مقرها ب: بنهج ستيتي علي، تيزي وزو.  
ممثل من قبل السيد .....، يتصرف بصفة مدير التوزيع (1)  
المعين بالمستخدم أدناه.

من جهة،

والسيد: بوبكر صادق.  
المولود: 2001/12/17 ببوغني.  
القاطن ب: بوغني، تيزي وزو.  
المعين (ة) بالموظف

من جهة أخرى.

تم الاتفاق على مايلي:

(1) له صلاحية التوظيف



## المادة 1. الالتزام

يوظف المستخدم لمدة غير محددة ولوقت كامل، السيد بوبكر صادق. بمنصب، ملحق تجاري الكشف الموافق لرمز **RX21** المنتمي إلى الوكالة التجارية بوغني يكون تصنيف الموظف عند التوظيف كما يلي: **R-13**.

يصرح الموظف صراحة بأنه غير خاضع لأي التزام. بالإضافة إلى الأحكام التنظيمية المعمول بها، يخضع هذا العقد لأحكام الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للمستخدم. في حالة ما إذا تم تعديل أو حذف الأحكام القانونية، الاتفاقية أو التنظيمية، فإن الأحكام التعاقدية المتعلقة بها تتغير بقوة القانون. يقر الموظف باطلاعه على هذا العقد، بموافقته على بنوده ويلتزم صراحة باحترامها.

## المادة 2. مكان العمل

يتواجد مكان العمل ب: بوغني.

## المادة 3. الأجر

مقابل الخدمة المقدمة، يتقاضى الموظف أجر قاعدي بقيمة خمسون ألف وأربعمائة و أربعون دينار جزائري (بالأحرف) **50 440,00** دج (بالأرقام)، الموافق للترتيب السلمي لشبكة الأجور المعمول بها لدى المستخدم عند دخول هذا العقد حيز التنفيذ.

يضاف للأجر القاعدي المنح والتعويضات المرتبطة بمنصب العمل، التعويضات المحتملة للمصاريف المنفقة، وكذا الامتيازات الواردة في الاتفاقية الجماعية.

## المادة 4. الفترة التجريبية

يخضع الموظف لفترة تجريبية مدتها: **06 أشهر**، خلال هذه الفترة يمكن لكل واحد من الطرفين إنهاء علاقة العمل دون إشعار أو تعويض.

يبدأ سريان الفترة التجريبية عند أول يوم من توليه منصب عمله الفعلي والمجسد بتحرير محضر تنصيب من طرف المستخدم.

بانقضاء الفترة التجريبية، وحسب النتائج المحصل عليها، يثبت الموظف في منصب عمله.

في حالة نتائج غير مرضية، يتم إنهاء علاقة العمل بموجب قرار رفض التثبيت.

كل تعليق علاقة العمل، بمفهوم التشريع والتنظيم المعمول بهما، الذي يحدث أثناء الفترة التجريبية (عطلة مرضية.....الخ)، يمدد بنفس قدر مدة هذه الفترة، و التي يجب أن تكون موافقة لعمل فعلي.



## المادة 5. المدة القانونية للعمل

يخضع الموظف لتوقيت أسبوعي محدد ب 40 ساعة. يحدد توقيت العمل حسب طبيعة النشاطات ومكان العمل.

يحتفظ المستخدم بحق ضبط توقيت العمل وفقا لتنظيم العمل أو ضرورات الخدمة و/ أو تمييزه بمنطقة العمل أو بالفرقة حسب القواعد المعمول بها.

## المادة 6. العطلة السنوية

وفقا للتشريع المعمول به، يستفيد الموظف من (2.5) يوم كعطلة مدفوعة الأجر شهريا من العمل الفعلي، أي 30 يوما تقويميا لفترة عمل محسوبة من 01 جويلية من السنة الماضية إلى 30 جوان من سنة العطلة. في حالة عدم الاتفاق حول تاريخ العطلة، تحدد هذه الأخيرة من طرف السلطة السلمية المخولة حسب إلزاميات العمل.

## المادة 7. الواجبات الأساسية للموظف

علاوة على احترام التشريع، الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية، النظام الداخلي والتنظيم المعمول به، يجب على الموظف أن يحترم الأحكام الواردة في قاعدة السلوك ومدونة الإعلام الآلي للشركة.

## المادة 8. الواجبات المرتبطة بالتكوين

يمكن للمستخدم، أثناء المسار المهني للموظف الشروع في دورات تكوينية بتطلبها تنظيم العمل، تقنيات التسيير، وكذا التطورات التقنية والتكنولوجية. في هذا الإطار، يلتزم الموظف بمتابعة جميع الدورات التكوينية المقررة من طرف المستخدم. كل رفض من قبل الموظف لاحترام هذا الإلزام يعرضه لعقوبات تأديبية. في إطار التنظيم المعمول به المتعلق بعقد الوفاء للتكوين، يلتزم الموظف بخدمة المستخدم لمدة محددة مسبقا في العقد المبرم لهذا الغرض.

## المادة 9. المهام والتنقلات

في إطار تنفيذ هذا العقد، يمكن أن يطالب الموظف بالقيام بمهام وتنقلات حسب متطلبات النشاط الممارس، وهذا، وفقا للتنظيم المعمول به.

## المادة 10. الحركية الوظيفية والجغرافية

عندما تقتضي متطلبات العمل، يمكن إعادة تعيين الموظف في أي منصب عمل آخر يتوافق مع مؤهلاته. في هذا الإطار، وطبقا للتنظيم المعمول به في هذا السياق، يمكن تكليف الموظف بأن يقوم بأداء مهامه في كامل التراب الوطني. يمكن للموظف أن يعين تلقائيا في أي هيئة أخرى و/أو في أي مكان تمارس فيه نشاطات المستخدم.



## المادة 11. التحويل

يمكن للمستخدم إجراء أي تحويل تلقائي للموظف نحو شركات أخرى من مجمع سونلغاز ضمن شروط محددة في إطار اتفاق.

في هذه الحالة يلتزم الموظف بقبول تعيينه الجديد وكذا الآثار المترتبة عنه والامتثال للأحكام التنظيمية والاتفاقية للشركة المحول إليها.

## المادة 12. الحصرية

يلتزم الموظف أثناء تنفيذ هذا العقد بأن لا يعمل لحساب مستخدم آخر. يلتزم الموظف بتكريس كل وقته لنشاطه المهني خلال ساعات العمل.

## المادة 13. بند عدم المنافسة(1)

في حالة إنهاء علاقة العمل، يلتزم الموظف بعدم العمل لصالح مستخدم منافس لمستخدمه وعدم ممارسة أي نشاط يمكن منافسة نشاط مستخدمه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. يستمر هذا الالتزام لمدة سنتين (02)، ابتداء من تاريخ إنهاء علاقة العمل. في حالة عدم احترام بند عدم المنافسة، يتعرض الموظف لتعويض الأضرار المتسببة، وكذا المتابعة القضائية.

## المادة 14. السرية

يلتزم الموظف بأن يحترز السرية التامة حول المعلومات مهما كانت طبيعتها والمتعلقة بسير وأنشطة المستخدم، وعدم تسريب أي معلومة عن الأعمال، الاختراعات، الإجراءات وأساليب المستخدم، التي يطلع عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة. لا يمكن للموظف أن يسرب معلومات خاصة بنشاطه إلى موظفين آخرين إلا بترخيص من مستخدمه. تسليم أي وثيقة لأشخاص غير مرخص لهم يعرض الموظف للإجراءات التأديبية و/أو القانونية و/أو التنظيمية السارية المفعول. يستمر هذا الالتزام، بعد نهاية علاقة العمل، وذلك لمدة سنتين (02).

## المادة 15. الملكية الفكرية

يقر الموظف ويعترف على أن مختلف الأعمال المنجزة، بتمويل من الأموال الخاصة للمستخدم، بصفة فردية أو جماعية في إطار ممارسة الأنشطة المهنية، مثل نظم المعلومات والتسيير، الطرق، التقنيات وإجراءات التسيير، مواقع الانترنت، البرامج، الشعارات، التسجيلات السمعية البصرية وغيرها من الوثائق الأخرى هي ملكية حصرية للمستخدم.

(1) يدرج فقط لبعض المناصب



## المادة 16. تغير البيانات الشخصية

يلتزم الموظف بإعلام المستخدم، في أقرب الأجل، بكل تغير في وضعيته الشخصية (الحالة المدنية، العنوان الأشخاص المعالين.....الخ) .

## المادة 17. صدق وصحة المعلومات والوثائق المقدمة

يصرح الموظف بصدق وصحة جميع المعلومات أو الوثائق المقدمة أو المتبادلة في إطار هذا العقد. يحتفظ المستخدم بحق مراقبة صحة الشهادات. كل تصريح كاذب يؤدي إلى إلغاء هذا العقد دون الإخلال بالإجراءات التحفظية الأخرى التي يمكن اتخاذها من طرف المستخدم.

## المادة 18. الإشعار بالاستقالة

في حالة الاستقالة، يلتزم الموظف باحترام فترة الإشعار المحددة وفقا للتنظيم المعمول به. عدم احترام هذا الأجراء يعرض الموظف لمتابعة قضائية. أثناء الإشعار، يجب على الموظف أن يؤدي بصفة عادية المهام والواجبات المتعلقة بمنصب عمله والقيام بتسليم التعليمات قبل مغادرته الفعلية. كتعليق لعلاقة العمل (عطلة مرضية.....)، بالمعنى المقصود في التشريع والتنظيم المعمول بهما، والذي يتم أثناء فترة الإشعار بالاستقالة يمدد بنفس قدر مدة هذه الفترة، والتي يجب أن تكون موافقة لعمل فعلي.

## المادة 19. البدلة وأدوات العمل

يلتزم الموظف بحرصه مهما كانت الظروف، على أن يحضر لمكان العمل ببدله محترمة. يوفر المستخدم للموظف، حسب طبيعة النشاط المطلوب، بدلات وأدوات عمل لازمة لممارسة نشاطاته المهنية. ارتداء لباس العمل، وأدوات الحماية الفردية والجماعية، وكذا البدلات المميزة واجبة. لتنفيذ بعض الأعمال، يجب على الموظف أن يستعمل أدوات الحماية الموفرة لهذا الغرض (الخوذة، الحزام، أسوار حافظ الأجسام، السقالات، سلم وثوب الحماية.....الخ)(1).

## المادة 20. السكن

في حالة تخصيص سكن وظيفي أو استغلالي، التي تكون كفاءاته معرفة في اتفاقية موضوعة لتخصيص سكن، يلتزم الموظف بإرجاع السكن الموضوع تحت تصرفه، في الحالات التي يكون فيها تغيير النشاط أو المنصب، تحول أو إنهاء علاقة العمل. في كل حال من الأحوال، لا يتم إعداد الحساب الإجمالي للموظف إلا بعد أن يرجع الموظف السكن الموضوع تحت تصرفه. عدم احترام هذا البند يعرض إلى عقوبات تأديبية، وكذا المتابعة القضائية.

(1) الواردة في إطار التنظيمات و/أو الأنشطة المتخصصة



## المادة 21. وجوب إرجاع وسائل وأدوات العمل

في حالة إنهاء أو تعليق علاقة العمل، يلتزم الموظف بإرجاع كل وسيلة، أداة عمل و/أو بدلات موضوعة تحت تصرفه من طرف المستخدم ولازمه لأداء مهامه.  
في كل من الأحوال، لا يتم إعداد الحساب الإجمالي للموظف إلا بعد أن يستوفي هذا الأخير الالتزام المشار عليه أعلاه.  
عدم احترام هذا البند يعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية.

## المادة 22. تسوية النزاعات.

في حالة وقوع نزاع ناشئ عن تطبيق أو تفسير لإحدى أحكام هذا العقد أو علاقة العمل، فإن الجهة القضائية المختصة هي:

- مكان تنفيذ علاقة العمل
- مكان سكن المدعى عليه

## المادة 23. بدء السريان

يبدأ سريان هذا العقد ابتداء من تاريخ البدء الفعلي للوظيفة مجسداً بمحضر التنصيب.

ب : تيزي وزو في.....

المستخدم

الموظف

ملاحظة:

- يجب أن يسبق توقيع الموظف عبارة "قرأ ووافق عليه".
- يجب أن توشر جميع الصفحات، ما عدا الأخيرة، من قبل الطرفين



# الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Concessions de Distribution de Tizi Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi Ouzou

Région de Blida

N° .....  
Année .....

## تثبيت

دير التوزيع،  
مقتضى الاتفاقية الجماعية للشركة،  
مقتضى النظام الداخلي للشركة،  
مقتضى وثيقة التعهد رقم 3620 المؤرخة في 16-07-2015،  
بناء على النتائج المرضية أثناء الفترة التجريبية.

## يقرر

- مادة 1: يثبت السيد بوبكر صادق في منصب عمله ملحق تجاري كشف.
- مادة 2: يعين في مديرية التوزيع بتيزي وزو، الوكالة التجارية بوغني.
- مادة 3: يكون أجره القاعدي 50440.00 دج مقابل درجة R-13.
- مادة 4: بالإضافة إلى الأجر القاعدي يتقاضى المنح و التعويضات طبقا للنظام القانوني المعمول به مطابق لترتيبه الشخصي.
- مادة 5: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من يوم 01-07-2022 كما تسري الحقوق الخاصة بالتقاعد بأثر رجعي من تاريخ توظيفه.
- مادة 6: يكلف رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس قسم العلاقات التجارية بتطبيق هذا القرار.

تيزي وزو في: 2022-12-31

مدير التوزيع

رقم العام	ناحية البلدية	امتياز التوزيع تيزي وزو مديرية التوزيع تيزي وزو
--------------	---------------	--

قسم الموارد البشرية

## قرار تثبيت

مدير التوزيع

- بمقتضى الاتفاقية الجماعية للشركة،
- بمقتضى النظام الداخلي للشركة،
- بمقتضى وثيقة التعهد رقم 3620 المؤرخة في 01-07-2022،
- بناء على النتائج المرضية أثناء الفترة التجريبية.

يقرر

**المادة 1:** يثبت السيد بوبكر صادق في منصب عمله ملحق تجاري (الكشف).

**المادة 2:** يعين في مديرية التوزيع بتيزي وزو، القسم التجاري.

**المادة 3:** يكون أجره القاعدي 50440.00 دج مقابل درجة 13-R

**المادة 4:** بالإضافة إلى الأجر القاعدي يتقاضى المنح و التعويضات طبقا للنظام القانوني المعمول به و المطابق لترتيبه الشخصي.

**المادة 5:** يسري مفعول هذا القرار ابتداء من يوم 01-07-2022 كما تسري الحقوق الخاصة بالتقاعد بأثر رجعي ابتداء من تاريخ توظيفه.

**المادة 6:** يكلف رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس القسم التجاري بتطبيق هذا القرار.

تيزي وزو في: 2022/12/31

مدير التوزيع



**DIVISION RESSOURCES HUMAINES**

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'OBSERVATION  
Pour la Confirmation (Suite à Recrutement )**

Nom & Prénom : **BOUBKEUR Sadek**  
Structure : **Attaché Commercial (Relève)**  
Fonction : **Agence Commerciale Boghni**  
Période d'observation : du **01/07/2022** au **31/12/2022**

HABILETES OBSERVEES	APPRECIATIONS
Désignation des travaux effectués pendant la période d'observation : - -	
1-HABILETES INTELLECTUELLES -Ordre et méthode -Observation et discernement -Analyse et synthèse -Sens de l'innovation	
2- HABILETES INTERPERSONNELLES -Collaboration/Travail en équipe -Sens de la communication -Capacité à rendre compte	
3- HABILETES PERSONNELLES -Souplesse et adaptation -Initiative et autonomie -Dynamisme	
AVIS DE LA HIERARCHIE : Agent a confirmé sur le poste  DATE :  SIGNATURE :	AVIS DU DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION :  Agent a confirmé  DATE :  SIGNATURE :



قسم الموارد البشرية

## محضر تنصيب موظف

بناء على التوظيف

تم تنصيب السيد (ة): بوبكر صادق

في مهامه بتاريخ: 2022/07/01

الترتيب الشخصي: R - 13

بصفته: ملحق تجاري الكشف

قسم: العلاقات التجارية

المصلحة: الوكالة التجارية بوغني

مقر: بوغني

تيزي وزو في 2022/07/01

مدير التوزيع

(1) أكمل العبارة التالية:

التوظيف

التنقل

إعادة التوظيف

إعادة التنقل

## *Table des matières*

**Remerciement.**

**Dédicace.**

**Liste des abréviations.**

**Sommaire.**

**Introduction générale..... 1**

### **Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines**

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Section I : Généralités sur la GRH .....</b>	<b>5</b>
I.1-Historique et évolution de la GRH .....	5
1.1-La gestion du personnel à l'état embryonnaire .....	5
1.1.1-Avant la révolution industrielle .....	5
1.1.2-La révolution industrielle .....	5
1.2-La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités .....	6
1.2.1-La contribution de TAYLOR.....	6
1.2.2-MUNSTERBERG.....	6
1.2.3-Les années 1920.....	6
1.3-La réorientation des activités de la gestion du personnel .....	6
1.3.1-La contribution d'Elton Mayo .....	7
1.3.2-La grande dépression 1929 .....	7
1.3.3-La deuxième guerre mondiale 1939-1945 .....	7
1.4-La consolidation des activités de la gestion du personnel .....	7
1.4.1-L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950 .....	7
1.4.2-Les années 1950.....	8
1.5-L'ère de la professionnalisation de la fonction RH.....	8
1.5.1-Les années 1960.....	8
1.5.2-Les années 1970 .....	9
1.6-La maturité actuelle de la GRH.....	9
1.6.1-Les années 1980 .....	9
1.6.2-la GRH à l'heure actuelle.....	9
I.2-Définitions et objectifs de la gestion de ressources humaines.....	10

2.1-Définitions de la GRH .....	10
2.2-Les objectifs de la GRH.....	11
2.2.1-Les objectifs fonctionnels de la GRH .....	11
2.2.2-Les objectifs explicites de la GRH.....	11
<b>Section II : Le processus de recrutement .....</b>	<b>12</b>
II.1-Définition de recrutement.....	12
II.2. Objectif du recrutement .....	13
II.3. Le étapes du processus de recrutement.....	13
3.1-Etape (1) : Définition du besoin recrutement.....	15
3.1.1-Demande de recrutement .....	15
3.1.2-La décision de recruter.....	15
3.1.3-La définition de l'emploi.....	15
3.1.4-Définition du profil .....	16
3.2-Etape (2) : La recherche des candidatures .....	16
3.2.1-La prospection interne.....	17
3.2.2-La recherche des candidatures externes .....	17
3.3-Etape (3) : La sélection des candidats.....	17
3.3.1-Le tri des candidatures .....	18
3.3.2-questionnaire des candidats.....	18
3.3.3-l'entretien des candidats.....	19
3.3.4-les tests des candidats.....	19
3.4-Etape 4 : Accueil et intégration.....	20
3.4.1-La décision de recruter.....	20
3.4.2-La négociation des conditions du contrat et signature .....	20
3.4.3-L'accueil du candidat .....	21
3.4.4-L'intégration du candidat.....	21
II.4-Du recrutement à l'e-recrutement.....	21
<b>Section III : La notion de compétence .....</b>	<b>23</b>
III.1-Définition de la compétence .....	23
1.1-la Compétence individuelle.....	24
1.2-La compétence collective.....	25
III.2-Les catégories de la compétence.....	26
2.1-La Compétence «savoirs» .....	26
2.2-la Compétences «savoir-faire».....	26
2.3-la Compétences «savoir être» .....	26
2.4-la Compétences émotionnelles.....	26
2.5-la Compétences «savoir-résoudre» .....	27

III.3-Les enjeux de la compétence .....	27
3.1-L'enjeu économique.....	27
3.2-Les enjeux organisationnels .....	27
3.3-L'enjeu sociétal .....	28
III.4-Les caractéristiques de la compétence .....	28
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>

## Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

<b>Introduction.....</b>	<b>30</b>
<b>Section I : Généralités sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....</b>	<b>31</b>
I.1-Evolution et définitions de la GPEC.....	31
1.1- Evolution de la GPEC .....	31
1.2-Définition de la GPEC .....	33
1.2.1-Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007) .....	33
1.2.2-Définitions de Françoise KERLAN (2004) .....	33
1.2.3-Définition d'Henri ROUILLEAULT .....	34
I.2-Analyse de la GPEC à travers la GRH .....	34
2.1-La GPEC comme outil de la GRH .....	34
2.2-la GPEC est un levier de la GRH.....	35
2.3-Les structures de la GPEC .....	35
I.3-Les objectifs et enjeux de la GPEC .....	35
3.1-Objectif de la GPEC.....	36
3.1.1-Pour l'entrepris.....	36
3.1.2-Pour les salariés.....	36
3.2-Enjeux de la GPEC .....	37
3.2.1- D'un point de vue stratégique .....	37
3.2.2- D'un point de vue politique interne .....	37
<b>Section II : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et les Compétence .....</b>	<b>38</b>
II.1-Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.....	38
1.1-L'entrée par le plan à moyen terme .....	39
1.2-L'entrée par l'unité.....	39
1.3-L'entrée par les familles professionnelles.....	39
1.4-L'entrée par les métiers prioritaires .....	39
1.5-L'entrée par l'investissement .....	39
II-2-La mise en place d'une démarche GPEC.....	40
2.1- Etape (1) : Diagnostic des ressources humaines .....	40
2.2- Etape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur .....	40
2.3- Etape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futur.....	41

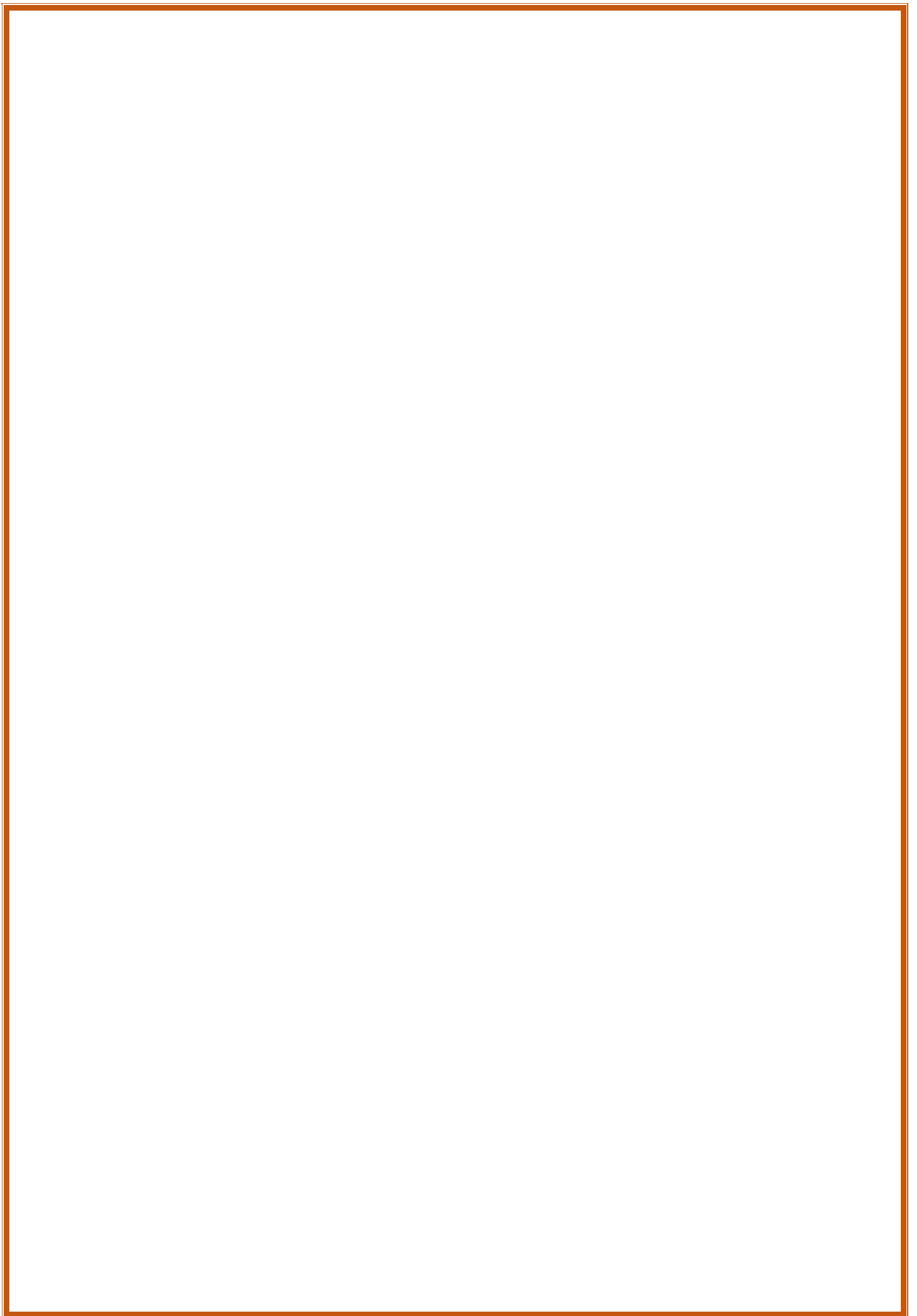
2.4- Etape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine).....	41
II.3-Les avantages et limites de la GPEC.....	42
3.1-Avantages de la GPEC.....	42
3.2-Les limites de la GPEC.....	42
<b>Section III : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le recrutement.....</b>	<b>43</b>
III.1-L'existence d'un poste vacant.....	43
1.1-définition du poste.....	43
1.2-définition du poste vacant.....	44
1.3-Les causes de la vacance du poste de travail.....	44
1.3.1-La force majeure.....	44
1.3.2-La démission.....	44
1.3.3-Le départ à la retraite.....	45
1.3.4-Le licenciement.....	45
1.3.5-La rupture conventionnelle.....	45
1.3.6-La fin du contrat de travail à durée déterminée.....	45
III.2- Les prévisions du recrutement.....	46
2.1-Les Outils D'observation.....	46
2.1.1-La pyramide des âges.....	46
2.1.2- La pyramide des anciennetés.....	47
2.2- Les Outils de Simulation.....	47
2.3- Les outils de l'analyse de l'emploi.....	48
2.3.1-L'emploi type/métier.....	48
2.3.2- Le répertoire des métiers (Nomenclature).....	49
2.4- Les outils de suivi des ressources.....	50
2.4.1-L'entretien professionnel.....	50
2.4.2-Le bilan de compétences.....	51
III.3-La relation entre GPEC et le recrutement.....	52
3.1-Le recrutement en bref.....	52
3.2-Recrutement et GPEC.....	53
3.3-GPEC et évaluation des compétences.....	53
<b>Conclusion.....</b>	<b>54</b>

## Chapitre III : Analyse de la politique de recrutement au sein de la direction de la distribution de SONELGAZ de T.O

<b>Introduction.....</b>	<b>55</b>
<b>Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>56</b>
I.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ.....	56
1.1-Historique.....	56

1.1.1- En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie.....	56
1.1.2- Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969 .....	56
1.1.3- Le tournant de la première restructuration en 1983 .....	57
1.1.4- SONELGAZ devient EPIC en 1995 .....	57
1.1.5- La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002.....	58
1.1.6- Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004.....	58
1.1.7- Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009 .....	58
1.1.8- La Holding 2011 .....	58
1.1.9- Le partenariat au cœur du développement .....	59
1.1.10- Une nouvelle organisation de la Distribution .....	59
I.2 -La Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz RDBL.....	59
1.2.1- Les mission de la RDBL .....	59
1.2.2- Les attributions de la RDBL .....	60
I.3.- Les structures de l'organisation et leurs missions .....	62
1.3.1- Division des relations commerciales (DRC).....	62
1.3.2- Division Exploitation Electricité (DEE) .....	62
1.3.3- Division Exploitation Gaz (DEG).....	63
1.3.4- Division d'étude et d'exécution et travaux (DEET) .....	63
1.3.5-Le chargé de la communication .....	64
1.3.6- Le chargé de la sureté interne .....	64
1.3.7- Le chargé des affaires juridiques .....	64
1.3.8- Division des affaires générales .....	64
1.3.9- Le chargé de la sécurité .....	64
1.3.10- Division finance et comptabilité .....	65
1.3.11- La Division technique d'électricité (DTE).....	65
1.3.12- La Division Administratives du Marché (DAM).....	65
1.3.13- Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI).....	66
1.3.14-Division des ressources humaines (DRH) .....	66
A-En matière d'administration.....	66
B- En matière de formation.....	66
C- En matière de développement de ressources humaines.....	66
<b>Section II : Déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz .....</b>	<b>68</b>
II.1- Notion de recrutement.....	68
1.1- Création d'un poste vacant.....	68
1.2- Vacance d'un poste .....	68
II.2- Modalités de pourvoi des postes .....	69

2.1- Priorité à la promotion interne .....	69
A- Recrutement externe .....	69
II.3- Conditions de recrutement .....	70
II.4- Procédures de recrutement .....	70
<b>Section III- L'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe .....</b>	<b>71</b>
1- Les préalables de recrutement.....	71
1.1- Identification de besoin.....	71
2- La recherche des candidatures .....	71
2.1- L'offre d'emploi.....	71
2.2- L'orientation des candidatures .....	71
2.3- Présentation des candidats aux services personnels.....	72
3- La sélection .....	72
4- Naissance de la relation de travail .....	74
4.1- Établissement d'un contrat.....	74
4.2- L'installation de la candidate .....	74
4.3- Période d'essai et confirmation.....	74
<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Liste des figures.</b>	
<b>Annexe .</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé.</b>	



## *Table des matières*

**Remerciement.**

**Dédicace.**

**Liste des abréviations.**

**Sommaire.**

**Introduction générale..... 1**

### **Chapitre 1 : La gestion des ressources humaines**

**Introduction..... 4**

**Section I : Généralités sur la GRH ..... 5**

I.1-Historique et évolution de la GRH ..... 5

1.1-La gestion du personnel à l'état embryonnaire ..... 5

1.1.1-Avant la révolution industrielle..... 5

1.1.2-La révolution industrielle ..... 5

1.2-La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités ..... 6

1.2.1-La contribution de TAYLOR..... 6

1.2.2-MUNSTERBERG..... 6

1.2.3-Les années 1920 ..... 6

1.3-La réorientation des activités de la gestion du personnel ..... 6

1.3.1-La contribution d'Elton Mayo ..... 7

1.3.2-La grande dépression 1929 ..... 7

1.3.3-La deuxième guerre mondiale 1939-1945 ..... 7

1.4-La consolidation des activités de la gestion du personnel..... 7

1.4.1-L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950..... 7

1.4.2-Les années 1950 ..... 8

1.5-L'ère de la professionnalisation de la fonction RH..... 8

1.5.1-Les années 1960 ..... 8

1.5.2-Les années 1970 ..... 9

1.6-La maturité actuelle de la GRH..... 9

1.6.1-Les années 1980 ..... 9

1.6.2-la GRH à l'heure actuelle ..... 9

I.2-Définitions et objectifs de la gestion de ressources humaines..... 10

2.1-Définitions de la GRH..... 10

2.2-Les objectifs de la GRH .....	11
2.2.1-Les objectifs fonctionnels de la GRH .....	11
2.2.2-Les objectifs explicites de la GRH.....	11
<b>Section II : Le processus de recrutement .....</b>	<b>12</b>
II.1-Définition de recrutement.....	12
II.2. Objectif du recrutement .....	13
II.3. Les étapes du processus de recrutement .....	13
3.1-Etape (1) : Définition du besoin recrutement.....	15
3.1.1-Demande de recrutement .....	15
3.1.2-La décision de recruter .....	15
3.1.3-La définition de l'emploi.....	15
3.1.4-Définition du profil .....	16
3.2-Etape (2) : La recherche des candidatures .....	16
3.2.1-La prospection interne.....	17
3.2.2-La recherche des candidatures externes .....	17
3.3-Etape (3) : La sélection des candidats .....	17
3.3.1-Le tri des candidatures .....	18
3.3.2-questionnaire des candidats.....	18
3.3.3-l'entretien des candidats.....	19
3.3.4-les tests des candidats.....	19
3.4-Etape 4 : Accueil et intégration.....	20
3.4.1-La décision de recruter .....	20
3.4.2-La négociation des conditions du contrat et signature .....	20
3.4.3-L'accueil du candidat .....	21
3.4.4-L'intégration du candidat .....	21
II.4-Du recrutement à l'e-recrutement.....	21
<b>Section III : La notion de compétence.....</b>	<b>23</b>
III.1-Définition de la compétence .....	23
1.1-la Compétence individuelle.....	24
1.2-La compétence collective.....	25
III.2-Les catégories de la compétence .....	26
2.1-La Compétence «savoirs» .....	26
2.2-la Compétences «savoir-faire».....	26
2.3-la Compétences «savoir être» .....	26

2.4-la Compétences émotionnelles.....	26
2.5-la Compétences «savoir-résoudre» .....	27
III.3-Les enjeux de la compétence.....	27
3.1-L'enjeu économique.....	27
3.2-Les enjeux organisationnels .....	27
3.3-L'enjeu sociétal .....	28
III.4-Les caractéristiques de la compétence .....	28
<b>Conclusion</b> .....	29

## **Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

<b>Introduction</b> .....	30
<b>Section I : Généralités sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b> .....	31
I.1-Evolution et définitions de la GPEC.....	31
1.1- Evolution de la GPEC .....	31
1.2-Définition de la GPEC .....	33
1.2.1-Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007).....	33
1.2.2-Définitions de Françoise KERLAN (2004) .....	33
1.2.3-Définition d'Henri ROUILLEAULT .....	34
I.2-Analyse de la GPEC à travers la GRH .....	34
2.1-La GPEC comme outil de la GRH .....	34
2.2-la GPEC est un levier de la GRH.....	35
2.3-Les structures de la GPEC .....	35
I.3-Les objectifs et enjeux de la GPEC .....	35
3.1-Objectif de la GPEC.....	36
3.1.1-Pour l'entrepris.....	36
3.1.2-Pour les salariés.....	36
3.2-Enjeux de la GPEC .....	37
3.2.1- D'un point de vue stratégique .....	37
3.2.2- D'un point de vue politique interne .....	37
<b>Section II : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et les Compétence</b> .....	38
II.1-Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.....	38
1.1-L'entrée par le plan à moyen terme.....	39
1.2-L'entrée par l'unité.....	39
1.3-L'entrée par les familles professionnelles .....	39
1.4-L'entrée par les métiers prioritaires .....	39

1.5-L'entrée par l'investissement .....	39
II-2-La mise en place d'une démarche GPEC .....	40
2.1- Etape (1) : Diagnostic des ressources humaines .....	40
2.2- Etape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur .....	40
2.3- Etape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futur.....	41
2.4- Etape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine) .....	41
II.3-Les avantages et limites de la GPEC.....	42
3.1-Avantages de la GPEC .....	42
3.2-Les limites de la GPEC .....	42
<b>Section III : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le recrutement.....</b>	<b>43</b>
III.1-L'existence d'un poste vacant.....	43
1.1-définition du poste.....	43
1.2-définition du poste vacant .....	44
1.3-Les causes de la vacance du poste de travail.....	44
1.3.1-La force majeure .....	44
1.3.2-La démission .....	44
1.3.3-Le départ à la retraite .....	45
1.3.4-Le licenciement .....	45
1.3.5-La rupture conventionnelle .....	45
1.3.6-La fin du contrat de travail à durée déterminée .....	45
III.2- Les prévisions du recrutement .....	46
2.1-Les Outils D'observation .....	46
2.1.1-La pyramide des âges .....	46
2.1.2- La pyramide des anciennetés .....	47
2.2- Les Outils de Simulation.....	47
2.3- Les outils de l'analyse de l'emploi .....	48
2.3.1-L'emploi type/métier.....	48
2.3.2- Le répertoire des métiers (Nomenclature) .....	49
2.4- Les outils de suivi des ressources .....	50
2.4.1-L'entretien professionnel .....	50
2.4.2-Le bilan de compétences .....	51
III.3-La relation entre GPEC et le recrutement .....	52
3.1-Le recrutement en bref .....	52
3.2-Recrutement et GPEC .....	53

3.3-GPEC et évaluation des compétences .....	53
Conclusion.....	54

## **Chapitre III : Analyse de la politique de recrutement au sein de la direction de la distribution de SONELGAZ de T.O**

<b>Introduction .....</b>	<b>55</b>
<b>Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>56</b>
I.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ .....	56
1.1-Historique.....	56
1.1.1- En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie.....	56
1.1.2- Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969 .....	56
1.1.3- Le tournant de la première restructuration en 1983 .....	57
1.1.4- SONELGAZ devient EPIC en 1995 .....	57
1.1.5- La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002.....	58
1.1.6- Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004 .....	58
1.1.7- Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009.....	58
1.1.8- La Holding 2011 .....	58
1.1.9- Le partenariat au cœur du développement .....	59
1.1.10- Une nouvelle organisation de la Distribution .....	59
I.2 -La Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz RDBL.....	59
1.2.1- Les mission de la RDBL .....	59
1.2.2- Les attributions de la RDBL .....	60
I.3.- Les structures de l'organisation et leurs missions .....	62
1.3.1- Division des relations commerciales (DRC).....	62
1.3.2- Division Exploitation Electricité (DEE) .....	62
1.3.3- Division Exploitation Gaz (DEG).....	63
1.3.4- Division d'étude et d'exécution et travaux (DEET) .....	63
1.3.5-Le chargé de la communication .....	64
1.3.6- Le chargé de la sureté interne .....	64
1.3.7- Le chargé des affaires juridiques .....	64
1.3.8- Division des affaires générales .....	64
1.3.9- Le chargé de la sécurité .....	64
1.3.10- Division finance et comptabilité .....	65
1.3.11- La Division technique d'électricité (DTE).....	65
1.3.12- La Division Administratives du Marché (DAM).....	65

1.3.13- Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI).....	66
1.3.14-Division des ressources humaines (DRH) .....	66
A-En matière d'administration .....	66
B- En matière de formation .....	66
C- En matière de développement de ressources humaines.....	66
<b>Section II : Déroulement de recrutement au sein de la direction d'électricité et de gaz .....</b>	<b>68</b>
II.1- Notion de recrutement .....	68
1.1- Création d'un poste vacant.....	68
1.2- Vacance d'un poste .....	68
II.2- Modalités de pourvoi des postes .....	69
2.1- Priorité à la promotion interne .....	69
A - Recrutement externe.....	69
II.3- Conditions de recrutement.....	70
II.4- Procédures de recrutement .....	70
<b>Section III- L'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe .....</b>	<b>71</b>
1- Les préalables de recrutement.....	71
1.1- Identification de besoin.....	71
2- La recherche des candidatures .....	71
2.1- L'offre d'emploi.....	71
2.2- L'orientation des candidatures .....	71
2.3- Présentation des candidats aux services personnels.....	72
3- La sélection .....	72
4- Naissance de la relation de travail .....	74
4.1- Établissement d'un contrat.....	74
4.2- L'installation de la candidate .....	74
4.3- Période d'essai et confirmation.....	74
<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Liste des figures.</b>	
<b>Table des matières.</b>	
<b>Résumé.</b>	



## Résumé

Pour la raison du choix de notre thème de travail, l'objectif consistait principalement dans l'acquisition et le développement de nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour ensuite savoir comment ce réalise et déroule les outils de gestion d'une politique de recrutement d'un agent maîtrise. Les résultats obtenus de cette étude répondent pratiquement à notre question principale et confirment l'hypothèse posée qui stipule sur l'importance de recrutement et sa nécessité pour l'entreprise, et le choix efficace du candidat influence positivement sur la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi que le recrutement est une simple pratique de gestion passage obligé dans la relation entre l'individu et l'entreprise, processus concret se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande de l'emploi que la performance et la survie de l'entreprise dépendent de la façon dont l'entreprise recrute.

A la fin, on a constaté que le processus ou la procédure de recrutement différé d'une organisation à une autre, mais l'objectif trace reste le même et consiste en l'amélioration des résultats et aussi être plus efficace et performant pour long terme.

**Mots clés :** Gestion des Ressources Humaines, Recrutement, Politique de Recrutement

## Abstract

For the reason of the choice of our theme of work, the objective consisted mainly in the acquisition and the development of our knowledge in the field of the management of human resources, to then know how is carried out and unfolds the tools of the managements in recruitments policy within the company, an interview guide and the study of a practical case of recruiting a supervisor.

The results obtained from this study practically answer our main question and confirm the hypothesis posed which stipulates the importance of recruitment and its necessity for the company and the effective choice of the candidate positively influences the profitability of the company just as recruitment is a simple management practice, which is a necessary step in the relationship between the individual and the company, a concrete process plays out the major balances between supply and demand for employment as well as the performance and survival of the company recruits.

At the end, we noticed that the recruitment process or procedure differed from one organization to another, but the objective remains the same and consists of improving results and also being more efficient and effective for the long term.

**Keywords:** Human Resources Management, Recruitment, Recruitment Policy...