

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Publique

Sujet

Le recrutement au sein des collectivités locales Cas : APC de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

BERRAH Sami
ZAIED Said

Dirigé par :

ABIDI Mohammed

Membre du jury :

OUALIKENE SELIM	Professeur	UMMTO	Président
ACHIR Mohamed	MCB	UMMTO	Examineur
ABIDI Mohamed	MCB	UMMTO	Encadreur

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

En premier, nous remercions le Bon Dieu le toutpuissant de nous avoir donné de la santé, le courage et lapatience pour être ce que nous sommes aujourd'hui et pourmener ce modeste travail ;

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur Mr ABIDI Mohamed, enseignant à l'UMMTO pour sesorientations, son aide et ses précieux conseils ;

Nous remercions très sincèrement les membres du juryd'avoir bien voulu accepté d'évaluer notre travail ;

Nous voulons aussi témoigner notre reconnaissance etexprimer toute notre gratitude à nos enseignants qui ont participé pour une grande part dans notre formation ;

Nous tenons à remercier le personnel de l'APC Tizi-Ouzou Pour leur collaboration lors de notre stage pratique ;

Enfin nous adressons un grand merci à nos familles età toute personne ayant contribué de près ou de loin à laréalisation de ce modeste travail.

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction 05

Section 1 : La notion de gestion des ressources humaines 06

**Section 2 : Les missions, les objectifs et le rôle de la gestion des ressources humaines
..... 15**

Section 3 : Les activités de base de la GRH..... 22

Conclusion..... 29

CHAPITRE 2 : CADRE GENERAL DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Introduction 30

Section 1 : Généralité sur le recrutement..... 31

Section 2 : Les Outils de recrutement..... 40

Section 3 : Les techniques de recrutement 45

Conclusion..... 55

CHAPITRE 3 : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'APC DE TIZI-OUZOU

Introduction 56

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O 57

Section 2 : Etude du système d'acquisition et stimulation des ressources humaines.. 64

**Section 3 : L'étude du système de développement et aspect psychologique et suspension
et cessation de la relation travail des RH 65**

Section 4 : L'analyse des résultats de questionnaire 71

Conclusion..... 89

Conclusion générale 90



Introduction Générale



Longtemps envisagé comme une fonction administrative, la gestion des ressources humaines, au fil du temps, s'est enrichie de mission, de plus en plus diversifiées.

En générale la GRH est constituée d'un ensemble de savoir- faire qui contribue à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement du travail et le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement d'une organisation et de ses employés.

C'est dans cette perspective de création de valeur de cette dernière qu'actuellement les attentes en termes de performance et de contribution d'une fonction RH vont au-delà de la simple application et du respect du droit et de bonne gestion administrative.

En outre la GRH caractérise un champ d'action qui se désigne autour de pratiques qui sont entre autre recrutement, mobilité, évaluation, rémunération...etc. ces dernières représentent la partie visible de la gestion. Elles sont de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborée en cohérence avec les choix de gestion propre à l'organisme notamment en matière de stratégie RH qui doit à son tour se centrer autour de matière à savoir tout sur l'ensemble des hommes et des femmes, débutants et expérimentés, techniciens et cadres, managers et exécutants, qui composent et participent à la vie de l'organisation.

La prise en charge des attentes du personnel, ses problèmes, ses inquiétudes ou ses difficultés matérielles est indispensable pour les directions des ressources humaines, de ce fait la formulation des réponses adéquates est plus que nécessaires.

Le succès de tout organisme à l'avenir, repose sur la gestion efficace des ressources humaines qui a pour objectif principal la satisfaction de l'employeur et l'employé en même temps, le facteur clé pour sa réussite est d'établir une meilleure gestion.

Pour assurer sa croissance, l'organisation doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel. Ceci dépend de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité.

Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel. La gestion des carrières ou « développement du potentiel humain » de l'organisme vise à atteindre le meilleur équilibre

possible entre les besoins en hommes, les attentes à l'égard du travail et, les potentiels et aspirations du personnel.

Cela a suscité le choix de notre thème qui s'intitule : « **Le recrutement au sein des collectivités locales. Cas de l'APC de la wilaya de T.O** »

Problématique de la recherche

La gestion des ressources humaines constitue un levier important au service de la performance des administrations publiques en particulier les collectivités territoriales.

L'évolution de la gestion des communes ne peut se concevoir sans la qualité des ressources humaines et singulièrement dans une perspective d'une bonne gouvernance locale.

Rien ne sert de moderniser l'administration territoriale et de dynamiser ses institutions si les hommes chargés d'en assurer la concrétisation ne possèdent ni les capacités nécessaires, ni la motivation indispensable à l'exercice de leurs responsabilités.

Le potentiel humain actuel des communes en Algérie se caractérise par une sous qualification chronique, une action de formation et de perfectionnement très insuffisante.

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation notamment l'insuffisance et la mauvaise répartition des compétences, le faible encadrement et l'inadéquation des profils recrutés par rapport aux besoins effectifs en matière d'encadrement mais aussi et surtout l'absence des bonnes pratiques et de gestion des ressources humaines.

Au stade de notre recherche, se pose la problématique suivante :

« Quel est l'impact du recrutement sur la performance dans une collectivité locale plus précisément l'APC de Tizi-Ouzou ?

Questions subsidiaires :

A cet effet, notre problématique va répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines ?
- Quelles sont les conditions de recrutements dans les collectivités territoriales ?

Objectif de la recherche

Notre objectif principal, consiste à comprendre comment se réalise la politique de recrutement dans les collectivités locales et son importance dans l'amélioration de son processus de recrutement pour des meilleurs résultats à long terme.

Dans ce cadre une question fondamentale s'impose :

« Comment se réalise le processus de recrutement dans une entreprise publique ? »

Hypothèse

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

1. plus la gestion des carrières et la rémunération incitative sont pertinentes, plus elles influencent positivement la performance sociale de la commune de T.O
2. plus la promotion, la formation sont pertinentes, plus elles influencent positivement et significativement la performance sociale de l'APC de T.O.

Méthodologie de la recherche

Notre recherche est basée sur une étude documentaire, à travers laquelle nous nous sommes inspirés d'ouvrages pertinents mais surtout très récents et des revues scientifiques qui reflètent l'actualité économiques et financière. Les mémoires et les sites internet sont également des sources subsidiaires à celles mentionnées en amont.

Nous avons également procédé à l'exploitation des différents documents fournis par l'APC de Tizi-Ouzou, accompagné d'une enquête sur le terrain, par le biais d'un questionnaire auprès responsables et les fonctionnaires de l'APC de Tizi-Ouzou.

Structure de la recherche

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

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

- Le premier chapitre qui est intitulé « Le recrutement, une fonction de la GRH ». Où nous allons essayer d'analyser le terme de « GRH » et relever la relation entre le recrutement

et la GRH, nous commencerons par présenter la gestion des ressources humaines dans la première section, puis nous présenterons avec précision la fonction recrutement et sa place dans la GRH dans la deuxième section, et enfin nous citerons les techniques de recrutement en troisième section.

- Le deuxième chapitre, porte sur la politique de recrutement d'abord, nous procéderons dans un premier temps, à la définition d'une politique de recrutement ainsi que les raisons principales à cette définition, puis nous allons présenter les différentes étapes de recrutement, après cela, nous parlerons de contrat de travail.

- Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas sur l'impact du recrutement sur la performance dans une collectivité territoriale APC de Tizi-Ouzou d'où on a fait une présentation de l'organisme d'accueil de l'APC, leurs missions et sont statuts juridique, nous avons étudié le système d'acquisition et stimulation des ressources humaines au sein de l'APC de Tizi-Ouzou, et enfin résultats de notre questionnaires.

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

Chapitre 1



La gestion des ressources humaines



Introduction

Tout au long de ces dernières décennies de nombreux changements ont affecté la population en générale et la main d'œuvre en particulier. Nonobstant de l'essor de l'industrialisation, les modes de production quasi artisanaux pratiqués jusqu'alors ont été remplacés par des méthodes industrielles. C'est à ce moment qu'apparait la fonction « administration du personnel ».

A travers les premiers travaux des théoriciens intégrant de nouvelles méthodes d'organisation de travail : la fameuse organisation scientifique du travail (OST), l'organisation administrative du travail (OAT) et le travail à la chaîne où l'ouvrier était réduit à un simple facteur de production. Viennent ensuite d'autres travaux notamment celle de l'école des relations humaines qui met en lumière l'aspect humain. L'administration du personnel cède sa place à « une gestion du personnel ».

La gestion des ressources humaines anciennement dite la gestion du personnel. Face à l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence qui subit le monde au cours des années soixante, les entreprises ont été obligées à développer leurs outils de gestion et d'adopté des nouvelles stratégies pour s'adapter aux changements et cet enjeu ne peuvent se réaliser qu'à travers l'introduction d'une nouvelle gestion. Qu'elle été la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines prend une place importante et nécessaire dans toute l'organisation, car elle joue un rôle primordial dans la gestion du personnel afin d'atteindre les objectifs tracés par la direction générale, cependant la gestion des carrières est représente le levier qui permet de suivre la vie professionnelle du personnel.

Ce chapitre se consacre à l'éclaircissement de quelques généralités importantes sur la gestion des ressources humaines, et sera divisé en trois sections, dont la première section a abordé la définition, l'évolution de la GRH; La deuxième section est destinée à présenter les missions, les objectifs et le rôle de la GRH; Et la troisième sera consacrée a présentait les activités de base de la GRH.

Section 1 : La notion de gestion des ressources humaines

Lors de cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, et en expliquant les étapes les plus importantes qu'elle a marquées à travers son passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

1. Définitions de la gestion des ressources humaines

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.²

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue³. La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc. ». ⁴

La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion »⁵

« La GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion, elle se cultive également à la confiance de la philosophie

² CLAUDE Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition Eyrolles, paris, 2009, P 55.

³ SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, chenelière, canada, 2004, P6.

⁴Olivier Meier, « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». édition DUNOD, Paris, 2009.

⁵ Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, université Paris, 2eme édition, 1991.

de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité ».⁶

2. L'évolution de la GRH

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, et de ce fait ses employés, était l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XXème siècle avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.

2.1. L'école classique

Les premiers apports théoriques importants du début de notre siècle, les trois noms les plus connus de ce courant sont ceux de : TAYLOR, FAYOL et de MAXWEBER. Nous donnons sous dessous un aperçu de leurs travaux qui ont inspiré plusieurs générations de dirigeants d'entreprise et d'ingénieur.⁷

2.1.1. F. Taylor (1856-1915)

C'est ingénieur américain peut peut-être considérer comme un précurseur, dans la mesure où il a été le premier à formuler des principes généraux d'organisation scientifique de travail son système (le taylorisme) repose sur une analyse poussée des activités du temps, des méthodes et pousses, de manière à lutter contre le gaspillage et aboutir à une productivité musculaire par ouvrier.

A cette fin le travail de groupe d'ouvrier qualifié et observé par des ingénieurs chacune des tâches est décomposé en séquences chronométrées afin d'éliminer des gestes inutiles et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide. Celle-ci doit être adoptée par chaque ouvrier qu'il exécute dans un temps standard.

Un salaire équitable et attribué sur la base des normes de rendement des ouvriers s'y a ajouté pour le travail supplémentaire.

- chaque ouvrier est placé au poste qui correspond le mieux à ses attitudes;

⁶ LOIC CADIN, FRANCIS Guérin, « la gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 3ème Edition, 2010, P3.

⁷ Idem.

- le système est complété par une division verticale du travail : le contrôlé par des contres maîtres.

2.1.2. H. FAYOL (1841-1925)

Cet ingénieur est directeur d'entreprise française développe quelques années après TAYLOR, une théorie sur l'organisation de l'entreprise au sein de laquelle il distingue et analyse six fonctions.

- Technique : fabrication et reformation ;
- Financier : recherche et gestion des capitaux ;
- Sécurité : protection du bien est des personnes ;
- Comptabilité : inventaires et bilans.

2.1.3. Max WEBER (1864-1920)

Ce sociologue allemand est le chantre de l'organisation rationnelle bureaucratique supposé éviter l'arbitraire et l'incompétence, les caractéristiques essentielles sont résumées ci-dessus :

- Le prévoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale il est lié à la fonction et non à la personne ;
- Les responsabilités et les pouvoirs inhérents à chaque poste sont définis sans ambiguïté au sein d'une hiérarchie pyramidale ;
- La sélection du personnel s'opère sur la base de qualifications techniques et de compétence ;
- les activités sont des règles écrites explicites appliquées de manière uniforme.

La plupart de ses principes semblent évidents de nos jours (même s'ils ne sont pas appliqués pour qu'autant) mais pour l'époque c'était une avance appréciable.

Alors que WEBER a considéré son modèle comme idéal, la bureaucratie a actuellement une connotation associée à l'ingérence abusive de l'administration au pope Seine aux pertes de temps ; elle décrie.

2.1.4. Henri FORD (1863-1947)

C'est un industriel américain de la première moitié du XXe siècle et le fondateur du constructeur automobile Ford.

Il a fait un prolongement du taylorisme c'est-à-dire le travail à la chaîne 1913.

- Division du travail (spécialisation des tâches) ;
- Standardisation des pièces : production en grandes séries ;
- Les opérations elles aussi standardisées et parcellisées au maximum via le convoyeur des pièces ;
- Partage des gains de productivité.

2.2. L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines, dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow, Mac Gregor et Herzberg, initiés aux USA, en réaction aux aspects impersonnels de l'OST. Ils ont montré que l'environnement social pouvait influencer les comportements des travailleurs plus que les règlements de la direction.

2.2.1. Les travaux d'Elton MAYO

A partir des années 1930, Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologique du personnel.⁸

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.

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

⁸Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^e édition, édition De Boeck, 2007, p06.

2.2.2. Les besoins d'Abraham MASLOW

Dans le prolongement des travaux de Mayon, Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de motivation de l'homme au travail. Pour se faire, Maslow établit des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisées :⁹

- les besoins physiologique (besoins vitaux) ;
- les besoins de sécurité ;
- les besoins d'appartenance ;
- les besoins d'estime et/ou de reconnaissance ;
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire besoins supérieures. Selon ses travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital.

Maslow tient finalement un besoin optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif.

2.2.3. Frederick HERZBERG et la théorie des deux facteurs

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité...Alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro sociale) c'est-à-dire la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire).

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

⁹ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006.

Les travaux de ces auteurs ont inspiré le développement des théories de la motivation et ont contribué à humaniser les conditions de travail en favorisant les démarches de dialogue et en faisant évoluer le style de commandement vers des formes plus participatives.

On encourageait en ce sens les travailleurs à s'identifier à l'organisation et on cherchait à faire en sorte qu'ils se sentent fiers d'appartenir à cette organisation.

2.2.4. La dynamique du groupe de Kurt LEWIN

À LEWIN développé plusieurs théories dont une des plus importantes concerne l'étude expérimentale de la dynamique du groupe, selon lui les comportements ne sont pas modifiés par explication rationnelle, mais par le vécu de relation dans le groupe des expériences portent sur les conflits entre groupes concluent à la supériorité du style de commandement démocratique sur les autres styles (anarchique, autoritaire) en matière de rendement et de satisfaction.

La discussion et la décision collective sont la méthode l'efficace pour vaincre la résistance au changement au sein du groupe.

2.2.5 La théorie X et Y de Douglas MCGREGOR

Il propose un nouveau style de management des hommes en particulier deux conceptions de l'homme au travail.

- **La théorie X** : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :
 - L'individu à une aversion innée pour le travail ;
 - Il convient alors de la commander, contrôle son travail et mettre en place de mesures coercitives ;
 - D'autres que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités, il préfère être dirigé.
- **La théorie Y** : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels.
 - L'individu au travail peut s'autocontrôler et se fixer ses propres objectifs, il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités ;
 - Les salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité ;
 - Il existe « un stock de savoir » chez le salarié qui n'est pas on peu utilisé.

Pour Mc. GREGOR, la théorie « X » est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables, elle n'est pas valable que pour des taches d'exécution qui ne demandent

aucune initiative, seule la théorie « Y » permet une véritable intégration des objectifs de l'entreprise par les salaires en vue implication personnelle pour une efficacité maximum.

2.3. L'école moderne

Parmi les approches de l'école moderne, on peut citer trois approches comme suit :

2.3.1. La théorie des capitaux humaines

A la cour des trente dernières années, plusieurs auteurs parmi lesquelles T.Schulz (prix noble 1979) et G. Becker (Prix noble 1992) pour n'être que les deux principaux, se sont employés à développer et à essayer de quantifier le concept capital humain pour eux des éléments tels que l'habileté, l'éducation et la formation doivent être considéré comme de véritables investissements.

Cette démarche n'est pas entièrement nouvelle de nombreux économistes comme A. Smith, J. B SAY.L .WALRSON IFSHER ont dans le passé insisté sur le rôle et la place du capital humain proposant même dans la mesure la valeur toutes ses tentatives pour considérer les hommes et leurs aptitudes comme un capital et les évaluer en terme monétaire s'inscrivant dans un cadre économique global à fin de mieux connaître les effets de l'éducation en des dépenses de santé.

Définie la puissance d'une notion ou encore les conséquences de l'immigration T. SCHULTZ définie le capital humain comme par le stock d'altitude, de connaissance et de qualifications possédées par les individus, c'est un capital par ce que ce stock et acquit à un certain coût en ressources rares, temps en argent pour engendrer des flux de satisfaction, de revenue ont d'utilisés il est humain, car elle incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes.

Ces différentes théories apporté une nouvelle dimension dans l'analyse des ressources humaines, ils ont suscité ces dernières années une très abondante littérature.

Leur premier mérite et d'avoir attiré l'attention sur le fait que le travail est un facteur qui peut être différenciés tout au niveau de sa constitution que son utilisation finale, l'idée par laquelle le facteur humain s'adapter au stock du capital physique existant et erroné, l'un et l'autre constituant un ensemble dont les éléments sont tantôt complémentaires tantôt substituable.

Cette conception du facteur humain a mis en évidence qu'investir dans les hommes en faisant des dépenses par exemple l'éducation ou la suite ne représente pas un simple coût, c'est aussi une source des richesses.

De telles idées sont à présent largement répondues, elle se manifeste par des prises de conscience tout à fait nouvelles qui se traduisent par la reconnaissance que les performances économique sont non seulement comptable avec les performances sociales, mais dépendantes bien souvent de se derniers.

Face à l'argent même pour cette conception des ressources humaines, certains auteurs n'ont pas manqué d'insister sur ses limites tout d'abord il est clair que la mesure de rendement des investissements humaine suppose que le marché sur lequel s'établit le phénomène fonctionne parfaitement or le marché du travail connaît de nombreuses imperfections.

L'information est limitée par position dominante ce qui réduit les possibilités de dévaluation du capital humain, la simple perspective d'utiliser une valeur monétaire des êtres humains apparaît inacceptable pour certains l'homme ne peut être considéré comme un capital, réduit un rang de simple matériel ou de simple machine.

En dépit de ses critiques les théories de capital humain n'ont apporté un renouvellement de la pensée qui a permis le développement de différentes applications de l'entreprise par exemple l'étude de la rentabilité a fortement évolué en un peu moins d'un siècle, l'homme n'est plus considéré aujourd'hui comme un simple facteur de production, il devient un élément spécifique qui évolue dans le temps et qui doit être apprécié comme un véritable actif »¹⁰

2.3.2. La théorisation de la pensée axée sur le système

Les organisations peuvent être vues comme des systèmes ouverts en interaction avec l'environnement dans le cadre d'un processus suivi d'une transformation des ressources (intrants), en produit fini au service (extrants).

L'environnement externe est un élément crucial selon cette vision de l'organisation comme système ouvert c'est l'élément d'où proviennent à la fois les ressources et la rétroaction des clients qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités et les résultats.

¹⁰ Sébastien DUIZABO, Dominique ROUX « La gestion et management des entreprises », HACHETTE, Paris, 2005. P321.

Les rétroactions issues de l'environnement indiquent à l'organisation dans quelle mesure elle respecte les besoins des clients et de la société dans l'ensemble si le client n'est pas disposé à utiliser les produits de l'organisation elle sera difficile d'exploiter l'entreprise à long terme et de veiller à ce suivre selon la vision des systèmes ouverts il faut accorder toute l'importance nécessaire au client, qui doit rester au cœur de l'activité.

Sur le plan interne, réunie diverses composantes sous système en inter relation dont le fonctionnement est comme et qui vient la réalisation des objectifs partagés on peut s'inspirer à l'exemple d'une société de production d'électricité comme Hydro-Québec. Tous les éléments du réseau complexe de sous système de l'organisation doivent travailler en collaboration pour que l'entreprise puisse produire et vendre de l'électricité à ses clients, il incombe au président, au vice-président de l'exploitation et aux divers directeurs des sous systèmes de veiller à la coordination générale, les responsabilités doivent non seulement accomplir les tâches nécessaires dans les systèmes secondaires (achat, production d'électricité, distribution et comptabilité) mais aussi travailler de manière intégrée. Le but ultime pour tous les sous-systèmes consiste à atteindre un haut niveau de productivité pour l'entreprise tout entière.¹¹

2.3.3. La théorie de pensée axée sur la contingence

La théorie de la contingence s'efforce de trouver des réactions de gestion appropriées aux problèmes et aux associations caractéristiques des diverses situations ? En tenant particulièrement compte des différences individuelles et environnementales, il s'agit de toujours prévoir les événements et de s'y adapter. L'approche de gestion moderne ne consiste plus à s'efforcer de trouver la méthode « idéale » de gestion convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les gestionnaires à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

Le courant de pensée axé sur la contingence est omniprésent dans les réflexions actuelles sur la gestion : elle se répercute sur toutes les fonctions de gestion. On peut donner l'exemple de la notion de bureaucratie évoquée par Weber dans la perspective de la contingence, la structure bureaucratique constitue une des nombreuses possibilités d'organisation des éléments. La structure « idéale » en fonction des circonstances, dépendra de divers facteurs, dont l'incertitude environnementale, les technologies de base de l'organisation et de stratégie mise en œuvre.

¹¹ John. R. SCHERMERHORW, DAVID, S, CHAPPELL, « Principe de management », Québec, Edition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P376

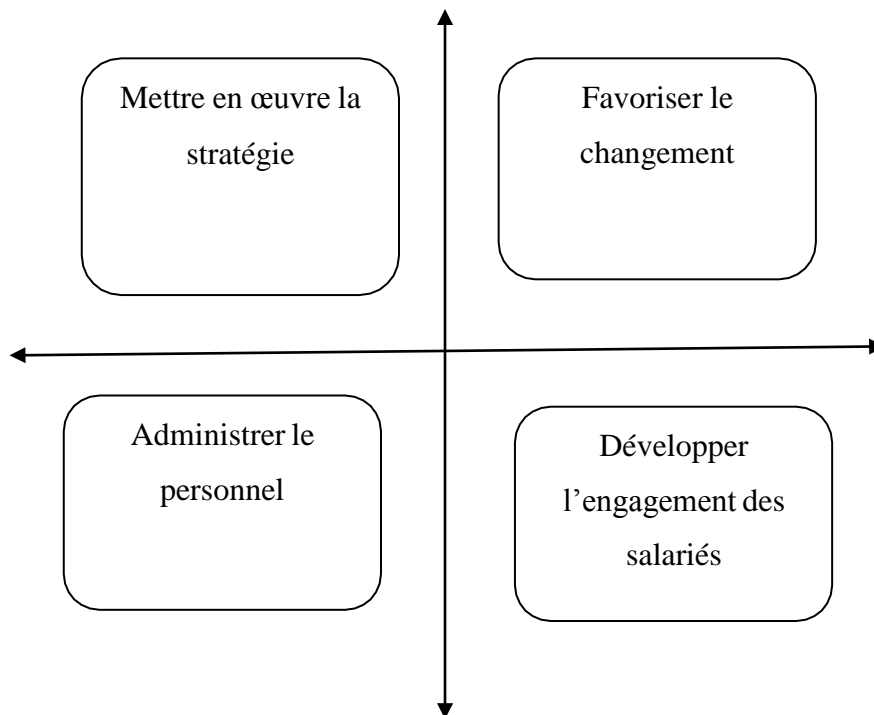
C'est uniquement lorsque l'environnement est assez stable et que les activités sont prévisibles que le modèle bureaucratique donne de bons résultats, dans d'autres situations des structures de remplacement sont plus avantageuses. La théorie de la contingence soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une organisation ne conviendra pas forcément pour une autre, et que les choix qui donne des résultats positifs en certaines.¹²

Section 2 : Les missions, les objectifs et le rôle de la gestion des ressources humaines

Tout gestion à un but ou une finalité, et pour atteindre ces buts il faut veiller sur le bon fonctionnement de cette gestion, c'est ce que nous allons présenter lors de cette section où en expliquant les différentes étapes de l'organisation et les missions de la fonction RH.

1. Les missions de la Gestion des ressources humaines

A travers son évolution, la fonction de gestion des ressources humaines a connu plusieurs appellations. Ces changements d'appellations ont été suivis par des changements dans les missions assignées à cette fonction, On distingue quatre principales missions de la fonction ressources humaines :



Source : Jean, Marie Peretti « Ressources humaines » 12^e édition Vuibert, paris, 2010, p30.

¹²Ibid, 377.

1.1. Administration efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration de personnel est une mission très toute confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels elle doit avoir une productivité exemplaire.

1.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute pour assurer le développement durable de l'organisation.

1.3. Favoriser le changement

Pour être un agent de changement la direction des ressources humaines intervient en amont dans le processus de changement ou elle dédie une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, évite toute sorte de résistance et insère une culture de changement et de transformation dans l'entreprise, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner ce changement, la réussite d'un processus de changements repose sur la prise en compte.

1.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines et dans l'obligation d'aider l'entreprise à la réalisation de ces objectifs stratégiques et faire en sorte de réaliser l'adéquation entre la stratégie des RH et celle de l'entreprise. Qui implique la participation de DRH à la réalisation et la définition de la stratégie de l'entreprise, le DRH devrait veiller à la prise en compte en amont les conséquences sur le plan humain de tous les scénarios étudiés et de convaincre l'entreprise à ne pas faire des choix trop « court-termistes », destructeur de valeurs sur le moyen et long terme, dans cette mission le DRH est perçue comme l'homme de développement durable et le défenseur de performance globale.

2. Les objectifs de la GRH

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain. Les interactions et la motivation des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement

.C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel mais aussi la communication.

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

2.1. Objectif explicite

La gestion des ressources humaines vise en quatre objectifs explicites :¹³

2.1.1. Attirer

L'acquisition des ressources humaine est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédants des habilités et de l'expérience.

2.1.2. Retenir

L'élaboration d'un programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

2.1.3. Former (Développer)

Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.

2.1.4. Motiver et satisfaire

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.

- **En rémunération** : mettre l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite ;
- **En climat du travail** : mettre l'accent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés ;
- **En santé et sécurité** : Réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ;

¹³ David Alis et autres : « gestion des ressources humaine »,3ème édition de Boeck, Paris, 2011, p20.

- **Etre efficace** : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

2.2. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites :¹⁴

2.2.1. L'accroissement de la productivité

La gestion des ressources humaines peut aider l'organisation à l'amélioration de son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Une étude canadienne présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de la productivité se révèle la plus importante. Selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés et amélioré la créativité de ces derniers, limite leurs capacités à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.

2.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail

Afin de fournir une meilleure contribution à leur organisation les salariés souhaitent jouir d'une plus grande autonomie et ils désirent se voir confier des responsabilités. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

2.2.3. Le respect de cadre juridique

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

2.3. Les objectifs à long terme

Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes

¹⁴Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4^{eme} édition, 2008, P28.

gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

3. Le rôle de la gestion fonction ressources

Dans l'entreprise la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients, dont les attentes apparaissant très diverses.¹⁵

3.1. Les attentes des salariés

L'équité chaque salarié dans l'organisation évaluée ce qu'il apport calculé un ratio rétribution/ contribution qu'il comparé avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés dans l'entreprise on en dehors ; La théorie d'équité se déroule en trois situations.

3.1.1. La situation d'inquiète

Ce modifie le ratio en faisant varier la contribution.

3.1.2. La situation de sous-équité

Le salarié accroître sa rétribution et réduisant discrètement sa contribution. Enfin la situation de sur équité dont le qu'elle le salarié souhait recherche un traitement équitable, afin de garante sa, le DRH mètre des règles de l'équité qu'il doit respecter.

3.1.3. L'employabilité

Ces dernières années, les salariés ont prise consciences de l'importance essentielle de leurs employabilités comme élément de sécurité sur le marché du travail, le rythme des licenciements économiques les à sensibilisés à la fragilité de leur emploi, Ils perçoivent la nécessité de veilles à leur capacité de conserver leurs emplois on d'en retrouver un dans on hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ont de leur niveau hiérarchique.

Souciant de son attractivité sur le marché du travail tout interne qu'externe, le salarié à des attentes fortes à l'égard de son employeur, pour garantir cette employabilité, Il appartient au

¹⁵ Jean, Marie Peretti « Ressources humaines », 12ème édition, Vuibert paris, 2010, p32-36

DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information, le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

L'éthique : L'exigence éthique évoluée et développer chez les salariés le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance, la collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse, les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations, et de l'emploi, un recrutement sur recommandation, promotion par favoritisme, licenciements abusifs et augmentation ou réduction de salariés non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment cités par les salariés.

La reconnaissance : Les attentes de reconnaissance sont aujourd'hui très fortes : être reconnu pour ce que l'on est et pour ce que l'on fait ; avoir toutes ses attentes de reconnaissance identifiées et prises en compte.¹⁶

Les attentes d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimées par les salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et leurs responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur propre empowerment.¹⁷

3.2. Les attentes de l'encadrement

Pour les encadreurs le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'empowerment des responsables hiérarchiques, d'une part, devenir partenaire d'affaires, d'autre part.

La partage : Permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés, ce partage impose un important effet de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part et une mise à disposition de pertinentes, d'autre part réussit la mobilisation l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches, le responsable R H, pour sa part est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.

Être partenaire d'affaires : La fonction ressources humaines aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de valeur. Il devient ainsi partenaire

¹⁶ J. M. Peretti et al, « Tous reconnus », les éditions d'organisation, 2006.

¹⁷ Empowerment : ce terme anglais est largement utilisé en français, il est parfois traduit par « délégation » « en pouvoir ment » « en puissance » « mise en pouvoir » voir J. M. Peretti, Dindonnais des ressources humaines, Vuibert, 5^e édition, 2008.

d'affaire, pour y parvenir il doit « comprendre le business », parle le même langage que les opérationnels.

3.3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts et leurs propres engagements :¹⁸

3.3.1. L'écoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés, observatoires soucieux veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute.

3.3.2. La conformité

Le DRH doit garantir le respect des règles, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés tout individuel que collectifs, il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

3.3.3. La dynamique sociale

Les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit portance d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évaluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

3.4. Les attentes de la direction générale

3.4.1. La sécurité

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise, le développement de l'audit social renoue à cette mission.

3.4.2. La compétitivité

Il peut être transposé au mode économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif, et sur la qualité de son manage

¹⁸ Empowerment : ce terme anglais est largement utilisé en français, il est parfois traduit par « délégation » « en pouvoir ment » « en puisse ment » « mise en pouvoir » voir J. M. Peretti, Dindonnais des ressources humaines, Vuibert ,5 édition, 2008.p35-36.

des ressources humaines(MRH), et le MRH permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

3.4.3. La création de valeur

La direction attendent une contribution de la DRH démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

Section 3 : Les activités de base de la GRH

La fonction ressources humaines à une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe, le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance la gestion des compétences.

1. Recrutement

Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.

1.1. Définition du recrutement

Le recrutement est défini comme « *un ensemble d'activités par les qu'elle les gestionnaires informe à des personnes susceptibles de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant (on susceptible de le devenir) dans leurs organisations, et incitent ces personnes à offrir leurs services c'est-à-dire à pose leur candidature* ». ¹⁹

Donc le recrutement c'est une méthode on bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste ces dernières peut être quantitatives (répond aux besoins de poste).

1.2. Les objectifs du recrutement

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat Qualifiés ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;

¹⁹ ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.

- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.²⁰

2. La rémunération

La rémunération est une somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

2.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation.²¹ Elle se compose de deux types de rémunération :

- **La rémunération directe** : Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'indication et d'intéressement. Elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli ;
- La rémunération indirecte : Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

2.2. Les objectifs de la rémunération

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motiver ;

²⁰Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines page 188.

²¹ LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2eme édition, Paris, 2008, P4-8

- Démontrer de reconnaissances aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

3. L'évaluation du rendement

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

3.1. Définition de L'évaluation du rendement

L'évaluation peut être définie comme étant : un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultats d'un employé occupant un poste donné.

C'est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé. Elle fait partie du système de gestion du rendement d'une entreprise. Habituellement, les employés et les gestionnaires procèdent à des vérifications tout au long de l'année.²²

3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations ;
- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui à la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. ;
- Les évaluations du rendement indiquent clairement comment un employé doit se comporter pour atteindre de façon efficace les objectifs de l'organisation et les moyens pour y parvenir.

²²<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guidesaffaires/glossaire/evaluation-de-rendement>.

4. La formation

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat. Elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique.

4.1. Définition de La formation

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâche actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.²³

Selon Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.²⁴

4.2. L'objectif de la formation

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une rééducation des accidents et des départs ;
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;

²³ SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2ème éd, 2002, P114.

²⁴ MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.²⁵

5. La communication

5.1. Définition de la communication

La communication a différentes définitions, parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.²⁶

La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.²⁷

La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonces, des signes et des informations qui sont utilisés pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapte un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

5.2. Les objectifs de la communication

Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs politiques, relationnels, et culturels clairs, ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

²⁵ SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2e éd) 2002, P114.

²⁶ Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.P04

²⁷ Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

Un politique de communication sert, nous dit à favoriser la compréhension la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :²⁸

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

6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est modélisée sous différentes formes de puis son apparition dans les années 60 jusqu'à sa mise en œuvre et sa conceptualisation dans les années 80. De même les axes sur lequel elle reposait, varient d'une période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans les entreprises, ainsi que les exigences qu'elle se trouvant obligée d'y ajuster.

6.1. Définition de GPEC

Selon D- THIERRY: « *La gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence (GPEC) est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et des plans d'action cohérent : réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) : impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ». ²⁹

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil phare pour la réussite de l'entreprise. C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Mais pour bien poser

²⁸ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

²⁹ Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, P388

les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de gestion des ressources humaines nous citons, L'organigramme de l'entreprise, la fiche de poste, le Référentiel des compétences les entretiens (annuel d'évaluation, professionnels, individuels), formation...

6.2. Les objectifs de la GPEC

Les établissements peuvent poursuivre des objectifs différents. Dès lors, il n'existe pas de mode d'entrée unique dans la démarche GPEC, mais un mode d'entrée arrêté en fonction du but poursuivi ; La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :³⁰

- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle ;
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local ;
- Elles peuvent également désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement) ;
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue ;
- Elles peuvent, enfin vouloir les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

³⁰ Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4ème éd, Paris, 1996, P67.

Conclusion

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.

En effet, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services ressources humaines, missions peuvent être assurées et pratiques peuvent être appliquées, en servant plusieurs finalités celles liées à l'organisation et celles liées au salariés. La nouvelle conception dépasse la simple administration du personnel pour englober le management du capital humain de l'organisation, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

Chapitre 2

Cadre général du processus de recrutement

Introduction

Le recrutement comprend la recherche de la bonne personne pour le bon poste dans le bon contexte. Ce n'est pas une science précise. Le défi n'est pas d'éliminer ce risque mais de le minimiser.

En effet, la situation idéale est de placer les bonnes personnes au bon endroit. Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation. Il est important de travailler avec des collaborateurs dotés de capacité, et de personnalité.

Le recrutement constitue un exercice de marketing RH car c'est un acte de communication de la part de l'entreprise qui influence son image employeur mais également son image en général. La qualité du processus de recrutement, notamment de sa relation avec tous les candidats est importante. Cela commence par l'accusé de réception des candidatures, l'organisation de l'entretien et la qualité et la vitesse de la réponse positive ou négative qui est faite au candidat.

La procédure de recrutement définie par l'entreprise et les méthodes de sélection ont pour objectif de réduire l'incertitude et d'assurer l'adéquation entre la personne recrutée et le poste proposé. Bien souvent, le processus se base sur la détention des compétences plus que sur la motivation et la capacité à travailler avec le collectif humain de l'entreprise.¹

¹ FERRARY.M, « Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques », Editeur : Dunod, 2014.

Section 1 : Généralité sur le recrutement

Le processus de recrutement vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service RH et les managers de proximité.²

1. Définition

Le recrutement est l'ensemble d'opérations effectuées pour trouver des candidats correspondant aux besoins de l'organisation dans un poste donné.

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.³

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences.⁴

Selon Jean Marie Peretti, Le recrutement est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidat qualifiés de telle sorte que celle-ci puissent choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Il se définit aussi comme étant « la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment ».⁵

2. Evolution du recrutement**2.1. Evolution du recrutement dans le monde**

Les recruteurs dans différents pays du monde entier connaissent trois étapes importantes, l'une est l'étape avant la révolution industrielle, l'autre est l'étape après la révolution et l'autre est les années 60 après la révolution.

² BENCHAMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition:5, Editeur: Gualino, 2015

³ ISAFFO.J.R, CADICEC.K, « La gestion des ressources humaines :un nouveau défi pour l'entreprise zairoise ».

⁴ GAVAND.A, « Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », Edition : 1, Editeur : Eyrolles, 2013.

⁵ Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990, page 200

2.1.1. Avant la révolution industrielle

L'organisation considéré le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux, il était peu revendicateur, le contexte sociaux, économique et politique suffisaient à l'apaiser et à le rendre docile au travail, les recrutements se faisait donc, dans la plus part du temps, de façon rudimentaire.

En effet, dans le processus de recrutement des esclaves, l'utilisation du fouet était indispensable, et quelques pièces d'or ont été échangées contre des soldats de prison, mais ce temps est révolu, depuis nous avons adopté plusieurs formes comme les apprentis au moyen âge qui était dans la plus part du temps recruté par des connaissances.

2.1.2. Avec la révolution industrielle : l'émergence du recrutement

Tout au long du XXème siècle, les éléments du processus de recrutement ont mis du temps à devenir clairs. Le sens du mot recruter a évolué pour prendre son sens actuel (attirer des candidats dans une organisation). Les organisations commencent à développer des techniques qui peuvent attirer la main d'œuvre pour répondre à leurs besoins.

2.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours

De grands changements sont intervenus dans la clarification de la source de recrutement, des formulaires de candidature ont été élaborés et le recrutement a été structuré selon des normes précises. Ces changements dépendent des aléas du marché du travail.

Actuellement, le recrutement est principalement laissé aux experts. Les évolutions technologiques de ces dernières années, telle que le développement continu d'internet, en particulier l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le marché du travail, ont modifié le schéma de recrutement et répondu aux nouvelles attentes des recruteurs. ⁶

2.2. L'évolution du recrutement en Algérie

De la colonie à aujourd'hui, le recrutement en Algérie a subi d'énormes changements liés à divers facteurs (notamment économique). Nous pouvons donc diviser cette évolution en différentes périodes

⁶Sékiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2ème édition page 22932

2.2.1. Avant 1962

Depuis 1830, le mot recruter a été utilisé par l'état français afin de trouver une réserve d'homme en Algérie pour s'engager dans l'armée et participer à toutes les compagnes militaires française

Ainsi entre 1958 et 1962, le recrutement de la majorité des jeunes algériens était toujours effectué par l'armée française, alors que la minorité était recrutée dans les petites fonctions administrative, dans le but de garder l'Algérie une colonie française. Le recrutement dans les postes supérieures était réservé au Européens.

2.2.2. Les années après 1962

Consacrée essentiellement à la construction de l'état et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonctions de recrutement, une étape clé dans la mise en place embryonnaires en situation d'urgence due au départ massif des gestionnaires et des techniciens français qui avait emporté avec eux une partie du savoir-faire d'un système administratif, qui par rapport au contexte de l'époque, avait surtout pour objectif de combler des cases vides des organigrammes et d'assurer au mieux la fonction administrative.

Au lendemain de l'indépendance, le décret n°62 /503 du 19 juillet 1962a édité les mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique et a constitué le droit commun en matière de recrutements et qui demeure applicable jusqu'à la publication du statut général de la fonction publique par l'ordonnance n°66 /133 du02 juin 1966 en vertu duquel, la majorité des fonctionnaires ayant vocation la titularisation dans le cadre du nouveau statut général de la fonction publique.

2.2.3. Les années 70

Le chômage ne constitue pas de problème, car ces année sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie et l'amélioration des administrations et Du service public

Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation et de recrutement sont mis en place pour combler les déficits éventuels.

Dans le cadre de l'idéologie socialiste de l'Etat, consacrée dans les constitutions consécutives, le fonctionnaire est considéré comme un travailleur régi, a l'instar du travailleur

exerçant dans le secteur économique, par les mêmes dispositions législatives de la loi n°78 /12 aout 1978 relative au statut général du travailleur.

2.2.4. Les années 80

Le découpage territorial à 1958 a considérablement augmenté le nombre des wilayas, des communes et les daïras ce qui a permis a doublé l'effectif de la fonction publique. Ainsi la loi n° 78/12 du aout 1978, se verra, rapidement réduite réglementaire par le décret n°85/59 du 29 mars 1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administration publique.

2.2.5. Les années 90

Suite à la crise économique, on constate une régression des effectifs durant la période 1996 à 1999 due au non renouvellement des postes supprimée, pour cause départ à la retraite, décès, licenciements et révocation et au blocage des recrutements part le gouvernement Algérien

Ce blocage est concrétisé par les diverses instructions du chef du gouvernement, telle que l'instruction n°25/SP/CG du 17 décembre 1994, relative à la rationalisation des effectifs et personnels : « la mise à la retraite à de tous les travailleurs relevant du secteur des dépenses des institutions et administrations publique remplissant les conditions prévues par la législation. Il demeure entendu que ces départs à la retraite doivent nécessairement s'accompagner de la suppression des postes budgétaires correspondants»

2.2.6. Les années 2000

Depuis les années 2000, les pouvoirs publiques ont décidé de mettre en place un nouveau texte législatif régissant l'ensemble des fonctionnaires en l'occurrence l'ordonnance n° 06/03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Depuis ces années au jour d'aujourd'hui, le recrutement connaît une nette amélioration avec le recul du chômage grâce aux différents programmes initié par le gouvernement.⁷

⁷MissoumSbih, l'administration publique algérienne, édition Hachette littérature, page 89

3. Objectifs et importance du recrutement**3.1. Les objectifs du recrutement**

Le recrutement est une activité sur laquelle une organisation s'appuie pour obtenir les ressources humaines nécessaires à ses opérations et atteindre ses objectifs globaux.

Le processus de recrutement d'une entreprise est différent de celui d'une autre entreprise, mais les objectifs restent les mêmes. Ce qui peut être résumé par les points suivants :⁸

- Fournir à l'entreprise la main d'œuvre requise en fonction de la planification des ressources humaines et de l'analyse des emplois ;
- Trouver des employés dont le profil est similaire à celui des employés de l'entreprise ;
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre ;
- Réduire les risques de départ négatif du candidat embauché par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ; Maitriser les compétences nécessaires pour rendre l'entreprise compétente et compétitive ; Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;⁹
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés.

Atteindre ces objectifs permet de recruter les candidats les plus compétents qui sont les plus capables de servir l'entreprise et d'améliorer les conditions de travail.

⁸ ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013, p13

⁹ Sékou, blondin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier, gestion des ressources humaines 2^{ème} édition, page 227

3.2. Importance du recrutement

Le recrutement ne consiste pas seulement à pourvoir des postes vacants. Pour les employeurs c'est un véritable investissement. Les recrues doivent non seulement assumer des tâches spécifiques, mais également apporter des changements positifs d'une manière ou d'une autre.

Le recrutement est une démarche qui tient un rôle important dans une entreprise. Certaines entreprises le considèrent comme un facteur clé de leur efficacité et de leur développement, d'autres insistent pour l'ignorer et minimiser son importance.

Le recrutement est essentiel pour augmenter l'effectif du personnel et améliorer les performances d'une entreprise.

Le recrutement des ressources humaines s'avère de plus en plus une opération complexe dans une organisation. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles cette opération est si subtile qu'elle est nécessaire. L'importance du recrutement réside dans son coût, la stabilité du travail, l'environnement économique,...etc.

L'importance de recrutement se résume comme suit :

3.2.1 Répondre aux attentes

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

3.2.2. Donner les moyens de réussir

Dans presque toutes les procédures de recrutement, les recruteurs ont exprimé une volonté de réussir en entreprise, ce qui lui permettra de renforcer ses équipes et de faire face à de nouveaux défis

3.2.3. De se projeter dans l'avenir

Recruter c'est avoir une vision à long terme de l'avenir professionnel du recruté et sur l'avenir de la structure tout entière. On peut comprendre que le recrutement est une opportunité de faire des projections dans l'avenir et d'imaginer un avenir meilleur.

3.2.4. D'établir une politique d'ensemble

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

3.2.5. D'examiner la politique salariale

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

3.2.6. Recentrer l'activité

La culture d'une structure découle de ce que son personnel en fait le recrutement est donc propice à se recentrer sur des métiers de base en renforçant les équipes sur des savoir existants ou en y intégrant de nouveaux. La formulation complète des activités à partir de nouveaux entrants est propice au débat et à la volonté d'aller de l'avant en repartant sur des bases saines.

4. Les types de recrutement

Pour disposer du personnel, l'entreprise recourt à deux modes de recrutement

4.1. Le recrutement interne

Le recrutement interne est à pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement interne de l'entreprise devient le champ dans lequel le recrutement doit susciter des candidatures.¹⁰ Il s'agit d'offrir d'abord une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'engager un stagiaire.

4.1.1. Avantages

- Le coût du recrutement est diminué ;
- Le candidat est déjà bien connu ;

¹² Le blog de danielus.over-blog.com.

- La durée de sa mise au courant est réduite ;
- La politique de promotion est appliquée ;
- La formation est largement sollicitée pour promouvoir ou adapter le candidat à son nouveau poste.

Le recrutement interne présente de nombreux avantages: en termes de coûts (économie de support publicitaire et de frais de cabinets de recrutement) en termes de temps (recrutement plus rapide). En termes de risques (l'intégration du candidat est déjà faite, il connaît déjà la culture de l'entreprise).¹¹

4.1.2. Inconvénients

Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation. Un autre inconvénient est qu'il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf »; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.¹² Aussi, au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper

Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne: ce qui limite sa compétitivité. Les business school et autres grandes écoles mettant sur la place du marché du travail de nouvelles compétences pétries des approches nouvelles du management et des techniques de production sont des avantages comparatifs pour les entreprises, capables d'insuffler une dynamique dans l'évolution de celles-ci. Une autre possibilité pour l'entreprise est de recruter à l'externe.

4.2. Le recrutement externe.

L'entreprise à recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateurs susceptibles d'occuper le poste à pourvoir.

¹¹ IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines : Cinq défis pour l'avenir », Edition : 2, Editeur : Gualino, 2008

¹² Le blog de danielus.over-blog.com.

Il permet d'apporter du sang neuf, de rajeunir la pyramide des âges et il est indispensable si le profil recherché n'existe pas dans l'entreprise.

Le recrutement externe le moins cher est la candidature spontanée. Cette méthode n'a pas de coût puisque l'entreprise ne publie aucune annonce: elle doit seulement présenter une bonne image pour attirer des candidats potentiels. Une autre option qui se présente à l'entreprise est l'approche directe via des chasseurs de tête qui vont chercher les candidats.

La qualité du recrutement externe repose sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Qui doit se traduire dans la définition du poste et du profil¹³. Le recrutement externe suscite de candidatures dans l'environnement externe de l'entreprise. Il présente des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

4.2.1. Avantage

Un recrutement externe est avant tout une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement. C'est une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs. Il est aussi une source pour l'entreprise d'avoir un effectif jeune, capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité. Il est aussi l'occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être. Tout recruteur, lorsqu'il opère sur un environnement vaste comme celui de l'environnement externe de l'entreprise se donne de multiples chances d'effectuer un recrutement alliant motivation, capacité d'intégration et flexibilité de carrière.

- **Autres avantages :**¹⁴
 - Nouvelle expérience professionnelle (au moins nouveau contexte professionnel)
 - Intégration de « sang neuf » dans l'entreprise
 - Occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions.

4.2.2. Inconvénients

Le recrutement externe engendre d'énormes coûts relatifs aux honoraires des cabinets de recrutement et ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat. Aussi, il

¹³ IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines : Cinq défis pour l'avenir », Edition : 2, Editeur : Gualino, 2008

¹⁴ BENCHEMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition: 5, Editeur: Gualino, 2015

nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement du nouveau recrue. L'on n'occultera pas la défection des nouveaux qui fait recourir l'entreprise au marché du travail entraînant de facto de nouvelles charges. Le recrutement externe apporte du sang neuf dans l'entreprise mais c'est cher et long.

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Toute approche de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes.¹⁵

4.3. Choix entre le recrutement interne et externe

Le choix entre ses deux sources dépend de l'ampleur ou du besoin ou bien même de la stratégie dont fait face l'entreprise dans son environnement concurrentiel, la motivation et la redynamisation de sa structure sont généralement les deux objectifs visés par l'entreprise.

Section 2 : Les Outils de recrutement

Le recrutement requiert des méthodes et des outils rigoureux, fiables, valides et rationnels et les plus objectifs possible. Il peut avoir lieu par contact privé direct ou indirect ou s'effectuer publiquement par voie d'annonces insérées dans la presse ou sur Internet.¹⁶

Il y a différentes méthodes qui sont utilisables dans la recherche des candidatures, il y a entre autres la prospection interne qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. C'est une solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats, la promotion, la mobilité interne sont les outils de motivation non négligeable, de plus, ceci permet d'avoir un personnel déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise. Dans les recherches externes, utiles quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement dans une optique d'innovation.

1. Le choix des outils de recrutement dépend de plusieurs facteurs

- L'urgence: l'entreprise n'a pas forcément le temps de déployer plusieurs outils de recrutement (ex. arrêt longue maladie imprévu qui contraint à trouver un remplaçant rapidement) ;

¹⁵ Le blog de danielus.over-blog.com.

¹⁶ MOULETTE, PASCAL, ROQUES, OLIVIER, « Maxi fiches de gestion des ressources humaines », Edition : 2, Editeur : Dunod, 2014

- Les moyens: certains outils comme les tests peuvent se révéler coûteux et inaccessibles pour l'entreprise ;
- Les spécificités du poste/du profil: les outils seront à adapter selon le type de poste et/ou le type de candidats (ex. : volonté de privilégier les mises en situation pour le recrutement de commerciaux) ;
- Les habitudes: certaines entreprises utilisent toujours les mêmes outils pour tous les types de recrutement notamment pour préserver la culture d'entreprise en recrutant tous les collaborateurs de la même manière sans distinction de fonction.¹⁷

2. Outils et moyens de recrutement interne

Les outils utilisés à l'intérieur de l'entreprise sont une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants, la prospection interne repose sur plusieurs moyens et outils. Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable.

2.1. La mobilité interne

La mobilité est un ensemble, une notion complexe cachant d'autres terminologies qu'il faut comprendre et maîtriser pour évaluer toute l'étendue de la mobilité est le fait pour un employeur d'imposer au salarié une modification des conditions de travail pour faire face aux évolutions de l'entreprise, des métiers et suivre l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

✓ La promotion

La promotion interne correspond à un changement du cadre d'emplois, c'est un recrutement qui déroge au principe de concours et qui s'inscrit dans le déroulement de carrière, elle s'effectue à travers les types de mobilités à savoir, la mobilité fonctionnelle qui, d'ailleurs prépare le salarié à être manager qui est un changement de poste ou de fonction, aussi la mobilité hiérarchique dans laquelle on accorde la promotion au salarié dont on qualifie compétent à occuper un poste du niveau hiérarchique et la mobilité géographique qui peut être un changement de ville.

¹⁷ ELINE .N, « Gestion des ressources humaines », Editeur : Dunod, 2014

✓ L'intranet

Les possibilités qu'offrent l'intranet pour l'information des salariés apparaissent considérables, beaucoup d'info et de documents sont évoqués sur intranet comme:

- Les données sociales: qui diffusent le bilan social de l'entreprise et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).
- La diffusion d'un bilan personnalisé: est un document qui contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, l'historique de sa carrière, les composantes de sa rémunération et ses droits acquis en termes de prévoyance et de retraite, sa couverture sociale, etc.

2.2. Les moyens de communication interne

La communication interne est mise en place dans le but de recherche de paix sociale, elle est apparue très rapidement comme un droit des salariés et un devoir de l'employeur. Du côté des salariés, les exigences qualitatives et quantitatives se sont faites plus pressantes: amélioration des qualités de vie, recherche de considération de leur entourage et enfin quête de responsabilisation. Du côté des employeurs, les moyens de communication interne sont devenus nécessaires à l'adhésion, et en conséquence à l'atteinte des objectifs économiques. Un outil de responsabilisation de l'encadrement, une opportunité pour faire comprendre et accepter les changements nécessaires dans l'entreprise.

✓ Les affichages.

Les affichages sont des moyens de communication sur les activités de l'entreprise, tout employeur est tenu par une obligation d'affichage dans une entreprise, les affichages visent avant tout à assurer la sécurité et l'information de tous les salariés, les horaires de travail, les numéros de secours, les accords collectifs, et conventions collectives etc.

✓ Le journal interne

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

3. Outils et moyens de recrutement externe

Le recrutement externe dispose de nombreux moyens de communication spécialisés. Pour trouver le candidat¹⁸

3.1. Les candidatures spontanées

Elles sont en nombre croissant. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités; la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés. Les entreprises offrent de plus en plus la possibilité d'envoyer sa candidature sur leur site Web. Les CV peuvent, dans ce cas, être pré-formatés, de façon à faciliter leur traitement. Les délais de réponse sont alors très courts.

3.2. L'annonce de recrutement

ANAPEC: L'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences est un établissement public administratif marocain placé sous la tutelle de l'Etat, qui a été créé par la loi no 51-99 promulguée par le dahir no 220-00-1 du 5 juin 2003.

L'agence a pour mission de contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi décidés par les pouvoirs publics. Elle est notamment chargée de la prospection et de la collecte des offres d'emploi pour leur mise en relation avec les demandeurs d'emploi.¹⁹

Elle peut être adressée à des associations ou à des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet

L'APEC et Pôle Emploi diffusent les offres et fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises.

Les associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités ont souvent un service qui reçoit et diffuse les offres d'emploi. L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu.

¹⁸ PERETTI J-M, « Gestion des ressources humaines », Edition : 21, Editeur : Vuibert, 2016.

¹⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Service_public_de_l'emploi_au_Maroc.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté, elle sera lue et comprise par le petit nombre de candidats correspondant au poste.

Des agences spécialisées assistent les entreprises dans la préparation de leurs publicités de recrutement.

5.3.3. Le recrutement en ligne

Depuis dix ans, le recrutement utilise Internet de façon croissante.

Les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.

Ces sites, gratuits pour le candidat, sont des banques de données de CV. Parfois faciles à remplir, les entreprises payent pour la publication de leur offre et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.

Les sites généralistes privés liés à la presse, Cadre emploi et Cadres Online, ont été mis en ligne en 1996 et sont leaders sur le marché malgré l'arrivée sur le marché français de sites internationaux, sites spécialisés et des sites entreprise.

Pôle Emploi a élaboré une charte de déontologie « net emploi » pour les sites de recrutement

5.3.4. Les réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur vidéo, LinkedIn, Facebook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés (Pôle Emploi, APEC, Monster...). Certaines entreprises apportent à travers le Web des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience...

5.3.5. Les autres moyens

D'autres sources sont utilisées

- Les stages: Ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'étude débouchent sur une proposition de recrutement.
- La cooptation: Les salariés sont invités à proposer la candidature de personnes qu'ils connaissent et qui répondent aux critères de l'entreprise.
- La transformation de CDD ou d'intérimaires en CDI. Elle constitue, elle aussi, une source de recrutement.

Les méthodes, outils et ressources utilisés pour recruter sont très différents d'une entreprise à l'autre. Sont généralement en jeu des questions de moyens financiers, des questions de moyens humains (service recrutement existant ou non), de temps (temps disponible et urgence du recrutement), de profil de poste recherché de candidats plus ou moins qualifiés). etc. L'ensemble de ces contraintes amène chaque employeur- recruteur à « faire son marché» parmi tous les possibles en matière d'embauche.²⁰

Section 3 : Les techniques de recrutement

La réussite d'un processus de recrutement dépend de la concordance entre le poste à pourvoir et le profil des candidats. Pour cela les techniques de recrutement permettent au recruteur de se renseigner et d'évaluer le potentiel, les compétences et la personnalité des candidats avant de les engager dans l'entreprise. Il existe plusieurs types à savoir :

1. Les entretiens

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 est le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

C'est une phase très importante de recrutement, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche, pour sélectionner la personne capable de s'adapter à l'état d'esprit de l'entreprise et au poste proposé.

²⁰ MOULETTE, PASCAL, ROQUES, OLIVIER, « Maxi fiches de gestion des ressources humaine », Edition : 2, Editeur : Dunod, 2014.

- **Qu'est-ce que qu'un entretien ?**

L'entretien est un dialogue qui permet à un échange d'information. C'est une négociation entre partenaires décidés à trouver l'ensemble des conditions d'un accord satisfaisant, C'est une situation d'échange, de communication.

1.1. Les formes d'entretien

1.1.1.L'entretien individuel

Tout d'abord, il s'agit de permettre au candidat de s'exprimer afin qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir, c'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincant. L'entretien a pour but d'évaluer la personnalité du candidat.

Ensuite, l'entretien a également pour but d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

La particularité de l'entretien individuel, en comparaison avec les autres méthodes d'évaluation, est de mettre en contact direct le demandeur d'emploi et décideur, qui pourront ainsi échanger des informations.

1.1.2. L'entretien collectif

L'objectif n'est plus d'évaluer, à travers un jeu de réponses à des questions personnelles, les aptitudes individuelles d'un candidat, mais de juger son comportement au sein d'une collectivité, et bien sur de détecter les personnalités qui se dégagent.

Le plus souvent, le recruteur pose au groupe un problème appelant plusieurs solutions, la difficulté étant que les membres du groupe s'entendent sur une solution collective. Donc il est utilisé par les entreprises qui ont un grand nombre de recrutement à réaliser sur un même poste pour opérer une présélection. Il est utilisé à plusieurs niveaux de complexité. Le plus courant consiste à présenter l'entreprise et le poste et à répondre aux questions posées par les candidats. A l'issus de cette information, ceux qui ne sont pas intéressées le manifestent immédiatement et les autres participent a la suite de processus.

Dans d'autres cas, il peut être demandé aux candidats de se présenter, de réaliser une épreuve particulière ou de participer à une activité en groupe. Des professionnels déterminent,

sur la base d'une grille d'observation préétablie, ceux qui sont éliminés et ceux qui sont à même d'aller plus avant dans le processus de recrutement.

1.2. Les limites de l'entretien

1.2.1. Remarques générales

L'entretien est caractérisé par une subjectivité importante. Tout d'abord, il est à noter qu'il valorise l'oral, or un ouvrier peut être compétent techniquement et peu enclin à l'oral pour des raisons qui peuvent être liées à son niveau social ; le niveau de compétence est donc mal perçu. C'est par ailleurs une technique assez peu fiable puisqu'il est difficile de cerner une personnalité par un simple entretien d'une demi-heure avec quelqu'un qu'on ne connaît pas.

1.2.2. L'effet de halo

Le contexte (les autres candidats, ce qui s'est déroulé auparavant...) contamine le jugement porté sur une qualité donnée du candidat, que ce soit par l'effet de contraste, ou par effet d'ancrage.

L'effet de contraste : se manifeste quand un bon candidat paraît encore meilleur quand on le compare à un groupe de personnes se situant dans la moyenne ou sous la moyenne.

L'effet d'ancrage : est celui où l'interviewer a pu remarqué, par exemple, que le candidat s'est assis sans qu'on lui propose, et que par la suite son attention se porte sur tout ce qui pourrait donner à penser que ce candidat est impoli.

1.2.3. L'erreur fondamentale

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit

1.2.4. L'effet cobaye**1.2.3. L'erreur fondamentale**

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit.

1.2.4. L'effet cobaye

La difficulté consiste à savoir si ce qu'on observe correspond au « vrai » candidat ou seulement à sa façon de réagir à la situation d'observation, surtout qu'il est capable de dissimulation ou possède des qualités d'acteur.

1.2.5. Le biais de projection

Il consiste pour le recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation de valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extraprofessionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.

2. La graphologie

A l'origine ; le terme graphologie se définissait comme «la connaissance de l'écriture» dans le contexte des techniques de sélection du personnel, en entend aujourd'hui la graphologie comme une méthode permettant à travers l'écriture de définir le caractère, les aptitudes d'un individu.

La graphologie donc «elle est une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité».

Elle part du principe que la forme de l'écriture reflète notre personnalité. Elle apporte un éclairage sur des traits de personnalités et des comportements. Elle est utilisée de plusieurs

façon, certaines entreprises en font un outil de présélection situé entre le tri de cv et l'entretien, d'autres une information complémentaire qui vient en support de l'entretien.

Lorsque le recruteur a mené l'entretien et analysé la candidature, il peut alors comparer son analyse avec les données fournis par la graphologie.

2.1. Les limites de la graphologie : La principale remontrance que l'on pourrait lui faire est qu'elle n'a pas de fondements scientifiques testés et vérifiés.

Par ailleurs, les graphologues privilégient par leur analyse la personnalité du candidat au détriment de l'adaptation au poste et de la vérification des compétences.

En fait, la graphologie peut être utilisée en complément d'une autre méthode d'appréciation de la personnalité telle que les tests de personnalité, mais aucunement comme unique critère d'appréciation

3. Les tests

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

Il existe plusieurs types de tests et sont de plus en plus nombreux, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent utiles et ils doivent être considérés comme une aide à la décision, un éclairage complémentaire sur le candidat¹⁴. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

- Un test est une épreuve spécifique qui répond à une méthodologie rigoureuse et standardisée.
- Un test est sensible...quand il permet de comparer le candidat à sa population de référence.
- Un test est fidèle il donne les mêmes résultats...s'il passe à deux moments différents par la même personne.
- Enfin un test doit être valide...s'il mesure bien ce qu'il est censé mesurer.²¹

Tous les tests qui existent sur le marché nécessitent une formation et sont soumis à des conditions d'utilisation.

²¹ M.TRESSANINI. « Évaluer les compétences ». Éditions EMS Management et société, 2004, P.109

On distingue :

- les tests de niveau, ou « d'intelligence » ;
- Les tests de connaissance et d'aptitudes ;
- Les tests de personnalité qui se répartissent en :
 - ✓ Questionnaires,
 - ✓ Et techniques projectives.

3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de « niveau intellectuel » ou « d'efficience intellectuelle »

Ces tests mesurent les aptitudes cognitives du candidat, on trouve :

- Le NV5R, par exemple, comprend un ensemble de tests permettant de cerner au mieux les aptitudes intellectuelles.
- Les PM 38 (progressives matrices) :

Ce test créé en 1938 par JC Raven, permet d'apprécier l'intelligence générale en évaluant le développement intellectuel d'un individu au regard de sa capacité d'observation et de la clarté de son raisonnement. Il présente 5 séries de 12 problèmes

La 1ère série comporte des figures auxquelles il manque un morceau indiqué par un blanc. Ce morceau doit être retrouvé parmi les 6 figures présentées en bas de page.

La 2ème série comporte des groupes de 5 figures auxquels il manque une 6ème figure qu'il faut retrouver parmi les 6 figures représentées en bas de page.

Les 3 dernières séries comportent des groupes de 8 figures auxquels il manque la 9ème figure.

Il faut la retrouver parmi 8 proposées en bas de page.

La durée du test est de 20 minutes

– Le MGM : Test des cartes de Pire

Le MGM créé en 1957 par G. Pire, mesure l'induction, composante majeure de l'intelligence humaine. Celle-ci suppose que l'on prête attention à plusieurs phénomènes, que l'on découvre le principe et la raison. Ce test est composé de 40 planches présentant, chacune, plusieurs cartes à jouer dont une ou plusieurs sont retournées. Ces cartes à découvrir se

déduisent de l'organisation des autres cartes sur la page. Il s'agit de retrouver la couleur et le chiffre de la carte. La durée du test est de 25 minutes.

Remarque

Aucun test d'intelligence ne peut prétendre être indépendant des acquisitions culturelles. Les tests d'intelligence sont en fait des tests d'aptitudes regroupés sous un nom différent car tout test d'intelligence mesure d'autres aptitudes et les tests d'aptitudes mesurent l'intelligence, mais « Il y a là une question de proportion ».

Les tests d'intelligence cherchent, en effet, à isoler le fonctionnement intellectuel en ignorant le plus possible les autres aptitudes. Les tests d'aptitudes visent, quant à eux, à isoler une ou plusieurs aptitudes en négligeant autant que possible le fonctionnement intellectuel.

3.2. Les tests de connaissance et les tests d'aptitude

Les tests de connaissances mesurent les acquis d'un candidat lors d'un apprentissage scolaire ou professionnel. L'évaluation de ces acquisitions concerne un ou plusieurs domaines précis (vocabulaire, mathématiques, langues...) et, de ce fait, permet de déterminer l'étendue et la qualité de l'apprentissage.

Les tests d'aptitudes n'ont pas pour objectif de mesurer les acquis d'un individu mais de prévoir sa capacité à apprendre, de prédire le succès ou l'échec d'un apprentissage futur.

Les tests d'aptitude s'appliquent le plus souvent dans le cadre de recrutements techniques (vendeurs, informaticiens...).

La confusion entre les tests de connaissance et les tests d'aptitudes est largement répandue : un test de vocabulaire sur le langage courant peut être considéré comme évaluant une aptitude alors qu'un test de vocabulaire juridique mesure un acquis scolaire ou professionnel.

3.3. Les tests de personnalité**3.3.1. Les questionnaires**

Ces tests visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.

Pour prévoir le comportement futur d'un individu, le questionnaire de personnalité cherche donc à évaluer les traits constitutifs de sa personnalité au moyen de questions portant sur des domaines divers tels que ses goûts, ses habitudes, ses opinions, ses comportements passés...

Mais ce postulat prédictif du questionnaire n'est valable que s'il est associé à un autre postulat : la stabilité de ces traits, et donc du comportement du sujet dans le temps et dans

Ces questionnaires, et d'autres encore, qui peuvent être moins utilisés mais tout aussi pertinents, mesurent un certain nombre de paramètres du comportement ou de la personnalité. Que ce soit :

- L'extraversion
- L'ascendance.
- La sociabilité.
- La stabilité émotionnelle.
- La responsabilité.
- Le niveau d'énergie ou d'activité.
- L'estime de soi...

Ils nécessitent tous : soit une formation initiale de psychologue, soit une formation à l'utilisation de chaque test en particulier. Certains d'entre eux sont en utilisation « papier crayon », d'autres peuvent être passés et dépouillés sur ordinateur.

A ces questionnaires, on peut ajouter des épreuves visant à mesurer ce que l'on appelle « l'intelligence émotionnelle », c'est-à-dire un ensemble de facultés, de compétences ou d'aptitudes non cognitives qui permettent à l'individu de s'adapter à son environnement.

L'ensemble de ces questionnaires vient généralement très bien compléter l'entretien, ou le préparer, selon les cas, et permettent de renforcer les appréciations ou de les nuancer.

3.3.2. Les tests projectifs

L'exercice proposé au candidat consiste à interpréter des images au contenu imprécis dans lesquelles il va projeter son affectivité et la structure de sa personnalité. La projection permet donc à un tiers de parvenir à la connaissance des tendances profondes du sujet, sans que lui-même ait atteint ce degré de connaissance. Le matériel utilisé (les images du test de Rosenweig par exemple) servent de projecteur, c'est ensuite à l'examineur d'interpréter cette projection.

Créé en 1948 par Rosenzweig, ce test à pour objectif de mettre en lumière les capacités à travailler au sein d'une équipe. Il permet l'étude des réactions des candidats dans une situation de frustration/ agression.

Cette épreuve se compose de 24 dessins schématiques représentant des situations «frustrantes» de la vie courante. Chaque image comporte deux personnages dont la physionomie et l'expression du visage ne sont pas dessinées. Le personnage de gauche parle et ses propos sont inscrits dans une bulle. Celle représentant la réponse de droite est vide.

C'est au candidat de la remplir en indiquant, parmi les réponses proposées, celle qui se rapproche le plus de celle qu'il aurait donnée dans une telle situation.

Les tests projectifs comme le Tat, le Rorschard ou le test de l'arbre où à partir de photos, de taches d'encre ou en dessinant un arbre, l'individu projette une part de lui-même.

Si l'intérêt de ces tests est évident en clinique, car ils investiguent en profondeur sur la personnalité du patient, on peut, en revanche, s'interroger sur leur pertinence dans le monde du travail.

3.4.Les tests de mise en situation

Ces tests placent les candidats dans des situations caractéristiques du travail à accomplir

Ils reposent sur l'idée que le meilleur outil prédictif d'une réussite professionnelle future est un essai professionnel. Il s'agit de confronter le candidat à une situation la plus proche possible de ce qu'il racontera dans son poste.

Le test de mise en situation utilise donc comme matériel « un échantillon de travail », c'est à dire une ou plusieurs tâches considérées comme représentative du poste à pourvoir. Quel que soit le test de simulation utilisé, l'examineur doit observer de manière précise et systématique ce que le sujet fait et comment il le fait. La notation ne se limite donc pas aux résultats obtenus, mais aussi aux moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Dans un centre d'évaluation, on procède à l'évaluation du rendement des candidats ou des employés pour un poste de gestionnaire ou de niveau hiérarchique supérieur.

L'organisation sélectionne habituellement de 6 à 12 personnes et les convoque au centre d'évaluation. Elle retient habituellement les services et les locaux du centre pour une

période de 1 à 3 jours, et des gestionnaires de l'organisation formés en évaluation procèdent à l'évaluation du rendement des participants.

Les limites des tests :

Les tests, tels qu'ils ont été décrits plus haut, peuvent être de plus ou moins bonne qualité.

En effet, pour qu'un test soit fiable, il est nécessaire de réunir trois qualités :

- la sensibilité
- la fidélité
- la validité

La première consiste en la mise en évidence des différences existant entre les différents candidats testés. Ainsi, un test ayant une échelle d'appréciation allant de 0 à 10 aura une moins bonne sensibilité qu'un test ayant une échelle allant de 0 à 20.

La fidélité est la qualité qui fait qu'un candidat, qui passe plusieurs fois le test après un certain laps de temps, obtiendra les mêmes résultats. Cela réside donc dans la précision, l'indépendance de ceux qui l'utilisent et l'invariabilité dans le temps.

Quant à la validité, c'est sans doute le critère le plus important. C'est le degré d'exactitude avec lequel un test mesure ce qu'il doit mesurer, c'est à dire sa pertinence.

Un test sera donc considéré comme valide s'il apporte des informations pertinentes, nécessaires à la prise de décision

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent diminuer les qualités du test et limiter sa fiabilité.

Effectivement, il est possible de se poser la question de savoir si pour un poste bien précis, il est nécessaire de faire passer un test et surtout quel type de tests il faut soumettre. Par ailleurs, un problème de la compétence du correcteur se pose. Pour certains tests (ex : tests projectifs), le recours à de « vrais » psychologues paraît être indispensable pour une bonne interprétation du test. Or, certaines entreprises reculent devant le coût élevé d'une telle opération et confient cette mission au service du personnel qui n'est pas qualifié pour ce genre de missions.

Le fait d'utiliser de nombreux tests avec des critères différents peut amener à un résultat confus et contradictoire. En effet, en appliquant un nombre important de tests, on multiplie le nombre de critères à évaluer et par conséquent, certains tests peuvent se révéler contradictoires entre eux. Ainsi, il sera d'autant plus difficile de cerner un profil bien précis.

En leur soumettant tous ces tests, les profils des candidats feront apparaître des contradictions flagrantes. En conséquence, la synthèse du profil est difficile et le choix du candidat encore plus délicat.

D'autres facteurs déterminant les conditions de passation du test peuvent avoir une influence sur le résultat des tests. Les consignes, si elles ne sont pas répétées à l'identique, influencent les réponses des candidats. L'importance et le détail des consignes, le moment du traitement, la manière de traiter les informations varient d'un examinateur à un autre. La notation qui n'est pas identique pour chaque candidat influence les résultats du test.

Conclusion

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les outils mis à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. Pour cela il va devoir choisir le processus le plus adapté à son environnement, en utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigner à la subjectivité de cette fonction des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera le candidat le plus proche de ses attentes.

Chapitre 3



Le recrutement au sein de l'APC de Tizi-Ouzou



Introduction

L'objectif que nous nous assignons dans ce présent chapitre est de présenter les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de Tizi-Ouzou en vue de répondre à notre principal objectif de cette modeste recherche, qui est l'impact de recrutement sur la performance dans une collectivité territoriale

Ce chapitre est ainsi structuré en quatre sections :

Dans la première, nous exposons la présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de Tizi-Ouzou (Historique, statut juridique, les missions)

Dans la seconde section nous allons étudier le système d'acquisition et stimulation des ressources humaines dans l'APC de Tizi-Ouzou

Dans la troisième section, l'étude de système de développement et aspect psychologique et suspensions et cession de la relation de travail des ressources humaines à l'APC de Tizi-Ouzou

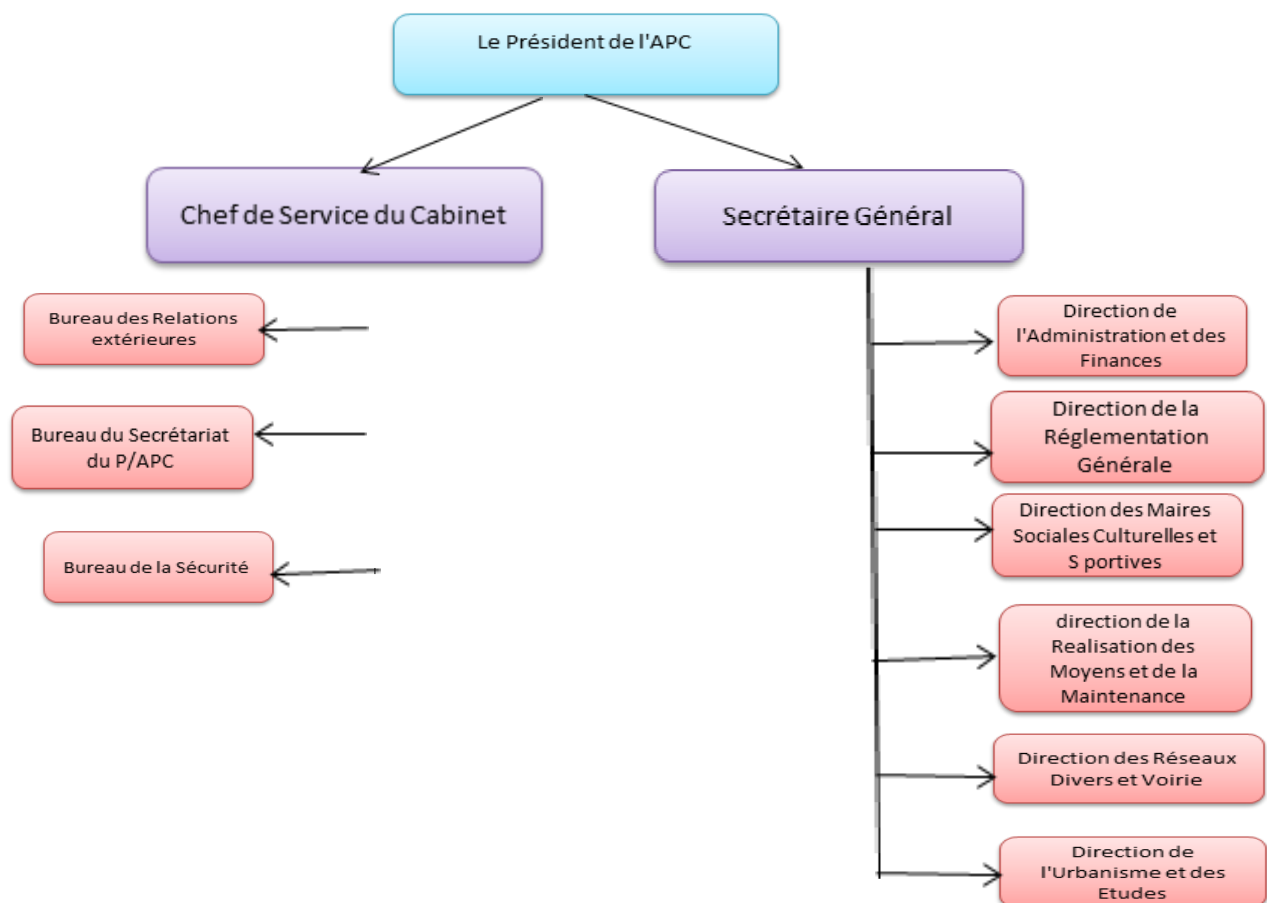
Enfin nous allons présenter les résultats de notre enquête dans la dernière section.

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O

Dans ce chapitre, nous présenterons l'administration de l'assemblée populaire et Communale (APC) de Tizi-Ouzou, à travers deux aspects :

Le premier aspect qui consistera à donner un bref rappel du cadre historique, institutionnel et géographique, le second aspect nous traiterons des missions de cette administration et de son organisation.

Présentation de l'organigramme de la commune de Tizi-Ouzou :



Source : APC de T.O

1. Historique de l'APC de Tizi-Ouzou

L'historique de l'APC de Tizi-Ouzou est indissociable de celle de la Kabylie et reste de l'Algérie mais elle demeure encore une cible relativement récente. A l'époque ottomane, la ville n'est qu'un village limité au Nord par le massif de Sidi-Balloua au sud un bordj (fort).

Le cadre administratif et juridique de la gestion de la commune fait référence à loi organique n 11-11 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Cette loi porte organisation, attribution et fonctionnement des organes locaux de pouvoir d'Etat et leurs organes exécutifs. L'Assemblée Populaire Communale (APC) de Tizi-Ouzou est une administration publique locale.

Divers changements politiques lui ont valu au fil du temps les appellations de la mairie à l'Assemblée Populaire Communale (APC).

Une des principales implications de l'application des lois de décentralisation et la réparation des pouvoirs de l'Etat et des collectivités locales à cause de l'épineux problème lié au transfert de Ressources et de Compétences.

2. Statut juridique de l'APC de Tizi-Ouzou

La commune est une collectivité territoriale de base du code de la personnalité morale et de l'autonomie financière, la commune a, un territoire, un nom et un chef-lieu, elle est administrée par une assemblée populaire et un exécutif.

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou comporte 33 élus issus de quatre (04) formations politiques et deux indépendants :

- **FLN** : front de libération nationale, 06 sièges élus.
- **FFS** : front des forces socialistes, 06 sièges élus.
- **RCD** : Rassemblement pour la Culture et la Démocratie, 07 sièges élus.
- **RND** : Rassemblement National Démocratique, 04 sièges élus.

Indépendants :

- Candidat indépendant, 06 sièges élus.
- Candidat indépendants, 04 sièges élus.

3. Missions de l'APC de Tizi-Ouzou

La commune de Tizi-Ouzou en tant que collectivité locale décentralisée se caractérise par ses missions de conception, de programmation, et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et cultural.

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou, à travers le conseil exécutif et le président de l'Assemblée Populaire Communale est assignée des missions en matière :

- Développement local de l'aménagement de l'habitat et de l'urbanisme
- Des infrastructures, de l'équipement et de transport
- Des services marchands et de l'inversement économique

Elle a sa charge : la construction, la répartition et l'équipement des établissements publics, l'enseignement primaire, elle élabore son plan de circulation urbain, organise des transports urbains collectifs, installe et entretient les jeux de signalisation.

Par ailleurs, elle a aussi à sa charge l'information de la population sur la vie de cité, les responsables de la sécurité au conseil communal élaborent le bilan de sécurité publique et la lutte contre la délinquance et la criminalité.

Section 2 : Etude du système d'acquisition et stimulation des ressources humaines

Le système d'acquisition de stimulation des RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou

1. Système d'acquisition des RH au sein de l'APC

Le système d'acquisition est un processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'APC se caractérise par son statut et sa politique RH particuliers : la protection de l'emploi et la gestion de carrière, La gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans la fonction publique permet de mettre en cohérence les différentes actions des ressources humaines afin de les orienter vers les enjeux de chaque entité selon ses spécificités.

1.2. Recrutement des RH au sein de L'APC

Le recrutement d'un fonctionnaire à L'APC de T.O se fait à travers ce processus :

1.2.1. Identifier les besoins de L'APC

Les besoins doivent reprendre au souci d'améliorer le savoir-faire des travailleurs, ils sont identifiés et recensés par les responsables des structures qui sont chargés de les notifier par écrit au responsable des personnels pour analyse et consolidation.

1.2.2. L'analyse des besoins

Le responsable des personnels, pour qu'ils puissent identifier les besoins et les compétences disponibles, ils procèdent à leur comparaison pour déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

1.2.3. Les modes de recrutements**1.2.3.1. Le recrutement interne**

Le responsable des RH, organise des examens à ses fonctionnaires pour qu'ils puissent accéder au grade supérieur, selon des modalités suivantes :

- Sur titre, cette promotion est destinée aux fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière des diplômes et des titres leur permettant d'atteindre au grade supérieur
- Après avoir subi une formation spécialisée
- Par voie d'examen ou tests professionnels c'est-à-dire avoir cinq(05) ans d'expérience dans le grade
- Par voie de promotion au choix

1.2.3.2. Le recrutement externe

Dans ce mode de recrutement, on trouve trois(03) voies différentes :

- **Le recrutement par voie de concours sur titre**

Se fait sur la base du diplôme ou d'un titre équivalent conformément à la réglementation en vigueur.

- **Recrutement sur épreuve**

Dans ce type de recrutement, L'APC organise des épreuves au niveau des établissements désignés à cet effet par le D.G.F.P

- **Le recrutement par voie de test professionnel**

Ce mode de recrutement est destiné spécialement aux ouvriers professionnels et les conducteurs Auto.

1.2.4. Procédure du recrutement**1.2.4.1. Ouverture du concours**

Pour que L'APC effectue un recrutement externe elle doit avoir un nombre de poste budgétaires ouverts qui se trouve clairement dans le plan de gestion des RH visé par la fonction publique. Après l'approbation de la FP, L'APC dépose une décision d'ouverture du concours pour que la FP lui donne l'avis favorable ou la conformité. Avant le jour du concours L'APC procède à la publicité de la décision d'ouverture du concours dans les journaux « en ARABE et en FRANÇAIS » afin d'attirer le maximum de candidat. La publicité existe aussi sur le site web de la FP pour augmenter la possibilité de la diffusion à un pourcentage élevé de personne pour déposer leurs dossiers au niveau de L'APC dans un délai se varie entre 15 et 30 jours ouvrable.

1.2.4.2. Présélection (avant et après le concours)

Après le dépôt de candidature et la clôture des inscriptions, une commission de la sélection se réunis afin de trier et de sélectionner les dossiers dans un délai de cinq(05), Elle établit un PV dans lequel sont mentionnés les dossiers retenus et ceux rejetés et transmis à la fonction publique dans un délai de trois(03) jours.

Selon l'article 75 de l'ordonnance 06-03 nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- Etre de nationalité algérienne
- Jouir de ses droits civiques
- Etre en situation régulière au regard du service national
- Avoir l'âge ainsi que l'aptitude physique et mentale.

Le responsable doit informer les candidats de leur admission à concourir par une lettre individuelle et par voie d'affichage dans un délai de dix(10) jours ouvrables au moins, avant la date prévu pour le déroulement du concours ou teste professionnel, Les candidats non retenus sont informés du motif du rejet de leurs candidatures avec un accusé de réception, dans un délai de huit(08) jours.

Après la délibération du concours les candidats admis avec une moyenne supérieure à 10/20 sont de nouveau convoqué à un entretien avec le juré.

1.2.4.3. Intégration des candidats et la décision d'embauche

Après avoir trouvé le candidat correspondant au besoin le DRH établit une décision finale d'embauche et l'envoi à la fonction publique.

1.2.5. Les procédures du recrutement au sein de L'APC**1.2.5.1. L'installation et la nomination**

La procédure de l'installation dans le recrutement interne ou externe est soumise à la même réglementation.

Le bureau des personnels de L'APC établit un PV d'installation du candidat admis au sein de l'administration, portant le corps, et le grade et la date puis il est signé par le président.

1.2.5.2. La période de stage

Au sein de L'APC, la nouvelle recrue est soumise à une période de stage d'une année, il perçoit un salaire de base correspondant à sa catégorie.

Dans la période de stage le stagiaire n'offre pas droit à une mutation, mise en disponibilité, détachement, par contre il bénéficie des mêmes droits et obligations que le fonctionnaire.

1.2.5.3. Formation

Avant la titularisation des nouveaux recrutés « stagiaires », une formation préparatoire est nécessaire dans leur période de stage pour une durée de 3 à 6 mois et cela diffère selon leurs grades.

1.2.5.4. Titularisation

Le stagiaire est titulaire en qualité de fonctionnaire après une année de son installation, une décision sera prononcée au CF pour un visa. Dans ce cas le stagiaire est titulaire dans un grade en qualité de fonctionnaire.

2. Stimulation des RH au sein de L'APC

Afin que l'APC atteigne un bon niveau d'efficacité, la gestion des ressources humaines constitue un élément important, pour cela, l'APC a le choix entre plusieurs méthodes comme moyen de stimulation :

2.1. Evaluation des RH

L'APC évalue ses fonctions afin de leur permettre d'avoir un avantage sur l'avancement et la promotion.

2.1.1. L'évaluation des RH au sein de L'APC

Au sein de L'APC, tout fonctionnaire est soumis au cours de sa carrière à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier ses aptitudes.

Chaque année, le responsable des personnels établit une fiche de notation relative à l'évaluation de chaque fonctionnaire qui donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général,

Cette fiche a un double objectif :

- Elle servira de référence pour l'avancement à l'échelon supérieur
- Elle servira pour la promotion au choix

La fiche d'évaluation est versée dans le dossier du fonctionnaire.

2.1.2. La promotion

Elle permet de parvenir à un grade et emploi supérieur :

2.1.2.1. La promotion horizontale

- **L'application des avancements au sein de L'APC**

La promotion horizontale est caractérisée par l'avancement d'échelons. Au sein de L'APC l'avancement s'effectue d'une manière continue d'un échelon à un autre immédiatement supérieur tout au long de la carrière du fonctionnaire jusqu'au douzième(12).

L'avancement se fait généralement au rythme de deux(02) ans et six(06) mois pour la durée minimale, de trois(03) ans pour la durée moyenne, trois(03) ans et six(06) mois pour la durée maximale.

- **La validation d'ancienneté**

Le responsable de L'APC fait bénéficier de l'indemnité d'expérience pour tous les fonctionnaires ayant exercé antérieurement dans un autre secteur selon l'article

2.1.2.2. La promotion verticale

La promotion verticale au sein de L'APC permet à ses fonctionnaires au cours de leur carrière de passer d'un grade au grade supérieur sur :

- Titre, les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leurs carrières des titres et diplômes,
- Après une fonction spécialisée
- Par voie d'examen ou test professionnels
- Au choix, par la voie d'inscription sur la liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire

2.2. La rémunération des RH

La rémunération au sein de L'APC comprend selon le statut général de la fonction publique le traitement, les primes et indemnités :

2.2.1. Le traitement

Selon l'article 122 d'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique « le traitement est déterminée fonction l'indice minimal du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé »

2.2.2. Indemnités

Selon l'article 124 d'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique « les indemnités sont destinées à rémunérer les sujétions particuliers inhérents à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail »

Section 3 : L'étude du système de développement et aspect psychologique et suspension et cessation de la relation de travail des RH

L'étude du système de développement et aspect psychologique au sein de l'APC de Tizi- Ouzou :

1. Développement des RH au sein de L'APC

La formation et la gestion de carrière se déroulent au sein de L'APC de Tizi-Ouzou comme s'est mentionner au-dessous :

1.1. La formation des RH et ses types

Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes

1.1.1. La Formation au sein de L'APC

Selon l'ordonnance 06-03 du juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, la formation est un droit pour le fonctionnaire et une obligation pour l'administration. Pour cela L'APC envoie ses fonctionnaires afin d'acquérir des connaissances et des compétences dans un domaine précis dans le but d'être opérationnel dans un plus grand nombre de taches au quotidien.

1.1.2. Type de formation au sein de L'APC

Il peut s'agir d'une formation spécialisé avant le recrutement, la formation préparatoire pendant la période de stage, formation complémentaire dans le cadre de l'accès à un grade supérieur, ou bien d'une formation continue destinée à améliorer les compétences d'un agent sans qu'il ne change de poste, formation complémentaire dans le cadre de la nomination dans un grade supérieur, les opérations de formation à l'étranger, les opérations de perfectionnement et les opérations de recyclage.

1.2. La gestion de carrière

La gestion des carrières au sein de L'APC est soumise à un ensemble de lois et dispositifs, dont le gestionnaire des RH doit les respecter et les appliquer. Le recrutement est considéré comme le point de départ pour chaque fonctionnaire qui veut faire une carrière professionnelle et veut progresser dans les grades et les échelons, cette progression s'effectue

à travers les promotions, soit promotion au choix soit par un examen professionnel, en parallèle les avancements d'échelon s'effectue par les rythmes codifié dans le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. La formation consiste sur le développement des ressources humaines dans la fonction publique.

2. Aspects psychologique de RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou

L'Aspects psychologique de RH au sein de L'APC à la pratique telle présentée au-dessous :

2.1. La Motivation des RH au sein de L'APC de T-O

Le système de la motivation se présente comme suit :

- L'avancement (notation) le fonctionnaire soit noté par un rythme de minimal de deux(02) ans et (06) mois, moyenne trois(03) ans et maximum trois(03) ans et (06) mois
- Proposition d'accès à un poste supérieur ou à un grade supérieur
- La motivation s'établie aussi en offrant différent primes et indemnités au personnel.

2.2. Communication des RH au sein de L'APC de T-O

Au niveau du service personnel de L'APC de Tizi-Ouzou, il existe plusieurs niveaux de communication

2.2.1. Communication formelle

- **Communication ascendante**

Elle comprend l'ensemble des pratiques visant la transmission de diverse information des fonctionnaires à la hiérarchie.

Exemple : service personnel □ président de L'APC

- **Communication descendant**

Elle comprend l'ensemble des informations transmise par le supérieur hiérarchique ver les fonctionnaires.

Exemple : Le président de L'APC - au fonctionnaire

- A la Wilaya
- La Daïra
- Citoyennes
- **Communication latérale**

Cette forme de communication c'est l'échange d'information entre le fonctionnaire du même niveau hiérarchique

Exemple : échange des informations entre les fonctionnaires (collège) du service personnel et de la formation.

2.2.2. Les moyens de la communication au sein de L'APC

Les moyens qui permettant de transmettre les informations (ascendante, descendante et latérale) au sein de L'APC sont :

2.2.2.1. Les moyens écrits

- La lettre administrative
- La note de service et d'information
- Ce compte-rendu
- Le procès-verbal
- Les convocations
- Les rapports
- Les affichages

2.2.2.2. Les moyens oraux

- La réunion
- Appareil téléphonique d'une ligne interne pour joindre les services de L'APC et une ligne directe pour joindre les organismes extérieurs

- L'entretien
- Séminaire
- Conférence

2.2.2.3. Les moyens audio-visuels

- Les micro-ordinateurs
- Internet
- Le fax

3. Suspension et cessation de la relation de travail des RH

La suspension du contrat de travail est l'arrêt provisoire de ce contrat du fait de certaines circonstances le plus souvent passagères

Durant la suspension, le salarié est dispensé de l'exécution du travail et n'a de ce fait droit à aucune rémunération.

3.1. Suspension de la relation de travail

Elle peut intervenir dans les cas cités ci-dessous :

3.1.1. Le détachement

Selon l'article 113 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique.

Le fonctionnaire a droit au détachement c'est-à-dire que le fonctionnaire va être placé dans un corps hors de L'APC mais va continuer à bénéficier de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

Type de détachement au sein de L'APC :

- **Détachement de droit pour exercer**

Selon l'article 134 de l'ordonnance 06-03 :

- Une fonction de membre du gouvernement
- Un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité

- Une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique
- Pour suivre une formation ou des études
- **Détachement à la demande du fonctionnaire pour exercer**

Selon l'article 135 de l'ordonnance 06-03 :

- Une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes
- Des fonctions de direction auprès des organismes

3.1.2. Mise en disponibilité

Elle consiste pour le fonctionnaire (salarié) à cesser son activité professionnelle pendant une période, il ne peut disposer ni de sa rémunération, ni ses droit à la l'ancienneté ni à l'avancement, ni de ses droit à la retrait.

Types de la mise en disponibilité :

- La mise en disponibilité de droit est accordée pour période minimale de six (06) mois renouvelable dans la limite de cinq (05) ans

- En cas d'accident d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou un enfant à charge
- Pour permettre à la femme fonctionnaire d'élevé un enfant mois de 5ans
- Pour permettre au fonctionnaire de suivre son conjoint

- La mise en disponibilité à la demande du fonctionnaire peut être accordée pour une période de six (06) mois renouvelable dans la limite de deux (02) ans

- Pour convenance personnelle
- Pour effectuer des études ou des travaux de recherche

3.1.3. Service National

Selon l'article 154 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique, Le fonctionnaire appelé à effectue son service national

Pendant ce temps, il conserve son droit à l'avancement et à la retraite, Mais ne bénéficie pas de rémunération sous réserve des dispositions législatives et réglementaires prescrites par statut de la fonction publique.

Le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine même sur nombre.

3.1.4. Cessation d'activité

Selon l'article 216 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique. La cessation définitive d'activité entraînant la perte de la qualité de fonctionnaire résulte :

- De la perte ou de la déchéance de la nationalité Algérienne
- De la déchéance des droits civiques
- De la démission régulièrement acceptée
- De la révocation
- Du licenciement
- De l'admission à la retraite
- Du décès

La cessation définitive d'activité est prononcée dans les mêmes formes que la nomination.

La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de cesser ses fonctions. Le DRH doit impérativement lui répondre d'un délai de deux mois à compter de la date de dépôt de la demande.

Section 4 : L'analyse des résultats de questionnaire

Nous avons enquêté sur plus de 100 personnes de la commune de T.O dans plusieurs services, ce qui nous a permis de faire un échantillon de 100 personnes parmi eux des cadres, des cheffes de services, des attachés d'administrations, des comptables, des gestionnaires, des juristes, des secrétaires.

D'abord, nous avons préparé vingt questions à poser aux fonctionnaires de la collectivité locale de Tizi-Ouzou. On a commencé par la collecte des caractéristiques de personnel choisi dans notre échantillon, qui concernent l'âge, le sexe (homme ou femme), le niveau académique (bac, licence, DEUA et autre), l'ancienneté et le type de contrat.

Ensuite, nous avons décidé de passer sur tous les services de l'APC de T.O. Notre objectif pour ce choix est de rendre notre enquête plus efficace.

En outre, nous avons choisi des questions sur les ressources humaines, sur la motivation, la communication, les salaires perçus, les compétences, le recrutement, la formation, les relations entre collègues et avec le public et la satisfaction.

Enfin, nous avons réparti nos questions sur trois axes de performances qui sont la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance de produit. Ces axes nous aideront à répondre à notre problématique, ainsi qu'aux hypothèses.

1. La représentation de la méthode et des caractéristiques

Nous avons regroupé les résultats concernant les caractéristiques des fonctionnaires de la commune de Tizi-Ouzou dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Les caractéristiques de l'échantillon

Age			Sexe		Niveau académique				L'ancienneté				Type de contrat	
Moins de 30ans	Entre 30 et 50 ans	Plus de 50ans	Homme	Femme	Bac	Licence	DEUA	Autres	Moins de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	Plus de 20 ans	CDD	CDI
5%	66%	29%	37%	63%	18%	36%	18%	28%	19%	25%	25%	31%	40%	60%

Source : Réaliser par nous-mêmes

Après avoir obtenu les résultats de notre enquête sur les différentes caractéristiques du personnel interrogé ; nous avons remarqué que 66% ont l'âge moyen. Par ailleurs, le nombre de femmes dépasse le nombre des hommes dans l'administration de la commune de TIZI OUZOU. En outre, la majorité a un bon niveau académique. Par contre, 40% des travailleurs n'ont pas un poste permanent, parce qu'ils sont des pré-emplois. Embouché par le biais de la DAS et l'insertion sociale.

Après avoir présenté les caractéristiques des personnes interviewées, nous allons interpréter les données recueillies à travers l'analyse du contenu des entretiens.

2. Le choix des variables

Nous avons basé sur trois axes de performance pour traiter nos questions. A partir de ces performances : sociale, organisationnelle et productive, nous pourrions faire un constat et une déduction de la problématique que nous cherchons à résoudre. Nous avons utilisé les variables suivantes : recrutement, formation, information et communication, rémunération, motivation et gestion des carrières.

- **Axe n°1 : la performance sociale**

Dans ce premier axe nous allons traiter les questions qui se reposent sur la motivation, le recrutement, la promotion et la formation.

Q1. Commentez les promotions dans votre commune sur les points suivants : modalités et fréquence ?

A travers cette question, nous avons voulu montrer comment la commune de T.O fait la promotion de ses fonctionnaires et de quoi elle dépend. Pour cette question, nous avons essayé de catégoriser les réponses selon deux types :

D'une part sur le point de modalités :

- 43% répondu : promotion éventuellement à l'ancienneté
- 26% répondu : promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue
- 16% répondu : promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue
- 15% répondu : promotion essentiellement au mérite sur objectif atteint

D'une autre part sur le point de fréquence :

- 34% répondu : bloquées
- 41% répondu : rares
- 25% répondu : régulières
- La promotion se fait selon l'ancienneté.

Q2. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

L'intérêt de cette question sera de voir si les fonctionnaires sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils font. Les réponses obtenues sont :

- 11% sont satisfait
- 40% sont insatisfait
- 27% sont très insatisfait
- 22% sont ni satisfait ni insatisfait



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

La majorité des fonctionnaires sont insatisfait de leurs salaires par rapport à l'effort fourni. Il faut réviser les salaires pour mieux motiver le personnel.

Q3. Le recrutement est basé sur quoi ?

Cette question avait pour objectif de savoir de quoi dépend la commune dans le processus de recrutement. A travers les réponses nous sommes arrivés à conclure que le processus de recrutement est basé selon les fonctionnaires sur :

- 36% ont répondu : le recrutement est basé sur le départ des fonctionnaires à la retraite
- 20% ont répondu : le recrutement est basé sur les démissions
- 44% ont répondu : le recrutement est basé sur la création de nouveaux postes budgétaires

Le recrutement est généralement basé sur le départ des fonctionnaires à la retraite. Ce qui prend beaucoup de temps pour renouveler le personnel. Et ce renouvellement n'est pas à 100% parce qu'il y'a la suppression de certains postes budgétaires. La création de nouveaux postes budgétaires sont très rares.

Q4. Comment avez-vous été recruté ?

L'intérêt de cette question sera de voir comment les fonctionnaires sont recrutés

A partir des réponses des recruteurs les fonctionnaires de cette commune est recruté 47% par une demande

20% par un intermédiaire 33% répondu par : autre

Q5. Avez-vous des formations sur les services publics ?

67% ont répondu par non 33% ont répondu par oui

Deux sur trois des fonctionnaires n'ont pas fait des formations sur les services. La commune doit faire des conventions avec des centres de formation et des universités pour encadrer le personnel. Ainsi que des formations internes.

Q6. Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base?

53 % ont répondu par non 47% ont répondu par oui

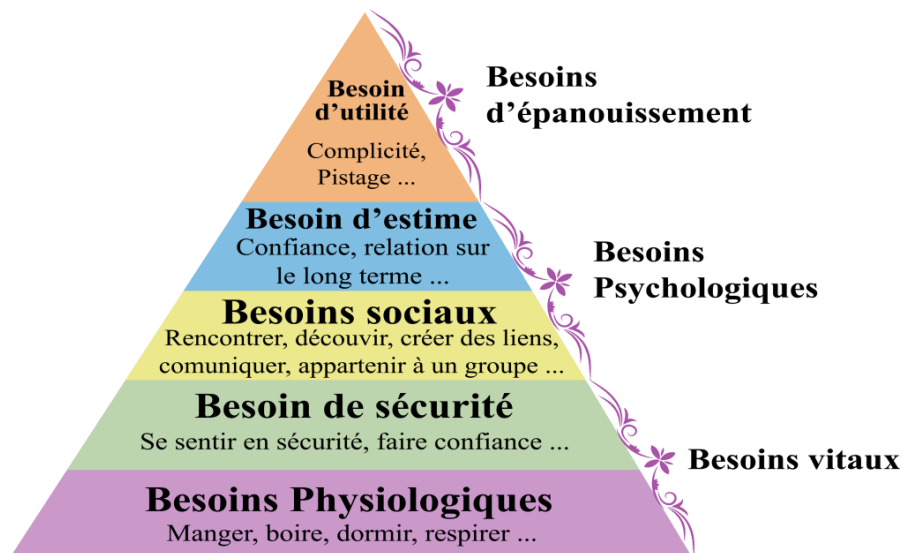
La majorité de personnel occupe des postes non adéquats avec leurs formations de base. A cause de l'insertion sociale pour réduire le taux de chômage. Ainsi que le non-respect des critères de recrutement lors de sélection des candidats. Quand un fonctionnaire travaille hors son domaine, il aimera moins sa fonction et moins motivé et son rendement baisse. Ce qui freine l'atteinte des objectifs de la collectivité.

Q7. Le système de rémunération de votre commune est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

69 % ont répondu par non 31 % ont répondu par oui

La plupart des fonctionnaires qu'on a interrogé ne sont pas satisfaits ni motivés par le système de rémunération de la mairie parce que le pouvoir d'achat baisse chaque année avec la croissance de l'inflation. La démotivation freine l'avancement vers l'objectif commun.

Voici la pyramide des besoins de MASLOW qui explique les besoins des fonctionnaires :



Source : reveles-toi.com

Q8. Les compétences sont-elles prises en compte lors de recrutement ?

- 51% ont répondu par non
- 49% ont répondu par oui

Les compétences ne sont pas prises en compte lors de recrutement. Sans oublier le point important, le recrutement est basé sur le pré emploi et l'insertion sociale des chômeurs.

Q9. Existe-t-il une évaluation des compétences de personnel dans votre commune ?

65% ont répondu par non 35% ont répondu par oui

La non évaluation des compétences de personnel dans l'APC, démotive et décourage les fonctionnaires. Ils ont un besoin de reconnaissance par rapport à la qualité de travail qu'ils font. Ils cherchent aussi l'épanouissement dans l'environnement professionnel.

- **Axe n°2 : performance organisationnelle**

Dans ce deuxième axe nous allons traiter les questions qui ont un rapport avec la communication et la répartition des tâches.

Q1. Est-ce que l'environnement de votre travail améliore votre performance ?

69% ont répondu par non 31% ont répondu par oui

Deux tiers des personnes interrogées disent que l'environnement de leurs travaux n'améliore pas leurs performances. Cela est dû à des conflits internes, au manque des moyens. Ainsi que le manque de formation sur le management public.

Q2. Préférez-vous un travail individuel ou bien un travail collectif ?

A travers cette question, nous voulions savoir ce que les fonctionnaires préfèrent à un travail de groupe ou bien individuel

Les réponses sont :

49% répondu travail individuel 51% répondu travail collectif



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

La moitié des fonctionnaires préfèrent un travail individuel. Mais la commune a besoin d'un travail d'équipe, pour réaliser l'intérêt général. Ils n'ont pas encore manifesté le besoin d'appartenance à une équipe, comme l'indique la pyramide de MASLOW.

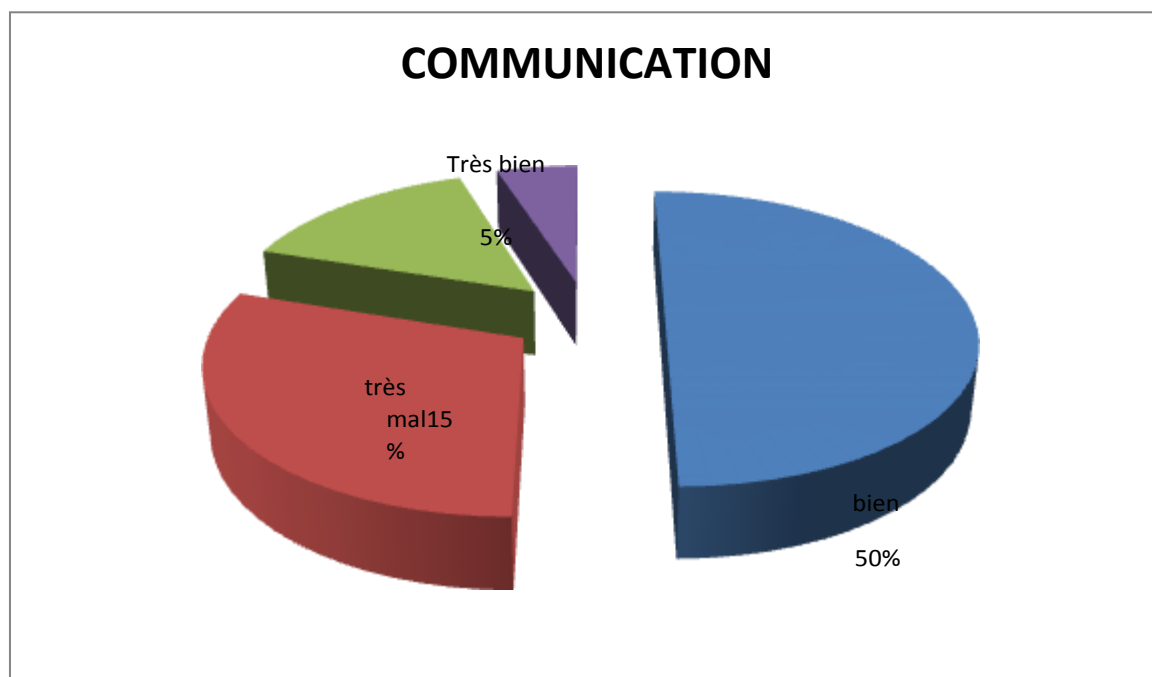
Q3. Comment jugez-vous la communication au sein de votre commune de T.O ?

A partir de cette question, nous allons comprendre comment les fonctionnaires juge la communication entre eux,

Comme nous le savons tous, la communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou s'il y a échange, de les mettre en commun. Est-ce qu'ils l'appliquent dans cette commune ?

D'après les entretiens effectués avec les fonctionnaires 50% des fonctionnaires ont répondu par « bien »

30% des fonctionnaires ont répondu par « mal » 15% des fonctionnaires ont répondu par « très mal » 5% des fonctionnaires ont répondu par « très bien »



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

Selon 55% des fonctionnaires, la communication dans leur collectivité locale est bien. Il faut améliorer la communication des 45% restants.

Q4. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans votre travail ?

L'intérêt de cette question est de découvrir les difficultés rencontrées par les fonctionnaires pour accomplir leurs tâches qui sont : manque de moyenne, pas motivation et la non circulation de l'information entre eux.

Q5. Utilisez-vous d'une gestion électronique des documents ?

64% ont répondu par non 36% ont répondu par oui

Q6. Utilisez-vous des logiciels en RH ?

67% ont répondu par non 33% ont répondu par oui

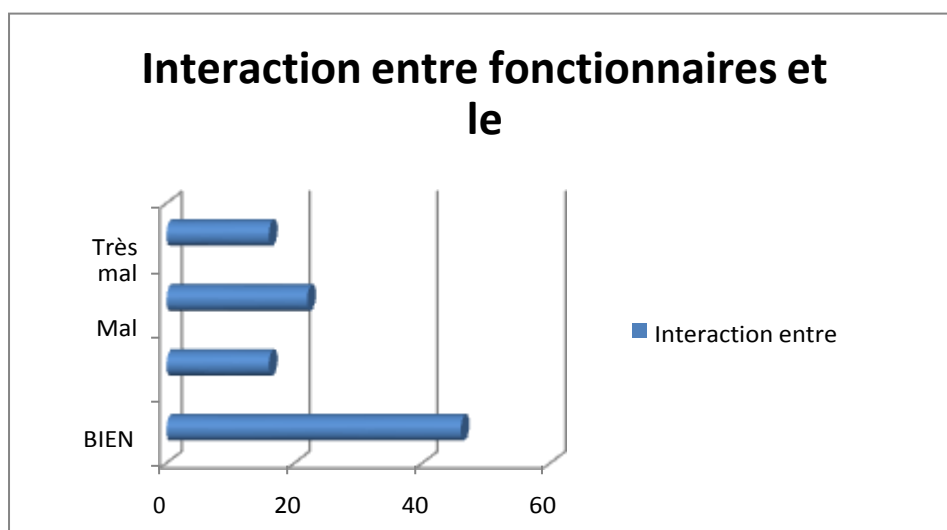
La commune de Tizi-Ouzou utilise le système informatisé intégré globale de la gestion des ressources humaines. Il est connecté au fichier du ministère comme l'état civil, carte d'identité et le passeport. La majorité n'a aucune idée sur l'utilisation des logiciels par manque d'information.

- **Axe n°3 : la performance productive**

Dans ce troisième axe nous allons traiter les questions qui concernent la qualité de service et l'information.

Q1. Comment jugez-vous les interactions entre les fonctionnaires et le public ?

Par le biais de cette question, nous avons essayé de savoir la relation entre les fonctionnaires et le public. D'après les réponses que nous avons obtenues lors de l'entretien :



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

- 16% ont répondu « très bien »
- 46% ont répondu « bien » 22% ont répondu « mal » 16% ont répondu « très mal »

Les interactions entre les fonctionnaires et le public sont bien. Parce que le service s'est amélioré dans l'état civil avec l'informatisation des extra de naissances.

Q2. Est-ce que les objectifs de votre commune sont atteints ?

66% ont répondu par non 34% ont répondu par oui

Les objectifs de leur commune ne sont pas atteints parce que presque la moitié des fonctionnaires préfèrent le travail individuel. En outre, la diversité des parties politiques ralentit l'avancement des projets.

Q3. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre commune ?

Cette question divisée en 3 parties :

En termes de degré d'intérêt : 18% répondu : véritable préoccupation de la commune 25% répondu : existe surtout au niveau de discours 43% répondu ; ne sais pas

En termes de maturité : 24% répondu : gestion des ressources humaines surtout administrative 17% répondu : véritable développement des ressources humaines 59% répondu : ne sais pas

Centralisation

27% répondu : gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun

24% répondu : gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques 49% répondu : ne sais pas

La majorité de personnel n'a aucune information sur la GRH de leur commune. Ils se limitent à la paie. La circulation de l'information est bloquée par la distance des services entre eux se situant dans plusieurs étages et dans différents blocs.

Q4. L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication a permis à votre commune d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens ?

Cette question avait pour objectif de savoir le point de vue des fonctionnaires sur l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication dans leurs communes et s'il améliore la qualité des services offerts aux citoyens.

D'après leurs réponses :

15% répondu plutôt pas d'accord 23% répondu d'accord

32% répondu plutôt d'accord 30% répondu tout à fait d'accord

La plupart des interrogés pensent que la qualité des services offerts aux citoyens est améliorée par l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication.

Q5.L'évaluation a-t-elle une influence sur quoi ?

Concernant cette question, nous avons tenté de comprendre sur quoi l'évaluation a-t-elle influence. D'après nos interviewés :

37% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur le rendement 28% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur la performance 35% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur la promotion

L'évaluation motive les employés à être plus performant et améliorer leur rendement.

Conclusion

A titre de conclusion, avant de parler de la performance de la commune de Tizi-Ouzou on va parler de la performance du fonctionnaire. L'évaluation des compétences au sein de l'organisme est presque inexistante, 65% de personnel l'ont confirmé lors de l'entretien.

D'ailleurs, lorsqu'un agent est motivé par des mérites/reclassement/promotion/formation, il donne le meilleur de ses compétences, et par la même occasion il exprime une certaine performance dans son travail. Mais notre enquête sur le terrain montre que la majorité n'a pas fait de formation sur les services publics (67%). En outre, les promotions sont rares et se font éventuellement à l'ancienneté et non selon les compétences ni le mérite.

En effet, le système de rémunération est la source de motivation. Pour les employés, la rémunération est un moyen pour survivre. Une véritable motivation s'installe lorsqu'ils évaluent leur salaire et constatent que ce dernier suffit pour leur famille et leurs enfants et qu'il évolue dans une année à une autre. D'après les réponses de personnel, 69% d'entre eux ne sont pas satisfaits de système de rémunération de la commune de T.O.

Aussi, le recrutement est très important pour la performance organisationnelle. L'enquête de terrain nous a montré que 40 % des candidats sont recrutés par l'insertion sociale. Et 53% de fonctionnaires affirment que leur poste de travail n'est pas adéquat avec leur formation de base.



Conclusion Générale



Nous avons tenté de présenter et d'expliquer tout au long de notre étude, la performance en collectivité territoriale qui ne repose plus sur une logique à court terme et financière, mais sur une vision plus équilibrée qui inclue les compétences et le capital humain. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de gestion des ressources humaines, le recrutement et la performance. On a pu comprendre que c'est difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elle soit un peu simpliste et qu'elle ne correspond pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Il n'y a pas de modèle parfait.

Pour que les collectivités territoriales puissent accomplir leurs objectifs et dans le but d'exécuter les projets, elles doivent disposer d'un personnel qualifié et compétent. C'est par la gestion des ressources humaines et non par les technologies avancées, ni par les forces du marché que doit être engagé tout programme de réforme des collectivités territoriales avec une implication directe sur le niveau de service public.

L'élaboration des solutions locales à des problèmes globaux se fera par ceux qui sont au cœur du service public à travers une bonne gestion des affaires locales nécessitant des ressources humaines compétentes (soutien technique, gestion administrative, communication et négociation).

La dotation des collectivités en ressources humaines expérimentées conditions telles que l'amélioration des compétences des agents des collectivités territoriale et du personnel d'encadrement local. La modernisation de l'administration locale qui intègre de nouveaux procédés de gestion locale axées sur les résultats, et surtout sur la communication et sur la négociation exige l'introduction de nouvelles modalités de gestion du personnel et de formations spécialisées et ciblées. Ajoutons à la disposition de ressources humaines qualifiantes.

L'efficacité des pouvoirs publics se mesure par la qualité des services publics, les performances de la fonction publique et son niveau d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques pouvant conférer une autonomie de décision à l'administration locale qui s'appuierait sur des compétences avérées au détriment d'un quelconque groupe de pression.

La valorisation des ressources humaines employées par le secteur public local est nécessaire pour mettre à niveau les cadres des collectivités territoriales. Pour cela, il est primordial de mettre en place un plan de formation intégré à la stratégie des collectivités territoriales. De ce constat, la modernisation de l'administration publique territoriale algérienne par la création d'une fonction publique territoriale peut conduire à clarifier les prérogatives à répartir entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le but de rénover le service public et l'amélioration des compétences.

L'objectif est de conférer une plus grande identité au travail des fonctionnaires territoriaux pour une meilleure motivation des salariés du service public ; car il est important que le fonctionnaire connaisse clairement sa contribution à la mission générale qui est dévolue aux agents de l'Etat afin de situer le rôle à jouer au niveau local.

Le recrutement constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel, pour atteindre les objectifs d'une organisation et réaliser la performance voulue. La politique sera définie par rapport aux différentes techniques d'évaluation des candidats, le bon choix de sélection et l'équité. Le suivi des différentes procédures de recrutement avec les conditions mises en place.

D'après les résultats de notre enquête sur le terrain, nous pouvons répondre à notre problématique posée dès le départ. A savoir la confirmation des deux hypothèses que nous avons proposées. Selon 69% des fonctionnaires de la commune de T.O le système de rémunération n'est pas satisfaisant ni motivant pour eux, et 53% d'entre eux pensent que leur poste n'est pas adéquat avec leur formation de base. Alors, la gestion des carrières et la rémunération incitative sont moins pertinentes, donc elles influencent moins positivement la performance sociale de la commune de T.O (H1). La fréquence des promotions est rare d'après 41% de personnel, bloquée d'après 34%, en outre, 67% affirment qu'ils n'ont pas fait de formation sur les services publics. En effet, plus la promotion et la formation sont moins pertinentes, plus influencent moins positivement la performance sociale de l'APC de T.O (H2).



Bibliographie



Ouvrages

1. Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006.
2. BENCHEMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition:5, Editeur: Gualino, 2015
3. Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.
4. CLAUDE Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition Eyrolles, paris, 2009
5. David Alis et autres : « gestion des ressources humaine »,3ème édition de Boeck, Paris, 2011
6. ELINE .N, « Gestion des ressources humaines », Editeur : Dunod, 2014
7. J. M. Peretti, Dindonnais des ressources humaines, Vuibert ,5 édition, 2008.
8. FERRARY.M, « Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques », Editeur : Dunod, 2014.
9. GAVAND.A, « Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », Edition : 1, Editeur : Eyrolles, 2013.
10. IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines :Cinq défis pour l'avenir », Edition :2,Editeur : Gualino, 2008
11. ISAFFO.J.R, CADICEC.K, « La gestion des ressources humaines :un nouveau défi pour l'entreprise Zaïroise » éd CADICEC : Kinshasa.
12. J. M. Peretti et al, « Tous reconnus », les éditions d'organisation, 2006.
13. Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990.
14. Jean, Marie Peretti « Ressources humaines », 12ème édition, Vuibert paris, 2010, p32-36
15. Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997

16. John. R. SCHERMERHORW, DAVID, S, CHAPPELL, « Principe de management », Québec, Edition de renouveau pédagogique Inc., 2002
17. Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.
18. Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, Paris, 1996
19. LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2^{ème} édition, Paris, 2008
20. LOIC CADIN, FRANCIS Guérin, « la gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 3^{ème} Edition, 2010
21. M.TRESSANINI. « Évaluer les compétences ». Éditions EMS Management et société, 2004
22. MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991
23. MissoumSbih, l'administration publique algérienne, édition Hachette littérature.
24. MOULETTE, PASCAL, ROQUES, OLIVIER, « Maxi fiches de gestion des ressources humaine », Edition : 2, Editeur : Dunod, 2014
25. Olivier Meier, « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». édition DUNOD, Paris, 2009.
26. PERETTLJ-M, « Gestion des ressources humaine », Edition : 21, Editeur : Vuibert, 2016.
27. Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, université Paris, 2^{ème} édition, 1991.
28. Sébastien DUIZABO, Dominique ROUX « La gestion et management des entreprises », HACHETTE, Paris, 2005.
29. SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2^{ème} éd, 2002
30. Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007, p06.
31. Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4^{ème} édition, 2008

32. SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, chenelière, canada, 2004

33. Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982

Mémoires et thèses

34. ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013

Webographie

35. Le blog de danielus.over-blog.com.

36. Le blog de danielus.over-blog.com.

37. https://fr.wikipedia.org/wiki/Service_public_de_l'emploi_au_Maroc.



Table des matières



Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction 05

Section 1 : La notion de gestion des ressources humaines 06

1. Définitions de la gestion des ressources humaines..... 06

2. L'évolution de la GRH 07

2.1. L'école classique 07

2.1.1. F. Taylor (1856-1915) 07

2.1.2. H. FAYOL (1841-1925)..... 08

2.1.3. Max WEBER (1864-1920)..... 08

2.1.4. Henri FORD (1863-1947) 09

2.2. L'école des relations humaines 09

2.2.1. Les travaux d'Elton MAYO 09

2.2.2. Les besoins d'Abraham MASLOW 10

2.2.3. Frederick HERZBERG et la théorie des deux facteurs 10

2.2.4. La dynamique du groupe de Kurt LEWIN 11

2.2.5 La théorie X et Y de Douglas MCGREGOR 11

2.3. L'école moderne..... 12

2.3.1. La théorie des capitaux humaines 12

2.3.2. La théorie de la pensée axée sur le système..... 13

2.3.3. La théorie de pensée axée sur la contingence..... 14

Section 2 : Les missions, les objectifs et le rôle de la gestion des ressources humaines15

1. Les missions de la Gestion des ressources humaines 15

1.1. Administration efficacement 16

1.2. Développer l'engagement des salariés 16

1.3. Favoriser le changement..... 16

1.4. Mettre en œuvre la stratégie 16

2. Les objectifs de la GRH 16

2.1. Objectif explicite 17

2.1.1. Attirer 17

2.1.2. Retenir 17

2.1.3. Former (Développer).....	17
2.1.4. Motiver et satisfaire.....	17
2.2. Les objectifs implicites.....	18
2.2.1. L'accroissement de la productivité.....	18
2.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail.....	18
2.2.3. Le respect de cadre juridique.....	18
2.3. Les objectifs à long terme	18
3. Le rôle de la gestion fonction ressources	19
3.1. Les attentes des salariés.....	19
3.1.1. La situation d'inquiète.....	19
3.1.2. La situation de sous-équité	19
3.1.3. L'employabilité	19
3.2. Les attentes de l'encadrement	20
3.3. Les attentes des partenaires sociaux.....	21
3.3.1. L'écoute.....	21
3.3.2. La conformité	21
3.3.3. La dynamique sociale.....	21
3.4. Les attentes de la direction générale.....	21
3.4.1. La sécurité	21
3.4.2. La compétitivité.....	21
3.4.3. La création de valeur	22
Section 3 : Les activités de base de la GRH	22
1. Recrutement	22
1.1. Définition du recrutement	22
1.2. Les objectifs du recrutement	22
2. La rémunération	23
2.1. Définition de la rémunération.....	23
2.2. Les objectifs de la rémunération	23
3. L'évaluation du rendement.....	24
3.1. Définition de L'évaluation du rendement	24
3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement.....	24
4. La formation	25
4.1. Définition de La formation.....	25
4.2. L'objectif de la formation.....	25

5. La communication.....	26
5.1. Définition de la communication.....	26
5.2. Les objectifs de la communication.....	26
6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	27
6.1. Définition de GPEC.....	27
6.2. Les objectifs de la GPEC.....	28
Conclusion.....	29
CHAPITRE 2 : CADRE GENERAL DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	
Introduction.....	30
Section 1 : Généralité sur le recrutement.....	31
1. Définition.....	31
2. Evolution du recrutement.....	31
2.1. Evolution du recrutement dans le monde.....	31
2.1.1. Avant la révolution industrielle.....	32
2.1.2. Avec la révolution industrielle : l'émergence du recrutement.....	32
2.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours.....	32
2.2.L'évolution du recrutement en Algérie.....	32
2.2.1. Avant 1962.....	33
2.2.2. Les années après 1962.....	33
2.2.3. Les années 70.....	33
2.2.4. Les années 80.....	34
2.2.5. Les années 90.....	34
2.2.6. Les années 2000.....	34
3. Objectifs et importance du recrutement.....	35
3.1.Les objectifs du recrutement.....	35
3.2.Importance du recrutement.....	36
3.2.1 Répondre aux attentes.....	36
3.2.2. Donner les moyens de réussir.....	36
3.2.3. De se projeter dans l'avenir.....	36
3.2.4. D'établir une politique d'ensemble.....	37
3.2.5. D'examiner la politique salariale.....	37
3.2.6. Recentrer l'activité.....	37
4. Les types derecrutement.....	37
4.1. Le recrutement interne.....	37

4.1.1. Avantages	37
4.1.2. Inconvénients	38
4.2. Le recrutement externe	38
4.2.1. Avantage.....	39
4.2.2. Inconvénients	39
4.3. Choix entre le recrutement interne et externe	40
Section 2 : Les Outils de recrutement.....	40
1. Le choix des outils de recrutement dépend de plusieurs facteurs	40
2. Outils et moyens de recrutement interne	41
2.1. La mobilité interne	41
2.2. Les moyens de communication interne	42
3. Outils et moyens de recrutement externe	43
3.1. Les candidatures spontanées	43
3.2. L'annonce de recrutement.....	43
5.3.3. Le recrutement en ligne	44
5.3.4. Les réseaux sociaux.....	44
5.3.5. Les autres moyens	44
Section 3 : Les techniques de recrutement	45
1. Les entretiens.....	45
1.1. Les formes d'entretien.....	46
1.1.1. L'entretien individuel	46
1.1.2. L'entretien collectif	46
1.2. Les limites de l'entretien	47
1.2.1. Remarques générales.....	47
1.2.2. L'effet de halo	47
1.2.3. L'erreur fondamentale	47
1.2.4. L'effet cobaye.....	48
1.2.3. L'erreur fondamentale	48
1.2.4. L'effet cobaye.....	48
1.2.5. Le biais de projection	48
2. La graphologie.....	48
3. Les tests	49
3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de « niveau intellectuel » ou « d'effici- ence intellectuelle »	50

3.2. Les tests de connaissance et les tests d'aptitude.....	51
3.3. Les tests de personnalité.....	51
3.3.1. Les questionnaires.....	51
3.3.2. Les tests projectifs.....	52
3.4. Les tests de mise en situation.....	53
Conclusion.....	55
CHAPITRE 3 : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'APC DE TIZI-OUZOU	
Introduction.....	56
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O.....	57
1. Historique de l'APC de Tizi-Ouzou.....	57
2. Statut juridique de l'APC de Tizi-Ouzou.....	58
3. Missions de l'APC de Tizi-Ouzou.....	58
Section 2 : Etude du système d'acquisition et stimulation des ressources humaines..	59
1. Système d'acquisition des RH au sein de l'APC.....	59
1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	59
1.2. Recrutement des RH au sein de L'APC.....	59
1.2.1. Identifier les besoins de L'APC.....	59
1.2.2. L'analyse des besoins.....	60
1.2.3. Les modes de recrutements.....	60
1.2.3.1. Le recrutement interne.....	60
1.2.3.2. Le recrutement externe.....	60
1.2.4. Procédure du recrutement.....	61
1.2.4.1. Ouverture du concours.....	61
1.2.4.2. Présélection (avant et après le concours).....	61
1.2.4.3. Intégration des candidats et la décision d'embauche.....	62
1.2.5. Les procédures du recrutement au sein de L'APC.....	62
1.2.5.1. L'installation et la nomination.....	62
1.2.5.2. La période de stage.....	62
1.2.5.3. Formation.....	62
1.2.5.4. Titularisation.....	62
2. Stimulation des RH au sein de L'APC.....	62
2.1. Evaluation des RH.....	63
2.1.1. L'évaluation des RH au sein de L'APC.....	63
2.1.2. La promotion.....	63

2.1.2.1. La promotion horizontale	63
2.1.2.2. La promotion verticale	64
2.2. La rémunération des RH.....	64
2.2.1. Le traitement.....	64
2.2.2. Indemnités	64
Section 3 : L'étude du système de développement et aspect psychologique et suspension et cessation de la relation travail des RH	65
1. Développement des RH au sein de L'APC	65
1.1. La formation des RH et ses types	65
1.1.1. La Formation au sein de L'APC.....	65
1.1.2. Type de formation au sein de L'APC.....	65
1.2. La gestion de carrière	65
2. Aspects psychologique de RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou	66
2.1. La Motivation des RH au sein de L'APC de T-O	66
2.2. Communication des RH au sein de L'APC de T-O	66
2.2.1. Communication formelle.....	66
2.2.2. Les moyens de la communication au sein de L'APC.....	67
2.2.2.1. Les moyens écrits	67
2.2.2.2. Les moyens oraux.....	67
2.2.2.3. Les moyens audio-visuels	68
3. Suspension et cessation de la relation de travail des RH	68
3.1. Suspension de la relation de travail	68
3.1.1. Le détachement.....	68
3.1.2. Mise en disponibilité	69
3.1.3. Service National	69
3.1.4. Cessation d'activité	70
Section 4 : L'analyse des résultats de questionnaire	71
1. La représentation de la méthode et des caractéristiques.....	71
2. Le choix des variables	72
Conclusion.....	81
Conclusion générale	82
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La valorisation des ressources humaines employées par le secteur public local est nécessaire pour mettre à niveau les cadres des collectivités territoriales. Pour cela, il est primordial de mettre en place un plan de formation intégré à la stratégie des collectivités territoriales. De ce constat, la modernisation de l'administration publique territoriale algérienne par la création d'une fonction publique territoriale peut conduire à clarifier les prérogatives à répartir entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le but de rénover le service public et l'amélioration des compétences.

Le recrutement constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel, pour atteindre les objectifs d'une organisation et réaliser la performance voulue. La politique sera définie par rapport aux différentes techniques d'évaluation des candidats, le bon choix de sélection et l'équité. Le suivi des différentes procédures de recrutement avec les conditions mises en place.

Mots clés : GRH, Recrutement, Collectivités locales, APC, Formation , Personnel, Compétences.

Summary

The development of human resources employed by the local public sector is necessary to upgrade the executives of local authorities. For this, it is essential to set up a training plan integrated into the strategy of local authorities. From this observation, the modernization of the Algerian territorial public administration by the creation of a territorial public service can lead to clarifying the prerogatives to be distributed between the State and the territorial collectivities in order to renovate the public service and the improvement skills.

Recruitment is one of the most sensitive subjects of a personnel policy, to achieve the objectives of an organization and achieve the desired performance. The policy will be defined in relation to the different techniques for evaluating candidates, the right choice of selection and fairness. The follow-up of the various recruitment procedures with the conditions put in place.

Keywords: HRM, Recruitment, Local authorities, APC, Training, Staff, Skills.