

**MINISTERE 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 d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences.

Cas de la CNEP- Banque Tizi-Ouzou

Présenté par :

M^{elle} ZATOUT Lina

M^{elle} SNAOUI Kahina

Dirigé par :

M^{me} BENNOUR Kathia

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme OUAMAR Sabrya MCA UMMTO

Examinatrice : Mme BOURAIB Rafika MAB UMMTO

Rapporteur : Mme BENNOUR Kathia MCB UMMTO

Promotion 2023 /2024

Remerciement

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord à dieu pour la patience et la santé qu'il nous a offertes tout au long de notre étude.

*Il nous est agréable d'exprimer notre profonde gratitude et nos plus vifs remerciements à notre promotrice et enseignante **Mme BENNOUR Kathia**, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour ses orientations dont nous avons bénéficié*

*Nous avons effectué un stage pratique au niveau de la CNEP Tizi-Ouzou, nous tenons à remercier tout le personnel de cette entreprise en particulier **Mme BERKI et Mme Tadrisk** sans oublier **Mme khifer Ania** pour tout leur conseils et orientations tout au long de notre stage.*

*Nos remerciements s'adressent également **aux membres du jury**, nos enseignantes **Mme OUAMMAR Sabrya et Mme Bouraib Rafika** qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer notre travail.*

Enfin, tous ceux qui nous ont accordé leur aide et leur soutien, de près ou de loin, pour la réalisation de ce modeste travail

Merci à tous et à toutes

Dédicace



J'expose ici le fruit de cinq années d'étude et de travail

*Grace à dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail
que je tien chaleureusement à dédier :*

- ♥ *A Ma chère mère et mon cher père qui m'ont encouragé et soutenu tout
au long de mes études et pour leurs patiences que dieu les protèges et les
gardes pour moi*
- ♥ *À mon frère, pour son soutien constant, et son encouragement infailible
tout au long de mon parcours*
 - ♥ *A ma petite sœur Ryma que dieu la protèges*
- ♥ *A mes grands-parents Que Dieu leur accorde une longue vie remplie de
bonheur, de santé*
 - ♥ *A ma binôme Kahina et sa famille*
- ♥ *A mes professeurs, pour leur enseignement précieux et leurs conseils
avisés*
- ♥ *A mes chères amies Wissam, lina, Fella, Yasmine et Kamilia pour tous les
moments d'échange et de débat aux personnes qui m'ont toujours aidé et
soutenu*
- ♥ *A toute ma famille Zatout et Yahi pour leur soutien*

Lina

Dédicace



Grâce à Dieu le Tout-Puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail que je tiens très chaleureusement à dédier :

- ♥ *À mes chers parents : nulle dédicace ne pourrait exprimer mes sincères sentiments. Pour leur patience infinie, leur encouragement constant, leur aide précieuse, et en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.*
- ♥ *À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et ma source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir : à toi, mon mari Zouhir.*
- ♥ *À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur : ma grand-mère que j'adore.*
- ♥ *À ma binôme Lina, que j'ai appréciée et avec qui j'ai eu grand plaisir à partager cette expérience.*
- ♥ *À toute ma famille Snaoui et Smasri*

Kahina

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre des tableaux	Page
Tableau N° 1	Evolution de l'activité du recrutement	11
Tableau N° 2	Comparatif des avantages et inconvénients entre recrutement interne et recrutement externe	22
Tableau N° 3	Les composantes de la compétence	59
Tableau N° 4	La répartition des membres d'échantillon selon le sexe	109
Tableau N° 5	La répartition des membres d'échantillon Selon l'âge	110
Tableau N° 6	La répartition des membres d'échantillon Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque	111
Tableau N° 7	La répartition Selon la catégorie socioprofessionnelle	112
Tableau N° 8	La répartition des membres Selon l'expérience	113
Tableau N° 9	La répartition des membres Selon le niveau d'étude	114
Tableau N° 10	La répartition des membres Selon la source d'information utilisée lors de la recherche d'emploi	115
Tableau N° 11	La répartition Selon la méthode de recrutement que l'entreprise utilise	116
Tableau N° 12	La répartition Selon l'intégration dans le poste	117
Tableau N° 13	La répartition Selon l'intégration dans le poste	118

Liste des tableaux

Tableau N° 14	La répartition Selon l'existence d'une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise	119
Tableau N° 15	La répartition Selon la base de recrutement réalisé	120
Tableau N° 16	La répartition Selon le mode de recrutement utilisé	121
Tableau N° 17	La répartition Selon le respect de la réglementation lors du recrutement	122
Tableau N° 18	La répartition Selon l'utilisation des différentes sources du recrutement	123
Tableau N° 19	La répartition Selon le type de contrat offert par la CNEP-BANQUE	124
Tableau N° 20	La répartition Selon la source de recrutement la plus efficace	125
Tableau N° 21	La répartition selon l'outil de base du recrutement à la CNEP-BANQUE	126
Tableau N° 22	La répartition Selon les compétences recherchées chez le candidat	127
Tableau N° 23	La répartition selon la place de la compétence dans le choix des nouvelles recrues	128
Tableau N° 24	La répartition selon l'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la CNEP-BANQUE	129
Tableau N° 25	La répartition Selon la qualité de la gestion de la compétence au sein de la CNEP-BANQUE	130
Tableau N° 26	La répartition Selon la difficulté rencontrée lors de l'adaptation au nouveau poste	131

Liste des tableaux

Tableau N°27	La répartition Selon l'obtention de formation après le recrutement	132
Tableau N°28	La répartition Selon l'objectif de formation	133
Tableau N°29	La répartition Selon les facteurs qui favorisent le développement de compétences	134

Liste des figures

N ° de la Figure	Titre de Figure	Page
Figure N°1	Les raisons de définition d'une politique de recrutement	18
Figure N°2	Les étapes de processus de recrutement	27
Figure N°3	Pourcentage de l'utilisation des différents réseaux sociaux pour le recrutement	44
Figure N°4	La représentation de la compétence professionnelle	54
Figure N°5	Les trois dimensions de la compétence	58
Figure N°6	Les structures de la GPEC	70
Figure N°7	La gestion prévisionnelle des compétences sur le plan qualitatif (schéma de base de la GPEC)	75
Figure N°8	Organigramme générale de la CNEP-Banque Tizi Ouzou	91
Figure N°9	Localisation Agence CNEP	92
Figure N°10	Organigramme de Direction du Réseau Commercial de CNEP - Banque)	93
Figure N°11	La répartition des membres d'échantillon selon le sexe	109
Figure N°12	La répartition des membres selon l'âge	110
Figure N°13	La répartition des membres selon la situation familiale	111
Figure N°14	La répartition des selon l'ancienneté au sein de la CNEP-BANQUE	112
Figure N°15	La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	113
Figure N°16	La répartition des membres selon l'expérience	114
Figure N°17	la répartition des membres La répartition selon le niveau d'étude	115
Figure N°18	La répartition selon la source d'information utilisé lors de la recherche d'emploi	116
Figure N°19	La répartition selon la méthode de recrutement que l'entreprise utilise	117

Liste des figures

Figure N°20	La répartition selon l'intégration dans le poste	118
Figure N°21	La répartition selon l'existence d'une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise	119
Figure N°22	La répartition selon la base de recrutement réalisé	120
Figure N°23	La répartition selon le mode de recrutement utilisé	121
Figure N°24	La répartition selon le respect de la réglementation lors du recrutement	122
Figure N°25	La répartition selon l'utilisation des différentes sources du recrutement par la CNEP-BANQUE	123
Figure N°26	La répartition selon le type de contrat offert par la CNEP-BANQUE	124
Figure N°27	La répartition selon la source de recrutement la plus efficace	125
Figure N°28	La répartition selon l'outil de base du recrutement à la CNEP-BANQUE	126
Figure N°29	La répartition selon les compétences recherchée chez le candidat	127
Figure N°30	La répartition selon la place de la compétence dans le choix des nouvelles recrues	128
Figure N°31	La répartition selon l'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la CNEP-BANQUE	129
Figure N°32	La répartition selon la qualité de la gestion de la compétence au sein de la CNEP-BANQUE	130
Figure N°33	La répartition selon les difficultés rencontrées lors de l'adaptation au nouveau poste	131
Figure N°34	La répartition selon l'obtention de formation après le recrutement	132
Figure N°35	La répartition selon l'objectif de formation	133
Figure N°36	La répartition selon les facteurs qui favorisent le développement de compétence	134

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
GRH	Gestion des ressources humaines
L'ANEM	Agence national de l'emploi
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
OCFLN	L'Organisation civile du Front de libération nationale
CE	Comité d'entreprise
ACAP	Accord sur les Compétences et l'Activité Professionnelle
L'ALN	Armée de libération nationale
IAP	Institutions et des administrations publiques
RH	Ressources humaines
L'ANSEJ	Agence national de soutien à l'emploi des jeunes
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CNEP	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance
CTA	Contrat de travail aidé
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
PME	Petites Moyens Entreprises

Sommaire

Introduction générale	2
------------------------------------	----------

Chapitre I : La politique de recrutement

Introduction	8
Section 1 : Introduction au recrutement.....	9
Section 2 : Le processus de recrutement	25
Section3 : Les techniques du recrutement	38
Conclusion	49

Chapitre II : Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Introduction	51
Section 01 : Introduction à la notion de compétence	52
Section 02 : L'identification des compétences par la GPEC	66
Section 3 : Le développement des compétences	77
Conclusion	85

Chapitre III : Analyse du processus de recrutement au sein de la CNEP Banque Tizi – Ouzou

Introduction	87
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	88
Section 02 : Etat de recrutement et développement des compétences au sein de la CNEP – Banque	99
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	107
Conclusion	135
Conclusion générale	137

Introduction Générale

Introduction Générale

Selon la logique fonctionnelle qui complète l'approche économique, l'entreprise est une entité économique financièrement indépendante réunissant des moyens de production en vue de créer des biens et services pour la satisfaction de sa clientèle et la réalisation d'un profit .sa croissance passe par une organisation établie sur des bases bien définies et des objectifs clairement fixés, tenant compte de son environnement et de la gestion rigoureuse de ses différentes fonctions. L'une de ses principales fonctions est la fonction ressources humaines qui occupe une place primordiale au sein des organisations car elle devrait satisfaire ses besoins en matière de capital humain et aussi de faire en sorte d'encadrer et gérer ses potentiels tels que le recrutement, l'évaluation de personnel, la formation, l'évaluation des compétences, la gestion des carrières et la gestion de la paie.

La gestion des ressources humaines est le pilier de l'organisation, la fonction ressources humaines a acquis depuis 29 ans une reconnaissance dans les entreprises, et son évolution a suivi les nombreux changements de l'environnement technologique, économique et social.la gestion des ressources humaines est régie par un ensemble des lois, des règlements et des tests, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines dans l'organisation ,du recrutement à la mise en retraite ou à la cessation de la relation de travail au sein de son organisme .

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission de la gestion des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.¹

Aujourd'hui le facteur humain l'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les différentes organisations, puisque c'est lui qui gère, qui prend des décisions et aussi c'est lui qui consomme c'est pour cela l'entreprise dans laquelle il travail s'occupe de lui dès son recrutement. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, les responsables doivent suivre des méthodes et des stratégies pour arriver à des résultats et cela en transmettant toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

¹Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines », 21 éd. Edition Vuibert, Paris 2016, P1

Introduction Générale

« Le recrutement d'un salarié est une chaîne de multiples opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée ». ¹

Toutes les entreprises ont l'obligation de franchir par l'étape de recrutement. De nos jours le recrutement est considéré comme un élément important de la gestion des ressources humaines il constitue l'un des principaux éléments de sélections de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation des compétences humaines dans le respect de règle déontologique. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil Correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise ².

Dans le cadre d'une économie globalisé, les entreprises doivent s'adapter à un environnement concurrentiel dans lequel être rentable ne suffit plus : il faut, de surcroît, être compétitif. La gestion des compétences s'est d'abord limitée à l'optimisation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, telle que le recrutement et la formation. ³

Au siècle dernier, à la fin des années 1990, la gestion de compétence était une véritable mode dans la vie de l'entreprise. Aujourd'hui, cette mode est passée est les interventions ponctuelles de l'époque, « pour être dans le vent », ont fait place à des efforts continus d'une gestion précise des compétences humaines dans de nombreuses entreprises. ⁴

Si une entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents. Dans le domaine des ressources humaines, la gestion de compétence se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le

¹SEKIOU et autres « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ». 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, P 178

² Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », Editions EYROLLES, Paris, 2013, P61

³ Daniel Pemartin « La compétences au cœur de la GRH », Editions EMS, 2005

⁴ Lou Van Beirendonck « tous compétents ! », 4^{éd}, Editions de boeck, 2006

Introduction Générale

Recrutement et la sélection ou la gestion de performances ne sont donc pas des objectifs en soi. Mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En

Gestion de compétences, on parle de l'intégration horizontale et verticale. la mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale

Au cœur de la stratégie ressources humaines figure la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de gestion des ressources humaines s'organisent.

Afin de faire face aux évolutions contemporaines, une entreprise doit garantir une mise à jour et une progression constante de ses "ressources humaines", ce qui rend la formation indispensable pour assurer cette mise à jour et favoriser une amélioration des compétences.

Le développement des compétences est l'un des éléments essentiels pour le management afin d'obtenir un produit et un service de haute qualité. Effectivement, il faut simplement que l'un des acteurs du système organisationnel ne soit pas compétent et le démontre dans son comportement.

Dans cette optique, notre étude se concentre sur le processus de recrutement visant à favoriser le développement des compétences au sein de la banque publique Algérienne, en prenant pour cas d'étude la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) Tizi Ouzou.

Les difficultés du secteur bancaire algérien sont considérables, notamment en ce qui concerne sa modernisation, sa compétitivité et son adaptation aux nouvelles technologies. Dans cette situation, il est essentiel de prendre en compte la question du recrutement et du développement des compétences au sein des banques publiques algériennes.

Pour mener à bien cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quel est le rôle du recrutement dans l'acquisition des compétences au sein de la CNEP-Banque tizi -Ouzou ? »

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

- En quoi consiste le concept du recrutement et quelle est sa démarche au sein de la CNEP-Banque ?
- Quels sont les principaux outils du recrutement au sein de la CNEP-Banque ?
- Par quels moyens peut-on développer les compétences dans une entreprise au sein de la CNEP-Banque ?
- Peut-on considéré le recrutement comme un outil pertinent pour sélectionner des compétences au sein de la CNEP-Banque ?

Introduction Générale

Pour répondre à ces questions, nous émettons deux hypothèses à vérifier :

Hypothèses

H1 : Le recrutement est une stratégie incontournable pour acquérir de nouvelles compétences pour l'organisation au sein de la CNEP-Banque tizi -Ouzou.

H2 : Le recrutement peut être un outil fondamental dans le développement des compétences dans une entreprise au sein de la CNEP-Banque tizi -Ouzou.

Choix du sujet

Nous avons choisi ce thème qui s'articule autour du « le rôle du recrutement dans la recherche des compétences Cas de la CNEP Banque -Tizi-Ouzou » pour les raisons suivantes :

- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et en particulier en ce qui concerne le recrutement mais aussi le développement des compétences.
- Découvrir la réalité du milieu professionnel et comprendre comment s'effectue un recrutement au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou.
- Mettre en évidence le rôle crucial du recrutement dans la recherche des compétences au sein de la CNEP Banque Tizi-Ouzou.
- Apporter notre contribution à la recherche dans le domaine.

La Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisi une approche comprenant deux volets : conceptuel et empirique.

Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui consistent à recueillir des informations à partir des ouvrages, des articles et des mémoires dans le but de constituer une partie dédiée aux concepts théoriques nécessaires à la compréhension du sujet.

Une étude de cas pratique au niveau de la CNEP (Caisse nationale d'épargne et de prévoyance) de la wilaya de Tizi-Ouzou, en adoptant une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire adressé aux salariés de la CNEP.

La Structure de l'étude

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté un plan qui se compose de trois chapitres. Le premier est consacré à la présentation de la politique de recrutement en générale. Cela, en passant par la présentation du concept même du recrutement, son processus de recrutement mais aussi par la présentation de ses différentes techniques et stratégies.

Le second chapitre est compte à lui dédié à l'approche théorique et conceptuelle de la notion de compétences. Dans ce chapitre, nous introduisons la notion de compétence à travers

Introduction Générale

son historique et ses dimensions tout en abordons la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme moyen d'identification et de développement des compétences.

Enfin, à travers le troisième chapitre nous présentons l'organisme sujet de notre étude empirique, en l'occurrence la CNEP Banque de Tizi-Ouzou. Aussi, nous mettons l'accent sur l'état du recrutement et du développement des compétences au sein de cette institution. Pour enfin présenter notre étude analytique et l'interprétation des résultats de notre questionnaire.

Chapitre I : La politique de recrutement

Introduction

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, elle -même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise. En résumé la politique de recrutement est un investissement important pour la réussite à long terme d'une entreprise.

La politique de recrutement est au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle permet la bonne allocation de ressources et s'inscrit dans la stratégie ressources humaines¹.

Le recrutement est incontestablement l'une des pratiques les plus discutées au sein de la gestion des ressources humaines, suscitant des débats pour diverses raisons. C'est une étape cruciale pour les individus car c'est à travers elle qu'ils sont évalués, jugés, et sélectionnés, ce qui peut les intégrer ou les exclure d'une entreprise, voir les marginaliser si leur parcours a été marqué par l'exclusion.

Le recrutement est un processus comportant de multiples procédures appartenant à un domaine de compétences que l'on peut intituler-appréciation du personnel, Ce processus nécessite le recours au référentiel de compétence pour mesurer les compétences acquises par les candidats puis les comparer aux compétences requises par la fonction, décrites au préalable dans le document de description de fonction.

Il est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre l'individu et l'organisation, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois.

Ce chapitre traite de la politique de recrutement, il est subdivisé en trois sections.

Dans un premier lieu nous allons essayer de cerner l'aspect général sur le recrutement et en deuxième lieu nous allons consacrer tout une section au processus de recrutement, et enfin nous allons aborder les stratégies de recrutement.

¹ Alain Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », Editions EYROLLES, Paris, P34

Section 1 : Introduction au recrutement

Dans le monde dynamique des affaires, le recrutement se profile comme l'art subtil de trouver les perles rares qui façonneront le succès et la pérennité d'une entreprise. Bien plus qu'une simple recherche de candidats, le recrutement incarne le cœur battant de la gestion des ressources humaines, où chaque choix façonne l'avenir organisationnel. De la quête des talents cachés à la construction d'une marque employeur rayonnante, le recrutement se révèle comme le pilier sur lequel repose l'édifice de toute entreprise visionnaire. Plongeons ensemble dans l'univers fascinant du recrutement, où compétences, aspirations et culture d'entreprise se rencontrent pour tisser la trame d'un succès partagé.

1.1. Historique et évolution du recrutement

Dans cette phase, nous allons examiner l'évolution du recrutement en détaillant les transformations majeures qui ont marqué ce domaine au fil des décennies¹.

1.1.1. Evolutions de recrutement dans le monde

Le recrutement dans différents pays du monde connaît trois étapes importantes, la première : celle avant la révolution industrielle, la deuxième celle avec la révolution industrielle et la dernière après la révolution industrielle.

1.1.1.1. Avant la révolution industrielle

L'organisation considère le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux, les techniques de recrutement n'existaient pas, le travailleur n'exprimait aucune revendication c'est-à-dire il ne ressentait pas le besoin ou la volonté de revendiquer quelque chose, les contextes sociaux, économiques et politiques suffisaient à l'apaiser et à le rendre docile au travail, le recrutement se faisait donc, la plupart du temps, de façon rudimentaire.

En effet, l'utilisation des fouets était de rigueur lors du recrutement des esclaves et quelques pièces d'or en échange de la prison servaient au recrutement des soldats, mais ce temps est révolu, est depuis nous avons adopté plusieurs formes comme les apprentis au moyen âge qui était dans la plupart du temps recruté par des connaissances.

¹ SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, « Enjeux et modalité du processus de recrutement » Cas de : L'ENIEM Tizi-Ouzou »,2021, P38

1.1.1.2. Pendant la révolution industrielle (l'émergence du recrutement)

Tout au long du XXème siècle, les éléments du processus du recrutement ont été lents à se préciser. Le sens du mot recruter a évolué pour prendre son sens actuel c'est-à-dire attirer des candidats dans une organisation. Les organisations ont commencé à développer des techniques pour attirer vers elle une main d'œuvre qui satisfera ces besoins.

1.1.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours

Des changements considérables sont apparus :

On a précisé les sources de recrutement, on a mis au point des formulaires de demande d'emploi, on a effectué un recrutement plus structuré avec des critères précis. Ces changements ont été déterminés par les aléas du marché du travail. L'affirmation de l'activité du recrutement se confirme mais d'une façon illégale. Actuellement, le recrutement est laissé la plupart du temps, aux mains des spécialistes. Les évolutions technologiques de ces dernières années, telle que l'évolution constante d'internet, et notamment l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le marché de l'emploi ont pour effet de modifier le paysage du recrutement et de répondre aux nouvelles attentes des Recruteurs¹.

En examinant l'évolution qui s'est effectuée au cours des siècles à propos du recrutement, on est amené à résumer en trois grandes étapes le développement de cette activité. Ces étapes sont exposées dans le tableau ci-dessus :

¹ SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, op.cit, P38

Tableau N° 1: Evolution de l'activité du recrutement

Époque	Étape	Caractéristiques
<p>Avant la Révolution Industrielle</p>	<p>État Embryonnaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mot « recruter » origine du vocabulaire militaire « Former une troupe en levant des hommes » ▪ L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux ▪ Celui qui vendait sa force de travail était peu revendicateur et ne se souciait pas de sa production ▪ Les contextes social, économique, et politique rendaient dociles les recrutés ▪ Les techniques de recrutement étaient rudimentaires : le « fouet » pour esclaves, quelques pièces d'or ou le chantage de la prison pour les soldats ▪ Au moyen Age, l'apprenti était recruté par des connaissances
<p>Avec La révolution Industrielle</p>	<p>Émergence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le sens du mot « recruter » a évolué pour prendre son Sens actuel : « attirer des candidats dans une organisation » que l'on confonde parfois avec le mot « embauche » ▪ Toute la période « 19^{ème} -20^{ème} siècles) est caractérisée par une grande mobilité de la main d'œuvre ▪ Les organisations ont commencé à développer des techniques pour attirer vers elle une main d'œuvre satisfaisant leurs besoins ▪ Peu à peu, le recrutement à désigner opération qui possède et prépare la sélection. ▪ Les salariés ont gagné lentement de la force, car la situation de mobilité dans laquelle ils se trouvaient leur créait des possibilités d'avancement ▪ Tous au long du 20^e siècle, les éléments du processus du recrutement ont été lents à se préciser (par exemple, Durant longtemps un écriteau à l'entrée du lieu de travail a constitué la source principale de recrutement

Suite du tableau N°1 : Évolution de l'activité du recrutement

Époque	Étape	Caractéristique
Depuis 1960	Reconnaisances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des changements considérables sont apparus : on a précisé les sources de recrutement, on a mis au point un formulaire de demande d'emploi, on a effectué un recrutement plus structuré avec des critères précis etc. ▪ Ces changements ont été déterminés par les aléas du marché du travail ▪ L'affirmation de l'activité du recrutement se confirme mais de façon inégale selon les organisations : en occident, le recrutement est laissé la plupart du temps, aux mains de spécialistes, aux techniques de recrutement très poussées, ailleurs cette activité peut parfois se retrouver sous la responsabilité d'amateurs.

Source : SEKIOU -BLONDIN- FABI - BAYAD - PERETTI - ALIS - CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Édition de BOECK, P229

1.1.2. Évolution du recrutement en Algérie

Le recrutement en Algérie est passé par deux étapes : période de colonisation et période Postindépendance¹.

1.1.2.1. Période antérieure à l'indépendance

Pendant cette période, la fonction publique n'était pratiquement ouverte qu'aux français d'origines européennes. L'intégration d'un poste de fonctionnaire se faisait par voie de concours, rare les algériens qui arrivaient à décrocher un poste dans la fonction publique.

1.1.2.2. Période postérieure à l'indépendance

Le départ précipité des Européens de l'Algérie indépendante a laissé un déficit énorme dans le secteur économique et administratif. Le gouvernement alors devait assurer la continuité du fonctionnement des services publics et des entreprises.

¹ABDELAZIZ DLIS, Op.Cit , P 50

En 1962, le président de la république a signé la première loi N°62/57 du 23 novembre 1962 reconduisant la législation française, à l'exception des dispositions contraires à la souveraineté nationale ou discriminatoires. Des exceptions dérogatoires de recrutement ont accordées au membre de L'armée de libération nationale (L'ALN), l'Organisation civile du Front de libération nationale (OCFLN), ainsi que les veuves et fils de Chouhadas.

En 1964, il y a eu publication du décret N°64-260 du 27 août 1964 relatif à la réservation des emplois appartenant au catégorie C et D et assimilés sans condition au profil des anciens Moudjahidines, publié au journal Officiel N°82 du 29 octobre 1964. Dès 1966 le gouvernement a commencé à algérianiser les textes relatifs à la législation du travail et un ensemble de textes réglementaire pris pour son application, on peut citer¹ :

En 1966, le ministre de l'intérieure a promulgué l'ordonnance N°66-133 du 02 juillet 1966 et l'ensemble des textes pris pour son application. Elle a défini les conditions générales accès à la fonction publique, les modes de recrutement et les procédures à respecter par les gestionnaires des personnels pour l'ensemble des emplois publics relevant du secteur des IAP. En vertu de cette ordonnance que seules les voies de concours sur épreuves et sur titre ont été retenues pour recrutement externe. La promotion et les examens et tests professionnelles sont réservés au recrutement interne, intéressent de la carrière des fonctionnaires.

En 1971, le secteur privé a été doté d'une ordonnance N° 71-31 du 29 avril 1975 relative à la condition générale du travail, publiée au journal officiel N°39 du 16 mai 1971.

En 1979, il y a eu publication de décret N°79-205 du 25 novembre 1979, relatifs à l'intégration du personnel contractuels d'activité dans le secteur de la fonction publique à la date de 01 novembre 1979. Des examens et des tests exceptionnels ont été organisés à cette époque pour les agents contractuels, dont les diplômes sont inférieurs à ceux exigés par les statuts particuliers d'accueil.

En 1981, il y a eu l'entrée en vigueur du décret N° 81-115 du 6 juin 1981, portant réaménagement de certaines règles relatives au recrutement du fonctionnaire et agents

Publics. Ce fameux texte a ouvert la porte à des recrutements sur titre en externe et en interne pour accéder aux emplois publics, sans recours aux concours sur épreuves induits par l'ordonnance N°66-33 du 06 juin 1966.

¹ SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, « Enjeux et modalité du processus de recrutement » Cas de : L'ENIEM Tizi-Ouzou », 2021, P 41-42

En 1982, il y a eu la publication de la loi N°82-06 du 27 février 1982 relative aux relations individuelles de travail publié au journal officiel N°09 du 23 février 1982. Cette loi a fixé les conditions d'emplois des nationaux pour accéder aux emplois publics dans le secteur économique industrielles et commerciales.

La loi N°78-12 du 05 août 1978 relative au statut général du travailleur marque à la fois le terme d'une longue évolution et le point de départ d'une évolution nouvelle du futur monde de travail.

L'application de cette loi aux slogans chers tels que : « L'homme qu'il faut à la place qu'il faut », « à chacun selon ses mérites », « à travail égal, salaire égal », n'a vu son exécution qu'en 1985 et qu'elle n'a pas répondu aux attentes du monde du travail, notamment les organisations syndicales.

Cette loi prévoyait dans l'une de ses dispositions : « que chaque secteur d'activité, aura son statut type ». À cette époque le secteur de la fonction publique s'est doté d'un statut type induit par le décret N°85-59 du 23 mars 1985, portant statut et travailleurs des institutions et des administrations publiques, aggravant les conditions de recrutement pour le fonctionnement.

La loi N° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail dans le secteur économique fut promulguée. Elle se caractérise par la réaffirmation de certains principes d'inspiration sociale tels que : le droit à l'emploi, à la sécurité de travail, à la sécurité sociale, la retraite, les bonnes conditions d'emplois et du travail, droit de grève, droit d'appartenir ou non à des syndicats, le système de convention et d'accords collectifs de travail.

En 1990 à 2010, le chômage a reculé suite à des programmes initiés par le gouvernement, notamment Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (L'ANSEJ), Agence nationale de l'emploi (L'ANEM), encouragement de l'investissement. Cette envolée a été stoppée depuis 2004, suite à la chute des réserves en devise, ainsi que la chute de prix de baril du pétrole dont dépendait le budget de l'Etat. Ce qui a entraîné la fermeture d'usines.¹

La compression des effectifs et la suppression des recrutements et par ricochet l'augmentation de chômage y compris pour les diplômés de doctorat d'Etat.

En 2006, ce décret découlant de la loi 78-12 a été remplacé par l'ordonnance N° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique qui instaure de nouvelles conditions

¹ Idem, P42

de recrutement dans le secteur des institutions et des administrations publiques (IAP). Cette ordonnance prône les concours de recrutement sur titre et sur épreuve pour accéder aux emplois publics. Les textes pris pour son application ont aggravé les conditions de recrutement pour le fonctionnariat et l'instauration de procédures rigides pour tout le processus de recrutement sous l'œil vigilant de l'inspection de la fonction publique, organe de

Contrôle de la légalité. La crise économique qui a touché l'Algérie à la fin des années 80 a induit des réformes économiques profondes. En effet, le contre choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière.

Les restructurations des sociétés publiques ont eu pour conséquence la régression des effectifs à cause des restrictions budgétaires et encourageait des départs volontaires moyennant déprimes encourageants, dont l'effet a produit l'inverse. Ce sont les cadres qui ont quitté les entreprises pour se lancer le secteur privé et ont laissé des entreprises à une relève médiocre qui a précipité leur déclin.¹

1.1. Définition du recrutement

Plusieurs définitions sont à relever, nous en retenons les suivantes :

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 »².

Selon SEKIOU et al, « le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de les motiver face au poste offert »³

En d'autres termes, le recrutement c'est quand une entreprise cherche à embaucher de nouvelles personnes pour combler des postes vacants. Pour ce faire, elle met en place des

Des démarches pour attirer des candidats qualifiés et les motiver à postuler pour ces postes.

¹SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, op.cit, P43

² Jean Marie Peretti « Fonction personnelle et Management des RH » édition Vuibert, France 1990, P 200

³Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck, 2001, P227

1.2.1. Quelques concepts clés liés au recrutement

Il englobe plusieurs concepts clés parmi lesquels l'embauche, la sélection, la stratégie, la stratégie du recrutement...etc. :

- **L'embauche**, et l'acte de recruter et de contractualiser un individu pour un poste spécifique au sein d'une organisation. Ce processus comprend plusieurs étapes clés, allant de l'identification des besoins en personnel à l'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise.
- **La sélection**, dans le contexte du recrutement, fait référence au processus par lequel les candidats sont évalués et choisis pour occuper des postes au sein d'une organisation.
- **La stratégie**, se réfère à l'art de planifier et de coordonner des actions pour atteindre des objectifs spécifiques et cela peut impliquer divers domaines tels que la stratégie de l'entreprise, la stratégie marketing.
- **Fidélisation des talents** : Les efforts déployés dès le recrutement pour retenir les nouveaux embauchés sur le long terme.
- **La stratégie de recrutement**, est essentielle pour une entreprise. Cela qui aura la meilleure attirera les plus grands et bons profils au sein de ses structures par les biais de ses méthodes.
Pour développer son attractivité une organisation doit avoir une cohésion entre image interne et externe pour attirer des nouveaux talents mais aussi garder ceux qui y sont déjà.

Selon GAVAND .A : « l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle .Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel ,si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines .Détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement .Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir -faire . »¹

1.3. La Politique de recrutement

La politique de recrutement est primordiale au sein des entreprises. Bien menée, elle constitue un véritable levier de performance. Optimisation des coûts de recrutement, fidélisation des salariés en poste, attractivité des futurs collaborateurs, réduction du turnover sont les effets recherchés d'une politique de recrutement efficace. Elle peut être définie comme

¹GAVAND.A « le recrutement enjeux, outils, meilleur pratique et nouveau standards » édition EYROLLES, Paris, 2013, P26

« l'ensemble des choix pris par les instances dirigeantes concernant le recrutement dans l'entreprise. »¹

C'est habituellement le service des ressources humaines de l'entreprise qui met en place cette procédure, une fois qu'elle a été élaborée par les dirigeants. Le directeur des ressources humaines en assure ensuite la réussite.

Aujourd'hui, les enjeux de la fonction recrutement sont tels que ce serait une erreur stratégique, de la part d'une direction générale, de ne pas se doter d'une politique de recrutement. La direction de l'entreprise, en lien étroit avec la direction des ressources humaines, doit donc mener une réflexion sur les pratiques optimales en matière de recrutement, définir les processus et l'organisation en conséquence.

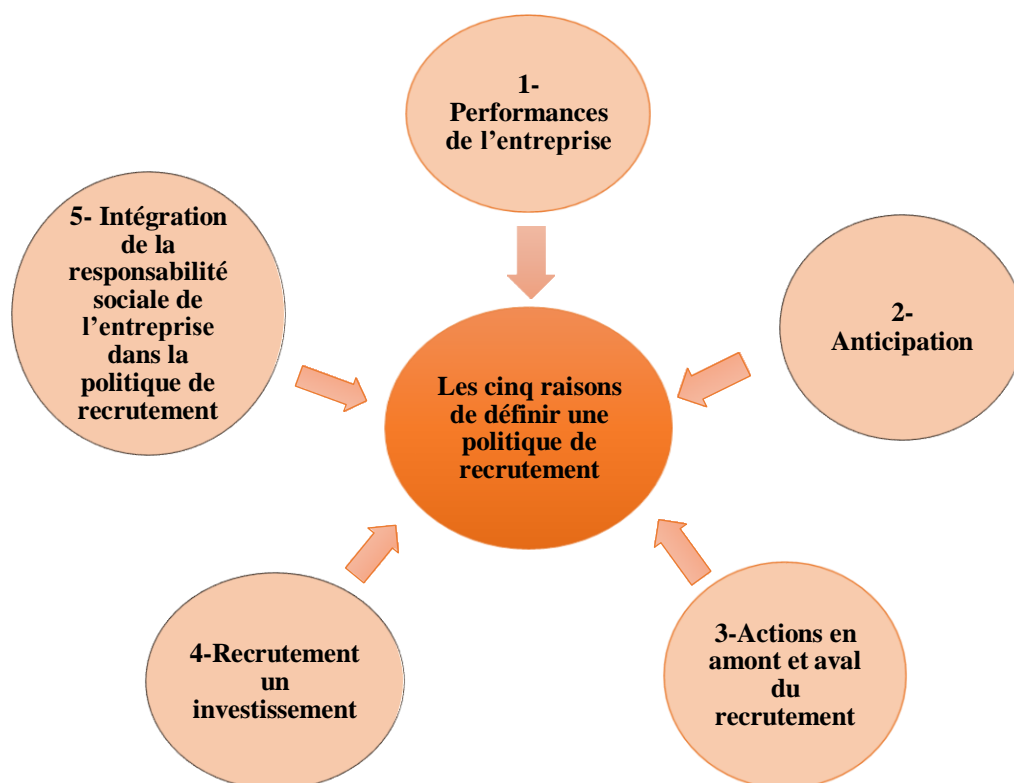
Selon Alain Gavand : « la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions relatives aux choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même d'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises »

A travers la figure qui suit, nous citerons cinq raisons essentielles de la définition d'une politique de recrutement, à savoir ²:

¹<https://recruteur.lefigaro.fr/article/politique-de-recrutement-pourquoi-et-comment-la-mettre-en-place/>, consulté le 15/05/2024 à 19 :26

² Alain-Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux standard » édition EYROLLES, Paris, 2013, p26-27

Figure N° 1: les raisons de définition d'une politique de recrutement



Source : Alain-GAVAND « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux Standard », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26.

Pour définir une politique de recrutement, il est essentiel de suivre une série d'étapes structurées qui permettent de s'assurer que la stratégie adoptée répond aux besoins de l'organisation. Voici les cinq étapes principales :

1.3.1. Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire.¹

¹Idem,P 26

1.3.2. Le recrutement nécessite une anticipation

Acquérir ses compétences ne peut s'improviser ou être géré « à la petite semaine ». Bien souvent, le recrutement d'une entreprise ne concerne pas un poste isolé, mais plusieurs postes à pourvoir, récurrents ou en nombre. Cela impose une préparation rigoureuse et professionnelle des moyens à mettre en œuvre. Dans certains cas, cette anticipation se justifie Par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue adaptation au poste de travail, Pouvant atteindre plusieurs mois, voire plusieurs années pour des métiers spécifiques.¹

1.3.3. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme

Les effets d'une politique de recrutement ne sont pas immédiats et requièrent une action sur la durée. Ainsi, pour être un employeur attractif, des démarches s'imposent très en amont du recrutement. Il est nécessaire de procéder à une analyse des attentes des candidats ciblés, à une communication et à des actions dans leur direction, par exemple par le biais de campagnes de publicité institutionnelles dans les médias traditionnels et à travers les réseaux sociaux, ou encore d'assurer une présence forte dans les forums écoles. Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son « amont » ou son « aval », par exemple emmenant une réflexion sur les causes turnover, les conditions de travail, le management, ou la nécessité de mieux intégrer les nouvelles recrues ².

1.3.4. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût

Le recrutement correspond à un investissement, un échec de recrutement représente un coût ; ce qui conduit l'entreprise à instaurer une démarche davantage professionnelle et une évaluation de ses politiques. De surcroît, les moyens à mettre en œuvre, dans le cadre du recrutement, sont de plus en plus sophistiqués tels que : système informatisé de gestion de Candidatures, dispositifs d'évaluation, comme les tests, etc. Cette politique de recrutement correspond donc à un réel investissement.³

1.3.5. L'entreprise doit intégrer la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans sa politique de recrutement

Sur le plan sociétal, les conséquences des politiques de recrutement des entreprises sont tout aussi importantes. La mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise, dans le respect des droits fondamentaux du candidat, sont indispensables. Ses engagements de non-discrimination, sa politique d'embauche en faveur de publics en difficulté

¹ Alain-Gavand .op.cit,P27

²Idem,27

³Alain-Gavand .op.cit,P28

ou sensibles et la contribution à l'effort de formation, par exemple par le développement de l'alternance, doivent bien évidemment être intégrés dans la politique de recrutement, afin d'en définir les principes et de les déployer.¹

1.4. Les modes de recrutement

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux modes de recrutements : interne et externe, le choix entre ces deux types est décidé par la GRH en accord avec le responsable opérationnel et se base, essentiellement, sur la nature et les fonctions du poste et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.²

1.4.1. Le Recrutement interne

Selon GAVAND.A « Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur³.

Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part de viser l'efficacité maximale et, d'autre part de parer aux décisions arbitraires et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui est prise qui permettrons de déceler les candidats potentiels »⁴

Selon Jean-Marie Peretti : « Le recrutement interne est une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne. C'est- à dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »⁵

« Le recrutement interne est un processus qui s'effectue au niveau interne, donc il fait appel aux salariés qui existent dans l'organisation. La réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de compétence »⁶

L'institution qui décide d'embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pouvoir. Le candidat sélectionné parmi les membres du personnel ayant postulé bénéficiera d'une promotion interne.

¹Idem ;P28

²<https://www.petite-entreprise.net /P-2785-81-G1-le-recrutement – interne -et-externe.html> consulté le 7/03/2024 à 16 :24

³ GAVAND.A « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards » Edition EYROLLES, Paris,2013, P 317

⁴ Idem, P317

⁵ PERETTI-Jean- Marie « Gestion des ressources humaines » ,15^{ème} édition, Édition Vuibert, Paris, 2008, P 69.

⁶André Boyer et autres, « Panorama de la gestion », Edition de l'organisation, Algérie , 1997, P232

Le recrutement interne est privilège dans beaucoup d'organisations parce que c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe d'une part, et d'autre part, parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs.

1.4.1.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement interne

Le recrutement interne a ses avantages et ses inconvénients

a. Les avantages du recrutement interne

Le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation.
- La connaissance des produits et des services par le candidat, annule la phase intégration, tout en minimisant le coût de formation ainsi que les coûts de recrutement.
- Cette méthode favorise le degré de motivation chez les employés pour une formation éventuelle.
- Les candidats s'adaptent rapidement au poste.
- Grâce à ce type de recrutements on évite les retards de publication des annonces dans les journaux et l'attente des candidats.
- Il permet aussi une adaptation facile au poste.

b. Les inconvénients du recrutement interne

Selon BENCHAMAM.F, GALINDO, G, les inconvénients du recrutement interne sont¹ :

- Le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus.
- Le recrutement interne constitue un risque de promotion systématisé.
- Le recrutement interne conduit à une absence de créativité et de renouveau Puisque les salariés manquent de motivation.

1.4.2. Le Recrutement externe

Selon Jean Marie Peretti, « Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe , afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail .Pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau ,c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition , mais aussi dans le cas où il y a impossibilité de trouver dans l'entreprise de profil rechercher , il peut s'agir du poste

¹ BENCHEMANE. F, GALINDO.G « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} Edition, L'EXSTENSO, Paris 2013, P 78

du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutement externes »¹

« Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pouvoir, les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse : l'internet, les journaux, la radio, les affichages...etc. »²

1.4.2.1. Les Avantages et les inconvénients du recrutement externe

a. Les avantages de recrutement externe

- Il permet de s'adjoindre des employés ayant des idées nouvelles, et il est en outre plus rentable et facile de recruter un professionnel déjà formé.
- Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement de choix culturel et technologique
- Il permet de combler les emplois temporaires qui accordent une plus grande souplesse à l'organisation que les emplois permanents.
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges

b. Les inconvénients de recrutement externe

- Le recours au recrutement externe est coûteux, risqué, comme il peut démotiver le personnel interne.
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.

Tableau N° 2: comparatif des avantages et inconvénients entre recrutement interne et recrutement externe

Recrutement interne	Recrutement externe
Cout inférieur	Cout élevé
Profil pas toujours adapté	Possibilité de sélectionner un profil très pointu
Difficultés d'adaptation possibles (anciens collègues)	Difficultés d'adaptation possibles (n'a pas l'esprit maison)
Esprit maison et connaissance de	Regard neuf

Source : Véronique Laury, « Recrutement interne ou externe ? Les clés pour faire le bon choix », 2014, Editeur

Dunod

¹ PERETTI J.M « Gestion des ressources humaines », 11^{ème} Edition, VUIBERT ; Paris 2013, P 89-90

²CHEKABA Abdelghani et TIMZIT. Toufik « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », promotion juin 2016, P7

³<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>

1.5. Importance et objectif du recrutement

Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principal de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

1.5.1. L'importance du recrutement

Selon Laëtitia LETHIELLEUX, la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

- **Le coût de la main-d'œuvre** : Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes pouvoir
- **La stabilité de la main- d'œuvre** : actuellement, l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre un emploi à vie, Ils seront amenés changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main – d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique.
- **La qualification exigée des RH** : l'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, a pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux.
- **La présence syndicale** : La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit de travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement.
- **Les changements technologiques.** Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins on qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également auprès des services généraux (comptabilités, gestion de paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés.
- **La conjoncture économique.** Lorsque la conjoncture économique peu favorable, Les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de sur qualification, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des

effets d'aubaine et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire.¹

1.5.2. Les objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.
- Contribuer, a titres préventifs, à l'établissement de programme spécifiques pour différents services de l'organisation.²

Selon SEKIOU LAKHDAR (2004), le recrutement à des principaux objectifs qui se représentent comme suit :

- L'élaboration des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- La sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.
- La mise en place de bonne personne dans la bonne place et au bon moment.³

1.6. Les acteurs de recrutement

Selon CHLOE GUILLOT -Soulez⁴, Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs s'offrent à elle pour mettre en œuvre la

¹ LEATITIA LETHIELLEUX « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^e édition, édition Gualino, Paris 2009, P 60

² SEKIOU - Blondin-FABI- Bayad-Peretti-ALIS, Chevalier « gestion des ressources humaines » 2^e édition, édition de Boeck, P227

³ SEKIOU Lakhdar et autre « gestion des ressources humaines » Édition de BOECK, 2004, Bruxelles, P227

⁴ GUILLOT-Soulez, « gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, GUALINO l'extenso, Paris, 2015-2016 P43-44

recherche de candidats selon la difficulté, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et de profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut faire un appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement :

- **Les cabinets de recrutement** : ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;
- **Les agences d'intérim** : elles se chargent de recrutement pour des missions, des CDD voire CDI
- **Le pôle emploi** : il est chargé de mettre en relations les entreprises et les demandeurs d'emploi.

Section 2 : Le processus de recrutement

La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui un sujet d'étude auquel s'intéressent de plus en plus les chercheurs. L'acquisition de capital humain se fait par l'une des pratiques de gestion des ressources humaines appelée le recrutement, un processus incontournable dans la vie de toute organisation.

2.1. Présentation du processus de recrutement

Dans une société où les difficultés d'emploi sont devenues un fait de structure, le recrutement est aussi l'une des pratiques les plus soumises aux variations de conjoncture. Cela est vrai tant pour chaque entreprise considérée dans sa singularité que pour l'ensemble de l'économie sous forme d'effets de marché.

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant. Ces étapes ne sont pas faciles à présenter les unes après les autres pour former un ensemble logique et structuré, d'autant plus qu'au-delà du profil de la formation et de l'expérience proprement dite, le savoir-faire et le savoir-être ou les compétences ont un poids plus significatif qu'auparavant.¹

¹SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, de Boeck, P232

Selon Sekiou et al, : « le recrutement est l'ensemble des activités et des techniques qui sont développées et utilisées en vue de rechercher à l'extérieur de l'entreprise les candidats susceptibles d'occuper les emplois vacants ou à pourvoir. »¹

D'après Peretti J.M, « Le recrutement consiste à attirer un nombre suffisant de candidats pour un ou plusieurs emplois à pourvoir, en vue d'un choix ultérieur. »²

Ici Peretti souligne que le but du recrutement est d'attirer un bassin suffisamment large de candidats qualifiés, pour ensuite pouvoir effectuer une sélection parmi ces candidatures pour les postes à pourvoir.

D'après Guérin et Wils, « Le recrutement est le processus qui consiste à rassembler un bassin de candidatures suffisant pour permettre une sélection ultérieure des personnes qualifiées de manière à satisfaire les besoins de main-d'œuvre de l'organisation.³ »

Cette définition souligne que le recrutement vise à constituer un vivier de candidats suffisamment large et qualifiés, afin de pouvoir effectuer par la suite une sélection rigoureuse répondant aux besoins en main d'œuvre de l'organisation.

Selon nous le recrutement englobe toutes les étapes que l'entreprise suit pour trouver le candidat idéal pour un poste donné. Cela peut inclure la publication d'offres d'emploi, la réception et la sélection des candidatures, les entretiens, et enfin l'embauche du candidat.

2.1.1. Les Étapes du processus de recrutement

D'après Jean -Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché »⁴

Le processus de recrutement est un ensemble d'étapes suivies par l'organisation pour recruter de nouveaux salariés. Jean -Marie Peretti à présenter le processus de recrutement en quatre étapes essentielles, elles s'articulent selon le schéma indicatif suivant :

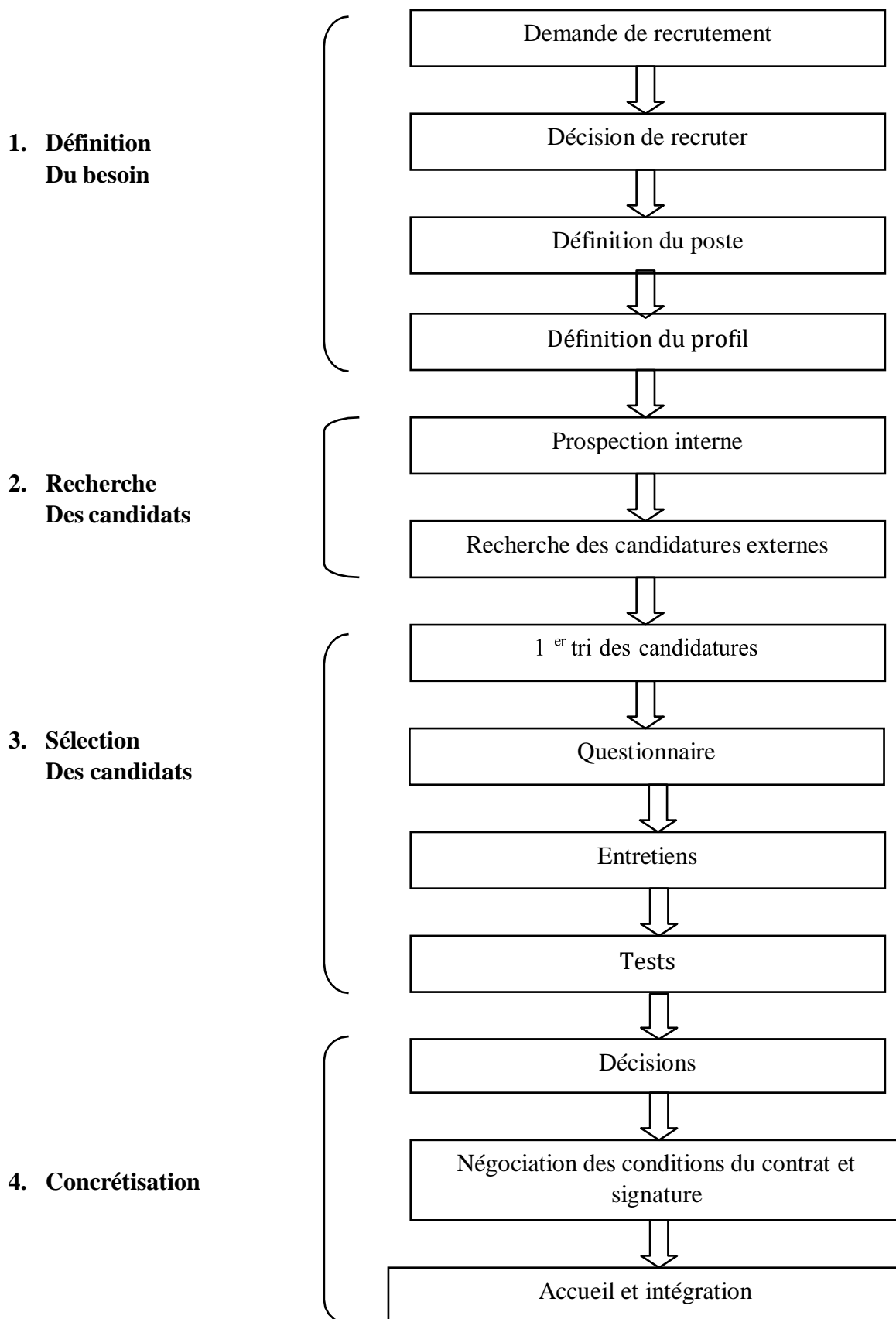
¹SEKIOU- BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines » ,4^{ème}édition, Editions De Boeck, P247

²Peretti, J .M , « Ressources humaines » ,8^{ème} édition, Edition Vuibert ,P 225

³Guérin, G. et Wils,T « Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », Éditions Presses de l'Université de Montréal, P125

⁴ PERETTI.J.M, « Ressource humaines et gestion des personnes »,8^{ème} édition, VUIBERT, Paris2012, P77

Figure N° 2: les étapes de processus de recrutement



Source : PERETTI.J.Marie, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, Paris 2016, P62

Ces étapes constituent une séquence de décisions interdépendantes. Chaque décision représente une étape qui mène aux choix finals du candidat qui sera sélectionné. Il est crucial de ne pas brûler les étapes et de suivre le processus de manière ordonné. Elles doivent être abordées de manière méthodique pour garantir un choix judicieux du candidat final.

2.1.1.1. Étape 1 : Définition du besoin

Le recrutement commence à partir du moment où l'entreprise a détecté un besoin de recrutement.

2.1.1.1.1. La demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effet globale inchangé) ou pour un poste supplémentaire¹.

2.1.1.1.2. La décision de recruter

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

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

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

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou non) Et les horaires (temps plein ou partiel).²

2.1.1.1.3. La définition de l'emploi

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

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend

¹PERETTI.J. M, « Gestion des ressources humaines »,21^{ème} édition, Paris 2016, Page 64

²PERETTI.J.M,op. cit. P 65

de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse¹.

▪ **L'analyse de l'emploi**

L'analyse de l'emploi est une des clés de voûte de la gestion des ressources humaines, elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

- À ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- Aux activités (non à la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, cerner les missions et activités qui seront effectivement celles du poste est nécessaire.²

▪ **La description de la fonction**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques³ :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi ;
- Situation dans la structure ;
- Inventaire des situations professionnelles
- Description des activités
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur ;
- Moyens : humains, matériels

2.1.1.1.4. Définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales⁴ :

- **La mission confiée** : cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- **Les compétences nécessaires** : la fiche distingue les compétences transverses,

¹ Ibid, P65

²Ibid, P 65

³PERETTI. J.M,op.cit.P 66

⁴Ibid, P 66

Nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste. Fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

- **Le profil du candidat** : il est défini notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

2.1.1.2. Étape 2 : La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

2.1.1.2.1. La prospection interne

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.

La prospection interne repose sur ¹:

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : Les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet Emploi ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'exploitation de la masse considérable d'informations concernant chaque salarié présent dans l'entreprise ouvre des possibilités de détection des talents internes.

La promotion interne présente des limites. Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste.

Elle a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du cout d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risques d'erreurs réduits.

2.1.1.2.2. La recherche des candidatures externes

Les recruteurs externes sont encouragés par l'émergence et le développement de certaines fonctions. En rédigeant l'annonce de l'offre d'emploi, on reprend la définition du sujet.

¹PERETTI.J. M, « Gestion des ressources humaines »,21^{ème} édition, Paris 2016, Page 66-67

Le poste et le profil requis. Il s'agit d'une manifestation des besoins de l'entreprise sur le marché du travail qui peut être exprimée à travers divers médias. L'annonce vise à attirer, séduire et inciter les candidats à répondre.

La recherche de candidatures externes renvoie¹ :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et /ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes au bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original.

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

De nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative.

2.1.1.3. Étape 3 : La sélection des candidats

La sélection est l'étape qui permet de choisir les candidats qui satisfont au mieux les postes du travail. C'est évidemment la phase visible et la plus connue puisque chaque individu cherchant un emploi.

2.1.1.3.1. Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois. « Fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant.

Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmand en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer, une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent priori des candidats peu motivé ou peu sérieux.

Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer²:

¹ Idem, P67

²PERETTI.J.M, op.cit, P71

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées ;
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence). Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste

2.1.1.3.2. Le Questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne ».

La jurisprudence a censuré les questions indiscrettes de l'employeur et a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. Depuis 1993, la loi prévoit que les informations demandées au candidat sous quelque forme que ce soit doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé, et le candidat est tenu d'y répondre de bonne foi. Le candidat est informé des méthodes et des techniques d'aide au recrutement.¹

2.1.1.3.3. L'entretien de recrutement

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.²

¹Idem, P71

²PERETTI.J.M, op.cit, P72

La validité de l'entretien implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler.

La feuille d'évaluation permet la normalisation des évaluations, d'objectiver les faits et de juger les expériences du candidat à partir des renseignements fournis. Les faits précis, les qualités de communication manifestées, l'aptitude au dialogue, la pertinence des questions et des réponses, l'aisance verbale, l'ouverture d'esprit, l'aptitude à se mettre en valeur, à se « vendre », ainsi que la motivation sont notés.

Si les informations recueillies correspondent aux critères de sélection retenus, l'intérêt de la candidature peut être apprécié.

A ce moment, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre l'étude du dossier. Le processus de recrutement se continue par d'autres entretiens avec le futur responsable hiérarchique, les dirigeants de l'entreprise, et parfois les futurs collègues. Généralement, le processus de recrutement d'un cadre inclut trois ou quatre entretiens.

2.1.1.3.4. Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double ;

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.¹

Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.
- **Les tests projectifs** : tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.
- **Les tests de groupe** : proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

¹PERETTI.J.M, op.cit, P73

- **Les tests de situation** : ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection. Appelés « centres d'évaluation » ou « bilans comportementaux » pratiqués dans les assessment centres, ils ont une valeur prédictive forte.

2.1.1.4. Étape4 : Concrétisation, accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, Négociation des conditions du contrat et signature, accueil et intégration.

2.1.1.4.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.¹

2.1.1.4.2. La négociation des conditions du contrat et signature

- La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

- La signature du contrat marque Raccord des deux parties² :

Depuis le 1 juillet 1993, une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

¹ Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition (2004-2005), Vuibert, P85

²Idem, P85

En délivrant au salarié une copie de la déclaration préalable à l'embauche et en établissant régulièrement des bulletins de paie, l'employeur français satisfait aux obligations découlant de cette directive communautaire.

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas¹ :

- Contrat à durée déterminée ;
- Contrat de travail temporaire ;
- Contrat à temps partiel ;
- Contrat d'apprentissage, contrat d'adaptation, contrat de qualification, contrat d'orientation, contrat initiative emploi, contrat emploi jeune, etc.

Certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un contrat écrit.

Certaines clauses peuvent être introduites lorsque la fonction le justifie : clause de mobilité en prévision de futurs déplacements, clause de non-concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse, clause d'exclusivité, clause relative aux inventions du salarié, clause de responsabilité personnelle, etc.

2.1.1.4.3. Accueil et intégration

Il est crucial de faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux employés ou membres d'une organisation afin de les aider à s'adapter rapidement et efficacement à leur nouvel environnement.

- L'accueil

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

Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés,

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le

¹Idem P85

met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

Les entreprises développent de plus en plus le mentorat, accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une période longue afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution professionnelle et personnelle.¹

- **L'intégration**

La période de l'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple.

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

Le poste de responsable jeunes cadres a parfois été créé. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

La seule différence, essentielle il est vrai, entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat. Le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat. La durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est fonction des usages et des conventions collectives. En l'absence de convention collective ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer.²

¹Jean-Marie Peretti, op.cit, P86

² Jean-Marie Peretti, op.cit, P87

2.2. Les enjeux du recrutement

Les enjeux de recrutement se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier, nous citerons celles qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui à savoir : les coûts, la gestion, la technologie et les syndicats.

- **Les coûts** : Le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, pour certaines catégories de poste, la période du recrutement d'étale souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, la préparation des actions est nécessaire pour atteindre les futurs candidats qui représentent des dépenses colossales dépassant la capacité de l'organisation à payer, la publication des annonces, faire appel à des spécialistes extérieurs prennent du temps et sont des outils coûteux pour l'organisation.

- **La gestion** : sans une connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise sans une analyse de l'organisation futur, sans une planification sérieuse à long terme des Programmes, sans la connaissance de quelques notions en matière déroulement du personnel D'absentéisme, de départ à la retraite, de décès statistique, tout recrutement devient hasardeux Et ne comporte plus les règles de sérieux qu'il existe...Ainsi, une bonne gestion dans une Organisation, avec planification des postes vacants études des causes qui créent les mouvements du personnel... etc. assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

- **La technologie** : L'environnement est en perpétuel mutations et amène parfois L'entreprise à des changements l'obligeants à modifier l'ensemble de ses activités, le Recrutement doit suivre le même mouvement en ce sens, ainsi les démarches utilisées lors du Recrutement des RH doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

- **Les syndicats** : L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives Comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise, mais quelques fois il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe, parce que la demande n'a pas été satisfaite de l'intérieur. Dans ce cas, les syndicats peuvent exiger de l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales.¹

¹SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louise, « Gestion du personnel », 4eme Edition Linc Montréal, les éditions D'organisation, Paris 1986, P 209

Section 3 : Les techniques du recrutement

L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi est bien sûr fonction des conditions de travail qui sont offerts dans l'unité, mais aussi et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement. En particulier par sa politique commerciale.

Les techniques du recrutement permettent aux recruteurs de recueillir des informations et d'évaluer le potentiel, les compétences des candidats avant de les embaucher. Ces méthodes permettant de s'assurer que le candidat est le meilleur choix pour le poste.

3.1. Stratégies et techniques de recrutement

Au cours de cette étape, nous allons repérer les diverses stratégies et techniques de recrutement disponibles

3.1.1. Stratégies de recrutement

La stratégie de l'entreprise est le processus par lequel les entreprises procèdent au recrutement du bon talent pour occuper un poste. Il est très important pour les entreprises d'avoir une stratégie et une planification du recrutement adéquate. Il existe plusieurs stratégies à savoir :

3.1.1.1. Développement de la marque employeur

Le développement de la marque employeur est une stratégie clé pour recruter, attirer et retenir les talents au sein d'une organisation. Il s'agit de créer une image positive auprès des employés potentiels et actuels.

La marque employeur au service de la politique de recrutement Au-delà de son image institutionnelle et de sa communication produits direction des clients, l'entreprise doit se préoccuper de son « employer branding » (marque employeur) qui contribue à son attractivité pour les candidats potentiels. Il s'agit d'appliquer les principes du marketing au domaine des ressources humaines pour valoriser sa différence et, ainsi, attirer tout autant que retenir les talents de l'entreprise. ¹

La marque employeur est un ensemble d'éléments d'identité de l'entreprise qui permettent aux collaborateurs présents et aux candidats de distinguer une entreprise par rapport à d'autres sur le plan des ressources humaines, et notamment des innovations sociales et organisationnelles, ainsi que des valeurs. Cette marque employeur résulte notamment des

¹Alain-Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards » édition EYROLLES, Paris, 2013, p38

actions de communication interne et externe. Elle est un outil d'attraction et de rétention des talents.

La marque employeur est constituée notamment de :

- La vision de l'entreprise, son projet ;
- Les valeurs de l'entreprise ;
- La qualité du management ;
- La qualité du développement des ressources humaines : développement des compétences et de l'employabilité, gestion de carrière, formation ;
- Les conditions de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- Les engagements sociétaux, notamment les pratiques en matière de lutte contre les discriminations, d'égalité professionnelle et de promotion de la diversité ;
- La politique de rémunération et avantages, le système d'évaluation et de reconnaissance.¹

3.1.1.2. La mobilité et la promotion internes

Ce sont des leviers de motivation individuelle et de dynamisme dans une entreprise. Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe. La mise en œuvre des Entretiens professionnels, devenus obligatoires depuis 2014, devrait permettre de mieux cerner les potentiels d'évolution et les aspirations des collaborateurs de l'entreprise. Quelques règles simples sont à respecter ;

- Faire une analyse des candidats interne potentiels par apport au profil du poste
Avant toute proposition ;
- Avoir un entretien permet de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil de poste²

3.1.1.3. Alignement stratégique

Il y a « alignement stratégique » lorsque la politique RH est en ligne avec les options de la stratégie de l'entreprise. Néanmoins, il convient de souligner que la stratégie ressources humaines et la stratégie générale sont étroitement dépendantes et imbriquées. La stratégie ressources humaines contribue à cette stratégie générale et inversement.³

¹Alain-Gavand, op.cit,P39

²DERRADJI Widad, HAMADI Sabrina, « Le processus de recrutement : intégration professionnelle des nouvelles recrues Le cas de : BMT spa de Bejaia »,2020/2021, P12-13

³Alain-Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux standard » édition EYROLLES, Paris, 2013, P 32

L'alignement stratégique aligne l'analyse des besoins en compétences et le recrutement de talents avec les objectifs stratégiques pour assurer une croissance cohérente et durable.

3.1.1.4. Recrutement proactif

Le recrutement proactif est une stratégie qui vise à trouver, engager et convaincre des candidats avant même le besoin d'embaucher. Il vise à chercher les bonnes personnes avant que l'entreprise n'en ait besoin. Il s'oppose donc au recrutement réactif. Celui-ci s'appuie en effet sur les postulations directes des candidats à un poste une fois celui-ci ouvert.

3.1.1.5. Diversifier Les Canaux de Recrutement

Est une stratégie essentielle pour attirer les talents et optimiser le processus d'embauche. Et cela implique l'utilisation de diverses sources pour trouver des candidats, par exemple le recrutement en ligne, les réseaux sociaux professionnels (Multicanal), collaborer avec des universités et des écoles pour attirer de jeunes talents (Partenariats éducatifs).

3.1.2. Techniques du Recrutement

Le candidat à la recherche d'un emploi peut entreprendre démarches personnelles et s'en servir lors des différentes étapes de sa prospection. Le candidat sérieux aura préalablement fait une analyse personnelle pour déterminer ses capacités réelles, ses goûts, ses compétences, son type de personnalité ¹.

Pour attirer les meilleurs talents, il est crucial d'adopter diverses techniques de recrutement efficaces et adaptées aux besoins de l'entreprise.

3.1.2.1. Utilisation de l'intelligence Artificielle (IA)

Le recours à l'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement a profondément transformé la façon dont les entreprises repèrent, évaluent et recrutent les talents. Voici un aperçu plus approfondi de ces technologies :

- ATS : Système de suivi des candidatures

Les ATS sont des logiciels employés par les entreprises afin de superviser intégralement le processus de recrutement. Grâce à eux, il est possible de diffuser des offres d'emploi, de recevoir des candidatures, de trier et d'organiser les CVs, ainsi que de suivre les candidats tout au long de leur stage.

¹Sekiou ,Blondin,Fabi ,Bayad,Peretti,Alis,Chevalier, « Gestion des ressources humaines »,2^eédition ,Edition deboeck,P244

Les ATS font appel à des algorithmes afin de scanner les CVs en cherchant des mots-clés spécifiques qui correspondent aux compétences, à l'expérience et aux qualifications nécessaires pour le poste. Cela facilite la sélection rapide des candidatures qui ne respectent pas les critères fondamentaux. En automatisant le tri initial des CVs, les ATS permettent aux recruteurs de gagner du temps en examinant manuellement chaque candidature, ce qui leur permet de se concentrer sur les candidats les plus compétents.

- Algorithmes de Matching

Les algorithmes de Matching précise vont au-delà de la simple recherche de mots-clés. Ils étudient de manière plus approfondie les profils des candidats, en tenant compte de la pertinence des compétences, de l'expérience professionnelle, des qualifications, et parfois même des aspects culturels ou relationnels. Les algorithmes de Matching peuvent apprendre et s'améliorer au fil du temps en utilisant des techniques d'apprentissage automatique, ce qui leur permet de devenir plus précis dans leurs recommandations à mesure qu'ils traitent davantage de données. Les systèmes peuvent être personnalisés en fonction des besoins particuliers de l'entreprise et des exigences du poste, ce qui facilite une correspondance plus précise et une sélection plus efficace des candidats.

- Chatbots : Automatisation des premières interactions

Les chatbots ont la capacité d'interagir instantanément avec les candidats, répondant immédiatement aux questions courantes concernant le poste, le processus de candidature, les conditions de travail, etc. Cela favorise l'expérience des postulants en leur offrant des renseignements immédiats.

Durant les premières interactions, les chatbots ont la possibilité de poser des questions préliminaires afin de collecter des informations essentielles sur les candidats, telles que leur disponibilité, leurs attentes salariales et leurs compétences. Par la suite, ces informations sont exploitées afin d'évaluer rapidement la compatibilité du candidat avec le poste.

3.1.2.2. Le Recrutement En ligne

Depuis dix ans, le recrutement utilise internet de façon croissante. Les entreprises diffusent 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 mais demandant parfois au candidat de 15 à 30 minutes. Les entreprises payent pour la publication de leur offre et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.¹

3.1.2.3. Salons et Forums de Recrutement

Les salons et les forums de recrutement offrent aux employeurs la possibilité de rencontrer directement les candidats potentiels. Il y a deux catégories principales :

▪ Salons du travail

- Les salons de l'emploi sont des manifestations qui visent à établir des liens entre les employeurs et les demandeurs d'emploi. Ces salons peuvent être de nature générale ou dédiés à un secteur d'activité spécifique.
- Ils permettent de rencontrer un grand nombre de candidats en un seul lieu et de faire la promotion de l'entreprise et de ses opportunités d'emploi.
- Encourage la visibilité de l'entreprise auprès des personnes à la recherche d'emploi.
- Le réseautage : Facilite la mise en relation directe et la création d'un réseau de candidats potentiels.
- La présélection des candidats est facilitée grâce à des entretiens sur place.

▪ Forums universitaires

Les forums universitaires sont des événements mis en place par les universités afin de faciliter la rencontre entre les entreprises et leurs étudiants et jeunes diplômés.

Leur utilité réside dans leur capacité à attirer des jeunes talents et des diplômés récemment formés dans des domaines particuliers. Parmi ses avantages on trouve :

- **Accès aux talents émergents** : Propose une connexion directe avec des étudiants et des jeunes diplômés qui disposent de compétences à jour.

Relations avec les organismes : Réalise des collaborations futures entre l'entreprise et les institutions académiques, ce qui renforce les liens entre l'entreprise et les institutions académiques.

- **Image de marque** : Contribue à améliorer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur privilégié auprès des jeunes travailleurs

3.1.2.4. Evaluation et tests en ligne

Des outils indispensables pour les recruteurs et les employeurs sont les méthodes d'évaluation et de tests en ligne, qui permettent d'évaluer les compétences et les qualifications

¹Idem, P68

des candidats à distance. Voici une présentation des deux principales catégories de tests employées :

- **Tests de compétences**, sont des évaluations en ligne qui visent à évaluer les aptitudes techniques et comportementales des postulants. Ils donnent aux recruteurs la possibilité de vérifier que les candidats ont les compétences requises pour le poste avant de passer aux étapes suivantes du processus de recrutement.
- **Interviews en vidéo**

Les entretiens vidéo se réfèrent à des entretiens menés à travers des plateformes de communication en ligne telles que Zoom, Skype, Microsoft Teams ou d'autres solutions similaires. Il est particulièrement bénéfique de les utiliser lors des premières étapes de la sélection des candidats. Ses avantages :

- Facilité d'organisation : Les candidats et les recruteurs ont la possibilité de planifier des entretiens à des moments qui leur conviennent, sans avoir besoin de se déplacer. La réduction des coûts et du temps liés aux déplacements pour des entretiens en personne permet d'économiser du temps et des coûts.
- Il est possible d'enregistrer les interviews afin qu'elles puissent être revues plus tard par d'autres membres de l'équipe de recrutement.

3.1.2.5. Recrutement via 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 complètement de leur propre site et des acteurs spécialisés (Pole d'emploi, Monster...) .Certaines entreprises apportent à travers le Web des conseils aux candidats , applications de préparation à l'entretien , partage d'expérience ...

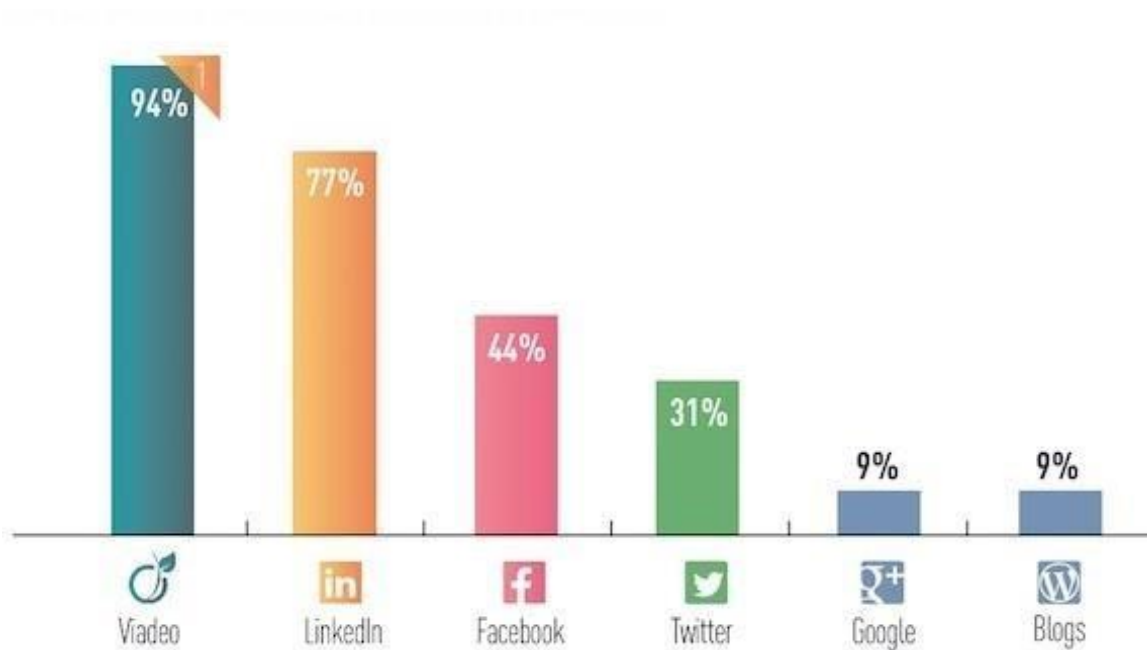
Les recruteurs ont progressé pour mieux utiliser ces trois sources de données :

- Les sites emplois-carrière des entreprises évoluent de nouvelles identités visuelles, des vidéos, des serious games et des concours. Les candidats peuvent postuler depuis leur mobile en utilisant leur profil LinkedIn pour leur CV ;
- Les entreprises deviennent plus exigeantes dans l'achat et l'optimisation de l'utilisation des bases de données des job boards (publiée des annonces sur sites spécialisée Indeed, Monster, etc.)

- Les entreprises développent des outils pour exploiter les méga données disponibles sur les réseaux sociaux et sur le Net d'identifier les profils recherchés¹.

À travers cette figure, nous citerons le pourcentage d'utilisation des différents réseaux sociaux pour le recrutement."

Figure N°3: pourcentage de l'utilisation des différents réseaux sociaux pour le recrutement



Source : <https://www.blogdumoderateur.com/enquete-recrutement-reseaux-sociaux/> 2015

Les 56 % des recruteurs qui se servent des réseaux sociaux pour trouver des candidats ont déjà eu un contact avec une personne sur ces plateformes. Dans 92 % des situations, cette rencontre a abouti à une entrevue. De l'ensemble des recruteurs qui ont déjà organisé un entretien, 77 % ont réellement embauché un(e) candidat(e) repéré(e) sur les médias sociaux. Ceci indique que, parmi tous les recruteurs qui utilisent les médias sociaux, 29 % ont déjà fait appel à une personne via ce canal. Ce nombre diminue de 2 % par rapport à 2013, où 31 % des recruteurs affirmaient avoir recruté au moins une personne par cette méthode.

3.1.2.6. La cooptation

La cooptation, également connue sous le nom de recrutement par recommandation, consiste à inciter les employés actuels à recommander des candidats potentiels pour des postes

¹ PERRETLJ.M, op.cit, P69

vacants. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'efficacité de cette méthode, telles que la qualité des candidats recommandés, la diminution des dépenses liées au recrutement et l'amélioration de la culture d'entreprise. Voici une explication plus approfondie des éléments essentiels de la cooptation :

3.1.2.6.1. Programmes de recommandations

Des avantages pour les employés : Les employés qui recommandent des candidats sont souvent récompensés financièrement par les entreprises. Il est possible que ces primes diffèrent en fonction du niveau du poste ou de la difficulté à trouver un emploi.

3.1.2.6.2. Réseautage

Il s'agit de développer et de préserver des liens professionnels et personnels qui peuvent être avantageux pour tous. Il s'agit d'une étape cruciale dans le domaine des affaires et dans de nombreux autres secteurs professionnels. Voici quelques aspects essentiels liés au réseautage :

- Utilisation du réseau personnel et professionnel

Candidats non actifs : Les salariés ont la possibilité d'avoir dans leur réseau des experts qui ne cherchent pas activement un emploi, mais qui pourraient être intéressés par une opportunité intéressante. Souvent, ces candidats passifs possèdent une grande expertise et une grande expérience.

- Confiance et réputation

Les recommandations émanant de personnes de confiance ont souvent une plus grande importance. Un employé recommande un candidat comme ayant déjà été soumis à un certain niveau de filtrage informel, ce qui peut accélérer le processus de recrutement.

- Engagement et culture de l'entreprise

Les employés font fréquemment des recommandations pour des individus qu'ils considèrent comme compatibles avec la culture de l'entreprise, ce qui peut diminuer les risques d'incompatibilité culturelle.

3.1.2.7. Cabinets de Recrutement et Chasseurs de Têtes

Deux types de services spécialisés dans le domaine de la gestion des talents et du recrutement sont les cabinets de recrutement et les chasseurs de têtes.

▪ Cabinets de Recrutement

Un cabinet de recrutement est une société qui se concentre sur la recherche, la sélection et l'embauche de candidats pour des postes disponibles au sein d'autres entreprises. Ces cabinets ont la possibilité de s'exercer dans différents domaines et pour divers types de postes, allant de l'entrée de gamme à des postes de senior management.

- **Chasseurs de têtes**

Il s'agit de développer et de préserver des liens professionnels et personnels qui peuvent être avantageux pour tous. Il s'agit d'une étape cruciale dans le domaine des affaires et dans de nombreux autres secteurs professionnels.

Ici quelques aspects essentiels liés au réseautage. Un chasseur de tête est un spécialiste du recrutement qui a pour mission de repérer des individus à fort potentiel. Il s'agit d'un métier exigeant où seuls ceux qui ont un flair remarquable parviennent à réussir. Lors du processus de recrutement, un recruteur spécialisé dans le recrutement s'inscrit au sein du département des ressources humaines et collaborera avec l'entreprise.

3.1.2.8. Publicités Payantes

Les publicités payantes constituent un outil puissant, proposant différentes méthodes pour atteindre de manière efficace des publics spécifiques. Voici quelques méthodes essentielles sur les Publicités Payantes :

- **Google AdWords**

Google AdWords est une méthode publicitaire payante, aussi appelée pay-per-click (PPC) ou coût-par-clic. Cela implique que chaque fois que quelqu'un clique sur votre encart publicitaire à partir du moteur de recherche de Google ou via son réseau de distribution.

- **Annonce publicitaire YouTube**

La plateforme vidéo YouTube a plus d'un milliard d'utilisateurs et plus d'un milliard d'heures de visionnage quotidien... Il est donc possible d'atteindre un nombre incroyable de personnes grâce à la publicité sur YouTube.

- **Annonce sur Facebook**

La publicité Facebook est réputée pour être une méthode efficace et abordable pour promouvoir la publicité numérique. Lorsqu'il s'agit de stratégie de marketing numérique, la publicité Facebook est fréquemment évoquée comme l'une des premières stratégies car, si elle est correctement mise en œuvre, elle peut être efficace.

- **Annonce sur LinkedIn.**

La publicité sur LinkedIn ressemble à celle de Facebook, mais elle est connue pour son efficacité dans le domaine B2B et pour les marketeurs. La publicité sur LinkedIn est de plus en plus répandue et offre désormais une variété de contenus sponsorisés avec une segmentation aussi fine que celle de Facebook Ads.

- **Les systèmes de DSP**

C'est un logiciel en mode SaaS qui offre aux annonceurs la possibilité de concrétiser et d'améliorer leurs campagnes.¹

3.1.2.9. Evènement de recrutement

L'évènement de recrutement offre aux entreprises la possibilité de rencontrer des candidats potentiels afin de combler des postes vacants. Ces manifestations peuvent englober des salons professionnels, des journées portes ouvertes, des ateliers de mise en réseau et des sessions de présentation de l'entreprise. Ces événements peuvent inclure, des journées portes ouvertes, des ateliers de networking et des sessions de présentation de l'organisation.

- **Journée porte ouverte Organiser**

Des événements dans les locaux de l'entreprise afin de mettre en valeur l'environnement de travail. Les entreprises organisent des journées portes ouvertes afin de donner aux candidats potentiels l'opportunité de visiter leurs locaux, de rencontrer des employés actuels et de se familiariser avec la culture d'entreprise.

Ces journées offrent aux candidats une opportunité exceptionnelle de découvrir de près l'environnement professionnel et de poser des questions directement aux employés et aux responsables des ressources humaines. Grâce à elles, l'entreprise peut également témoigner de son engagement envers la transparence et attirer les candidats en leur présentant les bénéfices et les possibilités de carrière qu'elle propose.

- **Organiser des hackathons et des concours afin de repérer des talents techniques**

Les hackathons et les concours sont des occasions où des personnes ou des équipes s'engagent dans des défis techniques dans un laps de temps restreint, généralement dans le but de résoudre un problème particulier ou de développer un nouveau produit ou service. Ces concours suscitent l'intérêt de professionnels techniques de premier plan, tels que des développeurs, des ingénieurs et des designers, qui viennent mettre en évidence leurs compétences et leur imagination.

Les hackathons constituent une opportunité formidable pour les entreprises de repérer des talents exceptionnels, d'évaluer leurs compétences dans un contexte de pression et de créativité, et éventuellement de recruter les meilleurs participants. En outre, ces événements peuvent aussi contribuer à consolider la réputation de l'employeur en démontrant l'engagement de l'entreprise envers l'innovation et le progrès technologique

¹<https://www.webmecanik.com/publicite-payante-strategies-intemporelles/>consulté le 28/05/2024 à 11 :45

4.1. Du Recrutement au E-recrutement

Avec l'internet et le Web, le processus de recrutement ont connu une première évolution. Avec le lancement de sites de recrutement, la recherche et le recueil de candidatures via internet se sont développés.

Le Web, c'est l'ensemble du processus de recrutement qui connaît une profonde transformation. Le candidat dispose d'information et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement.

Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interaction vite et la productivité, attirer les candidats, dialoguer avec eux. Le Web amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur.

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

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

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue inévitable.

Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés. Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont devenues une source appréciable pour identifier les profils recherchés.

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du web. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection, les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils web sont également fréquents.¹

¹PERETTI.J. M, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, Paris 2016, Page 63-64

Conclusion

Le recrutement est un élément essentiel et important de la gestion des ressources humaines, et dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation, c'est le passage obligatoire de toute entreprise, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même. Recruter c'est fixer des objectifs stratégiques de l'entreprise et évaluer la performance des collaborateurs dans le respect des règles juridiques.

Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment, c'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes donc le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne.

Le recrutement est au cœur des évolutions du marché du travail et représente un enjeu stratégique pour les entreprises puisqu'il réalise un accroissement de l'effectif et renouvelle les compétences. Il est un enjeu business, un enjeu de direction générale. Impacts sur le chiffre d'affaires, sur la productivité, sur la rétention des talents, sur l'engagement des équipes, sur la réputation ... le recrutement est donc la première clé de la performance et de la surperformance de l'organisation.

En effet, le recrutement est bien qu'une simple opération de remplissage de postes, il s'agit d'une stratégie essentielle qui influence directement la culture, la productivité et l'innovation au sein de l'entreprise une approche bien pensée et exécutée peut ainsi constituer un avantage concurrentiel significatif, renforçant la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à prospérer dans un environnement en constante évolution.

Dans le chapitre suivant, nous allons traiter le développement des compétences.

Chapitre II : Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Introduction

Au siècle dernier, à la fin des années 1990, la gestion des compétences était une véritable mode dans la vie de l'entreprise. Aujourd'hui, cette mode est passée et les interventions ponctuelles de l'époque, « pour être dans le vent », on fait place à des efforts continus de mise en œuvre d'une gestion précise des compétences humaines dans de nombreuses entreprises.

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans la préoccupation des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé ...) et des individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une ressource-clé.

L'analyse des discours et l'observation des pratiques de la gestion des compétences révèlent une grande variété, aussi bien en ce qui concerne les instrumentations mises en œuvre que les relations entre discours et pratique. Cela prouve qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion des compétences et on ne peut conclure qu'à une grande contingence en la matière. Cependant, la plupart des démarches entreprises sous le vocable « gestion des compétences » partent d'un principe commun : définir la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation, de la formation, etc. .

Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept des compétences, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suite dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion du développement des compétences et un mode d'approche logique des questions liées à la GRH, mais aussi une composante de la gestion à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel d'une entreprise.

Le développement des compétences constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise, elle cherche une meilleure performance et une grande réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de la nature à développer les compétences des individus et améliorer l'employabilité interne.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Section 01 : Introduction à la notion de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme.

1.1. Historique et définition de la compétence

Nous allons explorer l'historique et la définition du concept de compétence

1.1.1. Historique de la compétence

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature notamment définitoire , Yves Lichtenberger considère que « le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant) , il se généralise dans le discours des organisations et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer le profit de leurs salariés »¹

Dans les années 1970, la notion de compétence à commencer à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances.) Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980 pour culminer en 1990.²

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle , dans les pays en voie de développement , notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance , le gouvernement algérien a mise en place les institues de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens , des techniciens supérieures , des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque .

1.1.2. Définition de la « compétence »

La compétence vient de mot latin « compētentia » qui signifie : se rencontrer au même point, répandre à, accorder avec. Au sens plus large : le terme désignait à l'origine « une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées ».

¹YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontation social », Formation et emploi, N 67, P 100

² Guy L, B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d'organisation, Paris,2004, P 15

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Le terme apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordination hiérarchiques et revendiquer les hausses du statut des salariées dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles¹

L'utilisation du terme compétence ressource humaines remonte à 1984. M. de Montemolin a alors défini la compétence comme : « ensemble stabilité de savoir, conduites types, de procédure standard, d types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »

Parmi la multitude de définition existante, peuvent retenues :

Selon Zarifian : la compétence est la prise d'initiative de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »²

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».³

Selon Levy Leboyer, « les compétences sont liées à une tâche ou à une activité donnée. Mais elles peuvent également couvrir un ensemble d'activités : on parle ainsi de compétences linguistiques ou de compétences d'encadrement. Ou être limité à une activité précise : on parlera alors des compétences du régulateur en salle de contrôle, du contrôleur aérien ou du programmeur. Par ailleurs, elles résultent de l'expérience et constituent des savoirs articulés, intégrés entre eux et, en quelque sorte, automatisés, dans la mesure où la personne compétente mobilise ce savoir à bon escient, sans avoir besoin de consulter des règles de base ni de s'interroger sur les indications de telle ou telle conduite »⁴

Selon M. PARLIER (Développement et Emplois)

« Les compétences sont les savoir -faire opérationnels, les connaissances (générale et technique), et les comportements mobilisés et utilisables dans les situations de travail actuelles ou futures ⁵»

¹ Claude B : « Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétence, connaissances » édition DUNOD, Paris, 2005, P 69

² Laetitia Lentilleux « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009

³ PERETTI J_M, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert 2001, P.60

⁴ Claude LÉVY-LEBOYER « LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex 05. Page 22,23.

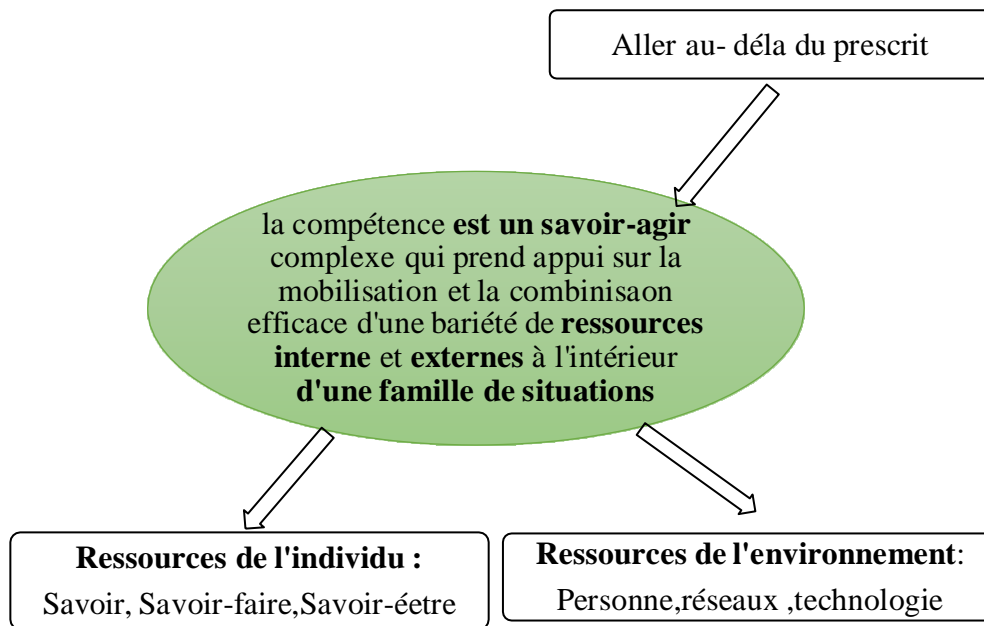
⁵ Marie – France Reinbold Jean -Marie Breillot « Gérer la compétence Dans l'entreprise », édition l'Harmattan, 1993, P 25

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Nous considérons les compétences comme une série de comportements, de caractéristiques (techniques ou comportementales) qui apportent une plus-value à la réalisation des objectifs de l'entreprise¹

La figure ci- dessous nous donne l'explication en termes de compétences :

Figure N°4: la représentation de la compétence professionnelle



Source : BRAHIMI C. « le développement des compétences professionnels, de la théorie à la pratique », Québec, 2015 ; P12

1.2. Les caractéristiques de la compétence

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres
- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les Savoirs -être
- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctive d'une situation de travail
- **La compétence est un processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.²

¹Beirendonk, Lou Van, « Management des compétences, Evaluation, développement et gestion », Edition de Boeck Université 2004 Bruxelles , P 21

² Laetitia lentilleux « l'essentiel de la gestion des ressources humaines»,3^{eme} édition Gualino, paris 2008,p46

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- **Les compétences sont acquises (dites tacites) :** on devient compétent par un apprentissage à l'école, une formation sur le lieu de travail, ou bien l'action elle-même
- **Les compétences sont des ensembles structurés :** elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations
- **Elles ont un caractère hypothétique (problématique) :** la compétence est une notion abstraite (on ne peut observer que ses manifestations). Elle est inférée (achevée) à partir de l'activité réellement exercée.

1.3. Les enjeux de la compétence

Selon Laetitia Lenthieux les enjeux de la compétence sont ¹:

1.3.1. L'enjeu économique

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) la notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations...), les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (les théories de Becker sur le capital humain)

1.3.2. L'enjeu organisationnel

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie (Accord A cap 2000 dans le secteur de la sidérurgie). On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par Zarifian.

¹ Laetitia Lenthieux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^e édition, Gualino, Paris, 2009, P49-50

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation l'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance (Gary)

1.3.3. L'enjeu sociétal

La légalisation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité est très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage en France.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise

1.4. Les dimensions de la compétence

L'accord sur les Compétences et l'Activité Professionnelle (ACAP 2000) propose une définition de la compétence, qui privilégie le savoir-faire, et intègre les savoirs dans celui-ci : « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : connaissances et expériences d'un salarié : opérationnel applicable dans une organisation adaptée, validé : confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées »¹

Dans cette étape on va présenter les trois dimensions de la compétence : le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être

1.4.1. Le savoir

Selon SANDRA BELIER (1998), « Le savoir est un élément essentiel de la compétence, il est le résultat que l'individu peut obtenir et acquérir dans un contexte spécifique, il est le résultat d'une expérience professionnelle de l'individu, comme il peut être requis par une formation »²

¹ Jean SITMONET « De la formation au management des compétences », Edition Territorial, 2008, P5

² Sandra Béliet, « le savoir-être », Vuibert, Paris 1998, P23

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

1.4.2. Le savoir -faire

Selon **GERALD LARGE (2009)**, « le savoir-faire est une image de soi, il permet à l'individu de traduire ses connaissances acquises par la formation (savoir) en application pratique qui correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de technique de méthode ou d'outils »¹

1.4.3. Le savoir-être

« C'est l'ensemble d'habiletés de différents natures permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexe. Le savoir- être se définit comme « être capable de »et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience »²

D'après **CLAUDE LEVY LEBOYER**

« L'évolution des métiers obligé à mettre au centre de la gestion des hommes le savoir -être. La notion savoir -être, renvoie à la personnalité de l'employé, la manière dont il se comporte pour accomplir une tâche ou une activité³

Dans la figure suivante, nous allons expliquer chaque dimension :

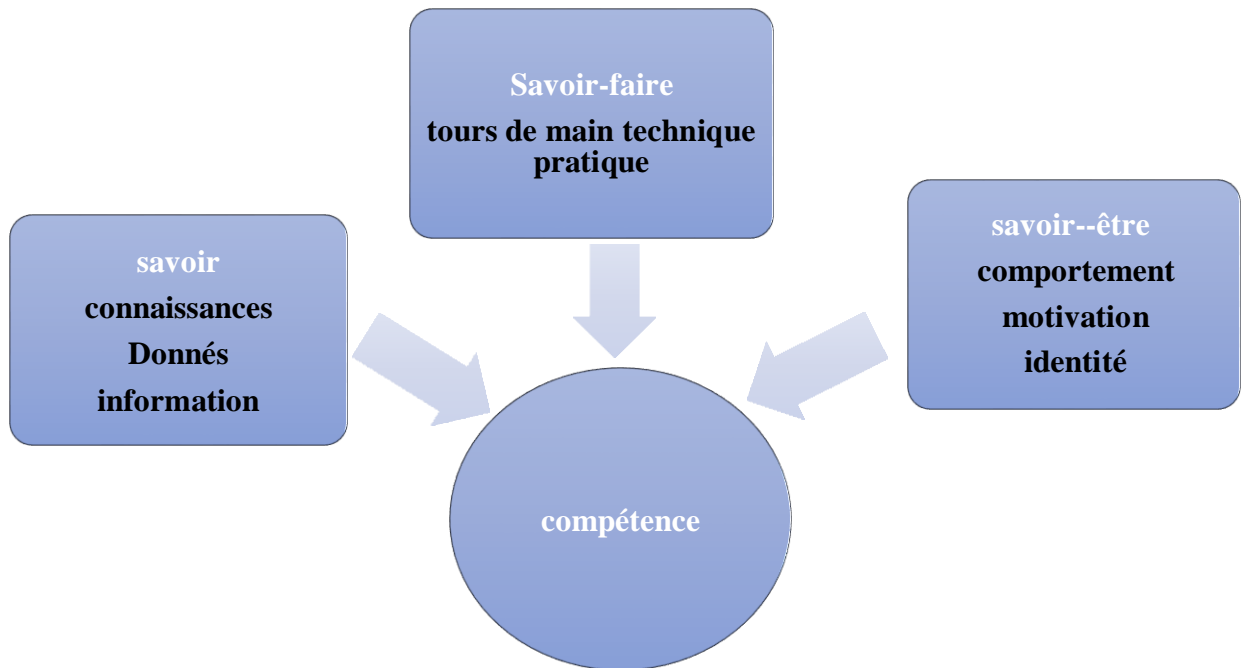
¹ GERALD le large, «la gestion des ressources humaines» les classique ,paris 2006,p13

²Guide pratique, « la gestion prévisionnelle des métiers et compétences »,2009, P 9

³ Claude Levy Leboyer « la gestion des compétences », 2^{ème} édition ,2009, P 9

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Figure N° 5: Les trois dimensions de la compétence



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale, Paris, P 23

1.5. Les composantes de la compétence

Selon **Elizabeth LECOEUR**, les principales composantes de la compétence, sont ¹ :

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte ;

Nous allons définir dans le tableau suivant les différentes composantes de la compétence

¹Lecœur.E, « la gestion des compétences », Bruxelles, Edition de Boeck,2008, P 19

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Tableau N° 3: Les composantes de la compétence.

Composante	Définition
Savoir	« Ensemble de connaissances plus moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005) Exemple : S'assurer de la compétence de son message par le (ou les) interlocuteur (s) en effectuant des synthèses pareilles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.
Aptitude	Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». (P. Roussel.2000)
Contexte	Environnement de travail de la professionnelle en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation Sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : Lecoer, E « la gestion des compétences », Édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19

1.6. Typologies de la compétence

Il existe plusieurs typologies, nous en retenons les suivantes :

1.6.1. La compétence individuelle

La compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi pour Cécile Dejoux : « la compétence individuelle est la combinaison

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettre d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »¹

C-L- LEBOYER, considère la compétence individuelle comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.²

Ladite définition met l'accent sur les comportements humains investi dans une situation professionnelle donnée.

Pour Guy Le Boterf, la compétence est un atout et l'incompétences peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétant, mais encore il faut bien les mobiliser de façons pertinentes, au moment opportun, dans une situation de travail. En fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction.³L'auteur ajoute que la compétence individuelle est ' un savoir agir reconnu. Ce qui revient à dire que la compétence, pour existe, doit être mise en œuvre dans une situation de travail soit validé supposant le jugement d'autrui.

Selon A. Meignant, la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnelles validé»⁴

- Savoir-faire car il n'existe aucune compétence sans actes.
- Opérationnelle veut dire la mise en situation.
- Validé veut dire socialement reconnu.

1.6.2. La compétence collective

Selon GUY LE BOTERF «la compétence collective est une résultante. Elle émerge a partir de coopération et de synergie existant entre la compétence individuelle. »⁵

¹ CECILE DEJOUX,« Gestion des compétence et GPEC». Dunod, Paris, 2008, p9

² C-L-LEBOYER « La gestion des compétence, éditions d'organisation », paris 1996.pp21-35

³ G, LE BOTERF « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation » paris, pp 15-35

⁴ ALAIN MEIGNANT :« Les compétences de la fonction des ressources humaines ». Edition liaison, paris 1995, p20

⁵ Guy Le botref « l'évaluation des compétences » paris, édition d'organisation,2000, p280

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Pour MATMATI et Schmidt :« la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le Marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres »¹

D.PERMARTIN considère «la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelle dont elle n'est pas la somme. »²

Cet auteur considère que la compétence collective est une combinaison propre, une complémentaire, une mise en synergie des compétences individuelles.

1.6.3. Les Compétences organisationnelles

Selon A. DIETRICH, « la compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès »³

Cette définition désigne que la compétence organisationnelle est l'ensemble des savoir-faire accumulés par une entreprise, ainsi que sa capacité à mener à bien certaines activités avec succès.

Les compétences organisationnelles sont des éléments clés pour la stratégie de l'entreprise. Elles résultent de la synergie entre les différentes ressources ainsi que les compétences individuelles et collectives.

1.6.4. Les Compétences stratégiques

Celle, rares, inimitables, non substituables qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles, celle-ci n'étant pas toutes stratégiques ;

1.6.5. Les Compétences inter organisationnelles

Définies par les auteurs « comme la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération » ;

¹ MOHAMED MATMATI, DIILETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic »in personnel, revue N°34,2002, p55.

²D.PERMARTI,«Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?», édition management société,1999,p,124

³ Anne DIETRICH, « le management des compétences »,2^{ème} édition, Vuibert ,2010, P6

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

1.6.6. Les compétences territoriales

« Cas particulier de la ressources inter-organisationnelle » se référant « à une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » ;

1.6.7. Les compétences environnementales

Qui se situent à l'extérieur de l'entreprise considérée à l'un ou l'autre des quatre niveaux présentés ci-dessus ; elles ont une incidence sur la configuration des compétences de l'entreprise considérée.¹

1.7. Les compétences recherchées dans le secteur bancaire

Afin d'exercer dans le domaine bancaire, il est essentiel de posséder des compétences spécifiques qui garantissent un travail de qualité et une certaine productivité. Effectivement, le domaine bancaire emploie un nombre considérable de personnes possédant des compétences extrêmement avancées. Il est donc crucial de connaître les compétences les plus recherchées, tout en étant conscient des qualités personnelles qui peuvent influencer la situation. Dans cet article, nous examinerons les diverses compétences nécessaires pour exercer dans le secteur bancaire :

1.7.1. Compétence en communication et assistance clientèle

Les salariés des banques doivent posséder des compétences relationnelles exceptionnelles afin de communiquer avec les clients. Cela nécessite des compétences d'écoute et de communication orale et écrite exceptionnelles. Il est essentiel qu'ils fassent preuve d'empathie et de patience pour saisir les besoins particuliers des clients et leur expliquer de manière claire et pédagogique des concepts complexes. Il est essentiel de maîtriser les techniques de négociation et de gestion des objections, ainsi que de savoir gérer avec diplomatie les situations délicates et les clients insatisfaits.

1.7.2. Connaissances des produits bancaires

Il est crucial d'avoir une solide compréhension des produits bancaires. Cela nécessite une bonne connaissance des caractéristiques et des conditions des divers types de crédits, de comptes, de placements, d'assurances, etc. Les salariés doivent aussi être conscients des

¹Anne Dietrich le management des compétences 2 ème édition, édition Vuibert, paris 2010 P6 -7

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

réglementations en vigueur et rester au courant des évolutions. Il est essentiel qu'ils puissent étudier le profil des clients afin de leur suggérer les solutions les plus appropriées.

1.7.3. Compétences en gestion financières

Il est nécessaire de posséder des compétences en gestion financière, telles que la connaissance des concepts fondamentaux en finance, la capacité à analyser les situations financières des clients et à interpréter les états financiers. Il est avantageux d'avoir des compétences en planification financière et en gestion de patrimoine.

1.7.4. Maitrises des outils informatiques

Dans un monde de plus en plus digital, il est essentiel de maîtriser les outils informatiques. Cela implique l'emploi de logiciels bancaires spécifiques, de logiciels de bureautique, de bases de données, de logiciels de gestion de la relation client (CRM) et de logiciels de communication électronique.

1.7.5. Rigueur, ordre et adaptabilité

Le domaine bancaire est soumis à une réglementation rigoureuse et à des normes strictes. Il est donc essentiel que les employés fassent preuve d'une rigueur inébranlable et se conforment strictement aux procédures, à la réglementation et à la méthodologie établies. Il est essentiel de bien comprendre et d'appliquer scrupuleusement les processus afin de garantir un travail de qualité et d'éviter tout risque d'erreur. En même temps, il est essentiel de pouvoir gérer efficacement les priorités et de respecter les délais serrés. Il est essentiel que les employés fassent preuve d'une grande capacité d'organisation et de planification afin de réaliser de nombreuses tâches en même temps, sans compromettre la qualité du travail fourni.

1.7.6. Travailler en équipe et partager des savoirs

Dans un contexte aussi complexe que celui de la banque, il est essentiel de travailler en équipe et de collaborer pour assurer le bon déroulement des opérations. Il est essentiel que chaque employé puisse collaborer de manière efficace au sein d'équipes pluridisciplinaires. Cela implique de pouvoir établir une communication claire avec ses collègues, de partager les informations et les bonnes pratiques. Il est essentiel d'avoir la capacité d'écouter les autres, d'être ouvert aux différentes perspectives et d'accepter les critiques constructives. Il est également essentiel d'être prêt à apporter son soutien lorsque cela est nécessaire et à défendre les intérêts de l'équipe.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

▪ **Les compétences évoquées sont effectivement recherchées dans le domaine bancaire de manière générale, mais il convient de souligner quelques subtilités**

Les compétences seront plus ou moins importantes en fonction du poste visé (guichet, conseiller financier, analyste de crédit, etc.). Par exemple, il sera essentiel d'avoir des compétences relationnelles et une connaissance des produits pour occuper un poste en contact direct avec la clientèle, tandis que les compétences d'analyse et la maîtrise des outils informatiques seront plus valorisées pour occuper un poste dans les services administratifs ou analytiques.

L'expérience et le niveau hiérarchique du poste peuvent influencer le niveau d'expertise nécessaire pour chaque compétence. Il faudra des fondations solides pour un poste débutant, tandis qu'un poste de cadre ou de direction exigera une maîtrise approfondie.

1.8. Les approches de la compétence

Nous allons montrer les cinq approches de la compétence à savoir :

L'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et enfin l'approche par les compétences cognitives.¹

1.8.1. L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une de plus dominante et déterminant. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des

Savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs.

Cette approche a certains avantages :

- Elle peut -être liée à des méthodes d'apprentissages pour les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par la formation professionnelle, puis la mise place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences.
- Elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous sommes compétents.

1.8.2. L'approche par le savoir-faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire

¹Solveig FernaguOudet , « organisation du travail et développement des compétences , construire la professionnalisation »,Edition le Harmattan , Paris ,2006,P 35-39

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se trouve introduite

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables, celles qui se voient font avancer les choses.

1.8.3. L'approche par les comportements et le savoir être

Parallèlement à l'approche par les savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs-être est développée. Ainsi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoir-faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement et une action.

Cette approche permet de raisonner en termes des spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre. Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections.

En effet, du point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, réparables et contrôlables.

1.8.4. L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements et le savoir être.

L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs et ses savoirs être néanmoins.

1.8.5. L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre les problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir.

En effet ces stratégies sont au cœur de la compétence. La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autres cognitifs dans un contexte donné.

Section 02 : L'identification des compétences par la GPEC

La compétence a un caractère contingent qui permet de penser qu'elle peut être définie comme un « construit social ». L'environnement extérieure des organisations (concurrence, évolution démographiques) est à l'origine des stratégies aussi bien financière qu'organisationnelle. Ceci explique la nécessité pour les entreprises de mettre en place une gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour prévoir les ressources humaines de demain, pôle de compétitivité.

2.1. Définition de la GPEC

Selon JEAN PIERRE CITEAU « la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise, et l'ensemble des actions visant »¹

Selon THIERRY

« La prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente ;

-Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme déficients et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).

-Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »²

¹J. P CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique. Édition Armand colin, paris, 2001, p58

² Jean-marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4eme, édition, p67

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Selon Henri ROUILLEAULT, quant à lui, identifier deux volets dans la GPEC : un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.¹

Définition de la GPEC dans l'accord SUEZ. (2007)

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

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif
- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre à chaque d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.²

D'après JEAN PIERRE CITEAU « la GPEC est une démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant assurer en permanence l'adéquation emplois ressources, Plus Concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétence disponible) »³

2.2. Les Outils de la GPEC

Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant pour leur Contenu que pour leur suivi :

¹ BERNIE.P, GRESILLON. A, La GPEC ,2eme édition, édition DUNOD, paris, 2012, p4

² DEJOUX.C, op, Cit,P 60

³ JEAN PIERRE CITEAU, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} EDITION DELLOZ, Paris, P64

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

2.2.1. La formation

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

2.2.1.1. Une approche économique

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

2.2.1.2. Une approche psychologique

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement .

2.2.1.3. Une approche sociologique

La formation devient un outil de socialisation des individus (cf. intégration des nouveaux des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle

La formation peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autres, du plan de formation) ou celle du salarié par l'utilisation des deux dispositifs juridiques principaux : le DIF (droit individuel de formation, loi du 4 mai 2004) ou le CIF (congé individuel de formation).

2.2.2. La transmission des savoirs

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraites des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme les logiciels groupware, la mise en place de parrainage ou tutorat ...

2.3.3. L'évaluation

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Peut être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

- **Explique-le « pourquoi de l'évaluation »** : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social ... ?

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

l'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation ;

- **L'objet de l'évaluation** : l'évaluation porte -t-elle sur la compétence d'après un référentiel établi ? sur les résultats d'une mission ? ...Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée
- **L'identification de l'évalué et de l'évaluateur** : Pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur est -ce un supérieur hiérarchique direct ? Éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation 360° ou une personne se trouve évaluée par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs (fournisseurs, clients ...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégé par l'anonymat et réalisé par un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions envoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise ? De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la GPEC

2.3. Les structures de la GPEC

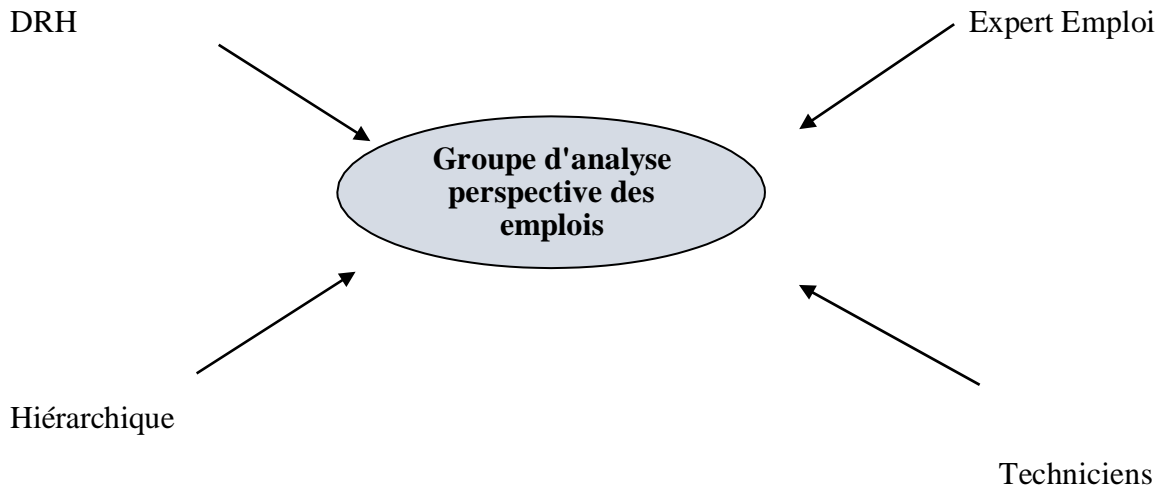
La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC, C'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de là la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtées par les directions générales et la cohérence dans le cadre d'opération nécessairement décentralisées.¹

La figure suivante nous montre les différentes structures de la GPEC :

¹CITEAU. J.P, « Ressources humaines », édition Dunod ,2010, P 108

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Figure N° 6: les structures de la GPEC



Source : Guide de la GPEC, F, KERLAN, Editions EYROLLES, 2006, P 78

Ce schéma illustre les structures de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), voici une description approfondie de chaque élément :

2.3.1. Groupe d'analyse perspective des emplois

Ce groupe est au centre du schéma, il illustre l'élément clé de l'analyse et de la prévision des emplois au sein de l'organisation. Sa mission est de déterminer les besoins futurs en matière d'emplois et de compétence.

Autour de ce groupe central, le schéma représente les différentes parties prenantes associées au processus de la GPEC :

2.3.1.1. DRH

Le service des Ressources Humaines (DRH), apporte sa contribution au groupe d'analyse en fournissant des données et des perspectives sur les besoins en personnel (la gestion des carrières, les politiques de recrutement, la formation)

2.3.1.2. Hiérarchique

Les managers hiérarchiques apportent leur point de vue pratique et leurs besoins spécifiques en termes de compétences et de personnel. Ils jouent un rôle essentiel en transmettant les informations concrètes du terrain.

2.3.1.3. Expert Emploi

Les experts en emploi aident à anticiper les changements et à proposer des stratégies adaptées, et aussi ils apportent leur expertise sur les tendances et besoins futurs en matière d'emplois

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

2.3.1.4. Techniciens

Les techniciens représentent le personnel spécialisé qui peut apporter des informations détaillées sur les compétences techniques nécessaires pour les différents postes, comme ils peuvent aussi identifier les besoins de formation pour rester à jour avec les évolutions technologiques.

2.4. Les trois concepts de base de la GPEC

La GPEC s'articule autour de trois piliers fondamentaux :

2.4.1. Le concept d'acteur

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension « d'acteur stratégique et identitaire ». Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

2.4.2. La segmentation par « emploi-type »

La segmentation « emploi-type » désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. La segmentation par « emploi-type » constitue un moyen de cerner les compétences, au cœur de la GPEC.

2.4.3. Les compétences

La notion de compétence est l'élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence.

2.5. Les principes clés de la GPEC

Pour qu'une GPEC soit mise en œuvre des principes doivent être pris en compte. Les principes qu'on va présenter ci-après, sont soulignés par l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

On peut les résumer comme suit :

- Prendre en compte les enjeux de tous les acteurs : salariés, la direction générale, le DRH ...etc.
- Le principe de négociation (dans les entreprises françaises)
- Le principe de stratégie : la GPEC doit s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie édictée par la direction.
- Le principe d'anticipation : anticiper l'évolution des matières et des compétences dans une perspective à moyen terme.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- Un dispositif à distinguer du PSE (plan social d'entreprise) : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences alors que le plan social d'entreprise (PSE) résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu éviter.¹

2.6. Les dimensions de la GPEC

L'objectif d'une GPEC est de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle, elle se compose de quatre dimensions principales :

2.6.1. Gestion prévisionnelle des effectifs

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salarié (les aspects démographique, âge...)

2.6.2. La gestion prévisionnelle des emplois

Corresponds aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

2.6.3. La gestion prévisionnelle des carrières

Corresponds aux méthodes qui permettent l'identification indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) englobe ce précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

▪ Selon Thierry

« La prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente :

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)

¹Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris-2008, P 61

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

2.6.4. La gestion prévisionnelle des compétences

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée .il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.¹

Les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion leur permettant de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser à bon escient. Les entreprises sont de plus en plus enclines à utiliser le terme de compétences, comme outil de gestion et de contrôle du personnel. Les circonstances économiques, imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leur compétence en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel.²

D'après LASARY, « l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations ³... »

2.7. Le recrutement comme levier de la GPEC

Il est important de souligner la prépondérance du recrutement dans toute entreprise

D'après LETHILLEUX Laetitia⁴, « le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation », de plus ,les deux enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent d'abord à embaucher un personnel compétent et à l'affecter à des postes ou il sera en mesure d'accomplir ses tâches de manière efficace et satisfaisante car le succès économique et social de l'entreprise en dépend .Gérer les emplois et les compétences permettra de réaffecter les ressources en fonction des besoins de l'entreprise .

Parmi les outils appropriés et indispensables à toute procédure de recrutement , la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC) un outil permettant d'analyser et de détecter les compétences convenant à chaque emploi .Plus l'entreprise a connaissance des qualification que requiert chaque poste de travail et des qualifications recherchées ,sa collecte de candidatures sera plus vaste et le résultat n'en sera que meilleur .En ayant connaissance du

¹FRANCOISE KERLAN, « Guide pour la GPEC », 3^{ème} édition. Organisation, Paris, 2004, P 17

²RAHMANI Zouhir, « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », mémoire de fin de cycle ,2012/2013, P14

³LASARY, « tout sur le management », édition El DAR EL Othmania, Alger ,2007, P193

⁴ LETHILLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Paris 2011-2012, P50

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

degré de compétence de chacun de ses salariés ,l'entreprise pourra ainsi recruter en interne ce qui lui apportera des avantages indéniables vu leur connaissances de l'entreprise et de sa culture.

Selon PERETTI Jean –Marie présente l'importance de privilégier le recrutement interne il annonce : « Priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposes en priorité aux salariés de l'entreprise en parallèle le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne ». ¹

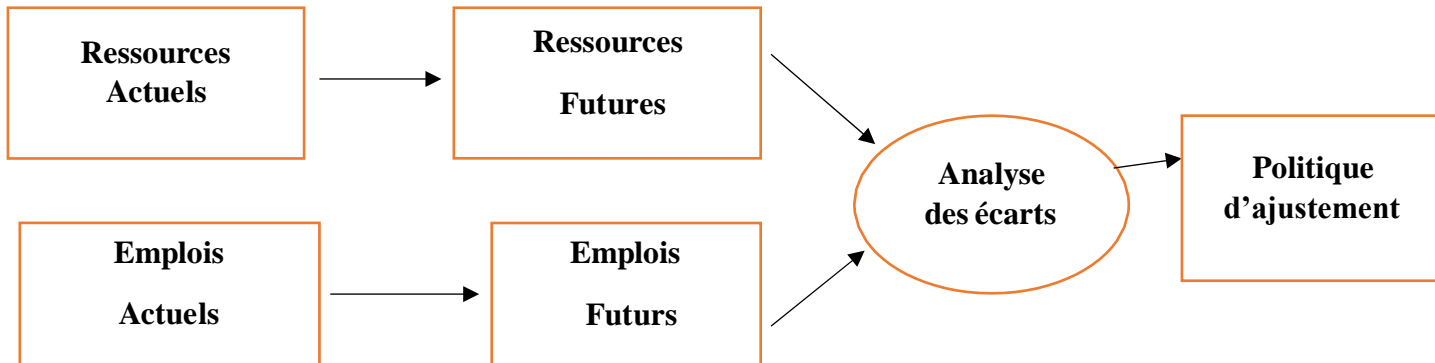
En l'absence de recrutement interne , les ressources humaines peuvent être acquises en dehors de l'entreprise , et donc procéder au recrutement externe qui consiste à acquérir des ressources humaines sue le marché du travail , comme chaque levier de la GPEC , le recrutement représente quelques avantages comme l'injection de sang neuf au sein de l'entreprise qui lui permettra d'avoir de nouveaux collaborateurs qui puisse relever le défi devant lequel se trouve l'entreprise , mais représente , également , certaines limites sue lesquelles l'accent doit être mis tel que :

- L'augmentation de la masse salariale, une variable que les entreprises cherchent à réduire dans un contexte où elles relèvent d'avantage le défi de l'optimisation de leurs ressources dans un souci d'efficience.
- Le risque de tensions interpersonnelles ou de démotivations liées à des différences de traitement perçus comme injuste, c'est l'importance de la variable socio-culturelle au sein de chaque organisation.
- La socialisation et l'intégration des nouvelles recrues dans le cadre du recrutement externe qui peuvent parfois durer et s'avérer lente en peser sur l'entreprise, à cela s'ajoute les facteurs objectifs qui puisse entraver le recrutement et faire en sorte que l'entreprise passe outre la sélection des compétences nécessaires.

¹PERETTI, Jean, Marie, « Ressources Humaines »,8 éme édition, Paris ,2003-2004, P197

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Figure N° 7 : la gestion prévisionnelle des compétences sur le plan qualitatif (schéma de base de la GPEC)



Source : Mallet L. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est -à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que dès ses besoins en emplois. Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur des Ressources humaines (RH) , ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise)

Il favorise des dosages entre ajustement internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble¹.

2.8. Les avantages et les limites de la GPEC

Les entreprises utilisent la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme outil stratégique afin d'anticiper et de gérer les compétences indispensables à leur développement. Les avantages et les limites majeurs de la GPEC sont les suivants :

2.8.1. Les avantages

On peut résumer les avantages de la démarche comme suit :

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents

¹ L.MALLET, « gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », Paris, édition Liaison, 1991

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser
- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.¹

2.8.2. Les limites de la GPEC

On peut résumer les limites de la GPEC comme suit :

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate ' cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.²
- Difficulté en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent .il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.
- Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur les prévisions fiables. En cas

¹LETHIELLEUX LAITIA, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines »,5^{ème} édition, op cit ,P 52

² PERETTI -JEAN-MARIE, Ressources Humaines, 8^{ème} édition, Paris ,2003-2004, P ,181

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.¹

- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

Section 3 : Le développement des compétences

Le développement des compétences permet de favoriser la prévision, l'anticipation des besoins en compétence, en qualification, avantage de l'acquisition qui permet de faciliter l'adaptation des salariés en fonction des objectifs de développement.

Aujourd'hui la question de développement de compétence est cruciale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'il soit en externe qu'en interne.

Les compétences doivent être renouvelées et développées, ainsi au cœur de développement de ces dernières, le recrutement s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc le recrutement est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

3.1. Introduction au développement des compétences

A l'heure actuel la compétence constitue un avantage concurrentiel ainsi le développement des compétences est donc -ou devrait être – une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières peut être, en elle-même, grâce à une mobilité bien gérée, génératrice de compétences nouvelles.

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur ².

On commence par définir le développement, puis le développement des compétences

¹ SOUTENAM J, F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, P 277

²<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment> , consulté le 23 /05/2024 à 20 :57

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

3.1.1. Définition de développement

D'après Jean-Marie PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de déterminations des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel ». ¹

Selon ANDRE GUITTET : « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leur performance, leur compétence, leur aspiration et leurs projets personnels ». ²

3.1.2. Définition de développement des compétences

Selon GUY le Boterf ³, il y a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs. Les compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

On peut définir le développement des compétences aussi comme un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « vésiculisations » au plan politique (au niveau de la direction générale).

3.2. Les cinq voies de développement de la compétence

De nombreuses typologies ont été élaborées. Nous avons choisi la suivante, proposée par Richard Wittorski, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

3.2.1. Première voie de développement

Il s'agit du modèle de formation sur le tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.

¹JEAN -Marie Peretti, « dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, 2001, P71

² ANDRE GUITTET, « développer les compétences », 2^{ème} édition, op cit, P 61

³BOTERF GUY, op cit, Paris, 2004, P56

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

3.2.2. Seconde voie de développement

C'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétence en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.

3.2.3. Troisième voie de développement

Il s'agit de situation d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.

3.2.4. Quatrième voie de développements

Elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. Au sein de groupes de réflexions salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité ... C'est la logique de réflexion pour l'action.

3.2.5. Cinquième voie de développement

dans celle-ci ,les savoirs théorique acquis en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées .Nous retrouvons ici l'hypothèse / encore dominante /sur laquelle repose la formation initiale sans alternance (la formation transmet des savoirs qui sont supposés pouvoir s'investir plus tard dans des pratiques, notamment sous la forme de compétences lorsque les individus se retrouvent en situation professionnelle) : « il s'agit d'une logique de l'intégration assimilation » ¹

3.3. Les approches du développement de compétences

D'après BOTERF², « les différents recherches et études parcourues dans le domaine de la formation fait apparaitre, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches. »

La première approche envisage le développement des compétences professionnelles, comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et de transformation de compétences, autrement dit-il s'agit de comprendre comment le développement de produits au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquels sont placés les acteurs.

¹Wittorski , R,in revue «les vois de la professionnalisation »le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons,le 4 octobre 2007

² GUY LE BOTERF, "construire les compétences individuelle et collectives », 2 éditions, Edition EYROLLES, Paris ,2001, P 112

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Dans une autre perspective, on se demande comment se produisent les compétences professionnelles pour l'action efficace, mais plutôt sur les conditions qui agissent sur le développement et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences, individuelles ou collective.

3.4. Les principales formes de développement des compétences

- **Coaching en mentorat** : le coaching vise à nous encadrer et nous orienter dans le cadre d'une mission à accomplir à court terme, il permet de développer les compétences exigées dans le cadre de notre fonction, il s'appuie sur une relation davantage personnelle et nous accompagne dans notre développement personnel ou professionnel, il nous aide à gagner la confiance.
- **Cours magistral** : le cours magistral expose des notions théoriques qui seront amenées à être mises en application dans le cadre professionnel, il offre l'occasion aux participants d'interagir entre eux et avec le formateur pour une meilleure assimilation des connaissances.
- **Etude de cas** : les études de cas facilitent la compréhension des notions théoriques, elles permettent la mise en application des concepts clé dans le cadre de cas concerné généralement tirés de la vie réelle.
- **Mises en situation** : les mises en situation obligent les participants à jouer un rôle et à imaginer différents scénarios, elles permettent de se placer au plus près de la réalité.
- **Travail en groupe** : les travaux de groupe sont essentiels à l'apprentissage, dans la mesure où ils permettent d'intensifier les échanges et de confronter des points de vue. Cela permet d'élargir sa vision et d'ouvrir son esprit à différentes approches.
- **Formation à distance** : la formation à distance constitue une alternative à la formation en présentiel et représente une solution de formation alternative moins contraignante, mais exige une excellente autodiscipline.
- **Conférence et salon** : les conférences et salons permettent de mettre à jour ses connaissances, d'avoir le point de vue d'experts dans leur domaine et de rencontrer ses pairs.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

3.5. Le axes du développement des compétences

Selon Cîteau, J Pierre, « Quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédure originale ou d'un travail qui doit être organisé différemment ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnelle qui oblige d'avoir des relations interpersonnelles, le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises dans tous les secteurs économiques »¹

La compétence d'un collaborateur doit être reliée aux trois axes suivants :

3.5.1. L'axe d'activité

C'est tout ce qu'on appelle la connaissance en action c'est réagir son réfléchir (la mise en action de la connaissance), cet axe construire une dimension nécessaire mais non suffisant de la compétence il ne peut y'avoir de compétence sans savoir faire ou savoir agir.

3.5.2. L'axe des ressources disponibles (personnel et de réseaux)

Ils représentant les ressources acquises personnellement (connaissance, savoir-faire, savoir), soit de réseaux de ressources aux quel il faut faire, savoir-faire ou bien (banque de donné, réseaux documentaire).

3.5.3. L'axe de la distinction

Il s'agit de retours réflexifs, ce sujet de ressources et les stratégies d'action qu'il a mise en œuvre. Ce dernier développe sa capacité à conduire lui-même ses apprentissages.²

3.6. Recrutement et le développement des compétences

Il existe un lien étroit entre le recrutement et le développement des compétences au sein d'une organisation :

La première des choses :

- Le recrutement est considéré comme la première étape pour doter l'entreprise des compétences, nécessaire, il permet d'identifier et d'attirer les talents possédant les compétences requises. Un bon processus de recrutement garantit l'adéquation entre les profils recrutés et les besoins actuels de l'entreprise.

¹Cîteau.J.Pierre « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique »,Armand Collin, paris 4^{eme} édition,2002,p64

²C, LeBoterf,« ingénierie et évaluation des compétence»,paris,4^{eme} édition ,édition organisation 2001-2002,p106

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- Les compétences évoluent rapidement et les besoins futurs changent. Le développement des compétences prend alors le relais pour faire évoluer les collaborateurs et les préparer aux défis à venir, la formation, le mentorat, les mobilités internes permettent de faire monter en compétences les équipes.
- Cependant, un recrutement réussi offre un vivier de talents sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour développer les compétences stratégiques, investir dans le développement des compétences des bons profils recrutés permet de les fidéliser et de valoriser le capital humain.
- Enfin, disposer de programmes de développement des compétences attractifs renforce la marque employé de l'entreprise et cela facilite le recrutement des meilleurs talents.

Donc le recrutement et le développement des compétences sont liés et se nourrissent mutuellement pour doter durablement l'entreprise des ressources humaines les plus à même de soutenir sa performance et sa compétitivité.

3.7. Les objectifs de développement des compétences

Le développement des compétences est une pratique primordiale pour l'entreprise car elle lui permet de consolider un avantage concurrentiel et d'atteindre la performance, nous allons citer plusieurs objectifs de la compétence :

3.7.1. Un élément clé de l'intégration

Le développement des compétences est un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés, car ces derniers devaient apprendre les produits et les services, les structures, les méthodes, la culture de l'entreprise, donc le développement des compétences permet une meilleure intégration.

3.7.2. Répondre aux besoins de l'entreprise par le développement des compétences

La stratégie de développement d'une entreprise permet de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité, on parle aussi de ses valeurs, ses marchés, ses clients, prospects et concurrents : et pour cela il faut répondre à ses besoins par le développement des compétences.

3.7.3. Mise en place d'une GPEC fiable

Le développement des compétences permet la mise en place d'un plan pour le capital humain qui constitue l'entreprise à long terme et cela pour :

- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.¹

En ayant plus de ressources disponibles et un vivier de candidats potentiels plus important, l'employeur peut plus facilement prévoir l'évolution de son activité et de ses emplois en relation avec celle de ses compétences. Les salariés étant plus professionnels et efficaces, ils seront à même de réfléchir sur l'évolution de leur métier, de maintenir d'eux-mêmes leurs compétences et de transmettre leur savoir. L'employeur de référence peut se permettre d'être plus sélectif, en recrutant non seulement sur l'expérience et la compétence, mais sur le comportement, il sera en mesure de candidats cherchant à s'améliorer d'eux-mêmes et développer les capacités d'auto-apprentissage de l'organisation².

3.7.4. Assurer l'adaptation et la mobilité

Développer les compétences et les performances des collaborateurs, permet de faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels et assurer leur mobilité vers les métiers de demain³.

3.8. L'impact de recrutement sur le développement des compétences

Le recrutement est un impact significatif sur le développement des compétences au sein d'une organisation.

Voici quelques points clés à prendre en considération :

- Le processus de recrutement stratégique est un processus aligné sur les objectifs de l'entreprise est essentiel. Cela inclut une analyse approfondie des besoins en compétences actuels et futurs, cette méthode permet d'attirer les candidats les plus qualifiés et d'éviter les erreurs de recrutement coûteuses.
- Le plan de développement individuel favorise le développement continu des compétences, il est suggéré d'établir des plans de développement individuels pour chaque employé. Ces plans identifient les domaines de compétences à renforcer, fixent des objectifs de formation et proposent des opportunités de développement professionnelles adaptées aux besoins.

¹Ait Mimoun Jugurtha, Ait Larbi Rafik, « L'apport du développement des compétences dans la gestion de l'intégration des nouveaux recrutés cas l'unité Ain El Hammam filiale du groupe C&H-Fashion /SPA P112-113

²Benjamin Chaminade, « Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur », AFNOR Editions, P11

³ Jérôme Bruet et Noria Larose, « Capital Learning, La formation au service de la performance de l'entreprise », édition EMS 2014, P50

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

- Evaluation rigoureuse des compétences, lors du processus de recrutement il est crucial d'évaluer soigneusement les compétences techniques, les capacités comportementales et d'apprentissage des candidats, cela peut impliquer des tests écrits, des entretiens approfondis, des études de cas. Cette évaluation permet de garantir que les nouveaux employés disposent des compétences nécessaires dès le départ.
- La mobilité interne et rotation des postes, encourager la mobilité interne et la rotation des postes offre aux employés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelle perspective. Cela favorise le développement de compétences transversales, stimuler l'innovation et permet aux employés de découvrir de nouveaux domaines d'intérêt au sein de l'organisation.
- Programme d'intégration et de formation, une fois les nouveaux employés recrutés, il est essentiel de mettre en place des programmes d'intégration et de formation solides. Ceux-ci permettent de les familiariser avec la culture d'entreprise, les processus et les outils, tout en renforçant leurs compétences spécifiques au poste.

Une formation initial complète et un accompagnement par des guides expérimentés facilitent l'intégration et le développement rapide des compétences.

- Programme de formation continus, les entreprises doivent investir dans les programmes de formation continus pour leurs employés. Cela peut inclus des formations dans des salles en ligne, des ateliers pratiques ou des conférences sectorielles.

Chapitre II Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Conclusion

Le développement des compétences est un processus continu évolutif qui nécessite un engagement constant, est un voyage enrichissant qui nous permet de découvrir plein potentiel et de nous adopter au changement.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de recrutement, interne et externe, elles doivent valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'acquérir des compétences nouvelles. Alors le recrutement constitue le moyen privilégié de développement des compétences

En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques, ainsi que la gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (la GPEC), est devenue une des préoccupations de la gestion des Ressources Humaines.

Dans ce chapitre, nous avons exploré en profondeur le développement des compétences travers trois aspects clés. Tout d'abord on a traité l'introduction à la notion de compétence qui est un élément crucial dans l'organisation. Ensuite, en examinant l'identification des compétences par la gestion prévisionnelle des emplois et de compétence, mettant en lumière sa définition, ses principes clés... Enfin nous avons analysé le développement des compétences, nous avons mis en évidence l'importance de ses deux processus comme complémentaire pour attirer et retenir et former les meilleurs talents qualifier et une croissance durable de l'organisation.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter Le recrutement au service du développement des compétences dans la banque publique algérienne ; CAS de La CNEP BANQUE TIZI OUZOU.

**Chapitre III : Analyse du processus
de recrutement au sein de la cnep
Banque Tizi - Ouzou**

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment la CNEP-Banque utilise le processus de recrutement au service du développement de la compétence.

Dans un monde où le délai d'obsolescence des connaissances tend à s'amenuiser de plus en plus, il n'y a que la formation qui puisse donner à tout collaborateur les armes nécessaires pour agir et interagir dans le monde d'aujourd'hui.

La CNEP-BANQUE est un établissement financier spécialisé auparavant dans l'épargne. Il existe en Algérie plusieurs institutions financières, la seule institution financière on peut la considérer comme leader dans la mobilisation de l'épargne c'est la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), qui sera présentée dans notre chapitre à travers son historique, son organisation et ses fonctions.

Comme toute grande entreprise et pour assurer son accroissement, la CNEP-Banque subit des transformations en fonction de décisions prises en interne mais aussi en fonction de son environnement externe.

Aujourd'hui, la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance -Banque (CNEP) représente l'une des plus puissantes banques primaires Algériennes, compte tenu de ses activités, de sa part de marché ainsi que de son chiffre d'affaires réalisé annuellement.

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

Depuis sa création la CNEP-Banque a évolué pour devenir une institution financière majeure en Algérie. Non seulement elle est reconnue et tant que banque de financement du logement, mais elle s'est également imposée comme une banque universelle, moderne et proche des Algériens. Au cours de son demi-siècle d'existence, la CNEP-Banque a su s'adapter aux mutations économiques et aux réformes du secteur bancaire, consolidant ainsi sa croissance équilibrée et gagnant la confiance de millions de clients.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « la CNEP-BANQUE », ensuite la deuxième section traite l'état de recrutement et de développement de la compétence au sein de la CNEP. Enfin la dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats du questionnaire effectués au sein de cet organisme

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Des 1971, le ministère des finances a chargé la CNEP de contribuer au financement de l'habitat ainsi que le développement de la nouvelle instruction, qui porte sur la création et mise en service de nouveaux produits. En plus, des nouvelles institutions de soutien mises en place afin de donner un aspect plus sûr au crédit immobilier telle que la caisse nationale du logement (CNI), le fonds de garantie et caution mutuelle de la promotion immobilière (FGCMPI), société de refinancement hypothécaire (SRI) et la société de garantie du crédit immobilier (FGCI) ont permis de jeter les bases à une nouvelle aire de financement de logement.

1.1. Historique de la CNEP-BANQUE

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance, a été créée le 10 août 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA) avec pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la CNEP, a officiellement ouvert ses portes le 1 mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année à travers son réseau.¹

1.1.1. 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret

Durant la période 1964-1970, l'activité de la CNEP se limitait à la collecte de l'épargne sur livret, avec des crédits sociaux hypothécaires. Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés sur le territoire national.

1.1.2. 1971-1979 : encouragement de financement de l'habitat

Au mois d'avril 1971, la CNEP s'en charge de financer les programmes de réalisation des logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent venus les premiers logements au profit de titulaires de livrets d'épargne. En 1979, 46 agences et bureaux de collecte étaient opérationnels.

¹CNEP, revue numéro spécial historique (1964-2004) CNEP/banque « quarante ans au service de l'épargne et du crédit ».

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

1.1.3. Décennie 80 : La CNEP au service de la promotion immobilière

Cette période a porté des changements à la CNEP en instruisant la fonction crédit pour qu'elle puisse élargir son champ d'activité, elle a été chargée de nouvelles tâches ou nouvelles missions qui la liait avec les particuliers et les promoteurs. Ces nouvelles tâches consistent :

- L'encouragement de l'initiative individuelle dans le domaine de logement à travers de multiples crédits (crédit à la construction, achat, extension ou aménagement d'un logement)
- L'encouragement de l'initiative individuelle dans le domaine de logement à travers de multiples crédits (crédit à la construction, achat, extension ou aménagement d'un logement)
- La mise en place des promoteurs publics de logements dont la réalisation sera financée par les fonds de l'épargne ou profit exclusif des épargnants (comme EPLF, APC, Cosider et les ouvres sociales)
- L'instauration d'autres formules d'épargne jeunes et d'épargne voiture, qui ont permis de multiplier les réseaux de collecte de fonds d'épargne à la CNEP.

1.1.4. 1990 à ce jour

La CNEP est érigé en société par action sous la dénomination de la CNEP -Banque. La CNEP Banque est régie par le code du commerce et plus précisément par la loi 90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et le crédit. Cette période est marquée par les événement suivants :

- **1997** : changement de statut de la CNEP, il est passée d'une caisse à une banque
- **1998** : Lancement des crédits à la consommation
- **2005** : Repositionnement stratégique sur le financement de l'immobilier.
- **2008** : Lancement de la Bancassurances
- **2011** : Repositionnement stratégique : Financement des entreprises quelques soit le secteur d'activité
- **2013** : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne
- **2015** : Lancement du compte épargne non rémunéré (RASMALI)
- **2016** : Ouverture de la première agence automatisée KHATABI (Alger centre)
- **2018** : le capital social de la CNEP -Banque passe de 14 à 46 milliards DA.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Actuellement, la CNEP -Banque occupe une place significative dans le système bancaire algérien avec des parts du marché de 23 % dans la collecte des dépôts ,21 % pour les crédits à l'économie et 54% pour les crédits à moyen et long terme.

1.2. Présentation de la CNEP Banque

La transformation de la CNEP en banque a permis d'octroyer plus de crédits que ses seuls dépôts l'autorisaient comme au temps où elle était une caisse. Elle peut désormais délivrer des chèques et ouvrir des comptes bancaires a vue , a ces clients , des comptes courants aux entreprises et des comptes chèques aux particuliers et aux associations .En ayant accès au refinancement de la banque d'Algérie , la CNEP Banque peut régénérer sa trésorerie à travers le refinancement des crédits qu'elle a consentis et développer ses capacités de financement En matière de politique monétaire , le bilan CNEP Banque , est désormais intégré dans les statistiques monétaire de la banque d'Algérie .

La CNEP et donc devenue une banque avec des pouvoirs comparables à toute autre banque, régie par la loi algérienne sur la monnaie et le crédit. Les politiques proposées en matière de crédits, de collecte de ressources et de procédures y afférents, visent notamment à permettre à la banque de se conformer aux dispositions de la loi sur la monnaie et les crédits, relatives aux règles prudentielles.

Aujourd'hui, la CNEP Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle que par le montant des ressources collectées et des crédits accordés. D'ailleurs, depuis 1992, la CNEP intervient sur le marché monétaire afin d'assurer un placement à son excédent de liquidités.

1.2.1. Définition de la CNEP-BANQUE

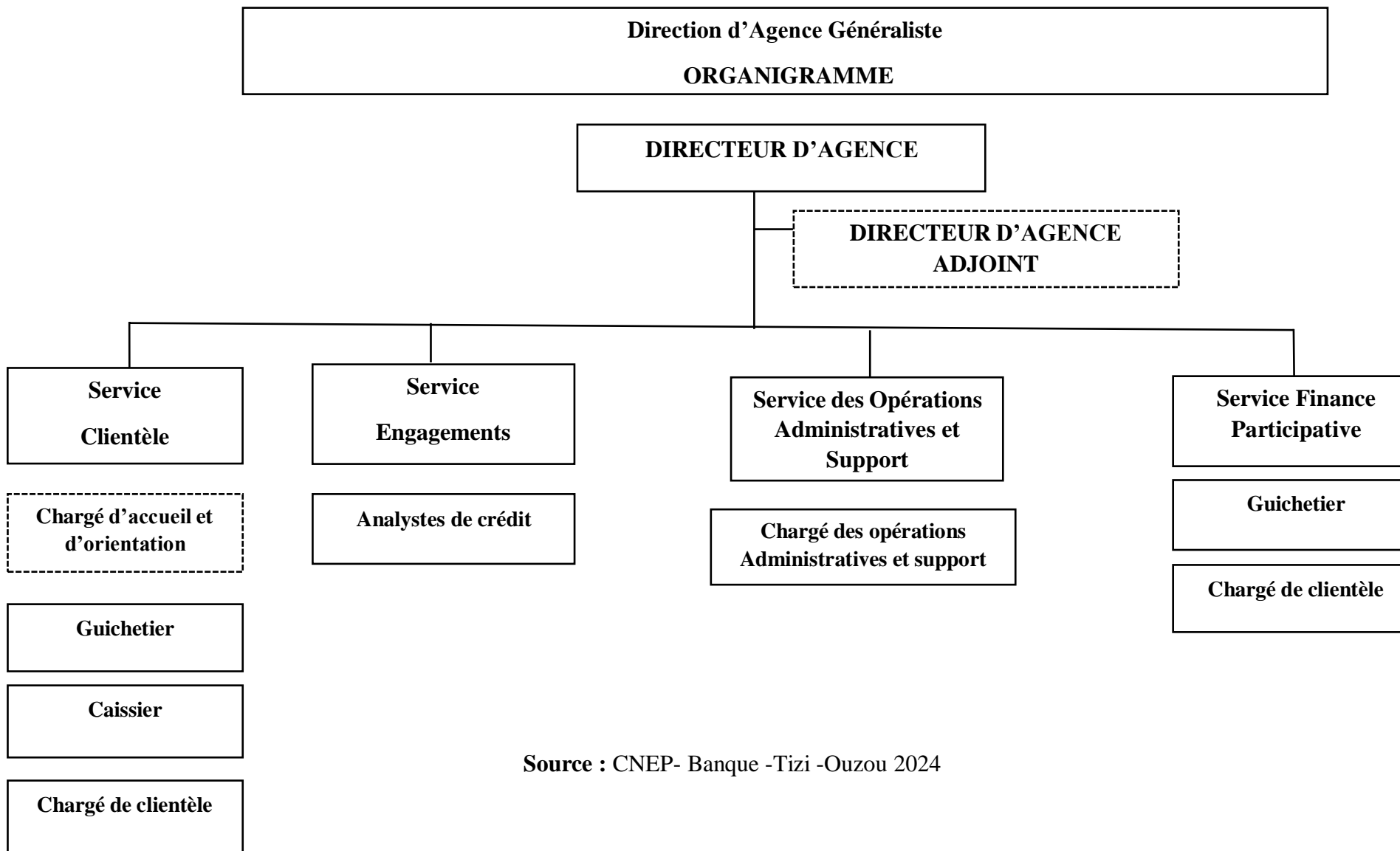
La CNEP-BANQUE caisse national d'épargne et de prévoyance banque, est un établissement financière créé le 10 Aout 1964 spécialisé dans la collecte d'épargne des ménages et financement de l' habitat à travers ses crédits.

Cette partie sera consacrée à l'organisation et administrative de la CNEP, ainsi ses missions.

1.2.2. Organisation générale de la CNEP-Banque

Cet organisme nous permet d'avoir une vue sur la structure générale de l'agence CNEP, représente par le schéma organisationnel ci-dessous :

Figure N° 8: organigramme générale de la CNEP-Banque Tizi Ouzou (Voir annexe 01)



Source : CNEP- Banque -Tizi -Ouzou 2024

1.3. Présentation du réseau de tizi -Ouzou

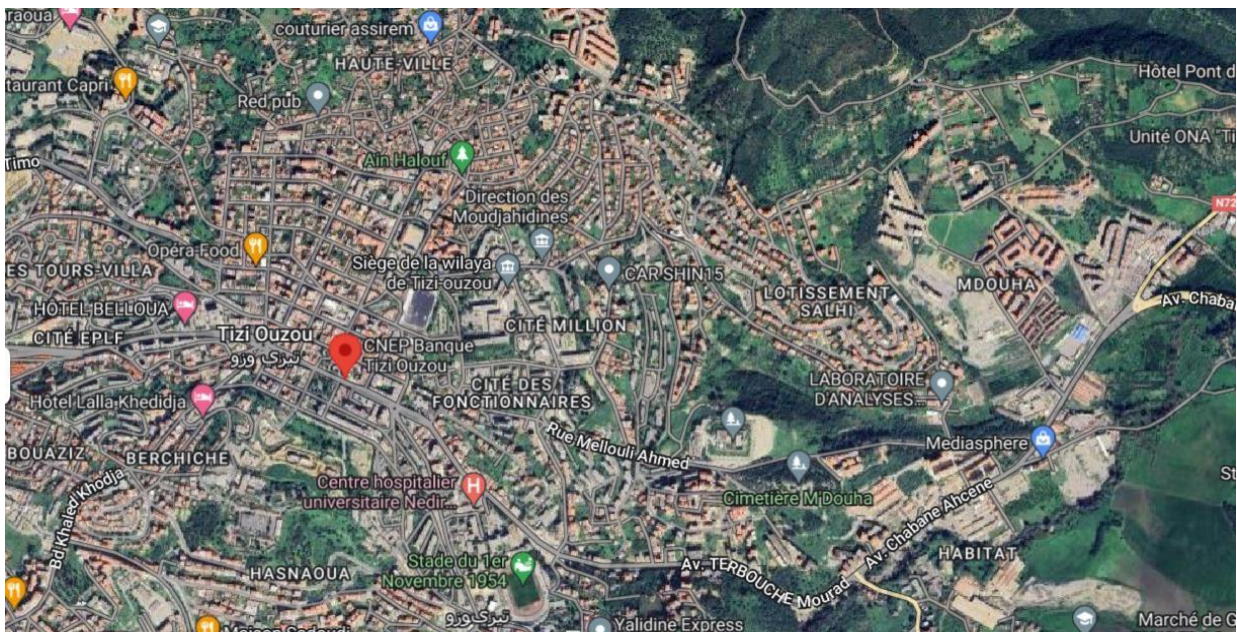
La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP -Banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque.
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire globale de la banque.
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales.
- Server de feedback d'information aux structures centrales quant aux difficultés dans l'application de textes.
- Veiller stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque
- La direction du réseau est structurée en 7 départements, l'organisation d'une direction du réseau commercial est reprise dans l'organigramme

■ Localisation d'agence CNEP-Tizi Ouzou

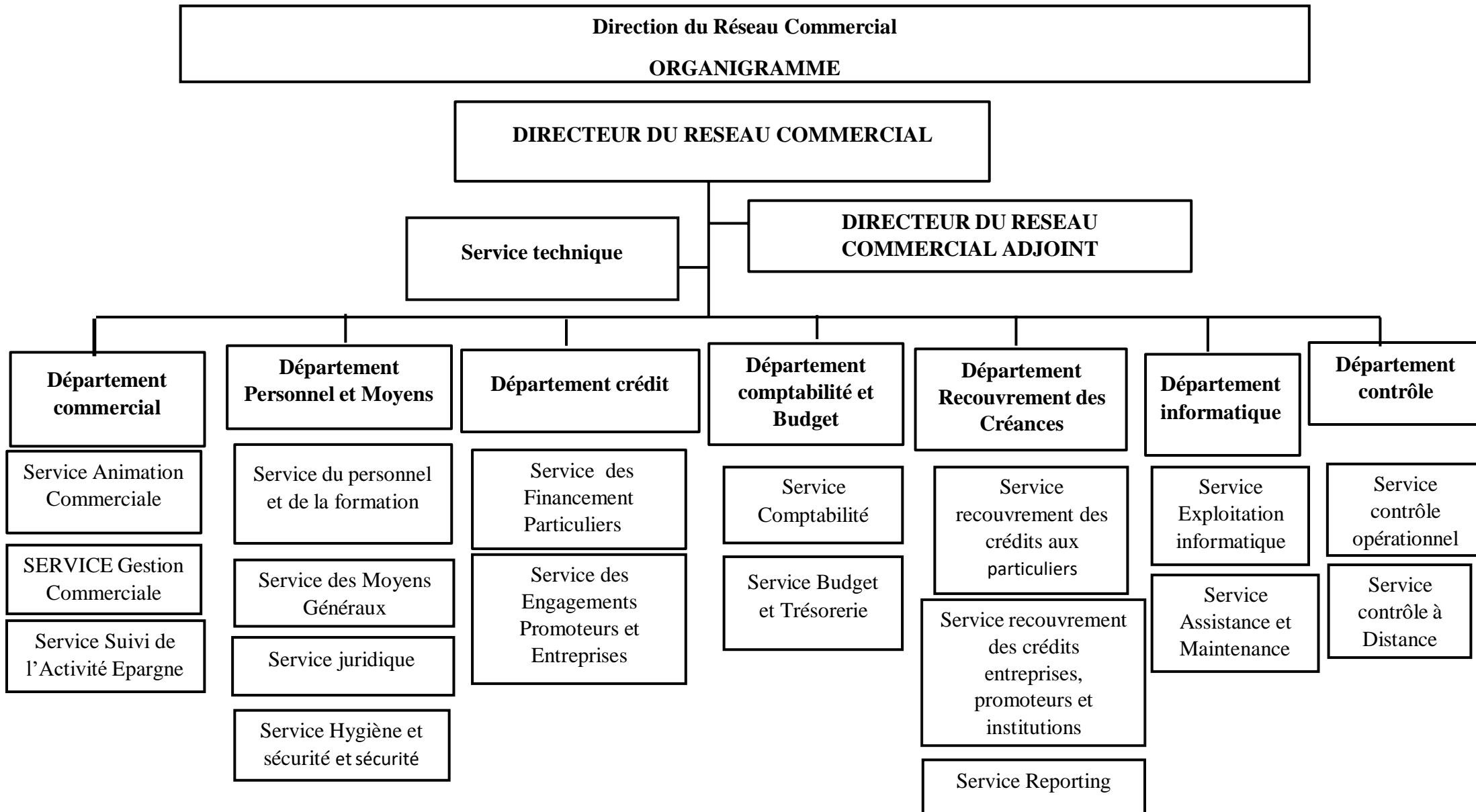
Figure N° 9: localisation Agence CNEP



Source : Google Maps¹

¹<http://.google.com/maps/place/CNEP+Banque+Tizi+Ouzou>

Figure N° 10: Organigramme de Direction du Réseau Commercial de CNEP -Banque (voir Annexe 02)



Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

1.3.1. La direction du réseau de Tizi Ouzou à l'heure actuel

Sept (07) département à savoir :

1.3.1.1. Département personnel et moyens

- **Ses missions principales sont**

- Mise en œuvre et gestion des moyens humaines et matériels de manière rationnelle
- Assurer la sécurité des personnes

- **Ses services sont**

1.3.1.1.1. Service personnel et formation

Son rôle principal est de

- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement
- Tenir le fichier du personnel

1.3.1.1.2. Service des moyens généraux

Son rôle est de

- Veiller à la bonne tenue des registres d'inventaires
- Tenir à jour le fichier fournisseur
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises

1.3.1.1.3. Service hygiène et sécurité

Son rôle est de

- Assurer le gardiennage et la sécurité des locaux.
- Classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur.
- Contrôler les personnes et les accès des clés.

1.3.1.1.4. Service juridique

Son rôle

- Gérer les affaires contentieuses des agences et de la direction de réseau
- Coordonner et suivre les activités des cellules juridiques qui lui sont rattachées au plan fonctionnel.

1.3.1.2. Département comptabilité et Budget

- **Ses missions principales sont les suivantes**

- S'assurer de la bonne application des procédures en vigueur
- Suivre les comptes de trésorerie

- **Ses services sont**

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

1.3.1.2.1. Service comptabilité

- Appliquer et faire appliquer les procédures et instructions émanant de la structure centrale habilitées.
- Contrôler l'authenticité et la concordance des pièces comptables
- Assurer le classement et l'archivage des documents comptables définitifs.

1.3.1.2.2. Service budget et trésorerie

Son rôle est de

- Notifier aux agences leurs budgets respectifs
- Trier la situation de trésorerie et en assurer la mise à jour
- Veiller au respect des plafonds de trésorerie

1.3.1.3. Département crédit

▪ Ses missions principales sont les suivantes

- Elaborer les prévisions annuelles crédits aux promoteurs et aux particuliers
- S'assurer de l'exécution des instructions et des procédures en vigueur

▪ Ses services sont

1.3.1.3.1. Service financement des particuliers

Son rôle est de

- Examiner pour avis sur les dossiers de crédits relevant de la compétence de la direction générale
- Contrôler les listes définitives d'attribution et vérifier la conformité des conventions passées avec les clients.
- Gérer et mettre à jour le fichier de la clientèle crédit

1.3.1.3.2. Service des engagements promoteurs et entreprises

Son rôle est de

- Représenter la direction du réseau auprès des promoteurs immobiliers financés par l'institution
- Veiller au suivi des opérations immobilières prendre charge tout incident susceptible d'être créé ;

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

1.3.1.4. Département informatique

- **Ses missions principales sont les suivantes**

- prise en charge de tous les problèmes de saisie et de traitement des agences non informatisées ;
- l'entretien et la sécurité des équipements informatiques ;

- **Ses services sont**

1.3.1.4.1. Service exploitation informatique

Son rôle est de

- Assurer la saisie des informations est agences non informatisés ;
- Pointage et validation des informations saisies ;
- Gérer les données des fichiers informatiques du réseau ;

1.3.1.4.2. Service assistance et maintenance

- Prendre en charge les travaux de maintenance des matériels et des équipements
- Organiser et gérer la documentation relative à l'exploitation des systèmes informatiques
- Assurer en relation avec les structures concernées la sécurité arrêtée par la structure centrale
- Tenir à jour le fichier régional de la clientèle épargne

1.3.1.5. Département commercial

- **Ses missions principales sont**

- Centraliser et consolider ses états et les données statistiques de l'épargne
- Collective par les agences conformément à la périodicité arrêtée par la structure centrale
- Tenir à jour le fichier régional d la clientèle épargne

- **Ses services sont les suivants**

1.3.1.5.1. Service Animation Commercial

Son rôle

- Les taches de ces services n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.3.1.5.2. Service gestion commercial

Son rôle est de

- les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision règlementaire

1.3.1.5.3. Service suivi de l'activité Epargne

Son rôle est de

- Les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

1.3.1.6. Département contrôle

▪ Ses missions principales sont

- L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel de contrôle
- La réalisation des contrôles à distance des structures d'exploitation

▪ Ses services sont les suivants

1.3.1.6.1. Service contrôle opérationnel

Son rôle est de

- la mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle
- La participation à la mise en place des plans de redressement
- L'élaboration des rapports de missions de contrôle

1.3.1.6.2. Service contrôle à distance

Son rôle est

- Le contrôle des structures à distance d'exploitation du réseau ;
- L'exploitation et le contrôle des repartings émanant des différents structures réseau ;
- La préparation des repartings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées ;

1.3.1.7. Département Recouvrement des créances

Ses services

1.3.1.7.1. Service Recouvrement des crédits aux particuliers

Son rôle

- les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision règlementaire

1.3.1.7.2. Service Recouvrement des Crédits Entreprises, Promoteurs et institutions

Administratives

Son rôle

- Les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision règlementaire

1.3.1.7.3. Service Reporting

Son rôle

- Les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision règlementaire

1.3.2. Les principales missions de la CNEP -Banque

Différentes missions de la banque qui portent essentiellement sur :

- La mobilisation et la collecte de l'épargne : la collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

- Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire national.
- Le réseau postal composé de 3204 points de collecte répartis sur les 48 wilayas.
- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire)
- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales
- Les bonnes caisses
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques
- Les comptes chèques aux particuliers
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants

1.3.3. L'organisation administrative et surveillance de la CNEP /Banque

La CNEP est géré par un conseil d'administration composé comme suit :

- Un président désigné par décret pour une période de trois ans sur proposition du ministre de l'économie nationale, et choisi en raison de sa compétence en matière économique et financière
- Un représentant du ministre de l'intérieure :
- Un représentant du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports ;
- En cas d'absence du présent, celui-ci est remplacé par le représentant du ministre de l'économie nationale :
- Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de la CNEP
- Des administrateurs autres que le président peuvent se faire représenter par un mandataire appartenant au même département qu'eux -mêmes
- Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion et l'administration de l'institution dans le cadre des activités statutaires et des plans financiers nationaux.
- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur propositions du directeur générale ;
- Il détermine les conditions générales des opérations effectuées dans le cadre du statut.

1.3.4. Les rôles de la banque

1.3.4.1. Satisfaire les besoins des particuliers

- besoin de financement
- Besoin de placement
- Besoin de conseils

1.3.4.2. Les besoins des entreprises

- Besoin de financement
- Besoin de placement

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Section 02 : Etat de recrutement et développement des compétences au sein de la CNEP -Banque

Le recrutement est une succession d'opération entreprise en vue de parvenir à pourvoir un poste vacant, en suscitant des candidatures répondant le mieux aux besoins exprimés.

Le but de recrutement c'est de répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en temps voulu notamment pour l'occupation de quelques postes sensibles, l'offre d'emplois doit donc être adaptée aux conditions du secteur d'activité tout en restant dans la possibilité et le contexte de l'entreprise.

2.1. Le recrutement au sein de la Banque

La CNEP-Banque met en place sa propre stratégie de recrutement, comprenant ses diverses catégories et les méthodes utilisées.

2.1.1. Les types de recrutement

En ce qui concerne le recrutement de nouveaux talents, diverses méthodes de recrutement peuvent être employées en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise.

2.1.1.1. Le recrutement interne

Quand un poste est déclaré vacant, en raison de raisons telles que la démission ou la retraite, la procédure de recrutement interne par voie de concours est initiée par une déclaration de vacance de poste, dans le but d'informer le personnel intéressé et de répondre aux critères requis pour le poste. Avant de recueillir les candidatures, la date du concours est fixée et communiquée aux candidats. Une fois ce concours terminé, le candidat le plus compétent sera nommé à ce poste.

2.1.1.2. Le recrutement externe

Il s'agit d'un recrutement effectué par le bureau local de main-d'œuvre, mais toujours par le biais d'un concours. Après ce concours, les participants les plus talentueux seront acceptés.

2.2. Le processus de recrutement au sein de la CNEP

Le processus de recrutement consiste en une série d'actions entreprises afin de trouver un poste vacant, en encourageant des candidatures qui répondent le mieux aux besoins exprimés.

2.2.1. Les étapes de recrutement

Le processus de recrutement suit généralement les étapes suivantes :

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

2.2.1.1. Identification des besoins en ressources humaines

Le recrutement des besoins est engagé en mois novembre de chaque année par la diffusion d'une note de service invitant l'ensemble des directions centrales et régionales à exprimer les besoins en personnel selon les contrats prévus. (**Voir Annexes 03 et 04**)

2.2.1.1.1. Plan prévisionnel de recrutement

Le plan de recrutement doit répondre aux objectifs de développement de la CNEP-BANQUE et tenir compte des opérations de la direction générale en la matière.

2.2.1.1.2. Validation du plan de recrutement

Le plan de recrutement est approuvé par le comité de validation un mois avant sa mise en application.

2.2.1.1.3. Notification

Le plan de recrutement adopté est transmis par la direction des ressources humaines aux structures concernées pour mise en œuvre.

2.2.1.2. Recherche des candidatures

La direction des ressources humaines doit tenir compte du potentiel existant au sein de l'institution en privilégiant le recrutement interne. En absence de cette possibilité, une lettre notifiant l'accord pour le recours au recrutement externe est transmise à la direction du réseau concerné, laquelle effectue la recherche des candidatures. (**Voir Annexe 05**)

2.2.1.2.1. Recours à l'organisme de placement

Conformément à la loi 04-19 du 25 décembre, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les employeurs doivent passer par les organismes de placement pour procéder au recrutement, tout employeurs est tenu de notifier à l'agence habilité à la commune ou l'organisme privé tout emploi vacant dans son entreprise.

2.2.1.2.2. Offre d'emploi par voie de presse

Le recours à l'annonce par voie de presse est décidé en fonction de l'importance du recrutement et du nombre de poste de travail à pourvoir

2.2.1.3. Procédure de traitement

2.2.1.3.1. Présélection sur l'étude de curriculum vitae et de la lettre de motivation

Permet de faire un premier tri des candidatures qui consiste à analyser des références présentées par chaque candidat et vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste. Sur la base du référentiel métier, compétence, et de la grille d'analyse.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Les candidatures qui ne répondant pas aux conditions arrêter pour l'occupation du poste à pouvoir sont éliminées.

2.2.1.3.2. Sélections des candidatures

La sélection vise à retenir les candidats répondant au profil recherché à l'aide de deux procédés qui sont :

- **L'entretien individuel**

C'est une opération qui se déroule en présence d'un jury composé d'un cadre du service du personnel formé pour passer les entretiens et du supérieur hiérarchique du poste vacant pour évaluer les compétences techniques liées au poste. **(Voir Annexe 06)**

- **Les tests de sélection**

Il s'agit de test psychotechnique et des tests de mise on situation professionnelle pour détecter les candidats qui répondent le mieux exigence du poste à pourvoir.

- **Décision de recrutement**

Trois fiches de synthèses de coordinateurs à l'emploi, les trois meilleurs candidats jointes au guide appréciations sont envoyés à la direction des ressources humaines pour avis et accord de **(voir annexe 07)** :

- Direction de la structure concernée.
- Direction générale adjoint de rattachement
- Direction générale adjoint chargé de l'administration.

Après cette fiche de synthèse des avis, elle doit être transmise au président direction générale pour décision, une fois da décision est prise, le candidat retenu est invité à compléter son dossier administratif. **(Voir annexe 08)**

2.2.1.4. Accueil et intégration

Le processus accueil et d'intégration est une place importante dans la réussite. Peut contribuer à faciliter de développement de la carrière professionnelle d'un employé. Exemple, pour la CNEP-BANQUE permettre au nouvel employé d'être opérationnel rapidement.

2.2.1.4.1. Prise de fonction

La relation de travail prend naissance après établissement et signature par le candidat et l'employeur des documents suivantes :

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

2.2.1.4.2. Contrat de travail

Nous distinguons plusieurs types de contrat de travail :

- **Le recrutement par contrat de travail à durée indéterminée et à plein temps (CDI)**

On entend par là un recrutement pour un poste de travail dont le terme n'est pas défini et dont le nombre d'heures correspond à la durée de travail (8). (voir annexe 09)

- **Le recrutement par contrat de travail à durée déterminée (CDD)**

- Il est ici question d'un recrutement spécifique à des situations d'emploi spécifiques, comme mentionné à l'article 12 de la loi n°90-11 sur les relations de travail

- L'utilisation du recrutement à durée déterminée pour répondre aux besoins. Le fait d'être ponctuels nécessite d'abord l'approbation du président directeur général (voir annexe 10)

- **Les formes et durée du contrat d'insertion**

Les contrats d'insertion établis par le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) sont classés en deux catégories :

- **Contrat insertion des diplômés (CID)**

Pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs de l'établissement national de formation professionnelle (voir annexe 11).

- **Contrat d'insertion professionnelle (CIP)**

Pour les jeunes qui ont terminé l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle ou ayant suivi par apprentissage (voir annexe 12)

Leur durée est d'une année renouvelable et sont conclus entre la direction de l'emploi de la wilaya, l'employeur et le bénéficiaire.

- Le contrat de travail aidé (CTA) : les jeunes inscrits dans le DAIP dont les résultats sont jugés satisfaisants à la fin de leur contrat pourront être embauchés sans contrat de travail aidé (CTA). (voir annexe 13)

- Le CNEP-Banque a également la possibilité d'utiliser ce genre de contrat pour recruter les jeunes primo-demandeurs qui n'ont pas déjà été placés en contrat d'établissement professionnel.

- Le contrat de travail conclu entre l'employeur et le département de l'emploi de la wilaya (DEW)

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Contribue à la rémunération du bénéficiaire par l'État. En même temps que le contrat de travail aidé est signé, il est obligatoire pour l'employeur de mettre en place un contrat de travail à durée déterminée (CDD formule CTA) au profit du bénéficiaire, afin de réguler la relation de travail.

Le salaire du salarié du contrat de travail aidé correspond au salaire du poste de rémunération en vigueur à la CNEP-Banque.

Avant la fin du contrat à durée déterminée, le salarié est évalué en utilisant le modèle d'évaluation CTA. Les meilleurs résultats d'évaluation pourront être transformés en contrats à durée indéterminée (CDI) pour les contrats des travailleurs.)

2.2.1.5. Le procès-verbal d'installation

Il a pour objet de confirmer la prise de fonction et fait courir la date à partir de laquelle le salaire est versé. Ce document est établi par la structure d'affectation et contient les renseignements suivants (**voir Annexes 14**) :

- Le nom et prénom du travailleur nouvellement recruté
- Le poste de travail
- La date effective de prise de fonction.

2.2.1.6. Période d'essai et de confirmation

Cette période se caractérise par ce qui suit :

2.2.1.6.1. Période d'essai

Le travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai de³ :

- Trois (3) mois pour le personnel de la classe, une (1) « exécution » ;
- Six (6) mois pour le personnel maîtrise, de classe deux (2) ;
- Douze (12) mois pour les cadres de classe trois (3) à la classe cinq (5) ;

La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer dans les conditions concrètes d'emploi, ses aptitudes professionnelles réelles et son adaptation au milieu de travail. (**voir annexe 15**)

D'un autre côté, le travailleur est mis en mesure de s'assurer que l'emploi proposé et les conditions de travail lui conviennent.

³ Article 07 de la convention collective des banques et établissements financiers du 07 Aout 1991 et textes Subséquents mise à jour au 31 Décembre 2013.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Durant cette période d'essai, chacun des parties peut à tout moment mettre fin à la relation du travail, sans préavis ni indemnités.

2.2.1.6.2. Demande de Matricule

Une fois le candidat est installé, on envoi le dossier de ce dernier à la DRH pour Établissement du matricule. **(Voir annexe 16)**

Le dossier contient :

- Une copie du contrat (CTA et Interne) ;
- PV d'installation ;
- Un extrait de naissance ;
- Fiche de renseignement
- Une fois le matricule établi on procède à la filiation de l'agent voir annexe

2.2.1.6.3. La confirmation

Vers la fin de la période d'essai, une fiche d'appréciation est adressée au directeur d'agence, ensuite le directeur régional qui doivent noter et donné leurs appréciations.

Cette dernière est envoyée à la DRH avec une demande d'établissement d'une décision de confirmation. **(Voir Annexe 17)**

Une fois la demande est étudiée et signée elle sera retournée à la structure concernée et l'intéressée et confirmer dans son poste. Les modalités de cette confirmation sont précisées par l'organisme employeur.

2.3. Le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque

Dans les structures de la CNEP Banque, le concept de compétence est rarement employé. On parle toujours de « Personnel » en tant qu'individu ou employé chargé de réaliser une tâche ou plusieurs

Dans l'ancienne structure de l'agence, le personnel était encouragé à être polyvalent entre les différents services et à accomplir plusieurs tâches au cours de la même journée de travail, ce qui permettait aux individus d'occuper plusieurs postes dans différents services au sein de l'agence.

D'une même société. Cela présentait des bénéfices et des désavantages. Parmi les bénéfices, on peut citer :

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

- Le renforcement des connaissances individuelles et collectives, ainsi que le renforcement de l'employabilité des employés ;

- Il incombait au Directeur d'agence de décider qui va prendre en charge quels rôles en fonction de la qualification et de la productivité de chaque individu dans un service spécifique à tout moment ;

Le personnel était en mesure d'accéder à toutes les opérations et de communiquer avec les clients. Néanmoins, cette organisation a engendré une surcharge à certains niveaux, entraînant une augmentation des risques fonctionnels, une diminution de la productivité de certaines personnes et une dévalorisation du client en raison de la pression exercée sur le personnel. L'arrivée du T24 à l'agence a imposé que chaque employé se spécialise dans une tâche spécifique. La CNEP Banque a été contrainte de redéfinir les fonctions et les responsabilités de chaque individu.

Cela a été réalisé grâce à des initiatives de formation à la fois formelles et informelles. La formation officielle a été dispensée dans des établissements de formation privés associés à la CNEP Banque. En ce qui concerne les formations informelles, elles reposent sur la réalisation d'une tâche unique, le travail en équipe et les échanges. La directrice générale de la CNEP Banque a nommé des individus compétents et formés dans le domaine à la tête des agences, afin de pouvoir accompagner le personnel dans cette transition.

Les dirigeants de la CNEP Banque sont préoccupés par le développement des compétences, car il est essentiel d'intégrer les changements considérés comme indispensables dans l'environnement dans lequel elle évolue. Étant donné que le processus de développement des compétences n'est pas appliqué dans sa forme théorique dans notre recherche, il se manifeste sous d'autres formes au sein de l'organisation de la CNEP Banque. La spécialisation des tâches a été un moyen qui a favorisé le développement des compétences au sein de l'organisation. Et cela se manifeste en :

- L'optimisation de la productivité tant de l'individu que de l'entreprise ;
- La focalisation de l'individu sur sa tâche ;
- La diminution du temps nécessaire pour réaliser les opérations ;
- Une reconnaissance des efforts déployés par tous.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

De plus, chaque employé a reçu un compte d'utilisateur dans le réseau intranet de la CNEP Banque, qui doit rester actif pendant les heures de travail pour pouvoir suivre les formations à distance et rester informé des mises à jour du système. La mise en place d'une nouvelle technologie d'information et de communication offre aux employés la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs.

2.4. La formation comme levier de développement de compétences au sein de la CNEP/Banque

L'apprentissage ne se limite pas à l'acquisition de connaissances, mais implique également la transformation d'un comportement face à des situations nouvelles, ce qui permet d'améliorer ses connaissances. Ainsi, la formation ne favorise pas l'acquisition de compétences, mais plutôt l'acquisition de certaines ressources nécessaires à la mise en pratique de la compétence visée. Elle contribue à réduire une disparité repérée entre les compétences acquises et les compétences réelles des employés. Dans cette situation, on peut définir la compétence comme « une composante observable et mesurable, reproductible au fil du temps, résultant de la mise en œuvre appropriée et appropriée ». Volontaire d'acquérir un ensemble de connaissances et de compétences professionnelles afin d'atteindre un objectif spécifique dans un contexte spécifique. Selon cette définition, il est possible d'évaluer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence vise à repérer les éléments à renforcer, tandis que le parcours de développement sera élaboré en conséquence.

La CNEP-Banque cherche à améliorer les compétences de ses employés en mettant l'accent sur la formation. Après avoir accompli l'objectif d'une formation, les employés considèrent toujours être plus compétents car :

- Ils considèrent avoir acquis davantage de connaissances, de connaissances directes ou indirectes liées à leur poste ;
- Ils connaissent de plus en plus le contexte de leur travail ; - Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'accomplissement des tâches.

Dans la CNEP – Banque, on accorde une grande importance à la formation axée sur le développement des compétences de la main-d'œuvre, car elle revêt une importance capitale dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous avons commencé notre travail par la présentation de la méthodologie de recherche. Ensuite nous avons mené une analyse et une interprétation des résultats obtenus par le biais des questionnaires fait avec les différents faits avec les différents acteurs de l'entreprise.

3.1. Approche méthodologique de la recherche

Chaque étude nécessite des approches et des méthodes qui nous permettent d'obtenir des informations et des résultats concrets.

Dans cette section, nous exposerons les différentes étapes que nous avons suivies pour mener notre étude, en exposant les méthodes de recherche utilisées, les techniques de collecte des données et les méthodes d'analyse des résultats.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons choisi d'utiliser une méthode de recherche quantitative. Cette méthode consiste à collecter des données quantifiables, en utilisant des techniques statistiques et en utilisant le questionnaire comme outil de collecte des données.

Nous avons obtenu un stage pratique de deux mois au sein de la CNEP -Banque Tizi - Ouzou, rattachée à la direction générale d'Alger.

3.1.1. Le choix de l'échantillonnage

Le sondage est le moyen de collecte des données sélectionné pour mener notre étude, car il représente une méthode appropriée pour obtenir des informations auprès des participants. Le sondage repose sur un questionnaire qui est distribué aux employés afin de recueillir les informations concernant notre sujet de recherche.

Les résultats obtenus seront authentiques, voire même crédibles, car les participants auront simplement à sélectionner des modalités parmi une sélection variée de réponses proposées dans le questionnaire. Après avoir suivi cette procédure méthodique, il serait plus facile d'aborder le décodage, l'analyse et l'explication des résultats collectés sur le terrain

Étant donné notre choix de réaliser un questionnaire afin de mieux comprendre nos résultats de recherche. Un taux de retour relativement bas a été obtenu. En réalité, nous avons initialement distribué 40 questionnaires et nous n'avons réussi à obtenir que 30 exemplaires conformes.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

L'échantillon est constitué d'un groupe de personnes à interroger qui est utilisé de manière non probabiliste aléatoire simple, en lien avec l'objet d'étude et notre hypothèse.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 30 salariés de l'organisation CNEP-Tizi-Ouzou.

3.1.2. Le questionnaire

Notre questionnaire a été divisé en trois axes. Le premier axe concerne les informations personnelles, le deuxième axe concerne le recrutement au sein de la CNEP-Banque et le dernier axe concerne les compétences.

3.2. Interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons examiner et interpréter tous les résultats obtenus. Effectivement, chaque interrogation est résumée dans un tableau ou un graphe, accompagné d'un commentaire d'interprétation

Les données personnelles des salariés et leur avis sur le recrutement au sein de la CNEP

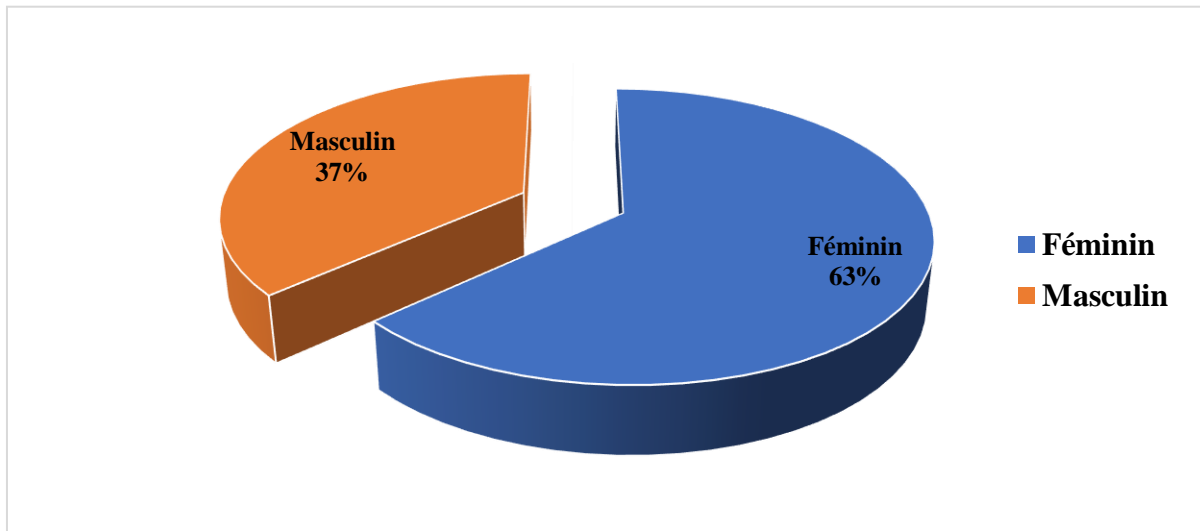
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N°4 : La répartition des membres d'échantillon selon le sexe

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Masculin	11	37%
Féminin	19	63%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°11 : La répartition des membres d'échantillon selon le sexe



Source : Elaboré par nous -mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Le tableau et le graphe montrent que la grande majorité des membres de notre échantillon d'étude sont des femmes, représentant 63 %, tandis que les hommes ne représentent que 37 % de l'ensemble des travailleurs.

Nous observons que la majorité du personnel de la CNEP est composée de femmes, ce qui est dû à la nature des tâches réalisées dans les bureaux (fonctionnaires internes).

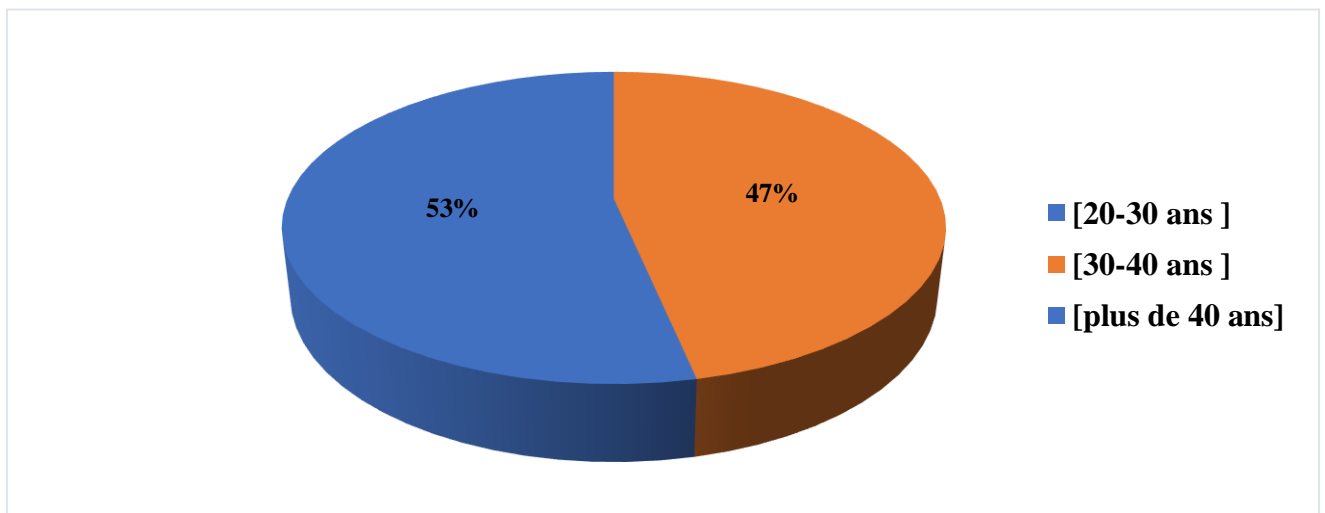
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 5 : La répartition des membres d'échantillon Selon l'âge

Désignation	Effectifs	Pourcentage
[20 – 30 ans]	-	-
[30 – 40 ans]	14	47%
[Plus de 40 ans]	16	53%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 12 :La répartition des membres selon l'âge



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon les informations mentionnées précédemment, la moyenne d'âge de tous les individus de notre échantillon de recherche a été calculé.

Nous constatons que la tranche d'âge la plus dominante des travailleurs est celle des [plus de 40 ans], qui concerne 53% de l'effectif. La catégorie d'âge de [30 à 40 ans] vient en second position avec un pourcentage de 47%. Cependant, la catégorie la plus jeune, celle des travailleurs âgés de [20 à 30]ans, est absente dans la CNEP. Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs au sein de la CNEP est relativement âgée. En revanche, il est essentiel de choisir de recruter une population plus jeune.

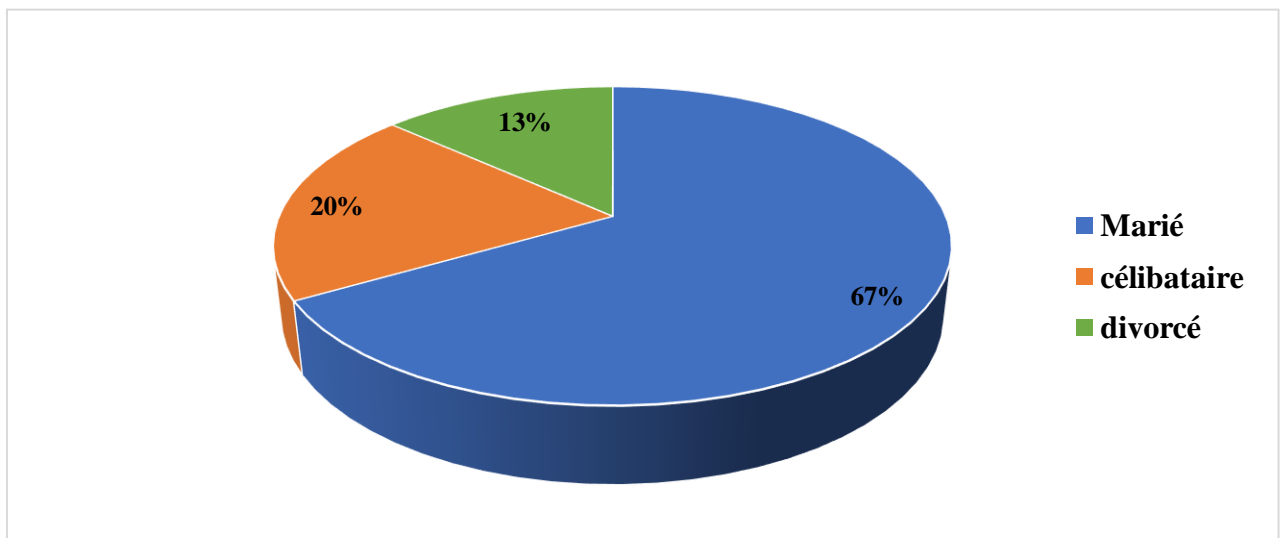
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N°6 : La répartition des membres d'échantillon Selon la situation familiale

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Marié	20	67%
Célibataire	6	20%
Divorcé	4	13%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 13 : La répartition des membres selon la situation familiale



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

Cette représentation graphique met en évidence que la plupart des personnes interrogées sont mariées, soit 67% de l'échantillon. 20% des personnes interrogées sont célibataires, tandis que 13% sont divorcées.

Ces résultats mettent en évidence le fait que la plupart des employés de la CNEP sont mariés, ce qui peut être interprété comme un signe de stabilité personnelle parmi les employés. Il est possible que cette stabilité se manifeste par une plus grande constance et un engagement dans leur travail, ce qui a un impact positif sur leur performance au sein de l'entreprise. Effectivement, un cadre familial stable peut apporter un soutien émotionnel et une sérénité qui favorisent une concentration accrue et une efficacité au travail.

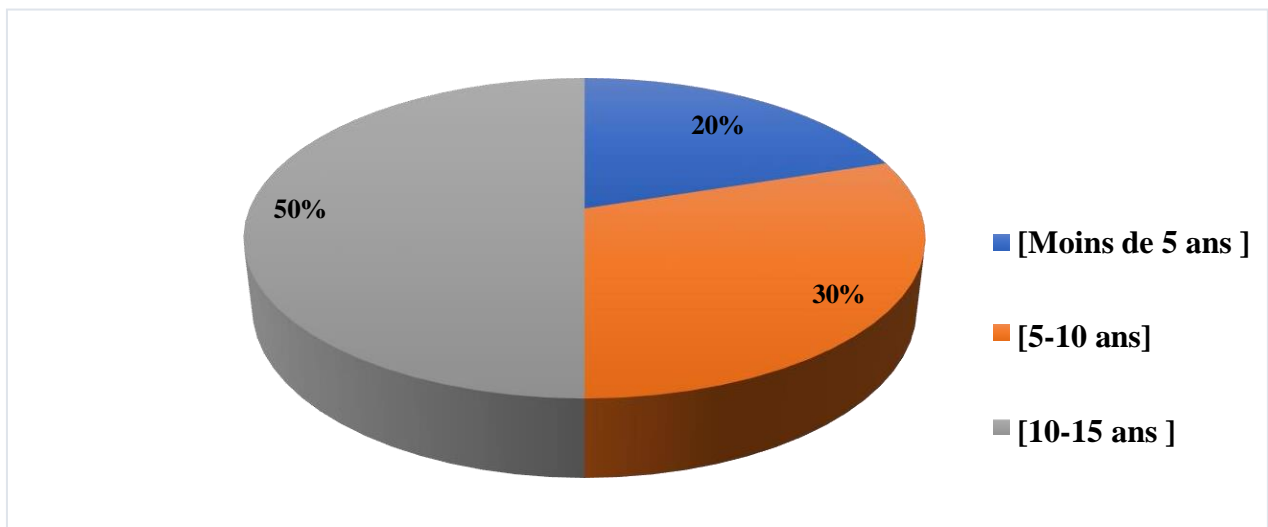
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 7 : La répartition des membres d'échantillon Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque

Désignation	L'Effectifs	Pourcentage %
[Moins de 5 ans]	6	20%
[5 - 10 ans]	9	30%
[10 -15 ans]	15	50 %
Total	30	100 %

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 14 : La répartition des selon l'ancienneté au sein de la CNEP-BANQUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

D'après ces résultats, on constate que la division de distribution a un personnel varié en termes d'expérience. En effet, 50% affirment qu'ils ont entre 10 à 15 ans d'ancienneté, et 30 % des répondants sont entre 5 à 10ans d'ancienneté et le 20% des répondants sont moins de 5 ans d'ancienneté.

Cela témoigne de la diversité du capital humain de la division de distribution en ce qui concerne l'expérience

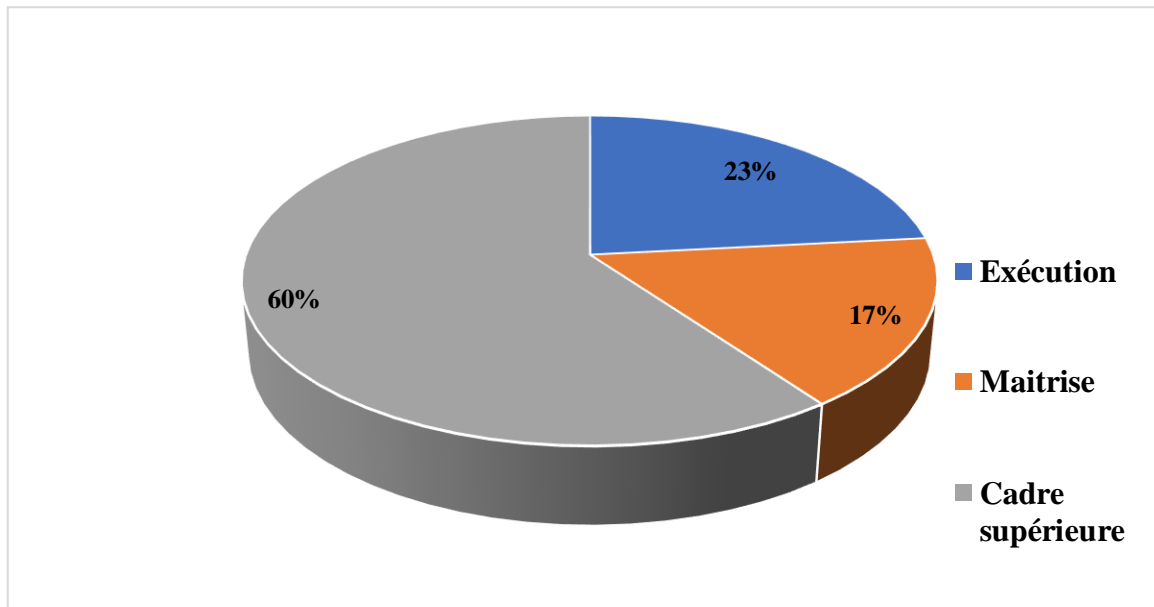
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N°8 : La répartition Selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Exécution	7	23 %
Maitrise	5	17 %
Cadre supérieure	18	60 %
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 15 : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

Nous distinguons que Les cadres concernant les chefs de service, les directeurs et les sous-directeurs sont les plus prédominants parmi les trois catégories classées que nous avons interrogées, représentant 60% du total. Les performances sont également une catégorie cruciale qui représente 23%, tandis que la maîtrise est une catégorie faible avec un taux de 17%.

La forte proportion de cadres est due aux exigences de l'entreprise financière en raison de la nature de ses activités, ainsi qu'à la complexité des tâches et à l'évolution technologique qui nécessite un personnel compétent.

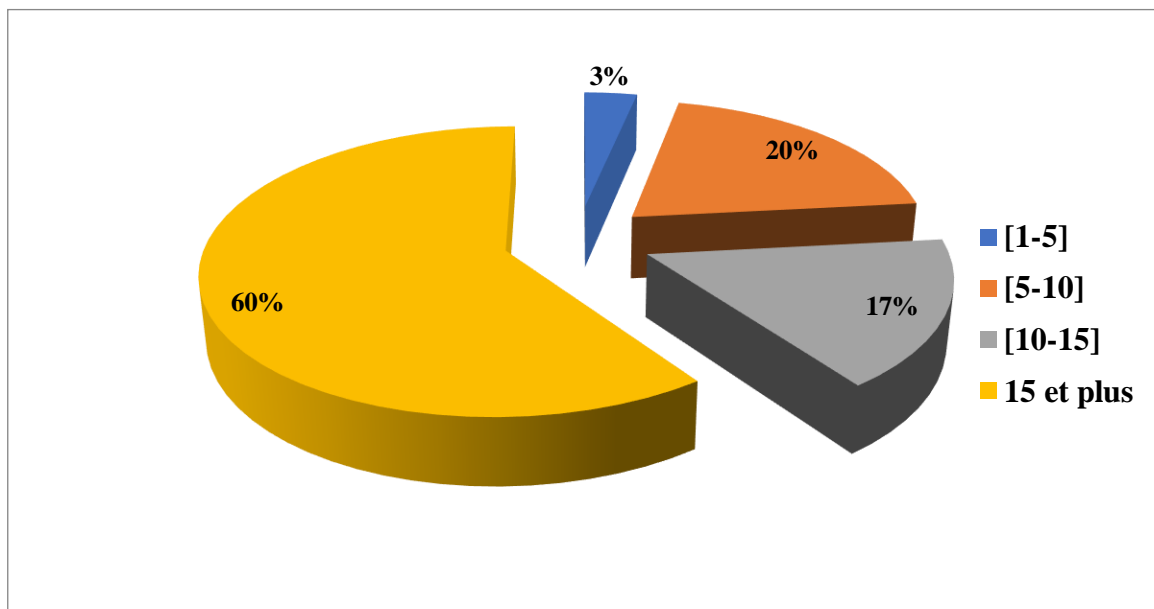
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 9 : La répartition des membres Selon l'expérience

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
[1-5]	1	3%
[5-10]	6	20%
[10-15]	5	17%
[15 et plus]	18	60%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°16 : La répartition des membres selon l'expérience



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon les données mentionnées précédemment, il est constaté que le nombre de travailleurs ayant une expérience au sein de la CNEP représente 60 % de notre population ayant une expérience de 15 ans ou plus. De plus, 20 % des employés possèdent une expérience de 5 à 10 ans, 17 % ont entre 10 et 15 ans d'expérience et 3 % ont de 1 à 5 ans. Cela montre que la plupart des employés de la CNEP ont une expérience supérieure à 15 ans.

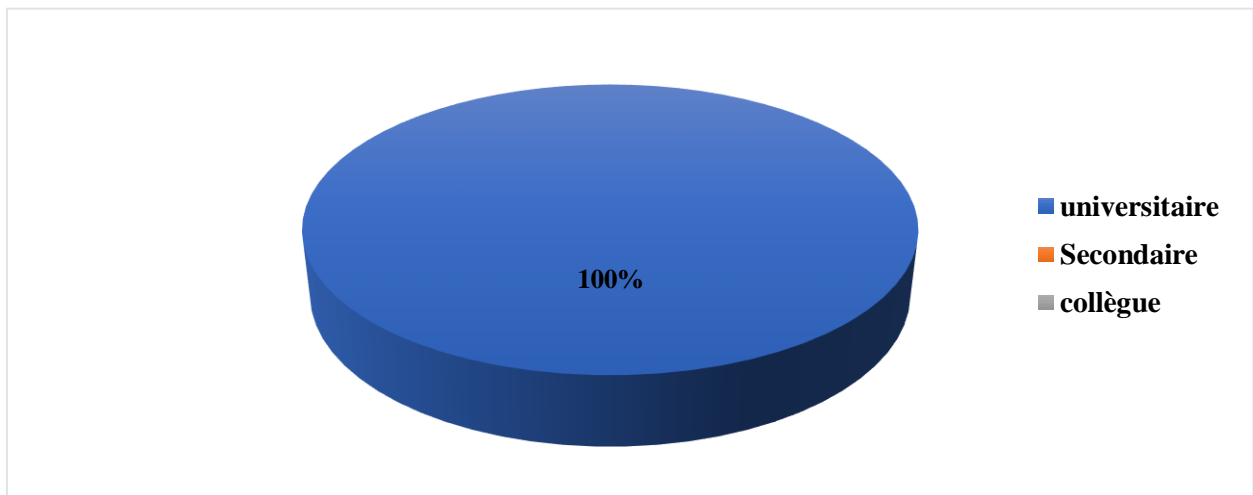
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 10 : la répartition des membres Selon le niveau d'étude

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Universitaire	30	100%
Secondaire	-	-
Collègue	-	-
Total	30	100 %

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 17 : la répartition des membres La répartition selon le niveau d'étude



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D'après les données ci-dessous, nous remarquons que la totalité des recrutes ont un niveau d'étude universitaire, représentant un taux de 100% de la population étudiée.

Cela montre bien que le recrutement au sein de la cnep cible les compétences.

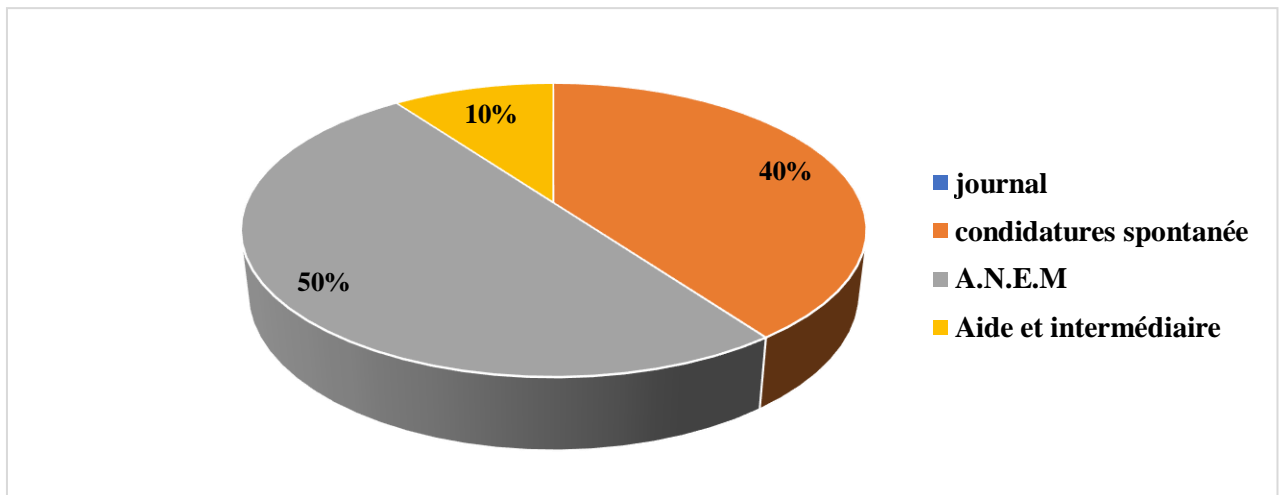
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 11 : la répartition des membres Selon la source d'information utilisée lors de la recherche d'emploi

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Journal	-	-
Candidatures spontanée	12	40%
A.N.E.M	15	50%
Aide et intermédiaire	3	10%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°18 : La répartition selon la source d'information utilisé lors de la recherche d'emploi



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

D'après les données ci-dessous, il est évident que la plupart de nos enquêtes sur l'offre d'emploi proviennent de l'ANEM, avec un pourcentage de 50 %, et de la candidature spontanée pour 40 %. Alors que 10% sont obtenus par l'aide et l'intermédiaire, aucun recrutement n'a été réalisé par le biais des annonces dans les journaux.

Cependant, le recrutement à la CNEP est principalement basé sur l'ANEM afin d'assurer que la qualité des candidats réponde aux exigences de l'établissement.

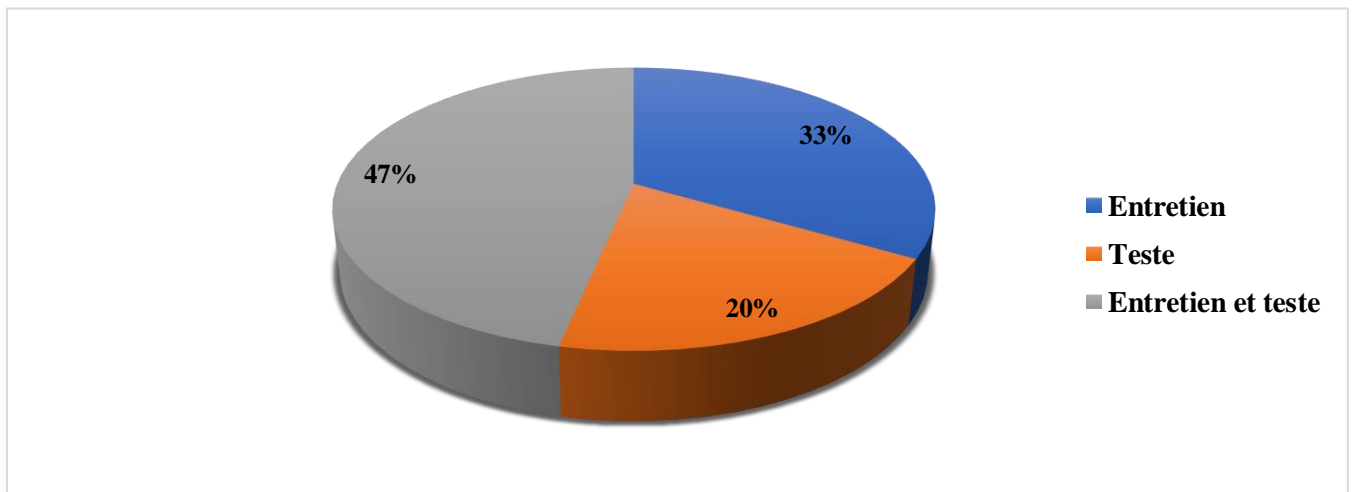
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 12 : La répartition Selon la méthode de recrutement que l'entreprise utilise

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Entretien	10	33%
Teste	6	20%
Entretien et teste	14	47%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°19 : La répartition selon la méthode de recrutement que l'entreprise utilise



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D'après les données ci-dessous, nous constatons que 47% des employés ont été embauchés lors de tests et d'entretiens, 33% ont été embauchés par entretiens et 20% ont été embauchés après avoir passé des tests.

D'après Ces résultats, il est possible de conclure que les candidats doivent passer des tests ou des entretiens, ou les deux à la fois, en fonction de l'importance du poste vacant au sein de la division distribution.

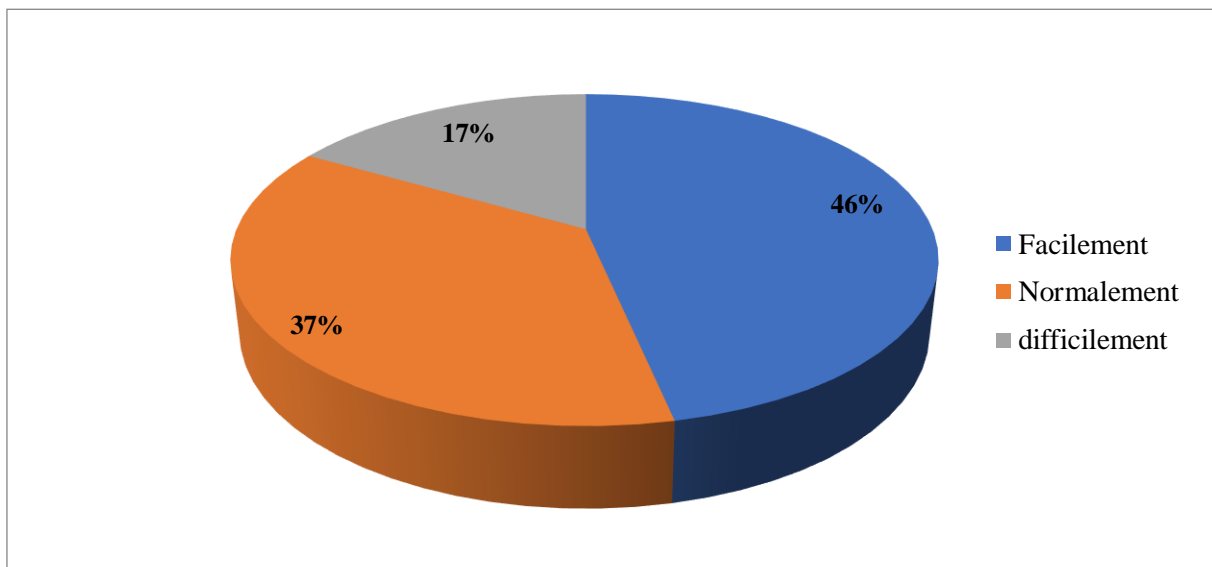
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 13: La répartition Selon l'intégration dans le poste

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Facilement	14	47%
Normalement	11	36%
Difficile	5	17%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°20 : La répartition selon l'intégration dans le poste



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D'après les données ci-dessus, nous avons constaté que 47 % des enquêtés ont répondu que leur intégration soit passée facilement, suivi par 36% de ceux qui affirment que leur Intégration s'est passée normalement, enfin 17 % trouve que leur intégration s'est effectuée difficilement.

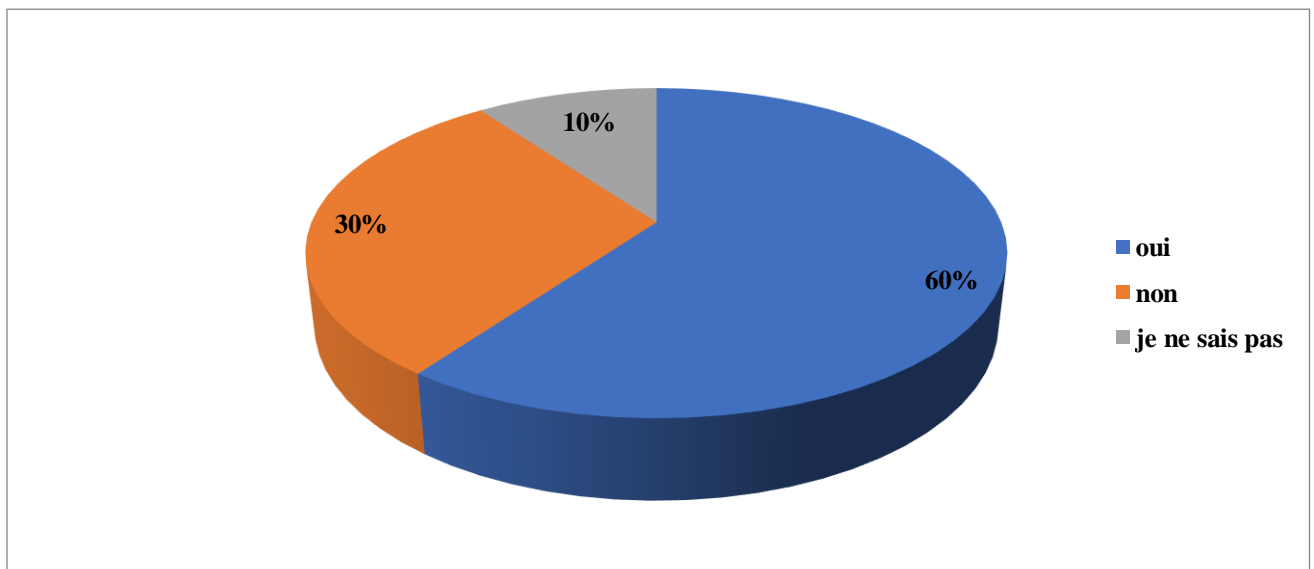
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 14 : La répartition Selon l'existence d'une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	18	60%
Non	9	30%
Je ne sais pas	3	10%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 21: La répartition selon l'existence d'une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Cette représentation graphique montre que, 60% des personnes interrogées sont d'accord pour affirmer qu'il y a une véritable stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, tandis que 30% ne sont pas d'accord et 10% ne savent pas s'il y a une véritable stratégie de recrutement sur le terrain.

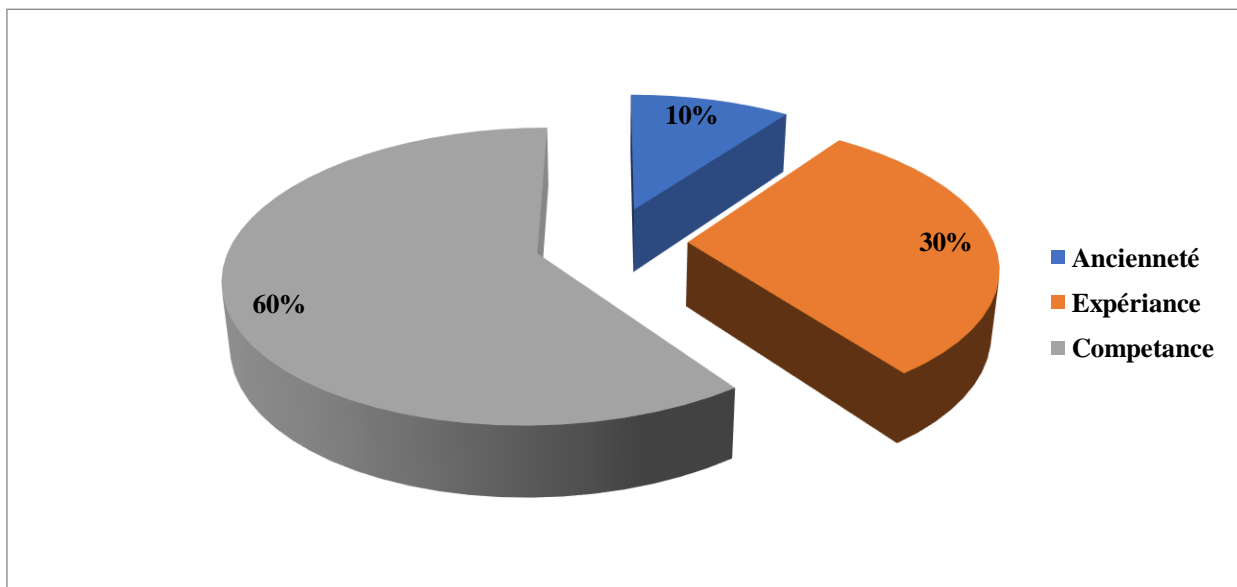
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 15 : La répartition Selon la base de recrutement réalisé

Désignation	Effectif	Pourcentage%
Ancienneté	3	10%
Expérience	8	30%
Compétence	18	60%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 22 : La répartition selon la base de recrutement réalisé



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Nous avons remarqué que 60% des employeurs utilisent aujourd'hui des pratiques de recrutement basées sur les compétences. Tandis que 30 % utilisent l'expérience et 10% selon l'Ancienneté.

En bref, la préférence pour le recrutement axé sur les compétences montre une tendance à adopter une approche plus objective et plus efficace pour trouver les candidats adéquats, tandis que l'utilisation de l'expérience et de l'ancienneté peut être plus traditionnelle et moins efficace.

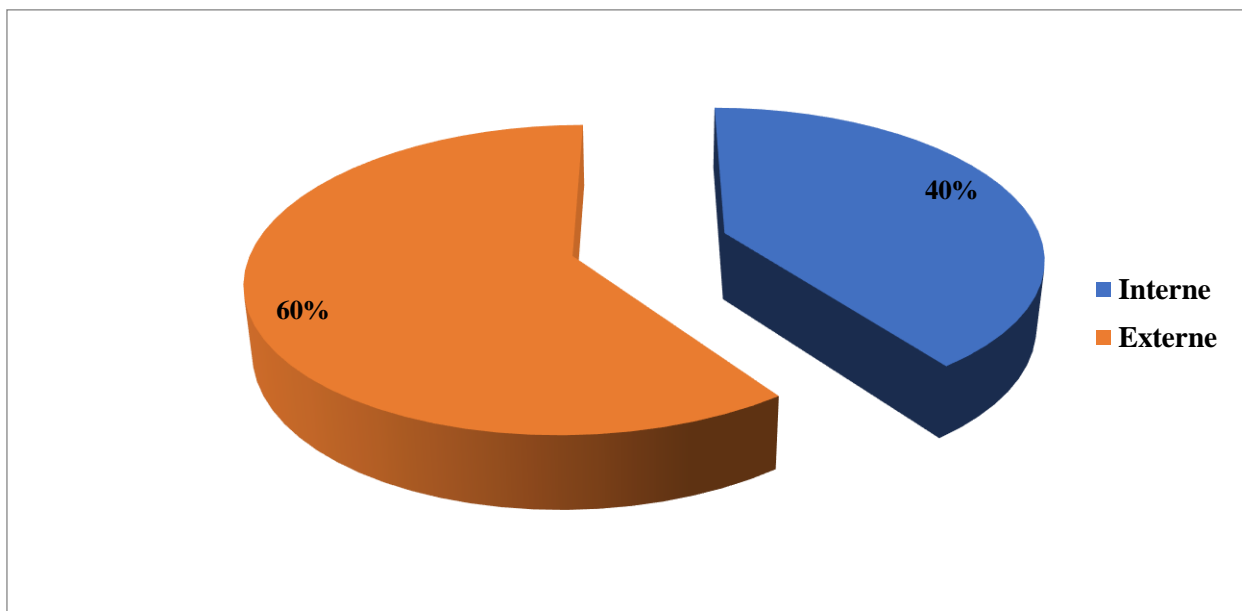
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 16 : La répartition Selon le mode de recrutement utilisé

Désignation	Effectif	Pourcentage%
Interne	12	40%
Externe	18	60%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N °23 : La répartition selon le mode de recrutement utilisé



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

La majorité des recrutements sont principalement effectués à l'extérieur de l'entreprise, soit 60%, tandis que le reste est effectué en interne, soit 40%.

Cette observation laisse entendre que la CNEP recrute principalement ses employés à partir de sources externes. Les agences de recrutement, les sites de recherche d'emploi en ligne, les réseaux sociaux professionnels ou les événements de recrutement peuvent être utilisés par l'entreprise pour trouver les candidats adéquats

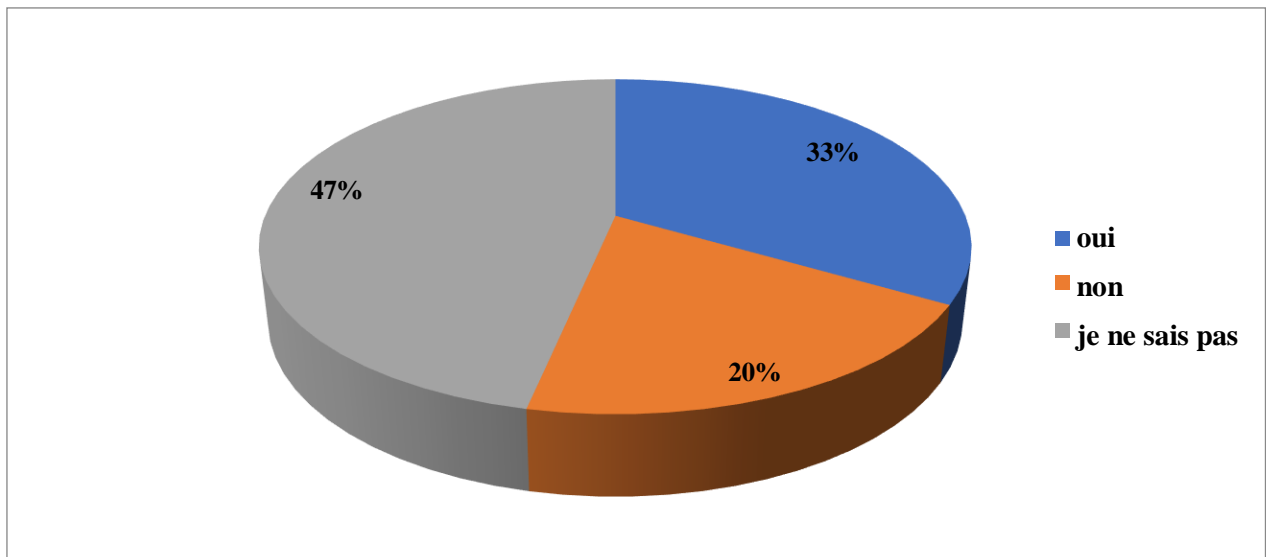
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 17 : La répartition Selon le respect de la réglementation lors du recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage %
Oui	10	33%
Non	6	20%
Je ne sais pas	14	47%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°24 : La répartition selon le respect de la réglementation lors du recrutement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D'après ces résultats, 47% des personnes interrogées ne sont pas ou courant, tandis que 33% sont entièrement d'accord pour que les recrutements se déroulent en respectant la réglementation en vigueur et les règlements internes de l'entreprise. Cependant, 20% ne sont pas d'accord. On a posé cette question afin de déterminer si notre entreprise respecte les règles de recherche efficaces des personnes appropriées dans les positions appropriées et avec une extrême objectivité.

On a conclu que certains employés ont confiance dans le respect des règles de recrutement, tandis que la majorité n'en est pas informée ou a des doutes. Cela met en évidence l'urgence d'améliorer la transparence et la communication sur ce sujet au sein de l'entreprise

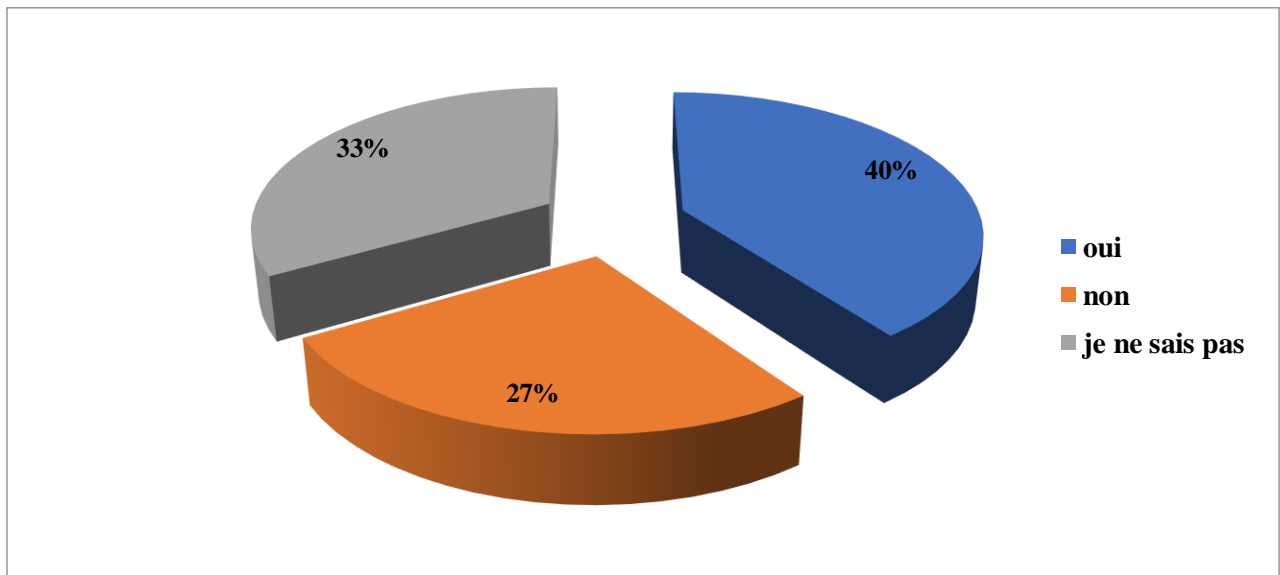
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 18 : La répartition Selon l'utilisation des différentes sources du recrutement

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	12	40%
Non	8	27%
Je ne sais pas	10	33%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 25 : La répartition selon l'utilisation des différentes sources du recrutement par la CNEP-BANQUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Les réponses obtenues nous indiquent que 40% des employés répondent par oui à cette question, tandis que 33% des autres ne sont pas ou courant, et 27% des personnes interrogées ont répondu par non.

D'après ces réponses, nous déduisons que l'entreprise utilise diverses sources pour recruter les compétences les plus adaptées à ses postes d'emploi. Lorsque nous évoquons les sources, nous englobons le recrutement interne et externe.

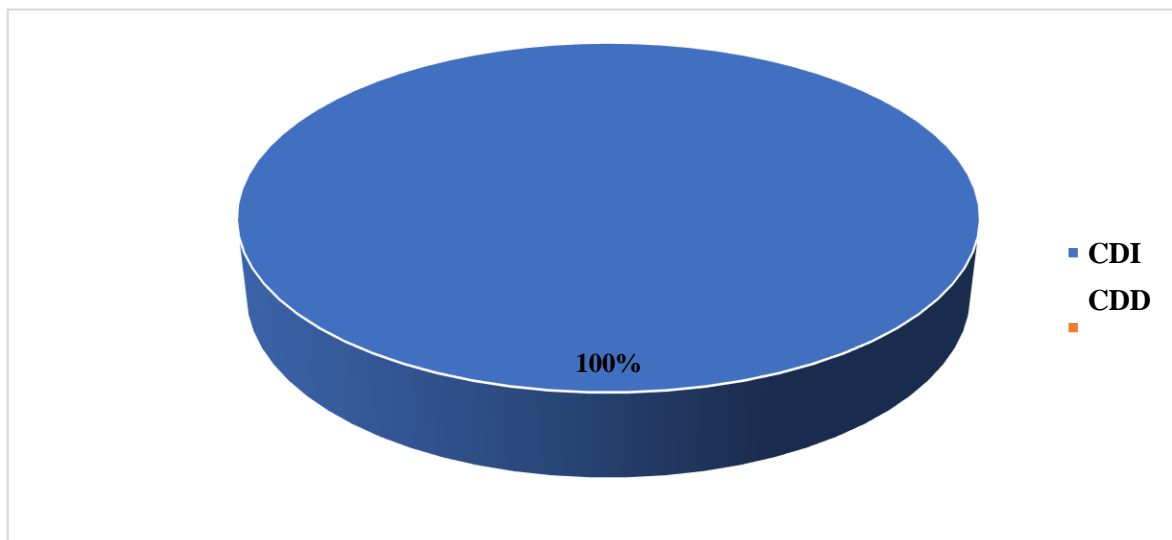
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 19 : La répartition Selon le type de contrat offert par la CNEP-BANQUE

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
CDI	30	100%
CDD	-	-
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 26 : La répartition selon le type de contrat offert par la CNEP-BANQUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon les informations mentionnées précédemment, nous remarquons que tous les recrutés sont en contrat à durée indéterminée (CDI), ce qui représente un taux de 100% de la population étudiée

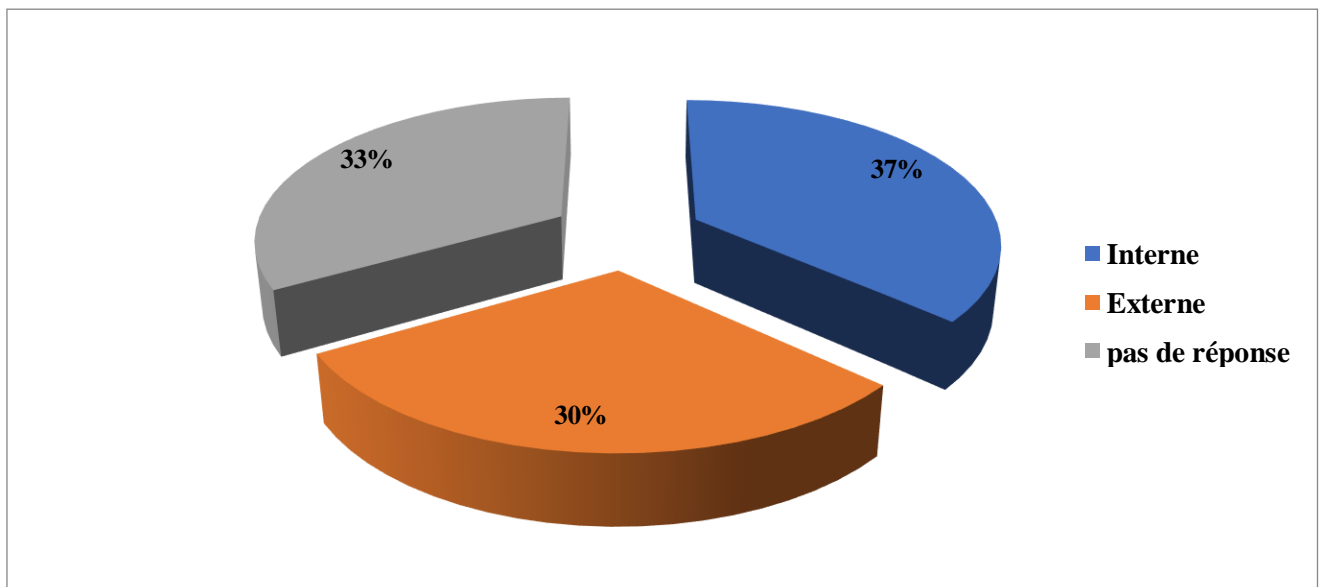
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 20 : La répartition Selon la source de recrutement la plus efficace

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Interne	11	37%
Externe	9	30%
Pas de réponse	10	33%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 27 : La répartition selon la source de recrutement la plus efficace



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon les résultats de notre enquête, nous remarquons que la plupart des employés de La CNEP sont pour une source de recrutement interne, avec un taux de 37 %, ce qui favorise la fidélisation et la motivation de leur personnel. Cependant, 33 % n'ont pas fourni de réponse et 30 % affirment envisager un recrutement externe.

Ces résultats montrent que le recrutement interne est la source la plus efficace au sein de la CNEP Banque.

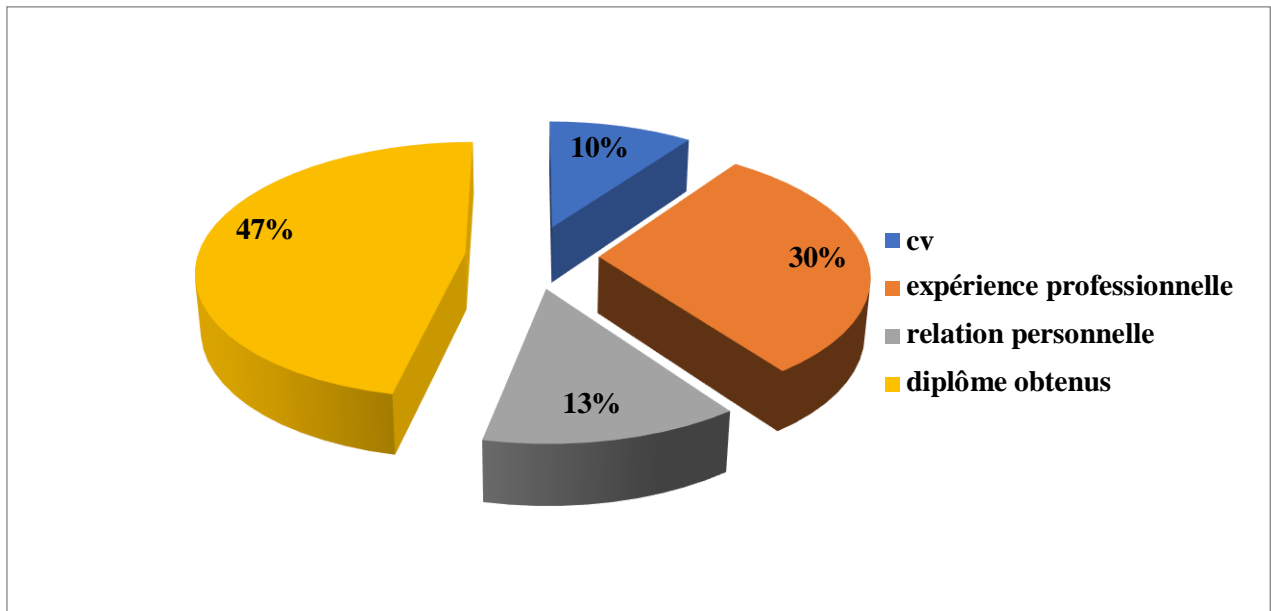
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 21 : La répartition selon l’outil de base du recrutement à la CNEP-BANQUE

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Cv	3	10%
Expérience professionnelle	9	30%
Relation personnelle	4	13%
Diplôme obtenus	14	47%
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 28 : La répartition selon l’outil de base du recrutement à la CNEP-BANQUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D’après les informations fournies, les critères de sélection au sein de la CNEP semblent très orientés vers les diplômes obtenus, puisque 47 % des répondants ont été choisis en fonction de ce critère. Cela laisse entendre que la CNEP accorde une grande importance aux compétences académiques lors du recrutement de nouveaux employés. Toutefois, il convient de souligner que l’expérience professionnelle joue un rôle crucial, avec 30% des participants choisis à partir de cette base. Le rôle des relations personnelles et des CV semble moins important dans le processus de sélection, avec respectivement 13 % et 10 %. En somme, si les diplômes obtenus jouent un rôle essentiel dans la sélection à la CNEP, l’expérience professionnelle est également un élément essentiel à prendre en compte.

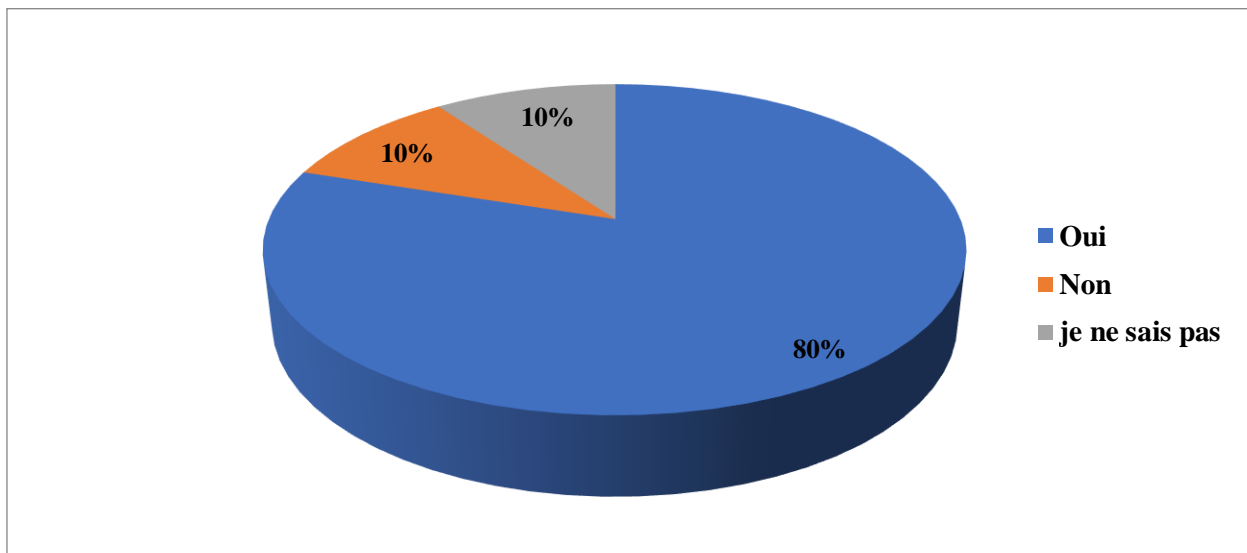
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 22 : La répartition Selon les compétences recherchées chez le candidat

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	24	80%
Non	3	10%
Je ne sais pas	3	10%
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 29 : La répartition selon les compétences recherchée chez le candidat



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon ces réponses, il est possible de constater que 80% de nos enquêtés affirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise fournit des informations précises sur les compétences recherchées chez le candidat. Cependant, 10 % confirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise ne précise pas en détail les compétences recherchées chez le candidat. En outre, 10% ne sont pas conscients que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise fournit des informations précises sur les compétences recherchées chez le candidat

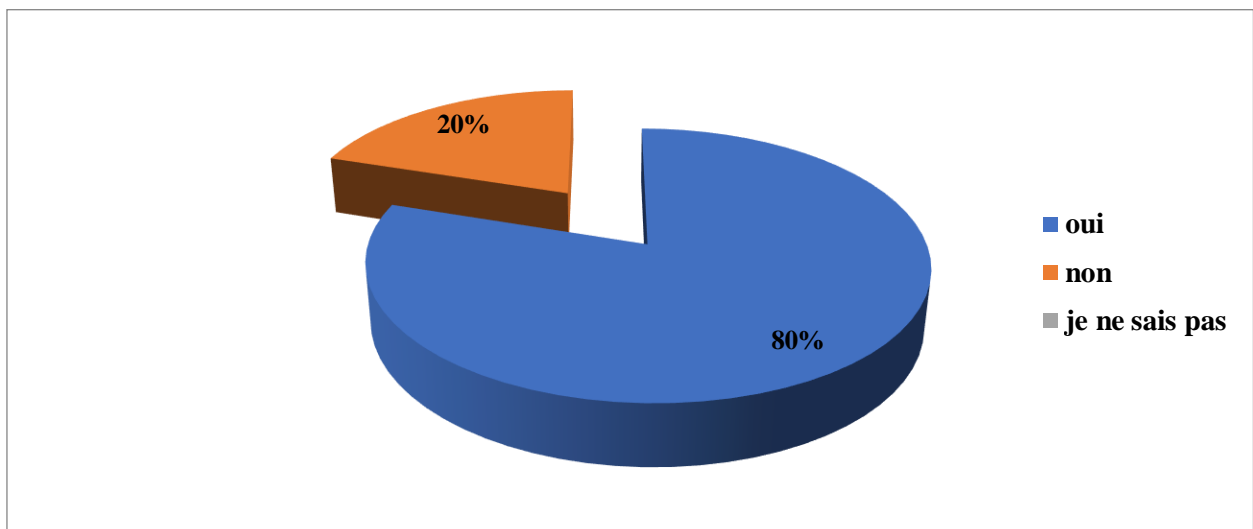
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 23 : La répartition selon la place de la compétence dans le choix des nouvelles recrues

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	24	80%
Non	6	20%
Je ne sais pas	-	-
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 30: La répartition selon la place de la compétence dans le choix des nouvelles recrues



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Nous remarquons que ,80% des personnes interrogées sont entièrement d'accord avec le fait que les compétences sont prises en considération lors d'un recrutement, 20% ne sont pas d'accord et le reste ne sont pas ou courant.

Ces résultats montrent que, les spécialistes des différents services des postes à recruter prennent en compte les compétences lors du processus de recrutement.

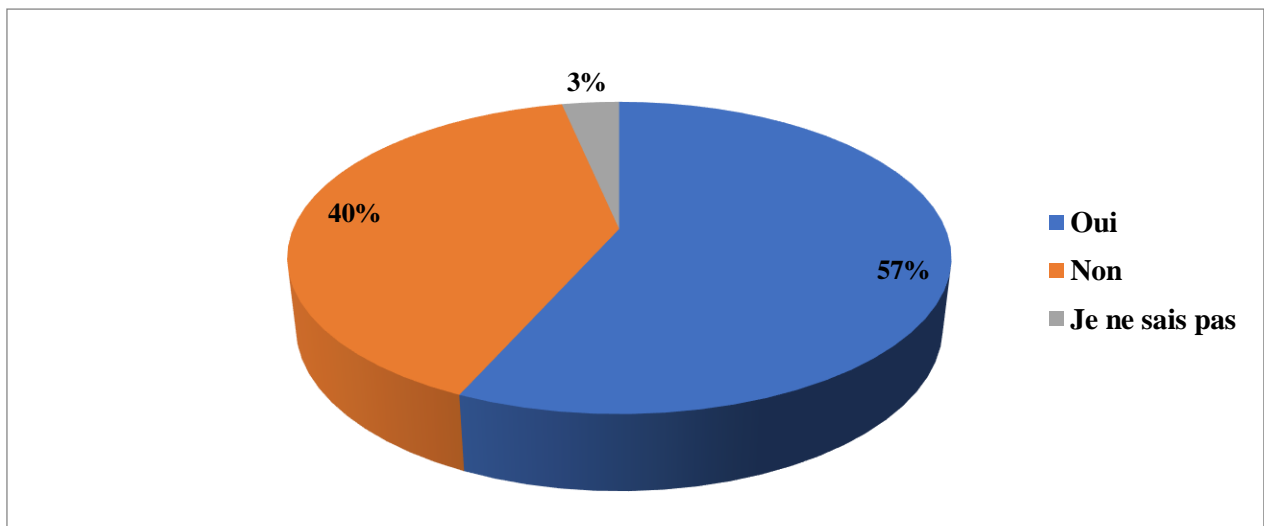
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 24 : La répartition selon l'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la CNEP-BANQUE

Désignation	Effectif	Pourcentage%
Oui	17	57%
Non	12	40%
Je ne sais pas	1	3%
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 31 : La répartition selon l'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la CNEP-BANQUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

D'après les données du tableau et du graphe, 57% des personnes interrogées affirment qu'il y a une évaluation des compétences du personnel au sein de la CNEP. Cependant, 40% affirment qu'il n'y a pas d'évaluation des compétences au sein de la CNEP. Enfin, 3% ne sont pas ou courant s'il existe ou non.

Il est important de souligner que lors de l'entretien, il y a effectivement une évaluation du personnel (une fiche de notes).

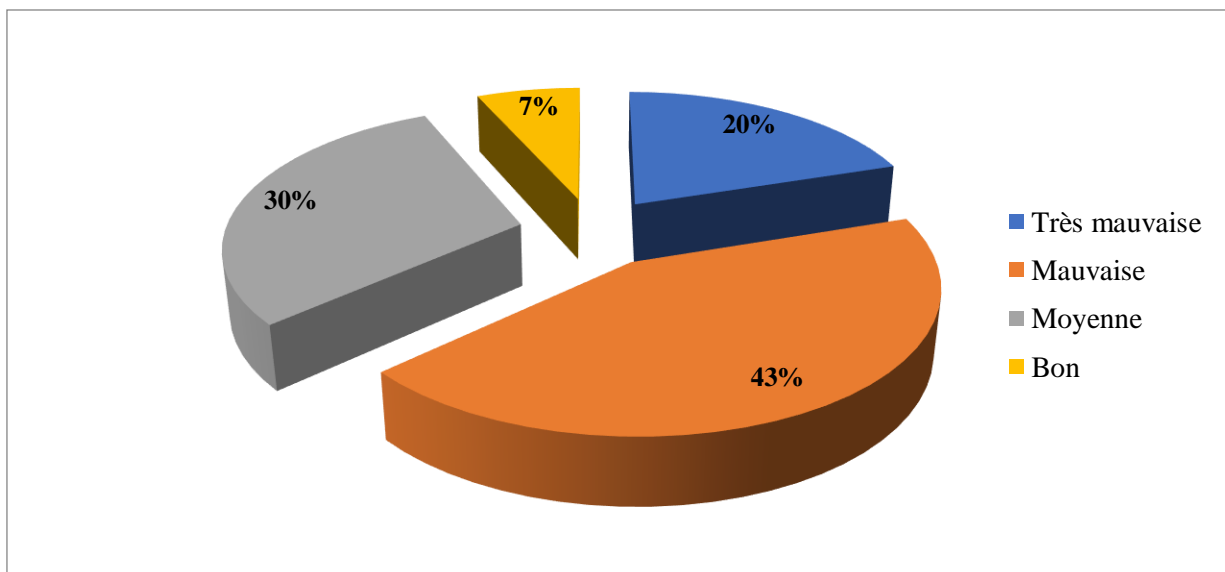
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 25 : La répartition Selon la qualité de la gestion de la compétence au sein de la CNEP-BANQUE

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Très mauvaise	6	20%
Mauvaise	13	43%
Moyenne	9	30%
Bon	2	7%
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 32 : La répartition selon la qualité de la gestion de la compétence au sein de la CNEP-BAQNUE



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2024

D'après les résultats obtenus, il est évident que la plupart des participants estiment que la gestion des compétences au sein de la division de distribution est médiocre, avec un taux de 43%. Cependant, 30% affirment que cette pratique est moyenne, 20% disent qu'elle est très médiocre et 7% affirment qu'elle est bonne.

A partir de ces résultats, il est possible de conclure que la gestion des compétences nécessite une révision au sein de cette entreprise.

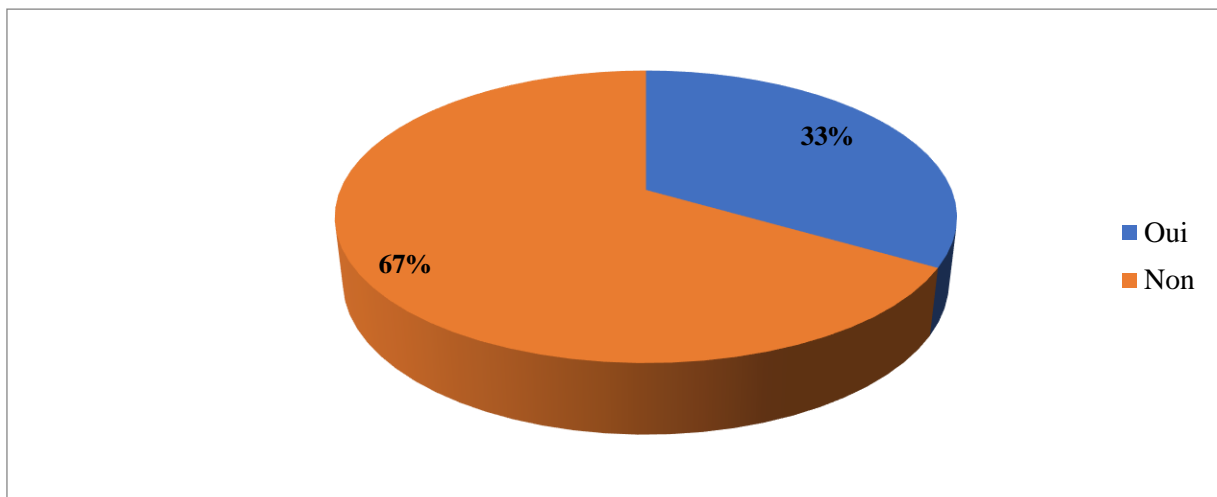
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 26: La répartition Selon la difficulté rencontrée lors de l'adaptation au nouveau poste

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Oui	10	33%
Non	20	67%
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 33 : La répartition selon les difficultés rencontrées lors de l'adaptation au nouveau poste



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Selon les informations mentionnées précédemment, il est évident que la plupart des personnes interrogées n'ont pas éprouvé de difficultés à s'adapter au nouveau poste, avec un pourcentage très élevé de 67%, tandis que d'autres ont des difficultés à s'adapter au nouveau poste avec un pourcentage de 33%.

Cela indique que la CNEP a pour objectif de mettre tous les nouveaux recrutes à l'aise et d'intervenir dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent, en les aidant à les surmonter et à s'adapter aux environnements professionnels.

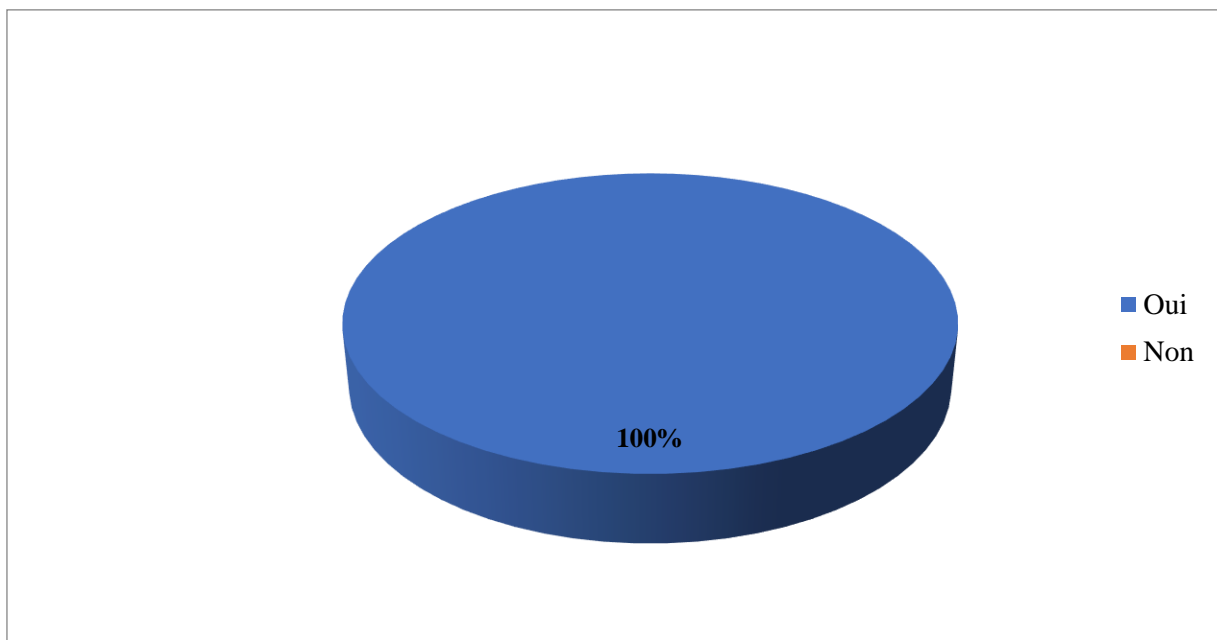
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N° 27 : La répartition Selon l'obtention de formation après le recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage %
Oui	30	100%
Non	-	-
Totale	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°34 : La répartition selon l'obtention de formation après le recrutement



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

D'après les données ci-dessous, nous remarquons que la totalité des recrutes, ont obtenu la formation après le recrutement représentant un taux de 100% de la population étudiée.

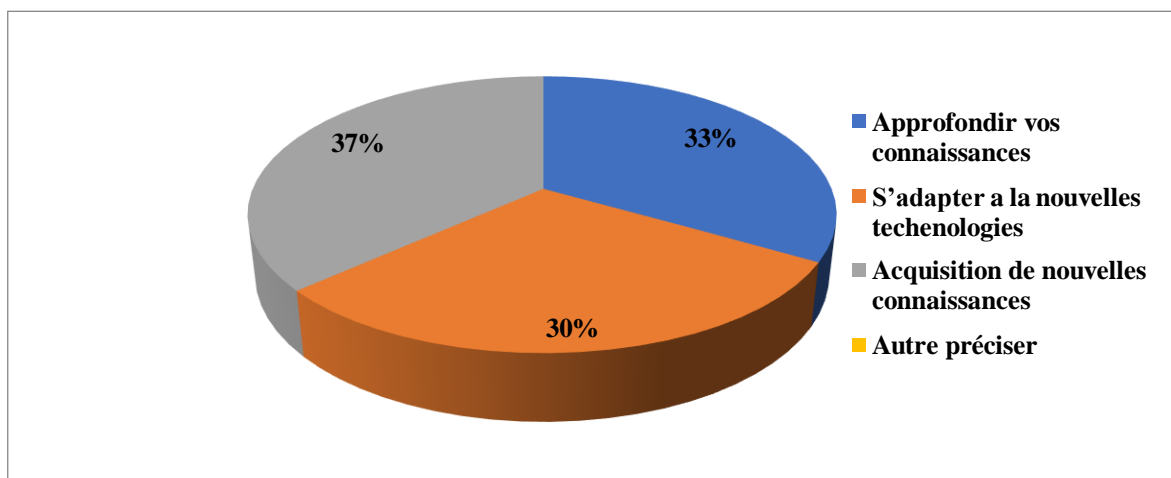
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N°28 : La répartition Selon l'objectif de formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
Approfondir vos connaissances	10	33%
Adapter de nouvelles technologies	9	30%
Acquisition de nouvelles connaissances	11	37%
Autre précisé	-	-
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N° 35 : La répartition selon l'objectif de formation



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

L'analyse de cette figure nous montre que 37 % qui ont considéré que l'objectif de la formation est d'acquérir de nouvelles connaissances .33 % trouvent que la formation a pour objet d'approfondir nos connaissances. En dernier lieu un pourcentage de 30% trouvent que la formation et d'adapter de nouvelles technologies et pour les autres précisé il n'y a pas de réponse.

Nous pouvons déduire que la formation à un apport positif sur les salariés en termes d'acquisition de nouvelles connaissances.

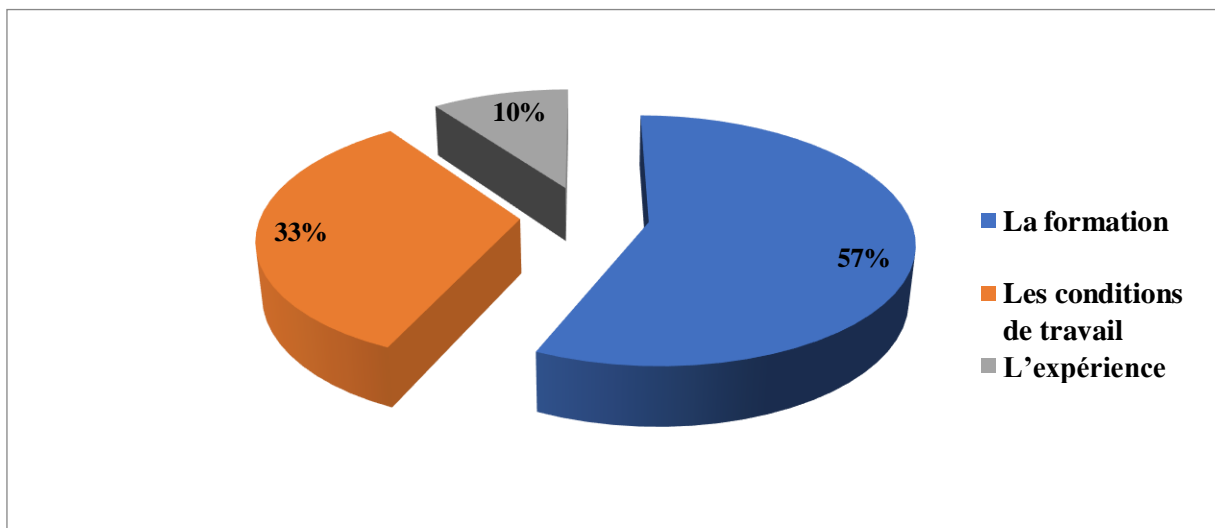
Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Tableau N°29 : La répartition Selon les facteurs qui favorisent le développement de compétences

Désignation	Effectifs	Pourcentage %
La formation	17	57%
Les conditions de travail	10	33%
L 'expérience	3	10%
Total	30	100%

Source : sur la base de notre enquête

Figure N°36 : La répartition selon les facteurs qui favorisent le développement de compétence



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de la CNEP
2024

Ce schéma reflète l'opinion des personnes interrogées concernant le facteur qui favorise le plus le développement des compétences. Selon ces résultats, il est évident que 57% des personnes formés estiment que la formation est le facteur qui favorise le développement de leurs compétences, tandis que 33% affirment que les conditions de travail favorisent le développement de leurs compétences. Selon 10 % des répondants, il s'agit davantage de l'expérience professionnelle.

Chapitre III Analyse du processus de recrutement au sein de la cnep Banque Tizi - Ouzou

Conclusion

Notre stage de projet de fin d'études s'est déroulé à la CNEP Banque agence de Tizi-Ouzou, où nous avons eu la chance de travailler avec le département des ressources humaines, ce qui nous a permis d'intégrer une dimension pratique à notre recherche théorique. Tout au long de notre stage, nous avons observé et examiné attentivement la politique de recrutement de cette entreprise, ce qui nous a donné l'opportunité d'analyser en profondeur les défis, les stratégies et les résultats de cette politique de recrutement.

Au cours de ce chapitre, nous avons pu exposer la méthode de recrutement utilisée à la CNEP Tizi Ouzou. En analysant les informations recueillies sur le terrain, nous pouvons tirer la conclusion que les tests de recrutement jouent un rôle crucial dans la politique de recrutement de cette entreprise, en effet, ils jouent un rôle déterminant et essentiel.

Selon cette analyse, nous avons constaté que l'entreprise publique a adopté une approche proactive dans le processus de recrutement, en mettant l'accent sur la transparence en créant divers concours d'accès. Finalement, l'entreprise a également démontré sa capacité à innover. Aux exigences changeantes du marché. On peut également observer cette capacité d'innovation dans l'adaptation de ses méthodes de recrutement aux avancées technologiques et aux attentes des candidats contemporains. En résumé, notre expérience de stage à la CNEP Banque nous a permis d'acquérir une vision enrichissante des défis et des succès d'une politique de recrutement proactive et novatrice, mettant en évidence l'importance de la transparence et de l'adaptabilité dans le domaine des ressources humaines

La croissance des compétences pose de multiples défis tant pour la CNEP que pour les employés, car d'une part, l'amélioration des compétences offre aux employés de cette entreprise de nombreux bénéfices tels que l'acquisition de nouvelles connaissances, la promotion, la gestion de carrière, la motivation, la satisfaction, l'estime de soi et la résolution des conflits... et cela à moyen et long terme. En revanche, en plus de sa capacité à soutenir la réalisation des objectifs de l'entreprise (qualité, flexibilité, compétitivité, adaptabilité...), il contribue également à optimiser les profils et la rentabilité de l'entreprise, tout en renforçant sa position concurrente dans un environnement changeant et instable.

Ce stage a été notre première expérience professionnelle. Il nous a offert la possibilité de confronter le monde du travail pour nous préparer à nous intégrer dans cette société.

Conclusion générale

Conclusion générale

Chaque étude vise à atteindre un objectif et à préciser un sujet. Notre étude intitulée "Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein de la CNEP Banque Tizi-Ouzou", vise à vérifier si les compétences sont un facteur déterminant dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise.

Il est désormais essentiel d'intégrer la dimension des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. Il est clair qu'aucune société ne peut se développer sans l'humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise, peu importe la nature de son activité, dépend inévitablement de la valeur des hommes qui la dirigent. Afin de disposer d'un personnel compétent, l'entreprise doit mettre en place une procédure de recrutement performante, comprenant des programmes et des tests d'embauche bien gérés qui contribuent à renforcer l'image de l'entreprise, ses performances et sa position professionnelle

L'intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise demeure une responsabilité primordiale pour tout dirigeant. Elle reflète la stratégie entreprise, c'est-à-dire la qualité de l'accueil, de la formation et des exigences de l'emploi, ainsi que la candidature de la nouvelle recrue, qui se manifeste par sa volonté d'évaluer lui-même.

Grâce à la réussite de sa fonction d'accueil et d'intégration, l'entreprise peut recruter une main-d'œuvre, développer un sentiment d'appartenance et accroître ses chances de survie dans un environnement compétitif.

Le recrutement dépasse le simple processus d'embauche. Il est essentiel de créer un environnement de travail favorable à la fidélisation des talents. Cela comprend des mesures de gestion de carrière, des opportunités de développement professionnel et un cadre de travail motivant. Lors de la sélection des candidats, il est primordial de considérer les compétences techniques, les compétences comportementales et l'adéquation culturelle des candidats. Différentes méthodes sont employées comme des entretiens, des tests de compétence et des évaluations psychométriques pour s'assurer que les candidats sélectionnés possèdent les compétences requises.

L'objectif du processus de recrutement est de satisfaire rapidement les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise, en particulier pour l'occupation de quelques postes essentiels.

Il est donc nécessaire d'ajuster l'offre d'emploi en fonction des conditions du secteur d'activité tout en respectant les opportunités et le contexte de l'entreprise.

Conclusion générale

L'une des étapes les plus cruciales de la démarche de recrutement est la sélection des candidats, car elle constitue la première tentative de répondre aux besoins exprimés par l'entreprise et à l'offre du marché du travail. Les résultats du processus de sélection seront évalués de manière systématique afin de confirmer la fiabilité du processus, même si la méthode de recrutement n'est pas présente.

Suite à notre enquête auprès de la CNEP-Banque, qui nous a permis d'avoir une perspective concrète sur le processus de recrutement, nous avons essayé de répondre aux interrogations soulevées par notre problématique.

La CNEP Banque de Tizi-Ouzou encourage l'embauche externe, ce qui offre de nombreux bénéfices. Cela favorise l'attraction d'une variété de compétences et d'expériences, ce qui enrichit l'équipe et stimule l'innovation grâce à de nouvelles idées et méthodes. De cette manière, la banque a la capacité de s'ajuster rapidement aux changements du marché financier et de satisfaire les besoins des clients en embauchant des spécialistes dans des domaines particuliers, ce qui garantit une plus grande souplesse organisationnelle. En renforçant sa réputation en tant qu'employeur séduisant, la banque attire des talents de premier plan et élargit son réseau professionnel, ce qui accroît les possibilités de collaboration. Cette politique favorise également une compétition saine et incite les employés actuels à se développer, tout en encourageant le mentorat et le partage de connaissances au sein de l'entreprise.

Au cours des chapitres précédents, nous avons souligné l'importance des compétences lors d'un processus de recrutement par les experts en gestion des ressources humaines.

D'après les résultats obtenus grâce au questionnaire distribué, nous avons pu confirmer la première hypothèse selon laquelle le recrutement est une stratégie essentielle pour développer de nouvelles compétences pour l'organisation.

De cette manière, nous pouvons confirmer ou infirmer la deuxième hypothèse qui consiste à dire que Le recrutement peut être un outil fondamental dans le développement des compétences dans une entreprise. . La CNEP confirme l'hypothèse en ce qui concerne la réponse aux attentes de l'entreprise et l'infirme en ce qui concerne les attentes des employés.

Nous avons pu approfondir nos connaissances grâce au stage pratique que nous avons effectué, évaluer nos compétences dans notre future carrière et vivre une véritable expérience dans un cadre professionnel. Il nous a donné l'occasion d'appliquer tout ce que nous avons appris tout au long de notre formation

Conclusion générale

Finalement notre petite étude a permis de mettre en lumière le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein d'une banque algérienne, la Cnep -Banque de Tizi-Ouzou.

Cependant, pour une meilleure optimisation du processus de recrutement au niveau de cette banque, nous nous permettons de faire les quelques recommandations qui suivent ;

Afin d'obtenir une main d'œuvre compétente et favorable à la réalisation des objectifs établis, il est essentiel de mettre en œuvre une stratégie de recrutement qui soit en accord avec la stratégie globale de l'entreprise, tout en poursuivant un processus de recrutement pertinent et qui favorise la réalisation des objectifs.

Il est essentiel de respecter les normes pour réussir toutes les étapes de recrutement, depuis l'expression de la demande et du besoin de recrutement jusqu'à la sélection du candidat retenu et à l'intégration de nouveaux recrues.

Aujourd'hui, les compétences sont en constante évolution et pour rester à l'avant-garde, il est primordial que les employés et les entreprises prennent la responsabilité de développer leurs forces. Il est courant que certaines compétences se développent. L'accès optimal à l'emploi représente un défi pour les personnes comme pour les entreprises

Bibliographie

Bibliographie

1) Ouvrages

- ❖ Alain - Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux Standard » édition EYROLLES, Paris, 2013, p38
- ❖ Alain - Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux Standards », Editions EYROLLES, Paris, P34
- ❖ Alain Meignant : « Les compétences de la fonction des ressources humaines ». Edition liaison, paris 1995, p20
- ❖ Alain - Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux Standard » édition EYROLLES, Paris, 2013, p26-27
- ❖ Alain - Gavand « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux Standard » édition EYROLLES, Paris, 2013, P 32
- ❖ Alain - Gavand « Le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveauxStandards », Editions EYROLLES, paris, 2013, P61
- ❖ André Boyer et autres, « Panorama de la gestion », Edition de l'organisation, Algérie, 1997, P232
- ❖ Anne Dietrich, « le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, 2010, P6
- ❖ Beirendonk, Lou Van, « Management des compétences, Evaluation, développement et Gestion », Edition de Boeck Université 2004 Bruxelles, P 21
- ❖ BENCHEMANE. F, GALINDO.G « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} Edition, L'EXSTENSO, Paris 2013, P 78
- ❖ Benjamin Chaminade, « Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque D'employeur », AFN
- ❖ BERNIE.P, GRESILLON. A, La GPEC ,2^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2012,p4
- ❖ C, Le Boterf, « ingénierie et évaluation des compétence », paris, 4^{ème} édition ,édition organisation 2001-2002,p106
- ❖ CECILE DEJOUX, « Gestion des compétence et GPEC ». Dunod, Paris, 2008, p9
- ❖ Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris , 2008, P 61
- ❖ CITEAU. J.P, « Ressources humaines », édition Dunod, 2010, P 108
- ❖ Citeau.J.P, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique », Armand Collin, paris 4^{ème} édition, 2002,p64
- ❖ Citeau.J.P, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique », Armand Collin, paris 4^{ème} édition, 2002,p64
- ❖ Claude B : « Le guide des techniques dévaluations : performances, compétence, connaissances » édition DUNOD, Paris, 2005, P 69

Bibliographie

- ❖ Claude Levy Leboyer « la gestion des compétences », 2^{ème} édition, 2009, P 9
- ❖ Claude LÉVY-LEBOYER «LA GESTION DES COMPÉTENCES Une démarche Essentielle pour la compétitivité des entreprises » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex 05. Page 22,23.
- ❖ C-L-LEBOYER « La gestion des compétences, éditions d'organisation », paris 1996.p 21-35
- ❖ D.PERMARTI, «Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?», édition management société,1999,p,124
- ❖ Daniel Pemartin « La compétences au cœur de la GRH », Editions EMS, 2005
- ❖ FRANCOISE KERLAN, « Guide pour la GPEC », 3^{ème} édition. Organisation, Paris,
- ❖ G, LE BOTERF « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation » paris, pp 15-35
- ❖ GAVAND.A « le recrutement enjeux, outils, meilleur pratique et nouveau standards »
- ❖ GAVAND.A « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards » Edition EYROLLES, Paris, 2013, P 317
- ❖ Guy le boterf, “construire les compétences individuelle et collectives »,2^{ème} éditions, Edition EYROLLES, Paris, 2001, P 112
- ❖ GERALD le large, « La gestion des ressources humaines » les classique, paris 2006,p13
- ❖ Guide pratique, « la gestion prévisionnelle des métiers et compétences », 2009, P 9
- ❖ Guy Le botref « l'évaluation des compétences » paris, édition d'organisation, 2000, p280
- ❖ J. P CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique. Édition Armand colin, paris, 2001, p58
- ❖ Jean Marie Peretti « Fonction personnelle et Management des RH » édition Vuibert,France 1990, P 200
- ❖ JEAN PIERRE CITEAU, « gestion des ressources humaines »,3^{ème} EDITION DELLOZ, Paris, P64
- ❖ Jean SITMONET « De la formation au management des compétences », Edition Territorial, 2008, P5
- ❖ Jean-mare-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4^{ème}, édition, p67
- ❖ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines », 21^{éd.} Edition Vuibert, Paris 2016, P1
- ❖ Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines »,12^{ème} édition (2004-2005), Vuibert, P85

Bibliographie

- ❖ Jérôme Bruet et Noria Larose, « Capital Learning, La formation au service de la performance de l'entreprise », édition EMS 2014, P50
- ❖ L.MALLET, « gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », Paris, édition Liaison, 1991
- ❖ Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »,3 e édition, Gualino, Paris,2009, P49-50
- ❖ LASARY, « tout sur le management », édition El DAR EL Othmania, Alger, 2007, P193
- ❖ LEATITIA LETHIELLEUX « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »,3 e édition, édition Gualino, Paris 2009, P 60
- ❖ Lecœur.E, « la gestion des compétences », Bruxelles, Edition de Boeck, 2008, P 19
- ❖ LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »,5 éme
- ❖ Marie – France Reinbold , Jean -Marie Brreillot « Gérer la compétence Dans l'entreprise »,édition l'Harmattan, 1993, P 25
- ❖ PERETTI. J.M, « dictionnaire des ressources humaines », 2 éme édition, Vuibert, 2001, P71
- ❖ PERETTI. J.M, « Dictionnaire des ressources humaines »2 éme édition Vuibert,Paris, 2001 p178
- ❖ PERETTI, J.M, Ressources Humaines, 8 éme édition, Paris ,2003-2004, P ,181
- ❖ PERETTI, J, M, « Ressources Humaines »,8 éme édition, Paris ,2003-2004, P197
- ❖ PERETTI, J .M , « Ressources humaines »,8 éme édition,Édition Vuibert ,P 225
- ❖ PERETTI. J.M, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001, P.60
- ❖ PERETTI.J .M « Gestion des ressources humaines »,11 éme Édition, VUIBERT ; Paris 2013, P 89-90
- ❖ PERETTL.J. M, « Gestion des ressources humaines »,21 éme édition, Paris 2016, Page 64
- ❖ PERETTL.J. M, « Gestion des ressources humaines »,21 éme édition, Paris 2016, Page 66-67
- ❖ PERETTL.J. M, « Gestion des ressources humaines »,21 éme édition, Paris 2016, Page 63-64
- ❖ PERETTL.J. M « Gestion des ressources humaines » ,15 éme édition, ÉditionVuibert, Paris, 2008, P 69.
- ❖ Sandra Bélier, « le savoir-être », Vuibert, Paris 1998, P23
- ❖ SEKIOU - Blondin-FABI- Bayad-Peretti-ALIS, Chevalier « gestion des ressources humaines »2 e édition, édition de Boeck, P227

Bibliographie

- ❖ SEKIOU- BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines » ,4 ème édition, Editions De Boeck, P247
- ❖ SEKIOU et autres « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ».2 ème édition, Vuibert, paris, P 178
- ❖ SEKIOU Lakhdar et autre « gestion des ressources humaines » Édition de BOECK, 2004, Bruxelles, P227
- ❖ SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Louise, « Gestion du personnel », 4eme Edition Linc Montréal, les éditions d'organisation, Paris 1986, P 209
- ❖ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, « Gestion des ressources humaines », Edition de Boeck, 2001, P227
- ❖ SEKIOU,BLONDIN,FABI,BAYAD, PERETTI, ALIS,CHEVALIER, « Gestion desressources humaines » ,2 ème édition, de Boeck, P232
- ❖ Sekiou,Blondin,Fabi,Bayad,Peretti,Alis,Chevalier, « Gestion des ressources humaines »,2 é édition ,Edition de boeck,P244
- ❖ Solveig Fernagu Oudet , « organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation »,Edition le Harmattan , Paris ,2006,P 35-39
- ❖ SOUTENAM J, F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, P 277
- ❖ YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontationsocial », Formation et emploi, N 67, P 100
- ❖ Anne Dietrich le management des compétences 2 ème édition, édition Vuibert, paris 2010 édition EYROLLES, Paris, 2013, P26

2) Mémoires

- ❖ Ait Mimoun Jugurtha, Ait Larbi Rafik, « L'apport du développement des compétences
- ❖ Dans la gestion du l'intégration des nouveaux recrues cas l'unité Ain El Hammam filiale
- ❖ Du groupe Camp;H-Fashion /SPA P112-113
- ❖ CHEKABA Abdelghani et TIMZIT. Toufik « Etude du processus de recrutement : la Phase de sélection cas : SPA CEVITAL », promotion juin 2016, P7
- ❖ DERRADJI Widad, HAMADI Sabrina, « Le processus de recrutement : intégration Professionnelle des nouvelles recrues Le cas de : BMT spa de Bejaia »,2020/2021, P12-13

Bibliographie

- ❖ RAHMANI Zouhir, « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Mémoire de fin de cycle ,2012/2013, P14
- ❖ SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, « Enjeux et modalité du processus de Recrutement » Cas de : L'ENIEM Tizi-Ouzou »,2021, P38
- ❖ SI AHMED Sid Ali, ISSOLAH Sabrina, « Enjeux et modalité du processus de Recrutement » Cas de : L'ENIEM Tizi-Ouzou », 2021,P 41-42

3) Revue

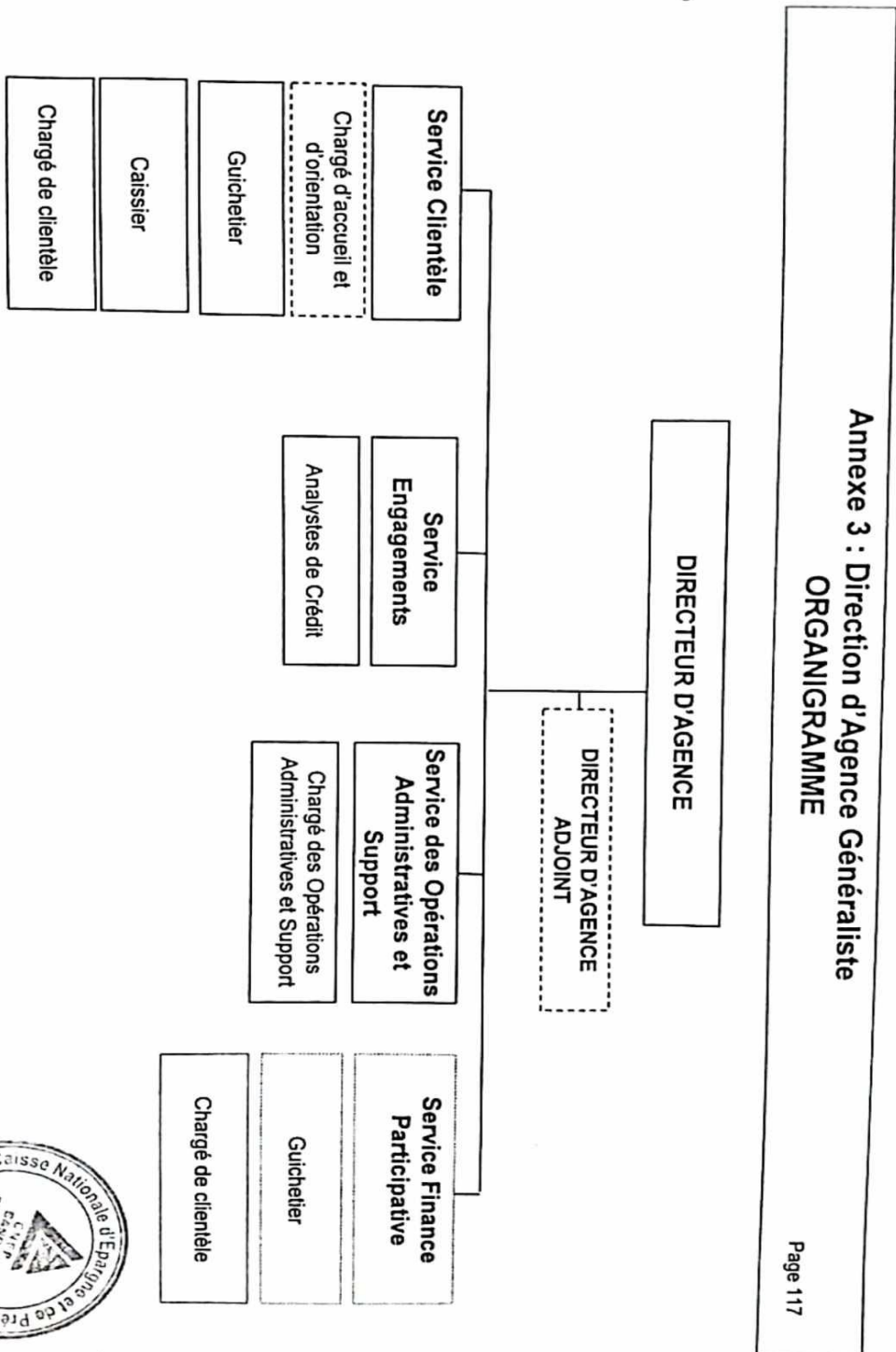
- ❖ CNEP, revue numéro spécial historique (1964-2004) CNEP/banque « quarante ans au service de l'épargne et du crédit ».
- ❖ MOHAMED MATMATI, DIILETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tics »in personnel, revue N°34,2002, p55.
- ❖ Wittorski , R ,in revue «les voies de la professionnalisation »le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, le 4 octobre 2007

4) Webographie

- ❖ <https://recruteur.lefigaro.fr/article/politique-de-recrutement-pourquoi-et-comment-la-Mettre-en-place/>, consulté le 15/05/2024 à 19 :26
- ❖ [https://www.petite-entreprise.net /P-2785-81-G1-le-recrutement – interne -et- externe.html](https://www.petite-entreprise.net /P-2785-81-G1-le-recrutement-–-interne-et-externe.html) consulté le 7/03/2024 a 16 :24
- ❖ <https://www.webmecanik.com/publicite-payante-strategies-intemporelles/>consulté le 28/05/2024 à 11 :45
- ❖ <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences- Pourquoi-et-comment>, consulté le 23 /05/2024 à 20:57
- ❖ <http://. google.com/maps/place/CNEP+Banque+Tizi+Ouzou>

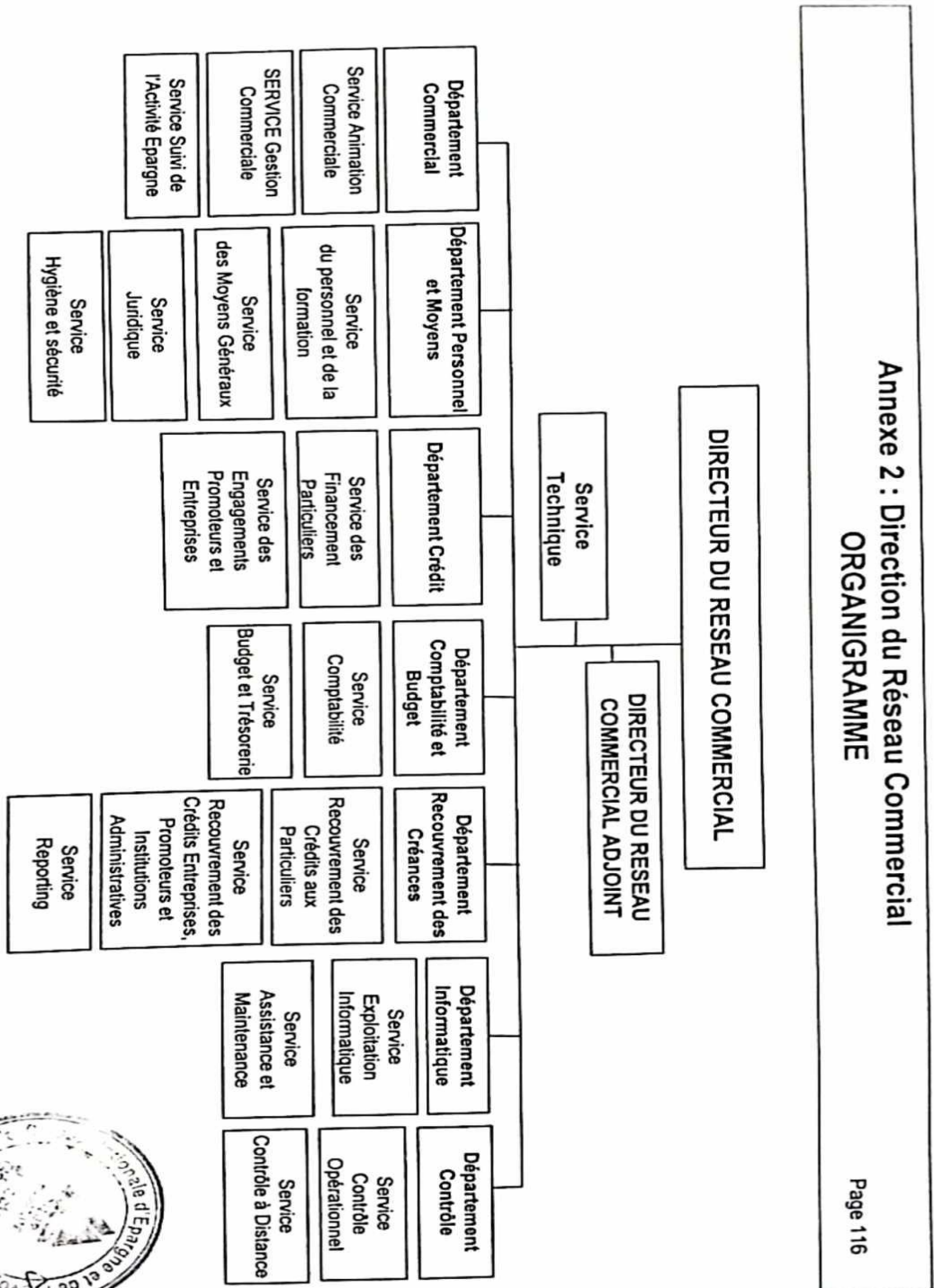
Annexes

Annexe 01 : Direction du réseau commercial ORGANIGRAMME



[Signature]

Annexe 02 : Direction du Réseau Commercial ORGANIGRAMME



Annexes

Annexe 03 : Besoin En Recrutement

à la décision réglementaire n° 0457/2014 du 21/11/2014

CANEVAS REPRESENTATIF DES BESOINS ANNUEL EN RECRUTEMENT

(Contrôle / Régionale)

BESOIN EN RECRUTEMENT					Coût annuel de recrutement
Groupe Socioprofessionnel	Poste vacant	Nombre	Structure	Motif du recrutement	
Coiffe					
Sous Total		A			
Maîtrise					
Sous Total		B			
Exécution					
Sous Total		C			
Total Général		A+B+C			

Annexe 04 : FICHE DESCRIPTIVE DU BESOIN EN RECRUTEMENT

à la décision réglementaire n° 0407 /2014 du 21 /12 /2014

FICHE DESCRIPTIVE DU BESOIN EN RECRUTEMENT

Structure (Centrale / Régionale) :

- Il s'agit de recruter un employé :

- Intitulé du poste :

- Catégorie socioprofessionnelle :

-Exécution

-Maîtrise

-Cadre

- Il s'agit de pourvoir un poste de niveau :

Débutant

Qualifié

Expertise

- Par recherche :

Externe

Interne

Insertion

- Il s'agit de pourvoir un poste :

Déjà vacant

Susceptible d'être vacant

A la suite de : Départ à la retraite

Démission

Autres motifs :

Création de poste

Transformation de poste

- Le référentiel Métiers/Compétences 2004 (fiches de poste) correspondant au Poste à pourvoir :

Existe

N'existe pas

Le Chef de Département
Personnel et Moyens (Régional)

Le Directeur du Réseau

Ou

Le Chef de Département
en charge de l'activité (Central)

Le Directeur Central

Annexes

Annexe 05 : GRILLE D'ANALYSE DE CANDIDATURE

à la décision réglementaire n° 1417/2014 du 20 / 12 / 2014

GRILLE D'ANALYSE DE CANDIDATURE

Nom et Prénom du candidat :

La lettre de motivation :

- Est-elle bien présentée ?
- Le style est-il cohérent avec le poste ?
- Est-elle ciblée sur l'offre d'emploi et l'entreprise ?
- Les motivations sont-elles cohérentes avec le poste proposé ?
- La lettre démontre-t-elle un esprit de synthèse ?

Oui/Non

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le Curriculum Vitae :

- Est-il clairement présenté (ordre et précision) ?
- Est-ce que le diplôme du candidat correspond au profil recherché ?
- Est-ce que je peux reconstituer sa carrière ?
- Est-ce que les dates sont précises et cohérentes ?
- Ai-je une information minimale sur les postes précédemment occupés ?
- Est-ce que les noms des entreprises dans lesquelles le candidat a été employé sont mentionnés ?
- Est-ce que je peux identifier sa situation actuelle ?
- A-t-il son permis de conduire ?
- A-t-il un savoir faire informatique ?

Oui/Non

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observations :

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

Candidature retenue

Candidature non retenue

Le Chargé du recrutement

Annexes

Annexe 06 : ENTRETIEN SE RECRUTEMENT

à la décision réglementaire n° 14/13/2014 du 23 / 07 / 2014

Structure (Centrale / Régionale) :

ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

NOM ET PRENOM DU CANDIDAT

INTITULE DU POSTE À POURVOIR

STRUCTURE D'AFFECTATION



Annexes

Annexe 07 : FICHE DE SYNTHÈSE DE CANDIDATURE AU RECRUTEMENT

« Annexe 5 »

à la décision réglementaire n° 0417 /2014 du 21 / 02 /2014

FICHE DE SYNTHÈSE DE CANDIDATURE AU RECRUTEMENT

LIEN DE PARENTE AVEC UN TRAVAILLEUR DE LA CNEP-BANQUE Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/>		POSITION SERVICE NATIONAL - Accompli <input type="checkbox"/> - Dispensé <input type="checkbox"/> - Sursis <input type="checkbox"/>	
Si oui, préciser le nom et prénom du travailleur : Sa structure de rattachement			
Nom : Prénom : Né (e) le : à Fils (le) de : et de : Situation familiale : Nom du conjoint : Adresse : Diplôme : Expérience professionnelle : Dernier poste occupé : Organisme :		Direction : Département : Agence : Poste à pourvoir :	
REMUNERATION			
Classe :	Section :	Echelon :	Indice : P.B.I. :
Salaire de base : + DA + P. Rend. + P. Panier + I.E.P. + P. Transport			
Avis motivé du Directeur de structure :			(date et signature)
Avis du Directeur Général Adjoint de rattachement :			(date et signature)
Avis du Directeur Général Adjoint chargé de l'Administration :			(date et signature)

Décision du Président Directeur Général

Annexes

Annexe 08 : LISTE DES PIÈCES À FOURNIR POUR LA CONSULTATION DU DOSSIER ADMINISTRATIF

à la décision réglementaire n° 04/13/2014 du SA / AL/2014

LISTE DES PIÈCES À FOURNIR POUR LA CONSTITUTION DU DOSSIER ADMINISTRATIF

- (04) Extraits de naissance (lieu de naissance d'origine n°12).
- (03) Fiches individuelles (pour les candidats célibataires).
- (03) Fiches familiales (pour les candidats mariés).
- (01) Attestation du service national.
- (04) Photos d'identité.
- (02) Certificats médicaux (Généraliste + Phtisiologie).
- Copies des diplômes/ou niveau scolaire.
- Copie du certificat de travail du dernier employeur.
- Une carte de sécurité sociale (Chifa) au numéro d'affiliation à la CNAS.
- La fiche ANEM (carte bleue originale).

Annexes

Annexe 09 : CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE (CDI)

à la décision réglementaire n° 1447/2014 du 21 / 12 / 2014

Structure (DRH/ Direction de Réseau) :

CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE INDETERMINEE CDI

ENTRE,

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance - Banque dont le siège social est sis au 42, rue Khelifa Boukhalifa – Alger, représentée par Monsieur, Directeur du Réseau de

Dénommée ci-dessous « L'EMPLOYEUR »

D'une part,

Et M./Mme/Mlle :, né(e) le.....à.....
Demeurant :

Dénoté(e) ci-dessous « LE TRAVAILLEUR SALARIE »

D'autre part,

Annexes

Annexe 10 : CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE (CDD)

à la décision réglementaire n° 14.17/2014 du 26/12/2014

Structure (DRH/ Direction de Réseau) :

CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE DETERMINEE

ENTRE,

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance – Banque dont le siège social est sis au 42, rue Khelifa Boukhalfa – Alger, représentée par Monsieur, Directeur du Réseau de

Dénommée ci-dessous « L'EMPLOYEUR »

D'une part,

Et M./Mme/Melle :, né (e) le.....à.....
Demeurant :

Dénommée ci-dessous « LE TRAVAILLEUR SALARIE »

D'autre part,

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

Annexes

Annexe 11 : CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES (CID) DANS LE SECTEUR ECONOMIQUE)

à la note d'instruction n° 11/2016 du 24/07/2016

MODELE DE CONTRAT D'INSERTION DES DIPLOMES (CID) DANS LE SECTEUR ECONOMIQUE

Entre:

- Le Directeur de l'Emploi de Wilaya de :
- L'employeur (Indiquer la dénomination de l'employeur).....

Représenté par Mme, M. :

Fonction :

Adresse :

Ci-après désigné « l'Employeur »

d'une part,

- et Mme, M. :

Né(e) le : à :

Adresse :

Carte d'identité nationale n°: délivrée le :

Par :

Diplôme :

Ci-après désigné (e) « le bénéficiaire »

d'autre part,

Annexes

Annexe 12 : CONTRAT D'INSERTION PROFESSIONNELLE (CIP) DANS LE SECTEUR ECONOMIQUE

à la note d'instruction n° 11/2016 du 24/07/2016

MODELE DE CONTRAT D'INSERTION PROFESSIONNELLE (CIP) DANS LE SECTEUR ECONOMIQUE

Entre:

- Le directeur de l'emploi de wilaya de :
- L'employeur (Indiquer la dénomination de l'employeur).....
- Représenté par Mme, M. :
- Fonction :
- Adresse :
- Ci-après désigné « l'Employeur »

d'une part,

- et Mme, M. :
- Né(e) le : à :
- Adresse :
- Carte d'identité nationale n°: délivrée le :
- Par :
- Diplôme :
- Ci-après désigné (e) « le bénéficiaire »

d'autre part,

Annexes

Annexe 13 : CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE FORMULE CTA

à la note d'instruction n° 11 12016 du 24 10 2016

MODELE DE CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE FORMULE CTA

Dans le cadre de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail et du décret exécutif n° 08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), modifié et complété, notamment ses dispositions régissant les contrats de travail aidé.

Entre,

L'établissement..... CNEP- Banque

Dont le siège social est sis à
..... Agence Taherdaria Indice Comptable 215 Wilaya de Bouira

Agissant par son directeur

Désigné(e) dans les présents par le vocable « l'Employeur ».

d'une part,

et ~~Mme~~, M. AK né (e) le à

Demeurant

à

Désigné (e) dans les présents par le vocable « l'Employé (e) »

d'autre part

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Mme, M. est engagé (e) à compter du 02 Avril 2017 en qualité de Change d'étude niveau 01 pour une durée de trois (3) ans dans le cadre des conditions du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP).

Article 2 : La rémunération mensuelle attribuée à l'employé (e) est établie selon les valeurs citées ci-dessous :

Année	Contribution de l'employeur	Contribution de l'Etat
1 ^{ère} année	<u>47062.50</u> DA	<u>12000.00</u> DA
2 ^e année	<u>47062.50</u> DA	<u>12000.00</u> DA
3 ^e année	<u>47062.50</u> DA	<u>12000.00</u> DA

Article 3 : L'employé (e) est mis (e) en situation professionnelle dans les mêmes conditions applicables à l'ensemble des travailleurs de la société. A cet effet, sa relation de travail est

Annexe 14 : Procès-verbal d'installation



الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance - Banque

CNEP-Banque « Société par actions » au capital social de 46.000.000.000 DA
Siège Social : 42, Rue Khelifa Boukhalifa - Alger

Direction du Réseau de Tizi -Ouzou « 200 »

Département Personnel et Moyens

Tizi Ouzou le 03/09/2017

N° AK/DS/MK/2017

Procès-verbal d'installation

L'an deux mille dix-sept et le trois du Mois de septembre, nous soussigné, M. _____, Directeur du Réseau de Tizi Ouzou, avons procédé à l'installation de M. _____ au poste de Directeur Adjoint chargé de l'exploitation au niveau de la Direction du Réseau de Tizi Ouzou, conformément à la décision N° _____ /DG/2017 du 14/08/2017 prenant effet à compter du 1^{er} septembre 2017.

Le présent procès-verbal est dressé en cinq exemplaires.

L'Intéressé

Le Directeur du Réseau

Annexes

Annexe 15 : PERIODE D'ESSAI

PERIODE D'ESSAI

Article 6:

Le travailleur salarié est soumis à une période d'essai de.....mois.

Durant la période d'essai le présent contrat de travail peut être résilié à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnités ni préavis

Article 7 :

Dès expiration de la période d'essai, le travailleur salarié est soit confirmé dans son poste de travail, soit licencié pour période d'essai non concluante.

La confirmation du travailleur salarié dans son poste de travail n'est prononcée que si les résultats de l'essai sont jugés satisfaisants et sous réserve de l'issue favorable de l'enquête administrative effectuée par les services compétents.

MODIFICATION DU CONTRAT DE TRAVAIL

Article 8:

Le présent contrat de travail peut être modifié par l'avènement de nouvelles règles plus favorables aux travailleurs salariés énoncées par la loi, la réglementation, la convention collective, accords collectifs, ou par la volonté commune de l'employeur et du travailleur salarié

SUSPENSION DE DROIT DE LA RELATION DE TRAVAIL

Article 9 :

La suspension de la relation de travail du travailleur salarié intervient de droit dans l'ensemble des cas de figure expressément cités par les dispositions législatives, réglementaires et par celles de la convention collective, accords collectifs et du règlement intérieur de l'employeur.

CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL

Article 10:

La relation de travail du travailleur salarié cesse de droit dans l'ensemble des cas de figure expressément cités par les dispositions législatives, réglementaires et par celles de la convention collective, accords collectifs et du règlement intérieur de l'employeur.

Article 11:

La démission est un droit reconnu au travailleur salarié, sous réserve de l'observation d'un délai de préavis tel que défini par la convention collective.

Annexes

Annexe 16 : FILIATION DE L'AGENT RECRUTE A LA CNEP BANQUE

DEPARTEMENT DU PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE DU PERSONNEL ET FORMATION

T.OUZOU, LE

FILIATION DE L'AGENT RECRUTE A LA CNEP-BANQUE

MATRICULE :

NOM : PRENOM :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : à

FILS (LLE) DE : ET DE

ADRESSE :

FONCTION :

CLASSE : SECTION : ECHELON : P B I : Pts ICR : 13 Pts

DATE DE RECRUTEMENT :

DATE D'INSTALLATION :

STRUCTURE :

SITUATION FAMILIALE : NOMBRE D'ENFANTS :

NOM DU CONJOINT :

DATE DE MARIAGE :

PROFESSION DU CONJOINT :

N° DU COMPTE CNEP :

N° D'IMMATRICULATION SECURITE SOCIAL :

Annexes

Annexe 17 : FICHE D'APPRECIATION

DEPARTEMENT PERSONNEL ET MOYENS
SERVICE PERSONNEL ET FORMATION
N° /DRTO/DPM/SPF/AL/16

T.Ouzou, le

A
Monsieur le Directeur du Réseau
Cnep – Banque

FICHE D'APPRECIATION

Mlle/Mme/Mr recruté(e) au poste de à l'Agence CNEP-
Banque, indice comptable (.....), en date du

La période d'essai arrive à terme le :

- à confirmer au poste
- Essai non concluant

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en Master « Gestion ressources Humaine » sur « **Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences, Cas de la CNEP Banque Tizi-Ouzou** ».

Nous vous prions Mesdames, Messieurs de bien vouloir répondre à ce questionnaire, cela ne Vous prendra que quelques minutes. Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour La finalisation de notre étude :

Axe 1 : Identification des données personnelles des salariés

1. Sexe

- Homme
- Femme

2. Age

- 20 - 30ans
- 30-40ans
- Plus de 40 ans

3. Situation familiale

- Célibataire
- Marie
- Divorce

4. L'ancienneté au sein de la CNEP BANQUE ?

- Moins de 5 ans.
- 5-10 ans.
- Plus de 10 ans.

5. La catégorie socioprofessionnelle

- Exécution

Annexes

- Maîtrise
- Cadre supérieure

6. L'expérience au sein de la CNEP -Banque

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- 15 et plus

7. Niveau d'étude

- Collège
- Secondaire
- Universitaire

Axe 2 : Le recrutement au sein de la CNEP-BANQUE

8. Quelle source d'information avez-vous consulté lors de la recherche

D'emplois ?

- Journal
- Candidatures spontanée
- A.N.E.M
- Aide et intermédiaires

9. Quelle est la méthode de recrutement utilisée dans l'entreprise ?

- Entretien.
- Test.
- Entretien et test.

10. L'intégration dans votre poste de travail s'est-elle passée

- Facilement
- Normalement

Annexes

Difficilement

11. Existe-t-il une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

Je ne sais pas

12. Sur quelle base s'est fait votre recrutement ?

Ancienneté

Expérience

Compétence

13. Quelle est le mode de recrutement le plus utilisé à la CNEP ?

Interne

Externe

14. La réglementation est-elle respectée lors du recrutement ?

Oui

Non

Je ne sais pas

15. Est-ce que la CNEP-Banque utilise différentes sources de recrutement ?

Oui

Non

Je ne sais pas

16. Quel est le type de contrat offert par la CNEP-Banque ?

CDI

CDD

17. Quelle est la source de recrutement la plus efficace selon vous ?

Interne

Annexes

- Externe
- Pas de réponse

18. Quel est l'outil de base du recrutement à la CNEP-Banque ?

- CV
- Expérience professionnelle
- Relations personnelles
- Diplômes obtenus

Axe 3 : Le développement de compétence au sein de la CNEP-BANQUE

19. La compétence est-elle recherchée chez le candidat ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

20. Les compétences occupent-elle une place importante dans le choix des Nouvelles recrues ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

21. Existe-t-il une évaluation continue des compétences au sein de la CNEP-Banque ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

22. Comment est la qualité de la gestion des compétences au sein de la CNEP-

Banque ?

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bon

23. Avez-vous rencontrées des difficultés pour l'adaptation à votre nouveau

Poste ?

- Oui
- Non

24. Avez –vous eu une formation après votre recrutement ?

- Oui
- non

25. Quel est l'objectif de cette formation ?

- Approfondir vos connaissances
- S'adapter à la nouvelle technologie
- Acquisition de nouvelles connaissances
- Autre Préciser

26. Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de compétence ?

- La formation
- Les conditions de travail
- L'expérience

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 2

Chapitre I : La politique de recrutement

Introduction8

Section 1 : Introduction au recrutement 9

1.1. Historique et évolution du recrutement9

1.1.1. Evolutions de recrutement dans le monde.....9

1.1.1.1. Avant la révolution industrielle 9

1.1.1.2. Pendant la révolution industrielle (l'émergence du recrutement)9

1.1.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours10

1.1.2. Évolution du recrutement en Algérie12

1.1.2.1. Période antérieure à l'indépendance12

1.1.2.2. Période postérieure à l'indépendance12

1.2. Définition du recrutement..... 15

1.2.1. Quelques concepts clés liés au recrutement16

1.3. La Politique de recrutement16

1.3.1 .Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise18

1.3.2. Le recrutement nécessite une anticipation19

1.3.3. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme..... 19

1.3.4. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût..... 19

1.3.5. L'entreprise doit intégrer la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans sa politique de recrutement19

1.4. Les modes de recrutement20

1.4.1. Le Recrutement interne20

1.4.1.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement interne21

1.4.2. Le Recrutement externe21

1.4.2.1. Les Avantages et les inconvénients du recrutement externe 22

Table des matières

1.5. Importance et objectif du recrutement	23
1.5.1. L'importance du recrutement	23
1.5.2. Les objectifs du recrutement	24
1.6. Les acteurs de recrutement	24
Section 2 : Le processus de recrutement	25
2.1. Présentation du processus de recrutement	25
2.1.1 Les Étapes du processus de recrutement	26
2.1.1.1. Étape 1 : Définition du besoin	28
2.1.1.1.1. La demande de recrutement	28
2.1.1.1.2. La décision de recruter	28
2.1.1.1.3. La définition de l'emploi	28
2.1.1.1.4. Définition du profil	29
2.1.1.2. Étape 2 : La recherche des candidats	30
2.1.1.2.1. La prospection interne	30
2.1.1.2.2. La recherche des candidatures externes	30
2.1.1.3. Étape 3 : La sélection des candidats	31
2.1.1.3.1. Le tri des candidatures	31
2.1.1.3.2. Le Questionnaire	32
2.1.1.3.3. L'entretien de recrutement	32
2.1.1.3.4. Les tests de recrutement	33
2.1.1.4. Étape4 : Concrétisation, accueil et intégration	34
2.1.1.4.1. La décision	34
2.1.1.4.2. La négociation des conditions du contrat et signature	34
2.1.1.4.3. Accueil et intégration	35
2.2. Les enjeux du recrutement	37
Section3 : Les techniques du recrutement	38
3.1. Stratégies et techniques de recrutement	38
3.1.1. Stratégies de recrutement	38
3.1.1.1. Développement de la marque employeur.....	38
3.1.1.2. La mobilité et la promotion internes	39
3.1.1.3. Alignement stratégique	39
3.1.1.4. Recrutement proactif	40
3.1.1.5. Diversifier Les Canaux de Recrutement	40
3.1.2. Techniques du Recrutement	40

Table des matières

3.1.2.1. Utilisation de l'intelligence Artificielle (IA)	40
3.1.2.2. Le Recrutement En ligne	41
3.1.2.3. Salons et Forums de Recrutement	42
3.1.2.4. Evaluation et tests en ligne.....	42
3.1.2.5. Recrutement via Les réseaux sociaux	43
3.1.2.6. La cooptation	44
3.1.2.6. 1.Programmes de recommandations	45
3.1.2.6. 2.Réseautage	45
3.1.2.7. Cabinets de Recrutement et Chasseurs de Têtes	45
3.1.2.8. Publicités Payantes	46
3.1.2.9. Evènement de recrutement.....	47
4.1 Du Recrutement au E-recrutement	48
Conclusion	49

Chapitre II : Approche théorique et Conceptuelle de la notion de compétence

Introduction	51
Section 01 : Introduction à la notion de compétence.....	52
1.1.Historique et définition de la compétence.....	52
1.1.1. Historique de la compétence.....	52
1.1.2. Définition de la « compétence »	52
1.2.Les caractéristiques de la compétence.....	54
1.3.Les enjeux de la compétence.....	55
1.3.1. L'enjeu économique	55
1.3.2. L'enjeu organisationnel	55
1.3.3. L'enjeu sociétal	56
1.4. Les dimensions de la compétence	56
1.4.1. Le savoir.....	57
1.4.2. Le savoir -faire	57
1.4.3. Le savoir-être	57
1.5. Les composantes de la compétence	58

Table des matières

1.6. Typologies de la compétence	59
1.6.1. La compétence individuelle	59
1.6.2. La compétence collective	60
1.6.3. Les Compétences organisationnelles.....	61
1.6.4. Les Compétences stratégiques	61
1.6.5. Les Compétences inter organisationnelles	61
1.6.6. Les compétences territoriales.....	62
1.6.7. Les compétences environnementales	62
1.7. Les compétences recherchées dans le secteur bancaire	62
1.7.1. Compétence en communication et assistance clientèle.....	62
1.7.2. Connaissances des produits bancaires	62
1.7.3. Compétences en gestion financières.....	63
1.7.4. Maitrises des outils informatiques	63
1.7.5. Rigueur, ordre et adaptabilité	63
1.7.6. Travailler en équipe et partager des savoirs.....	63
1.8. Les approches de la compétence.....	64
1.8.1. L'approche par le savoir.....	64
1.8.2. L'approche par le savoir-faire.....	64
1.8.3. L'approche par les comportements et le savoir être	65
1.8.4. L'approche mixte.....	65
1.8.5. L'approche cognitive	65
Section 02 : L'identification des compétences par la GPEC	66
2.1. Définition de la GPEC	66
2.2. Les Outils de la GPEC	67
2.2.1. La formation.....	68
2.2.1.1. Une approche économique	68
2.2.1.2. Une approche psychologique	68
2.2.1.3. Une approche sociologique.....	68
2.2.2. La transmission des savoirs.....	68
2.3.3. L'évaluation	68
2.3. Les structures de la GPEC	69
2.3.1. Groupe d'analyse perspective des emplois	70
2.3.1.1. DRH.....	70
2.3.1.2. Hiérarchique.....	70

Table des matières

2.3.1.3.Expert Emploi	70
2.3.1.4.Techniciens	71
2.4.Les trois concepts de base de la GPEC	71
2.4.1. Le concept d'acteur	71
2.4.2. La segmentation par « emploi-type »	71
2.4.3. Les compétences	71
2.5.Les principes clés de la GPEC	71
2.6.Les dimensions de la GPEC	72
2.6.1. Gestion prévisionnelle des effectifs	72
2.6.2. La gestion prévisionnelle des emplois	72
2.6.3. La gestion prévisionnelle des carrières	72
2.6.4. La gestion prévisionnelle des compétences	73
2.7.Le recrutement comme levier de la GPEC	73
2.8.Les avantages et les limites de la GPEC	75
2.8.1. Les avantages	75
2.8.2. Les limites de la GPEC	76
Section 3 : Le développement des compétences.....	77
3.1. Introduction au développement des compétences	77
3.1.1. Définition de développement	78
3.1.2. Définition de développement des compétences	78
3.2. Les cinq voies de développement de la compétence	78
3.2.1. Première voie de développement	78
3.2.2. Seconde voie de développement.....	79
3.2.3. Troisième voie de développement	79
3.2.4. Quatrième voie de développements	79
3.2.5. Cinquième voie de développement	79
3.3. Les approches du développement de compétences	79
3.4. Les principales formes de développement des compétences	80
3.5. Les axes du développement des compétences	81
3.5.1.L'axe d'activité	81
3.5.2.L'axe des ressources disponibles (personnel et de réseaux)	81
3.5.3.L'axe de la distinction	81
3.6. Recrutement et le développement des compétences	81
3.7. Les objectifs de développement des compétences.....	82

Table des matières

3.7.1. Un élément clé de l'intégration.....	82
3.7.2. Répondre aux besoins de l'entreprise par le développement des compétences	82
3.7.3. Mise en place d'une GPEC fiable.....	82
3.7.4. Assurer l'adaptation et la mobilité	83
3.8. L'impact de recrutement sur le développement des compétences	83
Conclusion	85

Chapitre III : Analyse du processus de recrutement au sein de la CNEP

Banque Tizi – Ouzou

Introduction	87
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	88
1.1. Historique de la CNEP-BANQUE	88
1.1.1. 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret	88
1.1.2. 1971-1979 : encouragement de financement de l'habitat	88
1.1.3. Décennie 80 : La CNEP au service de la promotion immobilière	89
1.1.4. 1990 à ce jour.....	89
1.2. Présentation de la CNEP Banque	90
1.2.1. Définition de la CNEP-BANQUE	90
1.2.2. Organisation générale de la CNEP-Banque	90
1.3. Présentation du réseau de tizi –Ouzou.....	92
1.3.1. La direction du réseau de TiziOuzou à l'heure actuel	94
1.3.1.1. Département personnel et moyens	94
1.3.1.1.1. Service personnel et formation	94
1.3.1.1.2. Service des moyens généraux	94
1.3.1.1.3. Service hygiène et sécurité.....	94
1.3.1.1.4. Service juridique.....	94
1.3.1.2. Département comptabilité et Budget	94
1.3.1.2.1. Service comptabilité	95
1.3.1.2.2. Service budget et trésorerie.....	95

Table des matières

1.3.1.3. Département crédit	95
1.3.1.3.1. Service financement des particuliers	95
1.3.1.3.2. Service des engagements promoteurs et entreprises	95
1.3.1.4. Département informatique	96
1.3.1.4.1. Service exploitation informatique	96
1.3.1.4.2. Service assistance et maintenance	96
1.3.1.5. Département commercial	96
1.3.1.5.1. Service Animation Commercial	96
1.3.1.5.2. Service gestion commercial	96
1.3.1.5.3. Service suivi de l'activité Epargne	96
1.3.1.6. Département contrôle	97
1.3.1.6.1. Service contrôle opérationnel	97
1.3.1.6.2. Service contrôle à distance	97
1.3.1.7. Département Recouvrement des créances.....	97
1.3.1.7.1. Service Recouvrement des crédits aux particuliers	97
1.3.1.7.2. Service Recouvrement des Crédits Entreprises, Promoteurs et institutions Administratives	97
1.3.1.7.3. Service Reporting	97
1.3.2. Les principales missions de la CNEP -Banque	97
1.3.3. L'organisation administrative et surveillance de la CNEP /Banque	98
1.3.4. Les rôles de la banque	98
1.3.4.1. Satisfaire les besoins des particuliers.....	98
1.3.4.2. Les besoins des entreprises.....	98
Section 02 : Etat de recrutement et développement des compétences au sein de la CNEP –Banque.....	99
2.1. Le recrutement au sein de la Banque	99
2.1.1. Les types de recrutement	99
2.1.1.1. Le recrutement interne	99
2.1.1.2. Le recrutement externe	99
2.2. Le processus de recrutement au sein de la CNEP	99
2.2.1. Les étapes de recrutement	99

Table des matières

2.2.1.1. Identification des besoins en ressources humaines	100
2.2.1.1.1. Plan prévisionnel de recrutement	100
2.2.1.1.2. Validation du plan de recrutement	100
2.2.1.1.3. Notification	100
2.2.1.2. Recherche des candidatures	100
2.2.1.2.1. Recours à l'organisme de placement	100
2.2.1.2.2. Offre d'emploi par voie de presse	100
2.2.1.3. Procédure de traitement	100
2.2.1.3.1. Présélection sur l'étude de curriculum vitae et de la lettre de motivation	100
2.2.1.3.2. Sélections des candidatures	101
2.2.1.4. Accueil et intégration	101
2.2.1.4.1. Prise de fonction	101
2.2.1.4.2. Contrat de travail	102
2.2.1.5. Le procès-verbal d'installation	103
2.2.1.6. Période d'essai et de confirmation	103
2.2.1.6.1. Période d'essai	103
2.2.1.6.2. Demande de Matricule	104
2.2.1.6.3. La confirmation	104
2.3. Le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque	104
2.4. La formation comme levier de développement de compétences au sein de la CNEP/Banque	106
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	107
3.1. Approche méthodologique de la recherche	107
3.1.1. Le choix de l'échantillonnage	107
3.1.2. Le questionnaire	108
3.2. Interprétation des résultats	108
Conclusion	135
Conclusion générale	137

Table des matières

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

RESUME

Aujourd'hui, nous avons tous réalisé que la véritable valeur d'une entreprise réside dans ses employés, dont la gestion représente un défi majeur.

Le recrutement constitue l'une des responsabilités essentielles de la fonction des ressources humaines, il constitue un défi majeur dans toutes les sociétés. Dans cette optique, notre recherche a pour objectif de saisir « Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences », afin de mettre en évidence l'importance accordée par l'entreprise au facteur humain.

Nous avons tenté de mettre en œuvre une méthode quantitative en utilisant un questionnaire et une étude statistique descriptive en utilisant différents indicateurs statistiques et en testant les hypothèses élaborées en fonction de la problématique posée. Tout d'abord, une analyse confirmatoire a été réalisée en testant notre modèle (proposé) à l'aide du logiciel EXCEL, puis nous avons confirmé les hypothèses de notre recherche.

Mot clés : Gestion des ressources humaines, Recrutement, compétences, GPEC, CNEP

ABSTRACT

Today, we all recognize that the true value of a company lies in its employees, whose management represents a major challenge.

Recruitment is one of the essential responsibilities of human resources functions and constitutes a major challenge in all companies. In this context, our research aims to understand "The role of recruitment in the search for skills," in order to highlight the importance the company places on the human factor.

We have attempted to implement a quantitative method using a questionnaire and a descriptive statistical study by employing various statistical indicators and testing the hypotheses developed based on the posed problem. First, a confirmatory analysis was conducted by testing our proposed model using EXCEL software, and then we confirmed the hypotheses of our research.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Skills, GPEC, CNEP