

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion**

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Enjeux et modalités du processus de
recrutement au sein de l'ENIEM (Tizi-Ouzou)**

Réalisé par :

Mr. SI AHMED Sid Ali

Mlle. ISSOLAH Sabrina

Encadré par :

Mme. KEHRI Rachida

Mr. TOUAT Rabah (ENIEM)

Promotion

2021 / 2022

Remerciement

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

*Tous d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de **Mme KEHRI Rachida**, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent à **Mr TOUAT Rabah** pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements au sein de l'ENIEM.*

*Nos remerciements s'adressent également au personnel d'ENIEM et particulièrement **Mr HANOUCHE** pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.*

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents et à nos frères et sœurs, tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

*J*e dédie ce modeste travail, à tous ceux que je porte

Dans mon cœur Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte mes très chers parents (Belkacem - Houria), qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

A mes deux chers frères (Abdelghani et Azzedine) et leurs familles

A ma chère et adorable sœur (Saliha) et sa famille

A celle qui m'a accompagné et encouragé au long de mes études universitaire (Amina)

A toute ma famille (grande mère, cousins, cousines, oncles et tantes)

A ma binôme « Sabrina » et sa famille

A ceux qui m'ont encouragé

A mes amis du quartier (M - Y - B) et tous ceux qui de loin ou de près ont contribué à la réalisation de ce travail

« Sid Ali »

Dédicaces

*J'expose ici le fruit de cinq années d'étude et de travail que j'aimerai partager avec tous ceux qui me sont chers et le dédier particulier : **A mes chers parents** : que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement contenu, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.*

A Mes chers Frères (Hakim et Mourad)

***A Mes chères sœurs (Kahina, Ouiza et Wassila)** pour leur grand amour et soutien qu'ils trouvent ici l'expression de ma haute gratitude.*

A mon binôme « Sid Ali » et sa famille

A toute ma famille et à tous ceux que j'aime

« Sabrina »

Liste Des Abréviations

La liste des abréviations

<u>Abréviations</u>	<u>Signification</u>
AFEC	L'Association Française d'Études Canadiennes
ALN	Armée de Libération Nationale
ANEM	L'Agence Nationale de l'Emploi
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers
CCP	Compte Chèque Postal
CDD	Contrat à Durée Déterminer
CDI	Contrat un Durée Indéterminé
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CNR	Caisse Nationale des Retraites
CTT	Contrat de Travail Temporaire
CV	Curriculum Vitae
DA	Dinars Algérien
DG	Direction Générale
DRH	Direction de la Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'ElectroMénager
FLN	Front de Libération Nationale
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPRA	Gouvernement Provisoire de la République Algérienne
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSE	Gestion Socialiste de l'Entreprise
IAP	Institut Algérien du Pétrole
ISO	International Standardisation Organisation
OCFLN	Organisation Civile du Front de Libération Nationale
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OST	Organisation Scientifique du Travail

La liste des abréviations

PDG	Président Directeur Général
PVI	Price and Volume Trend
QMI	Quality Management and Improvement
RH	Ressources Humaines
RI	Relations Industrielles
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SGP	Société de Gestion des Participations
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SPA	Société Par Actions
SRH	Service Ressources Humaines
UC	L'unité Cuisson
UCLIM	L'unité Climatisation
UCOM	L'unité Commerciale
UF	L'unité Froide
ULM	Unité Lampe de MOHAMMADIA
UPT	L'unité Prestations Techniques
US	L'unité Miliana (Sanitaire)

Liste Des Figures

La liste des figures

<u>N° de la figure</u>	<u>Titre de la figure</u>	<u>Page</u>
01	La pyramide de la hiérarchie des besoins d'ABRAHAM MASLOW	12
02	Les missions de la fonction ressources humaines (RH)	23
03	Les étapes d'accueils et d'intégration	64
04	Les étapes du processus de recrutement	71
05	L'organigramme de L'ENIEM (Direction général de l'ENIEM : 2272 Poste)	79
06	L'organigramme suivant présent les postes de l'unité cuisson	81
07	L'organigramme du département RH et administration	83
08	La répartition des membres selon le sexe	98
09	La répartition des membres selon l'Age	99
10	La répartition des membres selon la situation familiale	100
11	La répartition des membres selon le diplôme obtenu	101
12	La répartition des membres selon la catégorie professionnelle	102
13	La répartition des membres selon leur expérience professionnelle	103
14	La répartition des membres selon la sélection du candidat	104
15	La répartition des membres selon la source d'information sur l'offre d'emploi	105
16	La répartition des membres selon la méthode de recrutement	106
17	La répartition des membres selon la source de recrutement la plus efficace	107
18	La répartition des membres selon le type du contrat	108
19	La répartition des membres selon les critères de sélection	109
20	La répartition des membres selon l'évaluation du processus de recrutement	110
21	La répartition des membres selon l'amélioration du processus de recrutement	111
22	La répartition des membres selon l'adéquation de leur formation de base et les compétences par rapport au poste exigé.	112
23	La répartition des membres selon la base du choix de cette entreprise	113

Liste Des Tableaux

La liste des tableaux

<u>N° du Tableau</u>	<u>Titre du Tableau</u>	<u>Page</u>
01	Le résumé des principes de base de la théorie X et Y de MAC GREGOR	10
02	L'émergence historique de la fonction « Ressources Humaine »	20-21
03	L'évolution de l'activité de recrutement dans le monde	39-40
04	La répartition des membres selon le sexe	98
05	La répartition des membres selon l'Age	99
06	La répartition des membres selon la situation familiale	100
07	La répartition des membres selon le diplôme obtenu	101
08	La répartition des membres selon la catégorie professionnelle	102
09	La répartition des membres selon leur expérience professionnelle	103
10	La répartition des membres selon la sélection du candidat	104
11	La répartition des membres selon la source d'information sur l'offre d'emploi	105
12	La répartition des membres selon la méthode de recrutement	106
13	La répartition des membres selon la source de recrutement la plus efficace	107
14	La répartition des membres selon le type du contrat	108
15	La répartition des membres selon les critères de sélection	109
16	La répartition des membres selon l'évaluation du processus de recrutement	110
17	La répartition des membres selon l'amélioration du processus de recrutement	111
18	La répartition des membres selon l'adéquation de leur formation de base et les compétences par rapport au poste exigé.	112
19	La répartition des membres selon la base du choix de cette entreprise	113

Sommaire

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
La liste des abréviations	
La liste des figures	
La liste des tableaux	
Introduction générale	
Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)	
Introduction	01
Section 01 : Définition et historique de la gestion des ressources humaine (GRH)	02
Section 02 : Les principes et l'importance de la GRH	25
Section 03 : Les activités de la gestion des ressources humaines (GRH)	29
Conclusion	35
Chapitre II : Le Processus de Recrutement	
Introduction	36
Section 01 : L'aperçu général sur le recrutement	37
Section 02 : La démarche et les étapes de recrutement	52
Conclusion	72
Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM	
Introduction	73
Section 01 : La présentation de L'ENIEM	74
Section 02 : Le développement de recrutement au sein de l'ENIEM	84
Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats	97
Conclusion	114
Conclusion générale	
Bibliographie	

Sommaire

Les Annexes

La table des matières.....

Introduction Générale

Introduction générale

Introduction générale :

La gestion des Ressources Humaines (RH) est constituée l'un des enjeux majeurs toute entreprise publique comme privée.

Selon JEAN MARIE PERETTI « *La fonction a connu ses débuts dans la première moitié du XX^e siècle s'est professionnalisée dans la seconde moitié puis elle est devenue fonction ressource humaine (FRH), pour être reconnu comme fonction stratégique à la fin de ce siècle* »¹

Dans le temps actuel, la gestion des ressources humaines a bien évolué, on ne parle plus d'administré du personnel, mais de manager le capital humain ; qui est devenu un concept central pour la GRH, c'est un stock de capacité humaine économiquement productive car il englobe des plusieurs caractéristiques qui permettent à l'organisation de réussir.

Aujourd'hui, *la Gestion des ressources humaines est une fonction à part entière avec des outils reconnus intégrés aux côtés des autres directions. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel, est une fonction de différenciation (le recrutement et pilotage de carrière, rémunération individualisé). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court et à long terme.*²

En effet, la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Parmi ses activités, on trouve à leur tête le recrutement qui s'inscrit comme un outil majeur d'une politique de ressource humaine. Facteur de motivation auprès de chaque fonctionnement et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte, il n'est pas une science exacte, tout recrutement présente un risque, l'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser.

Les entreprises et leurs directions des ressources humaines ont subi de profondes mutations, les exigences des dirigeants ainsi exprimées et les nouvelles attentes des acteurs du marché de l'emploi ont provoqués des incidences importantes sur la fonction RH elle-même. Cette

¹ PERETTI.J.M « Ressources Humaines gestion des personnes », 6^{ème} Edition, VUIBERT, Paris 2007, P14

² JEAN MICHEL PLANE « La gestion des ressources humaines », Edition ECONOMICA, Paris 2003, P17

Introduction générale

influence des ressources humaines prend de nos jours une amplitude telle, qu'elle oblige les dirigeants d'entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement au niveau du recrutement.

Le recrutement « est un ensemble de processus informationnels et décisionnelles partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation »³

Ainsi, que le recrutement est certainement au cœur de la gestion des ressources humaines, cette dernière comprend plusieurs étapes et modalités, sur la base certains principes, de conditions et de procédés conformes aux textes législatifs et réglementaires.

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs ont motivé notre choix de thème, "le processus de recrutement au sein d'ENIEM" dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master, parmi lesquels on cite, d'un côté:

- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la GRH et en particulier la politique de recrutement ;
- Découvrir la réalité de ce milieu, et savoir comment s'effectue un recrutement au sein d'une entreprise publique tel que l'ENIEM ;
- Ainsi de faire montrer aux lecteurs l'importance du choix de recrutement et l'efficacité de ses méthodes dans l'entreprise.

De nos travaux de recherche dans le terrain de l'ENIEM, la tâche principale de cette entreprise est d'assurer l'assemblage, le développement et la recherche de diverses branches d'appareils électroménagers, elle assure également la production d'appareils tels que les réfrigérateurs, les cuisinières et les climatiseurs. Nous avons choisi cette entreprise comme lieu de stage car elle répondait efficacement à nos questions de recherche. Cette recherche nous donne une compréhension plus ou moins générale de l'entreprise, notamment en matière de recrutement. Notre objectif principal est de comprendre comment la politique d'embauche d'une entreprise est mise en œuvre et son importance dans l'amélioration du processus d'embauche pour de meilleurs résultats à long terme.

³ BENCHEMAM.F. FARID, GALINO.G, « gestion des ressources humaines », 4eme Edition l'extenso, Paris, 2003, P73

Introduction générale

Alors, vu que le recrutement est une pratique compliquée, ceci à nous interroger sur la problématique de l'application de processus du recrutement au niveau d'une entreprise Algérienne. De ce fait le problématique de notre recherche peut être formulé comme suit :

Comment se déroule le processus du recrutement, et quels sont ses enjeux et ses modalités au sein de l'ENIEM ?

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Quelle sont les étapes et les outils de recrutement au sein d'une entreprise Algérienne ?
- Quelle place accorde le recrutement dans la stratégie de l'ENIEM ?

Démarche méthodologique

L'objet de ce travail est de tester les hypothèses qui sont présentées pour bien cerner le résultat de l'étude.

Pour mener à bien notre recherche nous avons adopté la démarche suivante :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui consiste à recueillir des informations à partir des livres et des ouvrages ayant abordés de près ou de loin l'aspect théorique.
- Démontré toute la contenance de la GRH et expliquer la véritable démarche du processus de recrutement et ses enjeux et modalités, dans l'entreprise Algérienne privé et publique.
- Une étude de cas pratique au sein de l'Entreprise National des Industries de l'Electroménager (ENIEM) Tizi- Ouzou effectuée sur la base des entretiens qui ont eu lieu avec certains responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines notamment le responsable du département ressource humaines, ainsi l'analyse et l'interprétation des résultats statistiques d'un questionnaire adressé aux agents de l'ENIEM.

Choix du thème :

En outre nous avons choisi ce thème pour diverses raisons :

- La correspondance du thème avec notre spécialité (Gestion des Ressources Humaines).
- C'est un thème qui est toujours d'actualité.
- Pratiquer nos connaissances théoriques afin d'acquérir de l'expérience.

Introduction générale

Structure du mémoire

Notre travail nous l'avons structuré en trois parties : Le premier chapitre intitulé « Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) » est composé de trois sections.

La première est consacrée à la présentation de la gestion des ressources humaines (GRH) et son histoire, la deuxième au rôle, objectifs, enjeux et l'importance de la GRH, et pour la troisième section nous montrons les activités de la gestion des ressources humaines (GRH).

Pour le deuxième chapitre intitulé « Le Processus de Recrutement », nous allons voir en première section l'aperçu général de recrutement, et dans la seconde section, c'est pour la démarche et les étapes de recrutement.

Enfin, le dernier chapitre « Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM », nous présentons en première section l'évolution et l'organisation de l'ENIEM, à la seconde section, le processus et la politique de recrutement au sein de l'ENIEM, et pour terminer, la troisième section réservée à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I :

Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines peut se diviser en deux grande activité : l'administration des ressources humaines (gestion de la paie, droit de travail, contrat de travail, etc...). Le développement des ressources humaines (Gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation, etc...)

La gestion des ressources humaines est enfin co-responsable de la production et de managements de qualité.

Ce chapitre est devisé en trois sections, la première section concerne la présentation de la gestion des ressources humaines (GRH), nous commencerons par un ensemble de définition de la Gestion de Ressources Humaines, puis nous présenterons sont évolution historique, ses missions, et pour la deuxième section nous abordons le rôle de la GRH, ses objectifs, sont importance et ses enjeux, pour la troisième section portera sur les activités de la GRH.

Section 01 : Définition et historique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

La Gestion des Ressources humaines est une fonction essentielle dans l'entreprise, cette dernière est considérée comme un élément stratégique et un moteur de création de valeur, elle vise à planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer l'organisation. Afin de garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses besoins et ses ressources en personnel, sur le plan qualitatif comme sur le plan quantitatif.

I. Définition des notions :

I.1 Définitions de la Gestion :

Selon F. MAKHLOUF

« La gestion c'est l'ensemble des technique d'organisation mises en œuvre pour l'administration d'une entité »¹

Selon nous :

La gestion peut être définie comme un système ou un processus nécessaire, consiste en activité d'organisation, coordination, contrôle de mise en œuvre des ressources des entreprises dans la réalisation des objectifs définie dans un cadre déterminé.

I.2 Définition de la Ressource Humaine (RH) :

Selon F. MAKHLOUF

« Les ressources humaines représente des acteurs (personnes physique avec le savoir, et le savoir-faire), ainsi que les aptitudes personnelles intervenant au cœur de l'organisation »².

Les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant l'inventaire présent des ressources humaines ou la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (emploi soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des emplois), la rémunération

¹⁻² F. MAKHLOUF « initiation à la GRH », Edition pages bleues, Alger, Avril 2022, P11

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

(gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières.

Selon nous :

Une ressource humaine est un capital humain utile pour l'accomplissement des tâches individuelles ou collectives.

I.3 Définition de la Gestion des Ressource Humaine (GRH)

La gestion des ressources humaines a été définie différemment par plusieurs auteurs, de différentes manières :

Selon L. SEKIOU

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures...) et les activités (recrutement, formation...), impliquant les ressources humaines et visant une efficacité une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Elle a une approche individuel et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme cout elle fait de partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources ».³

Selon LOIC GADIN

« C'est l'ensemble des personnes et des groupes qui se trouvent dans un organisme. Ces personnes se diffèrent par leurs formations, leurs compétences, leurs expériences, ainsi que par leurs motivations dans leurs fonctions ou poste de travail ».⁴

Selon JULIEN REPENSER

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à l'organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité ».⁵

³ SEKIOUI, BOUDINS, PERETTI, et autre, gestion des ressources humaines, Edition Decock université Bruxelles, 2001, P10

⁴ LOIC GADIN, FRANCIS GUERIN, FREDERIC, PIJEYERE, « Gestion des ressources humains », « Pratique et éléments de théorie », 02 Edition, Dunod, Paris 2004, P04

⁵ JULIEN REPENSER « Gestion des ressources humaines ». Edition Economica, Paris 1993, P15

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Nous pouvons dire à travers ces plusieurs définitions, que la GRH est une discipline ou un système qui contient de différentes activités, la gestion efficace des ces derniers permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses RH. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation qui définit les objectifs et les moyens qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés de mettre en valeur les éléments permettant d'apprécier sa situation, sa structure financière, son évolution, sa rentabilité et sa croissance, et assurer sa pérennité.

Selon SUZANNE MAURY

*« La GRH est une science de gestion qui participe étroitement au pilotage des organisations. Elle fait appel à des domaines de connaissances variées : droit de travail et des relations sociales, sociologie des organisations, psychologie de travail, contrôle de gestion. Elle met en application ces savoirs de manière pratique, par exemple définissent des critères de classement des emplois ou en élaborent des guides de recrutement. Selon une définition courante, la GRH recouvre l'ensemble des activités qui permettent aux organisations (Entreprise ou administration publique) de disposer des ressources humaines correspondant à leurs besoins, en qualité et en quantité. Le GRH est alors considérée comme une fonction support, chargée essentiellement de recruter, de gérer et de former les personnels ».*⁶

II. Historique et évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

II.1 Evolution de la GRH dans le monde :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction (personnel) a émergé lentement dans la première moitié du XX siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié est devenue une fonction ressource humaines stratégique aujourd'hui.

Jean FOMBONNE, dans s'a remarquable historique sur la fonction gestion du « personnel » a proposé une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France.⁷

- 1850-1916 : La fonction « personnel » sans chef de personnel.
- 1916-1935 : L'émergence d'une fonction autonome.
- 1936-1940 : Une fonction qui s'organise et devient plus politique.
- 1940-1946 : Assistance et œuvre sociales (promulgations des lois sociales).

⁶ SUZANNE MAURY « La GRH dans la fonction publique », Edition La documentation française, 2016/2017, P7

⁷ JEAN FOMBONNE « personnel et DRH », Edition VUIBERT, Paris 2001, P21

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- 1947-1960 : Une fonction en plein essor.
- 1961-1970 : l'âge adulte.
- 1970-1980 : Les managers.
- 1980 vers le management stratégique des ressources humaines.

Pour retracer l'historique de la fonction « personnel » nous distinguons trois principales périodes :

- Des prémices à 1994.
- 1945-1974 : Les trente glorieuses.
- 1975-2004 : Les trente incertaines.

➤ **Période de 1550 à 1850 :⁸**

Avant l'ère du machinisme, seul le travail artisanal permettait de subvenir au besoin en objets produits. Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à l'accroissement des besoins. Des problèmes de gestion de personnel se manifestaient déjà dans l'organisation de travail, notamment : la sélection, la formation et le contrôle de production. Par la suite, l'invention des machines a amené les regroupements des salariés dans des usines.

➤ **Frederick William Taylor (1856 - 1915) :⁹**

Vers 1880 F.W. Taylor Américain, d'origine irlandaise. Il est l'un des fondateurs de l'école classique de managements et le créateur de l'organisation scientifique du travail, couramment désigné sous le sigle « L'OST ». Il a défini ses idées clés dans son ouvrage « Shop Management » paru en 1905. Il avait démontré par ses expériences que l'efficacité du travail des salariés pouvait être améliorée par parcellisation ou la permettre des tâches, de ce fait il trouvait nécessaire d'améliorer la formation des salariés pour permettre l'exploitation maximale de leur capacités (la rationalité total).

Avec le taylorisme, les services du personnel apparaissent accompagnés de leur principale activité qui est le recrutement, la répartition des tâches, les salaires, le contrôle, la formation et le problème de la performance des salariés.

C'est à ce moment que les chefs d'entreprises sont devenus inaptes à gérer l'ensemble du personnel. Que la fonction « personnel » est apparue au début du XX siècle avec une gestion de poste au lieu de la gestion du personnel.

Les principes tayloriens portent essentiellement sur :

⁸ JEAN MARIE PERRETI, « Ressources humaines », Vuibert 8eme Edition, Paris 2003-2004, P07

⁹ LEDRU S. REQUILLART K, D WILLIATTE A ; « Les fiches techniques de la GRH » Lille 2004, P07

- La parcellisation des tâches « THE ONE BEST WAY ».
- La spécialisation « courbe d'apprentissage ».
- L'individualisation « travail sans communication avec qui que ce soit ».
- L'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération on à la pièce.
- La mise en place d'un système permanent et systématique de contrôle, qui permet selon lui, d'éviter les erreurs et les mauvaises habitudes.
- La sortie des hommes de conception de leur tour d'ivoire. - la flânerie systématique qu'il fallait combattre.
- Le chronométrage.
- La sélection de l'ouvrier.
- La rationalité totale.
- Suppression de gestes inutiles.
- Une maîtrise fonctionnelle chargée essentiellement de préparer le travail.

Taylor considère que l'homme n'aime pas le travail, que le travail est pénible pour l'homme qui a des capacités physiologiques limitées. Il a développé une conception mécaniste de l'organisation du travail selon les principes suivants :

Une division verticale qui consiste en une séparation entre les tâches de conception et celles de l'exécution et une division horizontale qui consiste en une fragmentation maximale des tâches qui vise à confier chaque tâche élémentaire à l'ouvrier le plus apte à la réaliser. La mise en place de contremaître pour contrôler la performance individuelle et collective. Le salarié est considéré comme un agent rationnel assurant la prospérité de l'entreprise. De ce fait, seul un salaire au rendement peut le motiver « L'homme économique » et garantir l'augmentation de la productivité.

➤ **Henri Fayol et la rationalité administrative (1841 – 1925) :**¹⁰

Selon Fayol, administrer c'est :

- Prévoir au sens fort du terme.
- Constituer l'organisme qu'est l'entreprise.
- Commander : permettre au personnel d'accomplir des ordres.
- Coordonner et harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble.
- Contrôler et veiller au respect des ordres et des règles établies.

Telles sont les cinq fonctions administratives. Il ne fallait pas confondre « gouverner » qui est d'assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles

¹⁰ WEISS D, « La fonction ressources », Edition d'organisation, Paris 1993, P83

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

précédemment mentionnées, et « administrer » qui correspond plus spécifiquement à la dernière de celle-ci.

Les principes liés au facteur humain au sein de l'entreprise selon Fayol :

- La rémunération doit être proportionnelle aux efforts et doit être équitable pour tous les Ouvriers.
- La décentralisation, elle dépend de l'activité et de la qualité du personnel. La hiérarchie doit être bien définie pour éviter des chevauchements de prérogatives et dysfonctionnements organisationnels.
- L'ordre établi, chacun à sa place, exige des connaissances, des besoins exacts et des ressources.
- Principe d'équité ; Traiter les subordonnés sans aucune discrimination et sans préférence personnelle.
- La stabilité de l'emploi, l'instabilité du personnel est une maladie pour l'entreprise, contrairement à la stabilité, considérée comme un facteur de réussite.
- L'initiative, la conception et la réussite d'un projet sont l'une des plus vives satisfactions de l'homme intelligent.
- L'union des personnels, évité de diviser pour mieux régner et des communications non verbales.

Henry FAYO a exprimé sa pensée sous formes de principes qui constituent les axiomes d'une théorie. Son but est de se rapprocher de la forme des sciences physiques de son époque. Les principes Faylorien sont considérés comme guide de gestion des RH pour les chefs d'entreprise. Cependant, cette approche des partisans de l'école classique est limitée du fait, qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est supposé être la clé de réussite des organisations. Elle considérait l'ouvrier comme une machine infaillible « l'homme machine » qui n'a que l'ambition de percevoir un bon salaire en contrepartie de sa personnalité, de sa liberté, de sa capacité à décider et d'agir.

Située dans un contexte historique particulier de développement de l'économie industrielle, la théorie classique a connu dans son temps un grand succès et entendait présenter un ensemble de principes d'organisation et de gestion des entreprises, cohérent et stable au service de la performance fondée sur la rationalité totale.

Toutefois, ce modèle a été remis en cause par plusieurs auteurs, notamment les partisans d'école des relations humaines et pour plusieurs motifs :

- Rigidité de fonctionnement par des règles limitant l'adaptation au changement.
- Le manque de communication et d'information.
- La négligence du facteur humain.
- Le travail à la chaîne entraînant la monotonie chez les salariés.

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- L'absence d'autonomie et d'initiative pour les salariés.
- La rationalité totale, considérant l'ouvrier comme une machine sans état d'âme et a fallait rationaliser.
- La motivation basée sur l'économique « salaire » privant le salarié de sa dimension humaine « l'homme social ».

Ce sont d'ailleurs ces dérives aux conséquences sociales, parfois désastreuses qui ont suscité le développement d'autres alternatives à l'organisation scientifique et qui ont donné naissance à une autre école de pensée, qu'est l'école des relations humaines.

Le courant des relations humaines, à l'opposé de l'école classique (1920 à 1970) a donné une grande importance au facteur humain. Les débuts de cette école datent des années 1930, mais elle ne connaîtra son véritable succès que durant les années 1960. Les idées développées par cette école peuvent résumées ainsi :

- L'organisation doit tenir compte, non seulement de l'enchaînement logique des opérations, mais aussi du désir des travailleurs à vivre comme des êtres humains dans l'entreprise. Il existe toujours une organisation informelle à côté de l'organisation formelle.
- Le management des hommes doit davantage mettre l'accent sur la responsabilité et non sur le contrôle, sur les groupes et non sur les individus, sur la confiance plutôt que sur l'autorité.

Cette école traite essentiellement des rapports de l'individu à l'organisation. Elle a donné lieu à de nombreux travaux et de développements psychologiques entre autres :

- ✓ L'enquête de Hawthorne d'Elton Mayo, père des relations humaines.
- ✓ La dynamique des groupes et le leadership avec Kurt Lewin et Renis Likert.
- ✓ La théorie des besoins et de la motivation avec D. Mc GREGOR Abraham Maslow, Frederick Herzberg.

➤ **Elton Mayo (1880 – 1949):¹¹**

Né en Australie, il est considéré comme le fondateur de la sociologie au milieu, L'inventeur du mot « relations humaines). Après avoir suivi des études de médecine en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et philosophie. En 1922, il part aux Etats Unis, ses contributions de renommées sont un fruit de recherches empiriques pendant cinq années à l'atelier de HAWTHORNE de la Western Electric Compagny, usine de fabrication de téléphones à Chicago, Les principaux thèmes qu'il a développés sont :

- Les relations entre productivité et moral des employés.
- Les rapports personnels à l'intérieur et entre les groupes.

¹¹ KENNEDY C. « Toutes les théories de management », Edition MAXIMA, Paris 1999, P193-197

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- Le caractère informel de groupe et la manière de diriger.
- Cette étude réalisée par Elton Mayo, a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise influe sur le comportement des travailleurs, beaucoup plus que le règlement de celle-ci ou les directives des supérieurs. Ce qui le mena à conclure que l'ouvrier est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des ordres. Mayo a fait des observations suivant :
- L'entreprise est autant un système social qu'un système technique.
- L'individu est motivé par des facteurs d'ordre psychologique.
- Le simple fait de prêter attention au personnel, augmente la productivité.
- Le groupe de travail est fondamental ; sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque travailleur.

Au cours de sa expérience, Mayo changera à plusieurs fois les conditions de travail de six ouvrières dans un atelier de travail (éclairage, temps de repos, rémunérations, horaires...).

➤ **Kurt Lewin, la dynamique de groupe et l'influence sociale (1890 – 1947) :¹²**

Kurt Lewin a utilisé une théorie qui précise que l'individu n'est pas isolé, qu'il est membre d'une communauté. De fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques et la dynamique du groupe sont déterminants.

Il a montré l'importance de l'autorité et de l'influence de groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérience sur trois types de management : le laisser faire : le moins performant, l'autocrate : le plus productif quantitativement et le démocrate : le plus productif qualitativement.

On ne peut pas parler de l'école classique sans faire référence à Mac GREGOR, A. MASLOW, et HERZBERG qui ont introduit l'analyse empirique de l'organisation. Ils préconisent que l'entreprise n'est pas une simple organisation, mais une organisation de travail ; la qualité au travail et une source de plaisir et de satisfaction pour l'employé.

➤ **Mac GREGOR et la théorie X et Y (1906 – 1964) :¹³**

La théorie X et Y de DOUGLAS MAC GREGOR compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) à la conception moderne basée sur la participation (la théorie Y). Il l'explique par la lumière suivante :

La théorie X : ensemble des postulats prévalant dans la méthode classique de management (théorie de la carotte et le bâton) basée sur l'aversion de l'homme pour le travail, l'obligation

¹² SCHEID J.C, « Les grands auteurs en organisation », Edition DUNDO, Paris 1980, P11

¹³ KENNEDY. C, Op Cit, P181-182

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

de contraindre, de contrôler et de menacer pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la satisfaction des objectifs.

La théorie Y : l'effort au travail et aussi naturel que le repos ; ainsi ont abouti à des assertions suivantes :

- Le control externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile.
- Le système de recompose associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.
- L'homme est capable de créativité dans une organisation.
- Les potentialités intellectuelles d'un individu sont rarement mobiliser.
- L'individu cherche de nouvelles responsabilités et aimes les défis.
- L'individu est capable de se contrôler et les créatif et ambitieux.

Mc Gregor favorise donc la nécessité de faire participé tous les agents de l'entreprise, quel que soit leurs rangs et leurs rôles dans le travail, afin d'atteindre le but commun qui est celui de l'essor de la société en général et du salarié en particulier (répondre ou attentes communes).

Tableau N°01 : Le résumé des principes de base de la théorie X et Y de MAC GREGOR

La théorie X	La théorie Y
<ul style="list-style-type: none">• Les individus n'aiment pas le travail.• Ils ont peu d'ambitions.• Ils sont réfractaires aux responsabilités nouvelles.	<ul style="list-style-type: none">• Les individus aiment le travail.• Ils sont capables de se contrôler, créatifs, ambitieux.• Ils cherchent de nouvelles responsabilités.

Source : KENNEDY.C, Op cit, P181

➤ **Abraham MASLOW et la pyramide des besoins (1908 – 1960) :¹⁴**

Abraham MASLOW a introduit la théorie de la motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa préférence. C'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteur s'appui pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisé de la manière suivante :

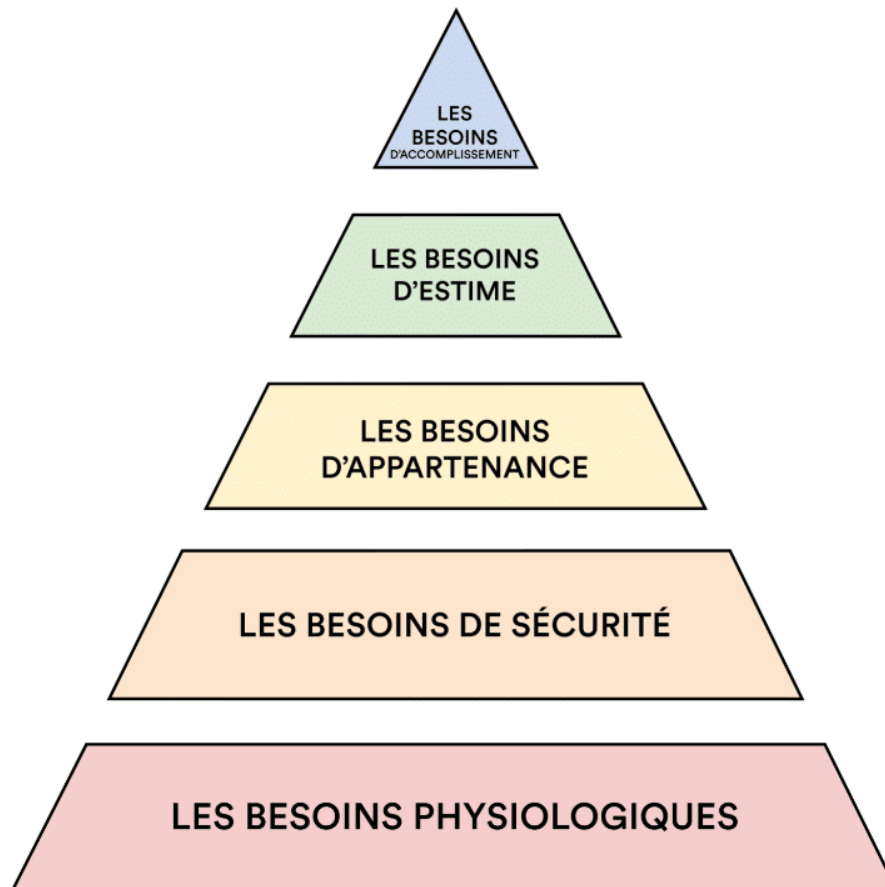
- **Besoins physiologiques (primaires)** : l'homme travaille essentiellement pour pouvoir trouver de quoi se nourrir, s'habiller, se loger...c'est ainsi qui préconise un système de rémunération correcte et équitable.

¹⁴ KENNEDY.C, Op Cit, P189

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- **Besoins de sécurité** : l'homme a aussi une vision à long terme ; le travailleur est motivé s'il est assuré de garder longtemps son emploi (stabilité) dans l'entreprise qui l'emploie, pour se sentir en sécurité, par la protection sociale et les avantages de la retraite.
- **Besoin d'appartenance** : le travailleur est plus motivé quand il travaille en groupe. La dynamique de groupe et d'équipe sont déterminantes en milieu professionnel. L'homme a besoin d'être entouré et être vivant. Si ce côté n'est pas comblé, il est impossible d'accéder à un niveau supérieur.
- **Besoin de reconnaissance** : L'homme a besoin de se sentir important pour les autres et de recevoir des éloges et de la reconnaissance. Lorsque tous ses besoins, de tous les paliers satisfaits, l'être peut enfin se consacrer à l'ultime palier : le haut de la pyramide.
- **Besoin d'accomplissement de soi** : ce besoin regroupe la créativité, la célébrité. L'homme va chercher à repousser ses limites au travers des associations, d'une œuvre, d'un projet ; tous ce qui lui permet d'obtenir de la satisfaction, la plénitude.

Figure N°01 : La pyramide de la hiérarchie des besoins d'ABRAHAM MASLOW



Source : Geneviève LACONO, *Gestion des ressources humaines*, Edition CASBAH, 2004, P20

➤ **Frédéric HERZBERG et la théorie de bi fonctionnelle (1960 – 1975) :**¹⁵

Frédéric HERZBERG (1923-2000) était psychologue et professeur de management. Il a cherché à résoudre le problème de la démotivation des employés au travail. Il est devenu célèbre grâce à sa publication « ONE MORE TIME ; HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES » dans la Harvard Business Review en 1968. Il a développé la théorie de deux (02) facteurs en 1972, portant sur la motivation au travail par la satisfaction et l'insatisfaction.

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants (facteurs d'hygiène) et ceux qui sont particuliers à l'homme (facteurs internes).

¹⁵ J.M PERRETI, « Ressources humaines », Edition VUIBERT, Paris 1997, P10

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Les premiers facteurs (facteurs d'hygiène) ne sont pas de véritables sources de motivations, mais simplement de satisfaction. Les besoins d'hygiène dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre la non satisfaction de ces besoins peut être une source de mécontentement et donc de démotivation. Dans ces facteurs se trouvent : les conditions de travail, la rémunération...

D'après la théorie de HERZBERG, seuls les facteurs internes sont une source de motivation. Cette motivation est à rapprocher du contenu des tâches, de réussite, de promotion, de mobilité, d'indépendance et d'autonomie... Pour satisfaire ces besoins, l'homme ne s'en lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre, mais aussi pour dépasser, l'objectif qu'il s'est fixé.

➤ **Max Weber et la rationalité structurelle :¹⁶**

Max weber est un philosophe et un des pères de la sociologie des organisations. Il cherche à comprendre la réalité sociale et il a cherché la légitimité de l'autorité et a analysé les rapports de pouvoir dans l'organisation. Il distingue trois (03) types de leadership :

- L'autorité charismatique, qui repose sur le caractère exemplaire et héroïque d'un leader et dépend de sa qualité personnelle.
- L'autorité statutaire (traditionnelle), dont la légitimité du pouvoir est assise sur le sacré, les précédents, les rouages.
- L'autorité bureaucratique, c'est-à-dire rationnelle et légale. Sa légitimité du pouvoir repose sur la force des lois, de la réglementation, des procédures et du formalisme.

➤ **La GRH pendant les trente glorieuses (1945 – 1974) :¹⁷**

A cette époque le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de la gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois, ainsi que du prestige de l'organisation et bureaucratique, chère à MAX WEBER.

Dans ce contexte favorable, se développe aussi le courant des relations humaines, il y'avait une prise de conscience des employeurs à cette époque-là considéraient que la motivation et la performance sont intimement liées aux bonnes conditions de travail, ainsi que la qualité de relation humaine dans l'entreprise.

Cette période sous caractérise par une application systématique des principes de l'organisation de travail, de la simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les

¹⁶ SCHEID J.C, Op cit, P14

¹⁷ LEDRU et autres, Op cit, P11

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

matières et dans les produits la hausse du pouvoir d'achat, de niveau de vie et de la consommation, le plein emploi et le manque du personnel qualifié, qu'il faut former.

Ces années de croissances sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par évolution du cadre réglementaire, de la législation sociale et des idées relatives à l'homme en tant que dimension humaine, entraînant la professionnalisation de la profession.

Les limites de l'école des relations humaines peuvent être résumées en deux points :

- La meilleure aptitude en matière de relations humaines n'entraîne pas toujours une amélioration de la production.
- Les relations humaines ne fournissent pas le remède à tous les problèmes d'insatisfaction chez les employés

➤ Dans les années 1900 à 2000 :

La crise économique de 1929 a souligné l'importance stratégique de la qualité de management des ressources humaines. Les effets de cette crise ont permis de valoriser la fonction ressource humaine dans les organisations du travail. Les nouveaux professionnels de la gestion des ressources humaines ont été associés aux réflexions de la direction générale. Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, ses nouvelles missions stratégiques vont permettre à l'administration de répondre aux grands défis des années 90, notamment :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences.
- La croissance internationale exige la recherche de l'efficacité maximale et la création de valeur ajoutée avec moins de coûts, notamment salariale.
- Vieillesse progressive de la population active avec une arrivée plus tardive de classes jeunes moins nombreuses.
- L'évolution des courants socioculturels, des valeurs, des attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels.

La fonction ressources humaines devient un levier majeur de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeur et devient partenaire d'affaires.

II.2 Evolution de la GRH en Algérie :¹⁸

Au moment où l'Algérie allait accéder à son indépendance, elle ne disposait d'acteur juridique en dehors des institutions mises en place par le FLN, à savoir le GPRA (Gouvernement Provisoire de la République Algérienne), et l'ALN (Armée de Libération Nationale). L'accord de cessez-le feu a été signé le 18 mars 1962 à Evian par MR. KRIM Belkacem pour le GPRA et Jean de Broglie le Buron pour le gouvernement français.

Cet accord a été suivi d'importantes décisions en exécution des déclarations gouvernementales, et le gouvernement français. Excepté les textes français, le pays n'avait pas de textes juridiques algérianisés, à fortiori des textes relevant du droit du travail de la fonction publique.

En 1962, l'Algérie a reconduit toute la législation française en vigueur en Algérie à l'exception de certaines de ses dispositions contraires à la souveraineté nationale. Six périodes doivent être distinguées pour retracer l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie.

➤ La législation du travail applicable à l'Algérie durant la période coloniale :

Le principe était que, toute la législation promulguée en France n'était introduite en Algérie qu'avec l'assentiment (l'accord) des colons, Rare n'a été la législation étendue en Algérie sous la pression de certains partis politique, de tendance libérale ou socialiste.

L'inspection du travail datant de 1878, n'a été envisagée (appliquée) en Algérie qu'à partir de 1919, avec une application toutefois sélective.

Le code du travail français promulgué le 30 décembre 1910, n'a été rendu applicable en Algérie qu'en 1915. Faut-il encore préciser que seules certaines dispositions du livre premier ont été étendues.

Le livre II, qui traite des conditions du travail, de l'hygiène, de la sécurité des travailleurs, de l'inspection du travail et des pénalités, n'a été étendu, que partiellement, à l'Algérie qu'en 1921. Les articles 64 et suivants de ce livre n'ont été étendus et applicables qu'en 1934.

Le livre III, relatif aux groupements professionnels, n'a été rendu applicable à l'Algérie que le 3 août 1946, alors que la loi date du 25 février 1927.

Enfin le quatrième livre, consacré à la création des conseils de prud'homme et à leurs attributions, ainsi qu'à la représentation professionnelle, a été également applicable à l'Algérie avec de nettes discriminations, relatives à la composition des conseils de prud'homme.

¹⁸ ABDELAZIZ DLIS, « La gestion des ressources humaines en Algérie », Edition Vuibert, Paris, P13

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Ce sont toutes ces questions que se sont posés, certainement les députés de la constituante algérienne de 1962, avant de se prononcer sur la reconduction de la législation française avec toutes les réserves qui pouvaient porter atteinte à l'Etat algérien et à sa souveraineté retrouvée c'est-à-dire la suppression de toutes dispositions contraires aux intérêts algériens.

La ressource humaine n'a été reconnue dans les Institutions Algériennes comme une principale fonction et comme outil de développement socioprofessionnel qu'à partir des années 80, suite à la chute des recettes pétrolières (investissement sur la dimension humaine comme facteur de réussite des entreprises). Les dirigeants des entreprises à cette époque se sont vite rendu compte de l'importance du facteur humain dans le développement des organisations, dont il fallait prendre compte et répondre à leurs attentes et celles de l'entreprise.

➤ La GRH durant les années 62 :

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie s'est retrouvée dans une situation exceptionnelle. Elle devait trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail, ainsi que le bon fonctionnement des services publics, suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français, qui avaient emporté avec eux des savoirs faire d'un système administratif complexe et bureaucratique (trop procédurier), où les postes à haute responsabilité ont été réservés uniquement aux français durant la période coloniale, rare leur occupation par une certaine classe algérienne.

Le rôle de la gestion des ressources humaines à l'indépendance est :

- Comblent le vide laissé par le départ des cadres et des personnels français et de les remplacer par des algériens selon leurs titres et diplômes et l'expérience professionnelle et leur répartir à travers tous les secteurs d'activités (ministères) à chacun selon ses mérites le bon fonctionnement des services publics.
- Mise en place des moyens de production adéquats et ceux existants en particulier.
- Former et préparer une jeune relève algérienne, capable de relever les défis posés à cette époque dans tous les secteurs d'activité.

Pour éviter la paralysie des services publics, tous secteurs confondus, l'Etat algérien a décidé de promulguer la loi n°62-157 du 31 décembre 1962 relative à la reconduction de la législation française en vigueur, jusqu'à nouvel ordre, avec suppression de toutes dispositions contraires aux intérêts algériens.

➤ La GRH durant les années 66-70 :

Cette période a été remarquable du fait que l'Etat algérien a mis en œuvre une volonté de construction centrée sur le développement de l'industrie, la création de l'emploi, ainsi que la nécessité de promulguer des algériens d'inspiration socialiste. Le pouvoir de l'époque sous le règne de BOUMEDIENE, décide alors de se doter de ses propres textes idéologiques. Le premier texte à caractère idéologique sera la charte de la gestion socialiste de l'entreprise (la GSE), annonciatrice d'une série de réformes pour un droit du travail d'inspiration socialiste. La GSE a introduit le droit au travailleur de participer à la gestion de l'entreprise socialiste. Cette affirmation trouve son application dans les textes, puisque les travailleurs ont été nécessairement associés à la gestion des entreprises socialistes par le biais des assemblées générales et des commissions instituées par l'ordonnance n° 71-44 du 16 avril 1971, relative à la gestion socialiste des entreprises à savoir :

- L'assemblée de travailleurs.
- La commission économique et financière.
- La commission du personnel et de la formation.
- La commission du personnel et de la formation.
- La commission de discipline.
- La commission d'hygiène et de sécurité et santé au travail.

Ces commissions étaient dotées de prérogatives qui pouvaient permettre aux travailleurs d'exercer un contrôle sur l'entreprise socialiste.

Durant cette période, l'effort était porté sur la création de grandes sociétés nationales. Les dirigeants cherchaient à renforcer le potentiel humain sans se soucier de la qualité de la main-d'œuvre. Les entreprises publiques ont été un véritable champ social du fait qu'elles recrutent sans conditions aggravantes.

La rémunération a été également prise en compte, en distribuant des revenus (distribution des bénéfices fictifs). Le chômage à cette époque-là ne se pose pas comme un problème (le plein emploi).

L'implication des syndicats dans la gestion de l'entreprise a conduit à la multiplication des conflits entre les représentants des travailleurs et leurs directions. Le droit de grève a été limité et toléré dans le secteur pour des raisons économiques et sociales.

Cette période a connu la mise en place du statut général des travailleurs, dont le but essentiel était l'unification du régime juridique régissant le monde du travail par le biais de l'énonciation

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

de principes fondamentaux et de règles générales applicables à tous les travailleurs algériens, quel que soit, leur secteur d'activité, et ce, en promulguant des statuts types aux différents secteurs et des statuts particuliers spécifiques à chaque organisme employeur.

Les slogans de l'époque : « à travail égal, salaire égal » « bannissement de l'exploitation de l'homme par l'homme », « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

L'Etat a aussi doté le secteur de la fonction publique en promulguant l'ordonne n°66-133 du 02 juin 1966 portant statut général de la fonctionnaire des institutions et administration publique.

➤ **La GRH durant les années 80-88 :**

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique : le Front de Libération Nationale qui introduit au système de gestion un bureaucratique qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidats appartenant aux partis politiques FLN dominant du pays, ce qui mène à la mise en écart des cadres expérimentés et compétents. Le choc social d'octobre 1988 a conduit à une réorientation politique et comique, ou l'Etat commence à se désengager de la sphère décisionnelle des entreprises publiques. La crise économique qu'a connue l'Algérie à cette époque, suite à la chute des prix des hydrocarbures a eu un impact sur la gestion des ressources humaine dans les entreprises puisque les premiers mouvements de compression d'effectifs ont été enregistrés à cette période.

Les réformes de 1988 se basent sur le principe de l'autonomie des entreprises, fondées essentiellement sur le principe de commercialité en appliquant le droit commercial Cent ainsi que les entreprises économiques ont pris forme de Sociétés à Responsabilité limitée (SARL).

➤ **La GRH durant les années 90 :**

La période libéral issue de la constitution de 1989, Cette période concerne les textes pris en applications de cette nouvelle constitution conçue, suite à des évènements du 05 octobre 1988. Cette loi suprême a consacré la pluralité syndicale, le droit de grève, l'ouverture économique, la négociation collective de travail, l'autonomie des entreprises etc.

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'Etat a lancé des reformes, en l'accompagnant de textes législatifs et réglementaires issus de la constitution de 1989 notamment :

- La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail dans le secteur économique, quel que soit, le secteur d'activité auquel appartient le travailleur ; public ou privé.

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Dorénavant, tous les salariés sont alignés et sont régis par un même texte de loi qui fut modifié et complété en 1990.

- La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) a été créée par le décret législatif n°94/11 de 1994 a été mise en application sur tout le territoire national pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la compression des effectifs et des licenciements pour raisons économiques (déficits et faillites des entreprises nationales) héritées d'un système rentier et bureaucratique. Cette situation a poussé les dirigeants des entreprises à revoir leurs politiques de gestion des ressources humaines populistes.
- La loi 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations individuelles du travail précise dans son article 157 les textes de connotation socialiste sont abrogés » en raison de l'ouverture économique, passage de l'Etat socialiste à l'Etat libéral, prôné par la nouvelle constitution de 1989. Les textes concernés sont :

1-l'ordonnance n° 71-74 du 08 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

2-l'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1971 relative aux conditions générales de travail.

3-les articles 1 à 179 et 199 216 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative au statut général du travailleur.

4-la loi n° 81-03 du 27 juin 1983, relative aux congés annuels.

5-la loi 82-06 du 21 février 1982 relative aux relations individuels de travail et l'ensemble des textes pris pour son application.

Enfin en d'autres termes, ce sont 19 années d'efforts législatifs soutenus, qui sont ainsi évacués, suite à l'ouverture politique, économique et sociale prônées par la constitution de 1989, suite à des événements graves qu'a connus l'Algérie dans son histoire contemporaine.

A partir de 1999, le secteur privé qui a été marginalisé durant les années précédentes, commence à sortir de son silence. Les réformes politiques et économiques qu'a connues le pays, ont grandement impliqué le secteur privé dans la sphère économique, qui a pu mettre une dynamique de recrutement d'une ressource humaine, capable de faire face à la concurrence des entreprises étrangères, puisque la plupart de ceux qui se sont lancés dans l'expérience du privé, ont été déjà employés comme responsables dans les entreprises publiques, qui ont pu orienter leurs plans de gestion vers les pratiques de marketing et de management moderne.

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

➤ La GRH à l'heure actuelle :

La démarche récente initiée par l'Etat est d'accélérer le processus de privatisation. La levée des barrières douanières et la future adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Tous ces ingrédients ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie.

La Direction des Ressources Humaines, doit donc disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente pour pouvoir faire face à la concurrence et à l'avancée technologique dans un environnement imprévisible.

Les entreprises algériennes sont condamnées à mettre en place un système de promotion et de développement des compétences à travers un programme de formation adéquat répondant à leurs exigences.

On conclut, la fonction de la gestion des RH dans son acceptation actuelle est le fruit d'une vision humaniste du travail et de l'organisation initiée après la deuxième Guerre Mondiale (Elton Mayo, Maslow, etc.). Une vision qui met le personnel au cœur des préoccupations en le considérant comme une véritable « ressource humaine » consolidée par le développement des lois autour du travail. Cependant, il faut attendre les années 1990 pour voir naître la dimension stratégique de la fonction de la gestion des ressources humaines qui devient l'un des véritables artisans de la politique de l'entreprise, à fortiori avec la guerre des talents qui sévit dans un environnement ultra-concurrentiel.

Tableau N°02 : L'émergence historique de la fonction « Ressources Humaine »

<u>Périodes</u>	<u>Caractéristique</u>
Du moyen âge jusqu'au début du XX^{ème} siècle.	<ul style="list-style-type: none">• Avant la révolution industrielle, la fonction « personnel » n'existe pas.• Le superviseur se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin.• La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.• Avec la révolution industrielle, les employeurs sont confrontés à des problèmes sociaux d'envergure.• Dans la moitié du XIX^{ème} siècle, naît dans les usines le poste de secrétaire social.

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Du début du XX^{ème} siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale.	<ul style="list-style-type: none">• La fonction « personnel » apparaît dans les organisations du travail.• Les secrétariats sociaux se transforment en services RH et occupent un statut inférieur.• Les services RH s'occupent de rémunération, de recrutement, de sélection, de l'évaluation des RH, de relations industrielles.• Ils travaillent aussi pour améliorer l'environnement de travail et satisfaire les besoins des employés.• Les études de R.W. Taylor et de Mayo accroissant le besoin de services RH.
De la fin de la deuxième guerre mondiale à 1990	<ul style="list-style-type: none">• Emergence de l'activité « relations industrielles » RI.• Croissance du syndicalisme de masse.• Restructuration des services RH pour accorder plus de place aux RI à cause de la force des syndicats.• Développement des associations de professionnels en RH• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
De 1960 à 1980	<ul style="list-style-type: none">• Maturité plus grande de la fonction RH.• Diminution du pouvoir de l'activité RH.• Accroissement de la législation de travail.• Développement de l'informatique et du traitement de la paie.• Amélioration des compétences des gestionnaires des RH.• Influence des sciences du comportement de l'amélioration des relations sociales.• Influence de l'approche systémique.
Epoque actuelle	<ul style="list-style-type: none">• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.• Gestion de nouveaux problèmes : retraite, carrière, motivation, évaluation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité au travail, relations sociales.• Période de restructuration et de transformation du rôle de la GRH.• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations.

Source : Geneviève LACONO, Gestion des ressources humaines, Edition CASBAH, 2004, P20

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La fonction de la gestion des RH dans son acceptation actuelle est le fruit d'une vision humaniste du travail et de l'organisation initiée après la deuxième Guerre Mondiale (Elton Mayo, Maslow, etc.).

Une vision qui met le personnel au cœur des préoccupations en le considérant comme une véritable « ressource humaine » consolidée par le développement des lois autour du travail.

Cependant, il faut attendre les années 1990 pour voir naître la dimension stratégique de la fonction de la gestion des ressources humaines qui devient l'un des véritables artisans de la politique de l'entreprise, à fortiori avec la guerre des talents qui sévit dans un environnement ultra-concurrentiel.

III. Les missions spécifiques de la GRH :

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources Humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH.

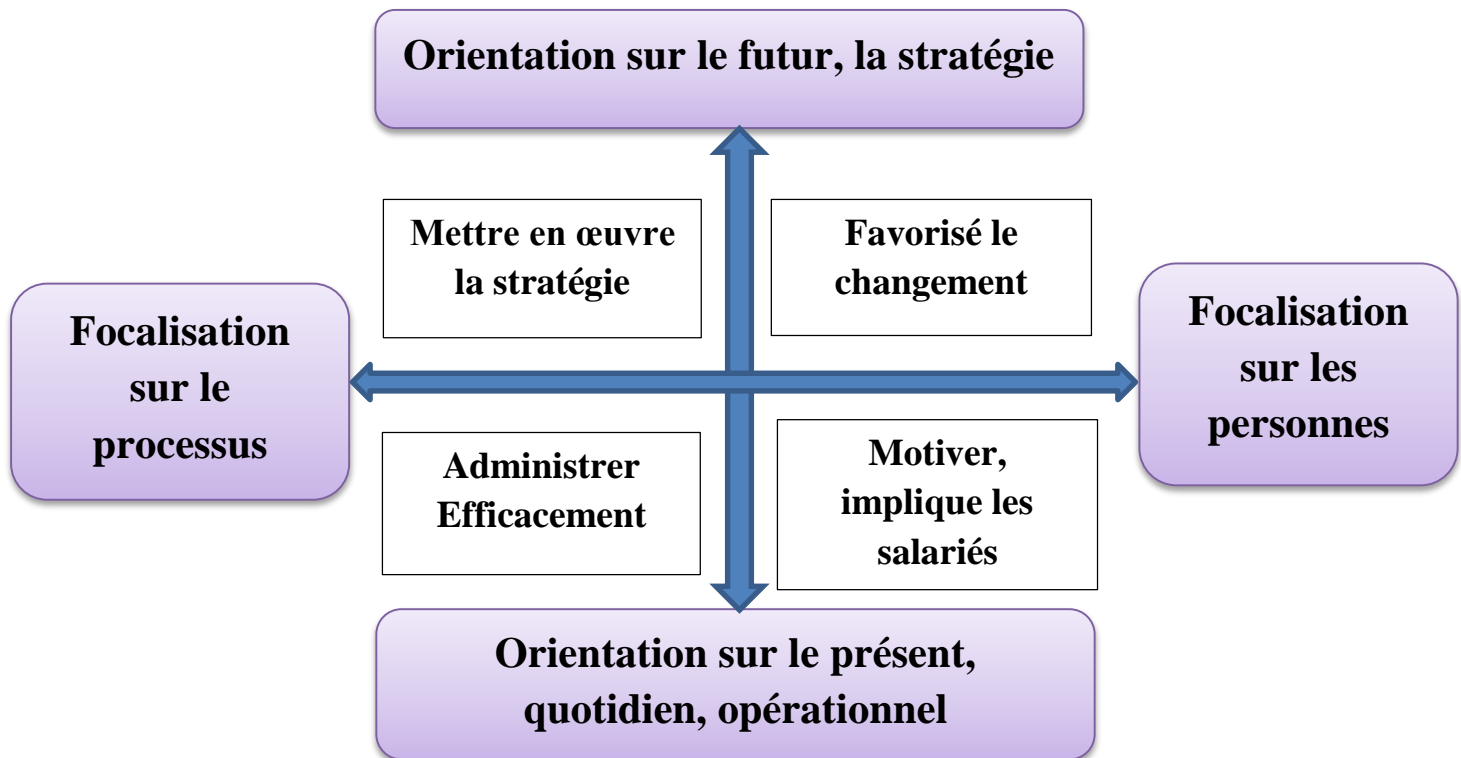
Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les DRH ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Avec Dave Ulrich ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salaires et un opérationnel efficace.

Les missions de la fonction ressources humaines (RH) peuvent être examinées selon deux axes :

- L'orientation sur le présent ou le futur.
- La focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

Figure N°02 : Missions de la fonction ressources humaines (RH).¹⁹



Source : Geneviève LACONO, Gestion des ressources humaines, Edition CASBAH, 2004, P20

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH²⁰

- **Administrer efficacement :**

C'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de GRH sont des parties intégrantes de certaines fonctions.

- **Développer la motivation des salariés :**

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement. Le salarié doit posséder un sentiment de reconnaissances d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

¹⁹ J.M PERETTI, Op cit, P34-35

²⁰ IBID

- **Favoriser le changement :**

Pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

- **Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la fonction de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

Pour **BOYER.L** et **EQUIBEY.N**, les nouvelles missions de la GRH sont :²¹

- Participer à la définition des politique, options, orientation, à moyen et long terme et des stratégies de l'entreprise.
- Assurer la gestion administrative des RH de l'entreprise en conformité avec la législation, les règlement et conventions collectives en vigueur.
- Assister l'encadrement la GRH de leur unité.
- Doter l'entreprise de systèmes, procédures et méthodes de GRH.

²¹ BOYER.L et EQUILBEY.N, « GRH : Nouvelles pratiques », Edition EMC, Paris 2003, P47

Section 02 : Les principes et l'importance de la GRH

I. Le rôle de la GRH :

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, dans la vie salariée, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon *SEKIOU* sont : ²²

➤ Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines :

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voilà l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21ème siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un modèle intégrateur ou une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôles joués par les DRH pour s'adapter aux exigences présentes de leur profession ; ces rôles doivent répondre prioritairement aux besoins et aux attentes des organisations.

La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à l'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

➤ Partenaire stratégique et agent de changement :

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, Les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis dès lors à qualifier le rôle de la formation RH de rôle stratégique. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la direction générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiples missions à tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration du personnel...etc.

²² SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI, « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles, Edition Debock, 2001. P17-20

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables d'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité des évolutions technologiques.

➤ **Expert fonctionnel :**

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en techniciens ; en utilisant les outils du recrutement et de la sélection pour l'embauche des salariés, en faisant respecter les règles disciplinaires.

Avec le recours à la nouvelle technologie de l'information dont l'impartition, la fonction RH d'aujourd'hui peut devenir plus efficace et œuvre à améliorer la qualité de son engagement à ce titre les systèmes intranet en matière de GRH sont de plus en plus utilisés, toute l'information sur un salarié, tous les traitements en matière de protection sociale, accident de travail... sont désormais pris en charge directement par chaque salarié.

Le développement de nouveaux outils technologiques responsabilise davantage la personne quant à son propre développement (formation, carrière, mobilité) en même temps qu'il libère les experts en GRH de leur rôle de techniciens pour les rendre professionnels.

➤ **Champion des clients internes :**

Avant, les professionnels en RH ont joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.

Aujourd'hui le rôle de conseillers auprès des cadres hiérarchiques consiste à remplir un rôle plus actif de consultant, c'est-à-dire travaille en collaboration avec eux pour résoudre leurs problèmes particuliers.

Le rôle social auprès des salariés (et leurs syndicats) consiste à connaître leurs besoins (équité, employabilité, éthique...) et leurs attentes, à être sensible à leurs problèmes et à éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts.

II. Les objectifs de la GRH : ²³

Des objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des RH et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, par exemple un objectif d'équité en emplois va affecter chacune des grandes activités des RH, comme le recrutement, la formation etc. Les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché, cinq grande ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services des ressources humaines :

- **Attirer** : C'est préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs de plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.
- **Etre efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

III. L'importance de la GRH :

La gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein des organisations. Elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. La mission la plus importante des services et fonctions RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace.

L'importance de la GRH apparait à travers l'adoption de deux rôles suivant : Accroître l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des besoins des individus, de sorte que les deux

²³ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des Ressources Humaines », 2eme Edition DE BOECK UNIVERSITE, 2007, P10

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

éléments se complètent mutuellement. La gestion des RH prend de l'importance en raison de plusieurs facteurs notamment :

- Le meilleur investissement doit être dans les ressources humaines, ce qui nécessite d'en tirer profit et d'améliorer leurs performances, donc l'organisation doit adapter une méthode humaine dans le traitement des RH, la planification et la conception des programmes, la satisfaction de ses besoins, sa motivation et son implication dans la prise de décision.
- L'échec ou le succès des entreprises dépend du facteur humain, cela a été confirmé par les résultats de recherche et d'études sur l'importance de l'élément humain en tant que facteur principal de l'augmentation de la production.
- La nécessité d'une spécialisation, parce que le travail de la gestion des RH nécessite d'une formation spécialisée dans plusieurs aspects des ressources humaines ; comme la classification des emplois, la planification des RH, la prise de décision et la rémunération.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et la performance. Mais la reconnaissance récente d'un statut à part entière à la fonction RH dans l'organisation ne peut faire oublier les contraintes et défis qu'elle doit affronter.

IV. Les enjeux de la GRH : ²⁴

Historiquement, le premier enjeu de la GRH était de gérer le social, autant pour l'entreprise que pour ses salariés.

L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique a considérablement modifié ses ambitions. Sa mission s'est amplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui se traduisent par :

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise.
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus.
- Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail de leurs dimensions humaines et sociales.
- L'accompagnement du changement caractérisé par de nouvelles exigences.
- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseaux, logiciels spécialisés...).
- L'intégration de plus en plus exigeante de l'environnement qui se traduit par la nécessité de gérer l'impact de l'entreprise et de ses activités sur l'environnement.

²⁴ BOYER.L et EQUILBEY.N, Op Cit, P24-26

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

- Un effort constant de décentralisation, qui se traduit, en matière de GRH, par le transfert des responsabilités de management des ressources humaines vers l'encadrement (les managers), les personnels de la fonction RH mettant à leur disposition, leur expertise, leur aide et leur assistance.

Section 03 : Les activités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines est une pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour une plus grande efficacité, et qui renferme plusieurs activités qui sont reliées, d'une manière générale. Soit à la conservation, à l'acquisition, ou à l'utilisation et au développement de ses individus. Nous présentons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH, sous la responsabilité du service « ressource humaine ».

Les activités de la GRH se divisent en deux phases. La première phase c'est les activités classiques et la seconde phase c'est les activités modernes :

I. Les activités classiques de la GRH :²⁵

I.1 L'administration du personnel :

La compétence du service ressources humaines s'étend à toutes les catégories du personnel. Il est important que l'entreprise dispose d'un personnel qualifié motivé et économiquement compétitif en agissant sur tous les services des ressources humaines. C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'entreprise comme fonction stratégique, cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- Tenue des dossiers, fichier de base, mise à jour des mouvements statistiques, des effectifs ; ainsi que des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, retraite et la mutuelle concernant les salariés.

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale et humaine.

²⁵ JEAN MARIE PERETTI, « Ressources Humaines », 8^{ème} Edition, VUIBERT Sep 2003, P36-40

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de la GRH.

I.2 La Formation :

La formation et le développement des compétences facilitent aux salariés la réussite de leurs projets professionnels et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. La formation des salariés est diversifiée, selon les objectifs à atteindre : formation diplômante, le perfectionnement ou le recyclage.

La formation est aussi exigée par l'avancée technologique, l'évolution des compétences et des métiers, que l'environnement externe impose à l'entreprise pour une question de survie et de pérennité.

Pour atteindre ses objectifs de formation, l'entreprise doit établir un plan de formation en tenant compte :

- Des préalables de la formation.
- Des besoins réels de la formation.
- Des postes et des salariés cibles.
- Des établissements de formation.
- Du coût de la formation.
- Des profils des formateurs.
- Des programmes de formations.
- Des types d'évaluation.
- Des sanctions de la formation (diplôme, attestation etc.).
- Des avantages octroyés aux salariés formés (promotion par exemple).
- Le retour après formation (bénéfices apportées à l'entreprise).

La formation en Algérie a connu un développement important au début des années 70 sous l'influence de nouveaux textes la concernant publiés à cette époque. Depuis les années 80, le développement des RH est devenu une véritable clé du management des Ressources Humaines. L'investissement dans la formation est une préoccupation majeure des entreprises apprenantes et communicantes.

I.3 Le Recrutement des Ressources Humaines (RH) :

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est là que commence le long processus qui le l'entreprise à sa ressource humaine. Ce processus être défini comme d'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver les candidats correspondent aux profils et exigence de l'organisation et des postes à pourvoir », notamment :

- Attirer des candidats, qui peuvent devenir membres de l'organisation
- Assurer un bon déroulement du processus de recrutement étape par étape et éviter les erreurs d'appréciation des candidats.
- Tenir compte des préalables de recrutement et identification des postes à pourvoir.
- Distinguer le recrutement interne du recrutement externe.
- Maîtriser les techniques de recrutement (analyse des CV et lettres de motivation).
- Se doter des outils de recrutement (supports écrits, tests et entretiens etc.).
- Maîtriser la réglementation du travail et textes de recrutement.
- Former les membres du jury d'entretien.
- Assurer l'intégration des nouveaux salariés.

I.4 L'intégration des nouveaux salariés :

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure, à la mission, aux activités et aux programmes de l'entreprise, ainsi qu'à son nouveau poste. L'intégration peut se définir comme un ensemble de procédures qui vise à intégrer une nouvelle recrue à la culture et aux valeurs de l'entreprise et lui faciliter aussi une intégration à une équipe ou un groupe de travail.

Les buts de l'intégration :

- Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.
- Qu'il est un acteur privilégié de l'entreprise à l'instar de ses collègues.
- Faciliter son adhésion aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Atténuer la nervosité et le stress accablent un nouvel employé.
- Aider le nouvel employé à devenir rapidement productif par voie de parrainage.
- L'assister et l'observer durant la période de stage pour l'initier aux exigences et responsabilités de son poste de travail.
- Eviter son départ précoce en raison de la complexité des missions qui lui sont confiées.
- Le mettre en confiance avec son supérieur hiérarchique par l'établissement d'une relation de travail et de respect mutuel.

I.5 L'évaluation du rendement :

L'évaluation annuelle de rendement est un outil de suivi quotidien de la performance du personnel en misant sur la progression professionnelle et personnelle et corriger ses points négatifs, tout en valorisant ses points positifs. La fiche d'évaluation ou de notation compte dans la prise des décisions administratives concernant le salarié en matière de récompense (promotion) ou de sanction (avertissement). L'évaluation peut être définie « comme étant un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et résultats d'un employé occupant un poste donné » pendant une période donnée. Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme, la productivité et les possibilités d'amélioration des employés.

I.6 La Rémunération :

La rémunération est en somme, le prix versé entre les mains du salarié par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion de l'exercice d'une fonction. La direction générale doit dicter un plan de rémunération qui comprend ce que l'on appelle « grille des salaires ». C'est une grille qui va définir les échelles déterminées à partir du niveau et de l'importance de chaque poste, des responsabilités et du niveau de formation des employés. Il est souligné que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et donc la politique des salaires de l'organisation doit être cohérente avec les objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques.

I.7 La Gestion Prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelle des effectifs s'est apparue au sein des entreprises dans les années 1960. Elle s'appuie sur les prévisions de production et sur des données chiffrées des motifs de rupture de la relation de travail des salariés : démission, licenciements, abandon de poste, retraite, décès. Elle concerne aussi les départs temporaires tels que : le service national, le détachement, la mise en disponibilité, les maladies de longue durée et les accidents de travail. La gestion prévisionnelle des effectifs vise à élaborer un plan de recrutement en fonction des besoins réels de l'entreprise et de ses disponibilités financières.

II. Les activités modernes de la GRH : ²⁶

II.1 La Gestion Des Carrières :

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction Elle inclut le suivi dans e passé, le présent et le futur : la progression, le développement et les affections des salariés en position d'activité dans l'entreprise, ainsi que son détachement, service nation, détachement, maladie professionnelle et de son d'un employé au sein de la structure d'une organisation et interruption de service diverses. L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie administrative s'exprime en décision de promotion et des questions de carrière diverses. Gérer la carrière implique aussi un système d'appréciation des salariés et la détection des potentiels existants afin de les rationaliser au profit de l'organisation et de leurs attentes personnelles. La gestion de la carrière compromis, permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par les membres de son personnel en matières des droits et des obligations de chacune des parties au contrat de travail, conventions et accords collectifs de travail.

II.2 La Gestion des relations sociales dans l'entreprise :

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable ; L'entreprise doit s'intéresser à la dimension relationnelle et sociale de son personnel. Les responsables de la direction des ressources humaines doivent s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale, garant du dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise. Ils doivent les intérêts de l'entreprise, des salariés, des actionnaires et des usagers de concilier 'organisation. Ces intérêts sont les plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier, alors que la préoccupation des salariés est d'ordre social et humain. Les responsables des RH doivent trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Ils doivent jouer le rôle de facilitateur, de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter les conflits de travail. Pour éviter les conflits de travail, l'entreprise doit instaurer des rencontres régulières avec les partenaires sociaux (syndicats) pour prévoir et régler tout différend avant qu'il n'éclate et entraîne des grèves difficiles à régler par la suite coûtant chères à l'organisation en perte de temps et profits.

²⁶ MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation », 4eme Edition, Liaison, Paris 1997, P57

II.3 La Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur :

Par l'utilisation des technologies informatiques la Direction des ressources humaines modernise ses services RH, crée un système interactif d'aide à la prise de décisions, visant l'amélioration la qualité des services offerts, la rapidité d'exécution de ses diverses activités, par exemple conception des logiciels pour les traitements et salaires, gestion des effectifs, recrutement, promotions statistiques, conservation des données, conceptions des modèles de lettres ou actes administratifs etc.

Conclusion

A Travers notre étude nous avons constaté que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation et aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation de travail dans l'entreprise.

La GRH à évaluer d'une manière intéressante et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vraie branche de l'entreprise qui a une place importante que les autres départements.

Néanmoins, pour réussir il faut utiliser les bonnes techniques de la GRH qui peuvent permettre à l'organisation d'améliorer la qualité de service.

Chapitre II :
Chapitre II :
Le Processus de
Le processus de
Recrutement
Recrutement

Introduction

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute d'entreprise qui est aussi un élément clé et essentiel dans la Gestion des ressources humaines (GRH), ainsi le recrutement est considéré comme un levier et élément stratégique pour la survie de chacune des entreprises.

Le processus de recrutement est considéré comme une pratique essentielle de management des ressources humaines qui identifient les besoins futurs en matière d'emplois et des compétences et aussi comme facteur de motivation.

Dans le processus de recrutement on peut découvrir l'ensemble d'opération qui s'attache à plusieurs étapes, et cela pour faciliter la méthode et la façon d'appliquer ce dernier dans la pratique de la Gestion des Ressources humaines.

Section 01 : L'aperçu général sur le recrutement.

Avec l'intérêt croissant pour les ressources humaines, le concept de recrutement fait l'objet d'une attention particulière par les institutions et les administrations publique et privée, compte tenu de son importance et son rôle dans la détermination le sort des activités et travaux de GRH, il est donc nécessaire d'attirer le plus grand nombre possible de personnes souhaitant être embauchées et choisir le plus adaptée.

I. Définition de recrutement :

Nous pouvons accorder plusieurs définitions à la notion du recrutement. Nous citerons les suivantes :

Selon JEAN MARIE PERETTI

*« Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pouvoir un poste de travail ».*¹

Selon SEKIOU LAKHDAR

*« 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 ».*²

Selon TRESNINIM

*« C'est un engagé qui vise à inscrire une personne dans toutes ses dimensions : technique, intellectuelle, comportementale, dans une entreprise, forte de son passé, de sa culture de ses valeurs, cette rencontre doit se solder par un engagement à long terme dans le strict respect des intérêts des deux parties ».*³

Selon Allègre C.B et Andréassian .A.E

« Le recrutement est une fonction d'anticipation de la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence

¹ JEAN MARIE PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2eme Edition, Vuibert Paris 2001, P178

² SEKIOU et autres, Gestion des Ressource Humaines, 2ème Edition, Les éditions de BOECK, QUEBEC, 1993, P227

³ TRESNINIM, « Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2eme Edition ED MANAGMENT ET SOCIETE, Paris 2013, P29

*(développement de l'activité, nouveaux produits) ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise ».*⁴

Selon nous, le recrutement est un ensemble de décisions et d'actions qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'entreprise de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

II. Historique et évolution de Recrutement :

II.1 Evolution de recrutement dans le monde :

Le recrutement dans les différents pays à travers le monde a connu trois (3) étapes importantes : celle avant la révolution industrielle, celle avec la révolution et la dernière dans les années 60 après la révolution.

➤ Avant la révolution industrielle :

L'organisation considère le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux.

Il était pu revendicateurs, les contextes sociaux, économiques et politiques suffisaient à l'apaiser et à le rendre docile au travail, le recrutement se faisait donc, dans 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 revêtu plusieurs formes que l'on pense par exemple à l'apprenti au moyen âge qui était dans la plupart du temps recruté par des connaissances.

➤ Pendant la révolution industrielle (l'émergence du recrutement) :

Tout au long du XX^{ème} 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 (*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.

⁴ ALLEGRE.C. B, ANDREASSIAN.A. E, « Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel », Edition de BOECK UNIVERSITE, Bruxelles 2008, P33

➤ **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 recruteurs.

Tableau N°03 : L'évolution de l'activité de recrutement dans le monde. ⁵

<u>Epoque</u>	<u>Etapas</u>	<u>Caractéristique</u>
Avant la révolution industrielle.	A- Etape Embryonnaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Le mot « Recruter » origine de vocabulaire militaire : « Former une troupe en levant des hommes ». • L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu couteux. • Celui qui vendait sa force de travail était peu revendicatif 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 âge, l'apprenti était recruté pat les connaissances.
Avec la révolution industrielle.	B- Emergence.	<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 ».

⁵ L. SEKIOU et autre Op.cit. P50

		<ul style="list-style-type: none"> • Toute la période « 19^{ème} et 20^{ème} siècle » 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 procède 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^{ème}, l'élément de processus de recrutement, ont été lents à se préciser (par exemple, durant, longtemps un écriteau à l'entrée de lieu de travail constitue la source principale).
<p>Depuis 1960</p>	<p>C- Reconnaissance</p>	<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 part 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 : L. SEKIOU et autre Op.cit. P50

II.2 Evolution de recrutement dans l'Algérie : ⁶

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

➤ 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.

➤ 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.

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 contre à la souveraineté nationale ou discriminatoires. Des exceptions dérogatoires de recrutement ont accordées au membre de L'ALN/OCFLN, ainsi que les veuves et fils de Chouhadas.

En 1964, il y a eu publication du décret N°64-260 du 27 aout 1964 relatif à la réservation des emplois appartenant au catégorie C et D et assimilés sans condition au profit des anciens Moudjahidines, publier 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 citer :

En 1966, le ministre de l'intérieur 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 général d'accès à la fonction publique, les modes de recrutement et les procédures à respecter par les gestionnaires des personelles 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 testes professionnelles sont réservés au recrutement interne, intéressent de la carrière des fonctionnaires.

⁶ ABDELAZIZ DLIS, Op cit, P50

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, relatif 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 06 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.

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 aout 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 dotée d'un statu 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 fonctionnellement.

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 bons 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 L'ANSEJ, 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'usine, 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 instauré de nouvelles conditions de recrutement dans le secteur des institutions et des administrations publiques (IAP). Cette ordonnance prône les concours de recrutements sur titre et sur épreuves 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 tous 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 pétrolière de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière.

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

III. Les objectifs de recrutement :⁷

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Son objectif majeur est de trouver la personne qu'il faut occuper un emploi vacant ou à créer.

Donc pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants :

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettant à l'organisation de trouver les candidats de qualité ou qu'elles se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire

⁷ SEKIOU LAKHDAR et autre, « Gestion des Ressources Humaines », édition de Boeck, Bruxelles, 2004, P243-244

autour et à partir de laquelle s'articulent l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines.

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspiration, possibilités d'évolution d'une personne), et les exigences d'un poste.
- S'attacher les services des candidats susceptibles d'occuper les postes vacants au meilleur coût possible.
- Acquérir les compétences nécessaires qui permettant à l'entreprise d'être compétente et compétitive.
- Procurer à l'organisation des ressources humaines en meilleur coût possible ;
- Contribuer à titre préventif à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- Réduire le risque de départ hâtif des candidats embauchés dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.

Le recrutement est une étape qui vise à chercher et à sélectionner un ou plusieurs candidats pour occuper des postes vacants afin d'atteindre les objectifs fixés. L'atteinte de ses objectifs permet à l'entreprise de recruter les candidats les plus compétents et les plus aptes et de les garder au service de l'entreprise, ainsi que l'améliorer les conditions de travail.

IV. Les modalités de recrutement :

Le recrutement peut se faire en interne ou en externe, Le choix entre ces deux types de recrutement est décidé par la DRH en accord avec le responsable opérationnel et se base essentiellement sur la nature du poste, sur le profil du candidat, et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.

IV.1 Le recrutement interne :

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* ». ⁸

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

⁸ PERETTI J.M., « Gestion des ressources humaines », 15 Edition, VUIBERT, Paris 2008, P06

injustes 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 »⁹

Le recrutement interne consiste à rechercher des candidats potentiels au sein des forces vives travaillant dans l'entreprise pour pouvoir un poste vacant ou pour occuper un poste déjà créé, afin de répondre aux besoins opérationnels ou stratégique de l'organisation.

Cependant le recrutement interne au regard de sa spécificité offre des avantages et des inconvénients.

➤ **Les avantages et les inconvénients du recrutement interne :**¹⁰

Selon BENCHEMAM.F, GALINDO, G, les avantages et les inconvénients du recrutement interne sont :

✓ **Les avantages :**

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture d'entreprise.
- Le recrutement interne minimise les couts du recrutement.
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne.
- Le recrutement interne facilite, pour le salarié, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

✓ **Les inconvénients :**

- 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.

⁹ GAVAND.A « Le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », Edition EYROLLES, Paris 2013, P317

¹⁰ BENCHEMAM.F, GALINDO.G, « Gestion des ressources humaines », 4eme Edition, L'EXSTENSO, Paris 2013, P78

IV.2 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 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.* »¹¹

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.¹²

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

Ce type de recrutement a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise sont :

➤ **Les avantages et les inconvénients du recrutement externe :**

✓ **Les avantages :**¹³

- C'est un choix qui évite des conflits et des blocages qui provoque la concurrence interne.
- Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement de choix culturel et technologique.
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges.
- Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans le cas où :
 - Aucun travailleur n'a capacité requise pour occupe les postes.
 - Les effectifs sont insuffisants.
 - Le temps de former un travailleur est très long par rapport aux exigences internes.
 - Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.

¹¹ PERETTI. J.M, « Gestion des ressources humaines », 11eme Edition VUIBERT, Paris 2013, P89-90

¹² CHEKABA.A et TAMZIT.T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas SPA CEVITAL », Juin 2016, P07

¹³ SAINSAULIEU RENAUD, « L'identité au travail », Paris FNPS 1977, P59

✓ **Les inconvénients :**¹⁴

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.
- Génération de coûts élevés par rapport au recrutement interne.

V. Les enjeux de recrutement :¹⁵

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 imprécision 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 survenues 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

¹⁴ BENCHEMAM.F, GALINDO.G, « Gestion des ressources humaines », Op cit, P78

¹⁵ SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise, « Gestion du personnel », 4eme Edition Linc Montréal, les éditions d'organisation, Paris 1986, P209

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.

Section 02 : La démarche et les étapes de recrutement.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

I. Les étapes de recrutement :¹⁶

Le processus de recrutement est composé de quatre étapes : la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats, l'accueil et l'intégration. Elles s'articulent selon le schéma indicatif suivant :

I.1 Définition du besoin :

➤ La demande de recrutement :

Selon PERETTI « la demande de recrutement émane en règle général du responsable hiérarchique directement concerné ».

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire. Le recrutement peut être plus au moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI (contrat à durée indéterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel.¹⁷

➤ Décision de recruter :

Selon PERETTI, la décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée de besoin puis le service RH ou le service de contrôle réaliser le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir.¹⁸

¹⁶ J.M PERETTI, « Gestion des ressources humaines », Op Cite, P85

¹⁷ J.M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} Edition, Paris 2009, P86

¹⁸ J.M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} Edition Vuibert, Paris, P77

➤ **Définition du poste :**

Selon ANNICK COHEN, la définition de poste est conduite par la DRH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir ; mais cette mission est très délicate pour le recruteur puisqu'il doit poser les bonnes questions qui lui permettront de repérer les critères clé du poste.

La description clarifie les priorités, les missions, les activités du poste, les liaisons avec les postes existant et les limites de responsabilité.¹⁹

➤ **Définition du profil :**

Selon THEVENET.M et DEJOUX.C, la définition du profil consiste à relier les profils qui conviennent au poste, dans la pratique le profil renvoie souvent aux référentielles compétences qui définit les métiers, les niveaux de qualification et le contexte dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer.

Afin de rédiger des annonces pour un profil de poste il faudra que les éléments suivants y figurent : les compétences métiers, les compétences comportementales, les niveaux et les types de poste, l'expérience professionnelle dans l'entreprise ou hors entreprise.

I.2 La recherche des candidatures (Sourcing) :

Le « Sourcing » a profondément évolué avec le développement des réseaux numériques.

➤ **La prospection interne :** ²⁰

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes à pourvoir sont proposés en priorité aux salariés de l'entreprise, en particulier au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne pallie l'absence de candidature interne.

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

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : réseaux sociaux internes, affichage, Intranet, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément.

¹⁹ ANNICK COHEN, « Toute la fonction ressource humaine », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris 2010, P111

²⁰ J.M PARETTI, « Ressources humaines », Op Cit, P232

- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offres restreint.
- L'existence de plans de succession pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le rempli Sont sollicités.
- L'exploitation des méga données aujourd'hui disponibles Sur les collaborateurs elle permet la détection de profils intéressant.
- La promotion interne présente des limites. Elle repose souvent davantage sur les résultats passés que sur des aptitudes à occuper le nouveau poste, soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence (cf. le principe de Peter), soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion.

Le SIRH, les réseaux sociaux et le « BIG DATA RH » permettent aujourd'hui une meilleure recherche des candidatures internes avec internet et l'ensemble des sollicitations adressées à chaque salarié pour qu'il devienne acteur de sa mobilité en recherchant activement les opportunités internes.

➤ **Le choix de la méthode de recherche :**²¹

La recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souhait de Comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité, du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marches interne et externe du travail.
 - Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est, pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe.
 - À l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes. De nombreux moyens de prospection existent. Selon la difficulté de la recherche. L'entreprise peut choisir de :
- ✓ Mener elle-même la recherche. C'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également 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.
 - ✓ Faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la définition précise du besoin et la recherche des candidatures.

²¹ J.M PARETTI, « Ressources humaines », Op Cit, P233

- ✓ Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes », lorsque la difficulté de la mission le justifie et que la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques. Le coût de ces trois approches est différent. La recherche menée en interne sécrète des coûts internes (coût du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).

Le cabinet de recrutement facture de 15 à 22 % du salaire annuel du poste, non compris les coûts de recherche (annonces, notamment). Dans les années 2000, les cabinets de recrutement détiennent environ 20 % du marché du recrutement. Ils fournissent tout ou partie des prestations. Les entreprises peuvent conserver le Sourcing, traité en interne via internet. Le cabinet d'approche directe coûte de 25 à 33 % de la rémunération annuelle, mais ce montant inclut la recherche des candidatures.

➤ **La recherche des candidatures externes :**²²

Les candidatures spontanées par Internet ou par voie postale d'un part et les annonces dans des canaux variés d'autre pan, sont deux sources essentielles de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. L'entreprise choisit les sources appropriées selon les profils recherchés.

La recherche des candidatures externes peut s'alimenter à d'autres sources :

- Pôle emploi et L'APEC, pour les cadres, qui diffusent les offres et proposent des candidats potentiels.
- Les services emploi des associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités.
- Les annonces dans la presse, individuelles ou collectives, de demandeurs d'emploi (rares).
- Le parrainage (cooptation) par un salarié de l'entreprise.
- Le partenariat avec des établissements de formation technique, des grandes écoles et des universités identifiés comme sources privilégiées de recrutement. à travers la participation aux forums emploi, l'offre de stages et de contrats d'apprentissage, l'organisation de concours, de jeux sérieux (SERERIOUS GAMES) et de challenges, le parrainage de manifestations et le sponsoring associatif, une communication ciblée, la participation à l'enseignement et aux chaires d'entreprise, et le mentorat d'étudiants par des cadres d'entreprise par exemple.
- Les relations de proximité, qu'il s'agisse de liens forts (familiaux ou amicaux) ou faibles (liens de voisinage, d'école, d'association, de sport...) : les enquêtes soulignent l'importance du recrutement de proximité, en particulier la réactivation de relations professionnelles antérieures et les relations personnelles.
- Les foires d'emploi (Job Conventions). réunissant des dizaines de sociétés et des centaines de candidats pour des postes où la demande est forte ou pour des publics ciblés.

²² PERETTI J.M, « Ressources humaines », Op Cit, P234

- L'utilisation des réseaux sociaux professionnels qui sont un formidable vecteur pour communiquer à moindre coût de manière ludique sur l'entreprise qui recrute et créer des communautés de FOLLOWERS.

I.3 La sélection des candidats :

C'est évidemment la phase la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtrage successifs utilisant des techniques divers : d'abord présélection sur (CV et lettre de motivation), lettre de motivation ou dossier de candidature, puis testes divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation...etc.

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

La sélection, compose de trois étapes : la présélection qui consiste à l'analyser des formulaires de demandes d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

➤ Le tri des candidatures :²³

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidats. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'élément demandé, mauvaise présentation, qui reflètent priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle, Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidats manifestement inadaptés.

²³ CHEKABA. A et TAMZIT. T, Op Cit, P14

- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétences).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmand en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint, 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'autre. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

➤ **Le questionnaire de recrutement :**²⁴

Le questionnaire est la suite du premier tri qui permet à l'entreprise de réunir la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaire pour prendre sa décision.

Selon PERETTI « 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 en ligne »

Les outils de sélection : les outils les plus utilisés sont les entretiens et les tests :

➤ **L'entretien :**²⁵

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide.

L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise lui fournit des informations suffisantes, claires et attractivités sur le poste et son contexte. L'entretien de recrutement à un but double but :

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

La réussite de l'entretien de recrutement nécessite de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer utilise un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables. Ces entretiens peuvent être menés à distance pour éviter

²⁴ PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 19ème Edition Vuibert, Paris 2013, P13

²⁵ PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 6ème Edition Vuibert, Paris 1995, P83

le coût et les délais des déplacements, tout en élargissant la zone de recherche. Les recruteurs utilisent des systèmes d'entretiens en vidéo différée. Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien limite à une conversation banale, On utilise un plan d'entretien. La conduite de l'entretien comprend trois phases :²⁶

- ✓ **L'accueil du candidat** : Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.
- ✓ **La recherche d'information** : Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.
- ✓ **La présentation du poste aux candidats** : A l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. A ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés. L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement.

Les entretiens sont généralement semi-directifs, organisés autour du parcours professionnel du candidat. Les recruteurs utilisent de plus en plus des entretiens structurés autour des compétences clés définies à l'avance que le recruteur s'efforcera de valider pendant l'échange à l'aide de questions très précises. Le large usage de l'entretien, pour B. GALAMBAUD, se justifie non par sa qualité de pronostic de succès professionnel, mais par la volonté du dirigeant d'affirmer sa liberté de choix de ses collaborateurs.

Il existe un risque que l'entretien soit un lieu de discrimination. Il faut donc veiller à ce que le recruteur limite son rôle à évaluer les compétences.²⁷

²⁶ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines », 11^{ème} Edition Vuibert, Paris 2009, P77

²⁷ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris 2017, P237

Les types d'entretiens :

- ✓ L'entretien en profondeur : Dans ce type d'entretien on donne la chance aux candidats de s'exprimer sur des sujets de leurs choix au cours de la discussion, l'interviewer tire des notes qu'il doit confirmer en invitant le candidat à un entretien dirigé.
- ✓ L'entretien collectif : Quand plusieurs candidats se présentent à l'entretien, pour veiller sur la représentation adéquate des comités de sélection, cette entretien s'avère très utile dans le cadre d'équité et dans le but d'éviter des décisions discriminatoires.
- ✓ L'entretien de connaissance : Destiné à évaluer les compétences fondamentales et nécessaires à l'exécution des fonctions rattachées au poste. Même si les tests papiers crayons se prêtent mieux à ce type d'évaluation, les entretiens de connaissances fourniront un complément d'information sur le savoir-faire du candidat.
- ✓ L'entretien situationnel : Couvrent généralement des situations hypothétiques. A l'occasion d'une mise en situation ou de simulation, le candidat doit décrire comment il accomplirait une tâche donnée.
- ✓ L'entretien axé sur le comportement : Repose sur le postulat selon lequel le comportement des candidats consiste à déterminer son rendement futur. Par conséquent, le candidat doit illustrer par des exemples les moyens qu'il a utilisés antérieurement pour résoudre des problèmes ou s'acquitter de responsabilités.

➤ Les Tests : ^{28 29}

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physique et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique que l'employeur applique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du succès ou de l'échec au test. Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- Connaître les points faibles et forts des candidats, afin de prévenir s'ils peuvent occuper un tel poste ou un autre.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils restrictifs et les profils du poste.
- Eclairer les traits de personnalité et de comportement sur chaque candidat.

²⁸ SEKIOU Lakhta et autres, Op Cit, P288

²⁹ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 8ème édition, VUIBERT, Paris 2012, P85

Les types de tests :**✓ Les tests des aptitudes :³⁰**

Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises et ont en général une bonne valeur prédictive pour ce qui concerne l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligences et de connaissances entrent également dans cette catégorie.

✓ Les tests d'intérêt :³¹

Les préférences varient d'une personne à une autre. Cette préférence est un facteur qui contribue généralement au succès au travail. C'est pourquoi les tests ont été développés permettant de déterminer quelle importance chaque personne accorde à telle activité (littéraire, scientifique, philosophique, manuelle ...etc.). Les données permettent à l'organisation d'évaluer si un candidat aime, déteste ou est indifférent à tel ou tel type d'activité.

✓ Les tests de réalisation :³²

Ces tests mesurent ce que le postulant connaît et ce qu'il déjà faire. Les tests de connaissances professionnelles sont les plus connus. Les questions sont préparées spécialement pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de machiniste, de pressier... etc.), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherche à évaluer le niveau de connaissance pertinentes à l'exécution d'une tâche précise.

✓ Les tests d'intelligence :³³

Ces types de tests sont largement utilisés dans l'organisation. Ils ont été les premiers à être développés par les praticiens dans les domaines. Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence (capacité de comprendre, de raisonner, de mémoriser, sens de l'orientation...etc.), la concentration et le degré d'assimilation du candidat (de l'information connue, du vocabulaire appris, d'image vues...etc.).

✓ Les tests de situation (asses ment center) et bilan comportemental :³⁴

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.

Ce sont les tests de situation qui ont la meilleure valeur prédictive et qui d'éclairer la décision de recrutement, leur difficulté de conception explique en partie la faible utilisation de ces outils, pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

³⁰ PERRETI.J.M, Ibid

³¹ SEKIOU.L Avec la Collaboration De Blondin Louise, « Gestion Du Personnel », 4ème Edition d'organisation, Paris 1986, P251

³² SEKOUILL, Avec la Collaboration de Blondin Louise, Ibid

³³ SEKIOU.L, avec la Collaboration de Blondine louise, Op Cit, P251-252

³⁴ PERRETI.J.M, Op Cit, P86

Les limites des tests :³⁵

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

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- ✓ Leur validité : le test ne mesure qu'avec une marge d'incertitude selon l'adaptation du postulant et un étalonnage (selon âge, niveau d'étude, niveau de compréhension).
- ✓ Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis. Or, l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation et n'est pas mesurée.
- ✓ Leur fondement scientifique : est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie...).
- ✓ Leur capacité prédictive : il existe un écart entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi.

I.4 La concrétisation de l'Accueil et intégration :

Selon PERETTI, une fois les entretiens et les tests achevés, vient la décision qui elle sera prise par le responsable hiérarchique, car elle consiste à choisir les candidats à partir des données recueillies lors de la sélection.

La première étape est suivie par la négociation des conditions d'embauche qui elle portera essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale, puis le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant le pronostic favorable expliquant la décision ainsi que les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

Suite à la négociation des conditions d'embauche, la signature du contrat est accomplie par le responsable hiérarchique et la nouvelle recrue. Tous deux devraient conserver un exemplaire car le contrat marque entre les deux parties.³⁶

➤ La décision d'embauche :

Une fois les étapes précédentes achevées, le service interne ou la cabine externe chargée du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus.

³⁵ Jean-Maria-Peretti, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 6ème Edition, Vuibert, Paris2007, P223

³⁶ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 11ème Edition, Vuibert, Paris 2003, P100-101

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection.

Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase là moins instrumentée, la moins technicisée, donc là plus subjective.

En définitive, la décision d'embauche se fera sur la base d'une adéquation entre le poste à pourvoir d'une part, et d'autre part, la caractéristique professionnelle et le profil psychologique.

Le candidat retenu reçoit :³⁷

- ✓ Un compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comportant aussi bien les aspects favorables que les réserves.
- ✓ Une lettre d'engagement qui confirme l'embauche et indique les principaux éléments du contrat du travail.

➤ **L'accueil :**

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise.³⁸

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent davantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil, en remettant un livret d'accueil, en confiant de nouveaux salariés à un tuteur. Accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.³⁹

➤ **L'intégration :**

Selon PERETTI « *La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois* ». ⁴⁰

³⁷ LOIC Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeure ; « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », DUNOD, Paris 1997, P196

³⁸ TRESANINI.M, Op Cit, P144

³⁹ CITEAU J.M, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratique », 4ème Edition, Armand Colin, 2002, P93

⁴⁰ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », 8ème Edition, Paris, P08

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

➤ **Les objectifs de l'accueil et l'intégration :**⁴¹

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilité.
- S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

➤ **Les étapes d'intégration :**⁴²

Selon PERETTI, « *Toutes personnes recrutée pour un poste donné doit passer par trois phases successives et ce quel que soit l'entreprise et son secteur d'activité* »

Les trois phases de l'intégration sont :

• **La phase d'information :**

Cette première phase débute dès l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera travaillé, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura remplie.

Durant cette première phase, qui dure de zéro à dix jours ou moins, la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible.

• **La phase correspondant à l'apprentissage du métier :**

Durant cette deuxième phase, le nouvel arrivant commence à apprendre son métier, en effet sur le terrain il entame les tâches obligatoires pour lesquelles il a été recruté, cette période dure

⁴¹ GAGNON Sylvie, « Guide de Gestion des ressources humaines », Edition Techno-Compétence, Québec, 2003, P56

⁴² Jean-Marie-Peretti, Op Cit, P86

jusqu'au moment où il a acquis une connaissance et un savoir-faire. C'est-à-dire le moment où il peut accomplir sa tâche par lui-même en évitant les erreurs.

• **La phase de l'apport personnel à l'entreprise :**

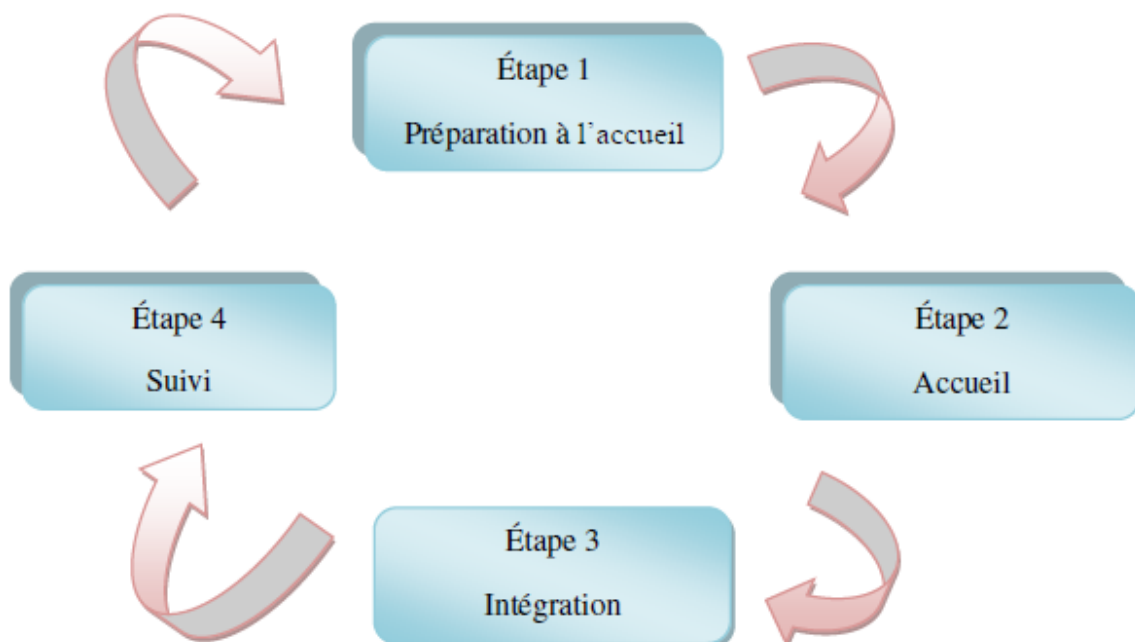
Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. C'est au cours de cette phase que le nouveau collaborateur pourra constater les premiers résultats des tâches qu'il aura accomplir ainsi il pourra rectifier les erreurs qu'il pourra commettre et donc les éviter.

La nouvelle recrue doit absolument acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est pas qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

➤ **Les étapes de l'accueil et l'intégration :**

Le processus de l'accueil et intégration des employés se structure en respectant un quatre d'étapes bien déterminées.

Figure N°03 : Les étapes d'accueils et d'intégration



Source : M.C BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, P56

• Etape 1 : Préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer de son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Dans le cas d'un secteur qui nécessite une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques, le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain.

Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- ✓ Que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- ✓ Quels sont les objectifs poursuivis ?
- ✓ Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.

• Etape 2 : Accueil

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise.

L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre.⁴³

⁴³ M.C BELAID, Op Cit, P57

• Étape 3 : Intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain (ou l'assistant) qui accompagne l'employé au cours cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

Tout en respectant les conseils précédents, le parrain peut faire appel aux stratégies suivantes pour maximiser l'efficacité de son entraînement :

- ✓ Elaborer des objectifs axés sur l'application. Ces objectifs permettent de définir les comportements attendus de l'employé dans l'exercice de ses fonctions. Ils doivent être axés sur les compétences.
- ✓ Tenir l'employé au courant de ses progrès. L'entraînement doit bien expliquer les comportements attendus de l'employé. Par la suite, il doit suivre et commenter les progrès accomplis, en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer les acquis une fois en poste.
- ✓ Remettre le plan de formation à l'employé et tout autre aide-mémoire pertinent. Ces outils encouragent l'employé à appliquer les nouveaux acquis et à éviter les oublis.
- ✓ Éviter les interruptions. L'entraîneur doit avoir comme règle stricte de ne tolérer aucune interruption pendant la période de formation. Les collègues de travail doivent faire preuve de collaboration à cet égard.
- ✓ Réassigner le travail des employés en entraînement. Souvent, les employés (entraîneur et employés en formation) s'inquiètent du surcroît de travail qui les attend à la fin de la formation. Il s'agit d'une préoccupation importante qui peut réduire considérablement l'efficacité de la formation.
- ✓ Reconnaître les acquis de l'employé. À la fin du programme de formation, une attestation de réussite devrait être remise au nouvel arrivant. Par ailleurs, le supérieur hiérarchique pourra encourager l'employé à utiliser ses nouvelles habiletés de façon à l'inciter à se dépasser et à acquérir une culture d'apprentissage continu.⁴⁴

• Étape 4 : Suivi

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressé à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.⁴⁵

⁴⁴ M.C BELAID, Op Cit, P58

⁴⁵ Idem, P59

➤ La décision d'embauche et le contrat de travail :**• La décision d'embauche :**

Généralement, elle est confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté. Cette phase a pour but de trancher définitivement entre les candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus subjective. Le recrutement représente pour l'entreprise un investissement et une prise de risque, la prise de décision doit évaluer ces risques. Enfin, la décision qui sera finalement prise n'en sera jamais optimale. Il existe que très rarement un candidat correspondant exactement à toutes les exigences d'une entreprise et c'est souvent le « plus acceptable » qui sera choisi, plutôt que celui qu'auraient les demandeurs.

Cependant les entreprises doivent, dans les deux mois suivants le recrutement, fournir au salarié un document indiquant notamment le lieu de travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.⁴⁶

• La définition du contrat de travail :

La législation algérienne du travail ne fournit aucune définition sur le contrat de travail. En revanche, l'article 2 de la loi n°90-11 définit le travailleur salarié comme la « personne qui fournit un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération, dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée employeur ». Trois éléments caractérisent la définition du travailleur salarié : la prestation de travail pour le compte d'une personne, la rémunération et le cadre de l'organisation qui semble déterminant dans cette qualification.

⁴⁶ M.C BELAID, Op Cit, P45

- **Les différents types du contrat de travail :**

1) Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) :

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressivement prévues ci-après :

- ✓ Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestation non renouvelables.
- ✓ Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.
- ✓ Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient.
- ✓ Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emploi à durée limitée ou qui sont par temporaire contrats.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêté.

En vertu des attributions qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur, l'inspecteur du travail territorialement compétent s'assure que le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour l'un des cas expressivement cités par l'article 12 de la présente loi et que la durée prévue au contrat correspondant à l'activité pour laquelle le travailleur a été recruté.⁴⁷

2) Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) :

Le contrat est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit.

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partie, c'est-à-dire un volume horaire moyen inférieur à la durée légale d travail et ce, lorsque :

- ✓ Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur.
- ✓ Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepté.

En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie⁴⁸

⁴⁷ La loi N° 90/11 relative aux relations de travail, (modifiée complété), article 12

⁴⁸ La loi N° 90/11 relative aux relations de travail, (modifiée complété), article 13

3) Le contrat de travail à temps partiel :

Le temps partiel est un travail dont les horaires sont inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle du travail dans l'établissement ou l'atelier. Lorsqu'un poste à temps partiel est créé ou aménagé, il doit être proposé aux salariés de l'établissement ou de l'entreprise qui demandent à en bénéficier.

Cette priorité s'accompagne d'un « droit de retour » : le salarié à temps partiel qui souhaite occuper ou reprendre un emploi à temps complet a priorité. Lorsque l'employeur envisage l'institution du temps partiel, il doit demander l'avis du comité d'entreprise ou à défaut celui des délégués du personnel.

Cependant, cet avis peut être négatif sans empêcher l'institution du temps partiel puisque l'accord n'est pas nécessaire.

Les droits des salariés à temps partiel sont identiques à ceux des salariés à temps partiel bénéficiaires donc intégralement des avantages non financiers et de l'ancienneté. Il bénéficie, au prorata du temps de travail, de la rémunération, des primes et des indemnités.

Le contrat de travail doit mentionner la répartition de la durée de travail entre les jours de la semaine ou les semaines du moins, ainsi que les limites dans lesquelles peuvent être effectuées les heures complémentaires. Ces limites sont étroites : la durée totale du travail doit être inférieure à la durée totale du travail doit être inférieure à la durée légale ou conventionnelle. Le total des heures complémentaires ne peut dépasser un certain pourcentage de la durée prévue au contrat. Le travail à temps partiel semble correspondre à un véritable besoin de certaines catégories de travailleurs (étudiantes, parents d'enfant en bas âge, personnes âgées...).⁴⁹

4) Le contrat de travail temporaire (CTT) :

Le contrat de travail temporaire ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice

Le travail temporaire met en relation trois éléments :

- ✓ L'entreprise qui a recours à un travailleur temporaire, dite entreprise utilisatrice.
- ✓ L'entreprise de travail temporaire qui met à l'intérimaire lui-même, salarié de l'entreprise de travail temporaire.
- ✓ L'entreprise utilisatrice et l'ETT liées par un contrat de mise à disposition.
- ✓ L'intérimaire et l'ETT par un contrat de travail temporaire.⁵⁰

⁴⁹ JEAN MARIE PERRETI, Op Cit, P125

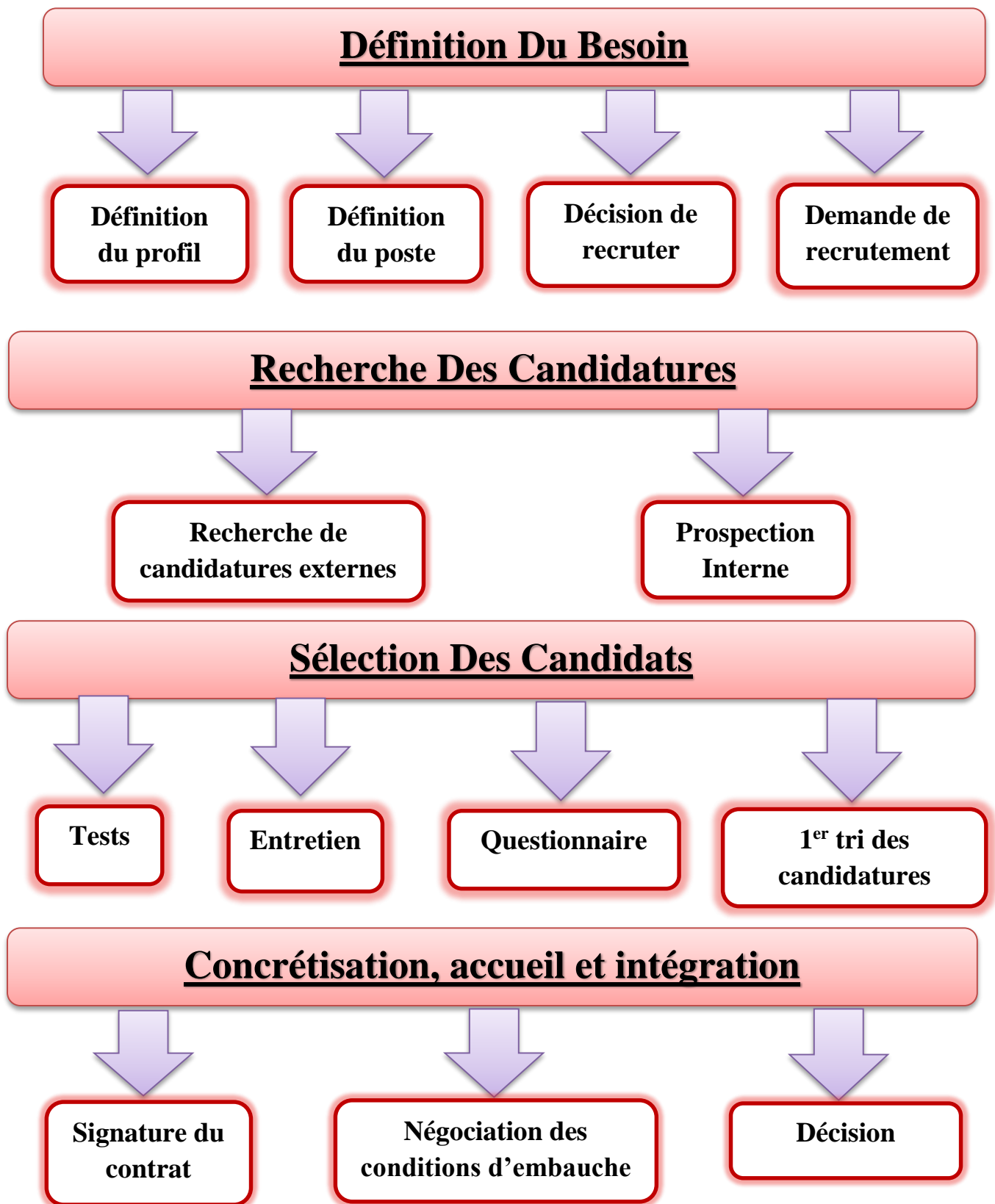
⁵⁰ DEMI-ALLRANME, « contrat de travail », Delmas 4eme édition, 2001, P83

A partir de la 2eme année un contrat de travail aidé, rémunéré par l'employeur, avec une contribution de l'Etat.

L'employeur bénéficie d'une bonification d'une cotisation de la part patronale de 5% ce taux est porté à 2.5% pour les wilayas des hauts plateaux du sud.⁵¹

⁵¹ La loi N°04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi, Article 22

Figure N°04 : Les étapes du processus de recrutement.



Source : J.M. PERETTI, présentation des étapes du processus de recrutement, 2011

Conclusion

Aujourd'hui, les enjeux de la fonction recrutement sont tels que l'absence d'une politique de recrutement constitue une erreur stratégique pour une direction générale ou la direction ressources car l'acquisition des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance. Une fonction recrutement efficace est donc un réel avantage concurrentiel. Le recrutement doit être anticipé, surtout si les volumes de recrutement sont importants ou si un temps d'adaptation et de formation des nouvelles recrues sont nécessaires.

La stratégie ressources humaines doit être alignée sur la stratégie générale de l'entreprise au cœur de la stratégie RH figure la GPEC.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux de notre travail empirique portant sur le recrutement au sein de l'ENIEM.

Chapitre III :

Le Déroulement du

Processus de Recrutement

au sein de L'ENIEM

Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « **ENIEM, OUED AISSI** ».

Ce cas pratique, permet de faire une analyse objective sur le déroulement de processus de recrutement au sein de l'ENIEM.

Dans cette optique, la première section nous allons présenter un aperçu global de l'ENIEM. Nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, son champ d'activité, sa gamme de production, ses objectifs, ses missions, ainsi que les différentes transformations qu'elle connue, ainsi que la présentation département des ressources humaines,

Dans la deuxième section nous abordons le déroulement de recrutement au sein de l'ENIEM, c'est-à-dire étudier les méthodes utilisé, plus exactement leur stratégie de recrutement.

Enfin, la troisième section portera une étude scientifique qui s'applique à la population étudiée, qui fera l'objet de l'investigation. Comprendre les caractéristiques de ces populations aide les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à considérer le sujet à l'étude.

Section 01 : La présentation de L'ENIEM

L'ENIEM (entreprise national des industries d'électroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED AISSI à 10km de TIZI-OUZOU, elle s'étale sur une surface totale de 55 HICTARES, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI-OUZOU (Boulevard STITI) à proximité de la gare ferroviaire.

I. Evolution historique de L'ENIEM

L'ENIEM résulte d'un contrat établi dans le cadre du premier plan quadriennal signé le 21 aout 1971 avec un groupe d'entreprises allemand, représenté par son directeur général pour une valeur de 400 millions de DA. Les travaux pour sa réalisation ont été entames en 1972 et sa réception a eu lieu en juin 1977.

L'ENIEM est une entreprise publique économique algérienne, créée le 02 janvier 1983 par les dispositions du décret N° 83/19, dont l'existence remonte à 1974, mise sous tutelle de l'entreprise SONELEC (Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique).

Elle est dotée d'un potentiel d'équipements très importants et humains avoisinant les 3500 travailleurs. Son capital social est de 2 957 000 000 DA. Elle a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

Elle disposait à sa création :

- ✓ D'un complexe d'appareils ménagers (CAM) sis à Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- ✓ D'une unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) entrée en production en février 1979.

En application de la loi 88-01 du 12 janvier 1988, l'ENIEM est devenue en 1989 une société par actions (SPA) au capital social de 40 millions DA. Ce montant a été augmenté de 700 millions DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêté par la direction du trésor public. Celle-ci est devenue autonome, tout en étant dotée d'organes de gestion légaux :

- Une assemblée générale.
- Un conseil d'administration.
- Un capital social évalué.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise était de 957 500 000 DA, dont les actions sont réparties comme suit :

Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM

- 676,82% pour les fonds de participation des industries diverses.
- 23,18 % pour les fonds de participation de biens d'équipement.

En octobre 1996, le capital a vu une augmentation de 2000 millions DA par l'apport du trésor public, évalué à 95 7500 000 DA, détenu en totalité par la Société de Gestion des Participations (SGP).

En 1998, l'ENIEM est la première entreprise algérienne et maghrébine à être certifiée à L'ISO 9002 (2000 en 2001) avec L'AFEC. Elle a renouvelé son certificat avec QMI du Canada.

En avril 2004, elle était certifiée a ISO 14001 sur le management environnemental. Aujourd'hui son capital social est estimé à 10 279 800 000 DA, détenu à 100% par "Holding HOMELEC" (Holding, Mécanique, Electronique).

En 1989, l'ENIEM est devenue société nationale par actions avec un capital social de 40 millions de DA.

II. Les objectifs de L'ENIEM

Depuis 2004, les objectifs de l'ENIEM sont de nature de « qualité et environnement » L'ENIEM, comme toute entreprise, est à la poursuite d'objectifs tels que :

- L'amélioration de son chiffre d'affaires
- La satisfaction des clients
- Le maintien de sa position concurrentielle et la conquête des marchés extérieurs
- La maîtrise et la réduction au maximum des couts de production
- L'amélioration de la qualité de ses produits
- Le maintien de l'effort formation
- La valorisation des ressources humaines
- L'augmentation du volume de production

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe aussi les objectifs suivants :

- La mise en place d'un système de « management environnement » selon la norme ISO 1400
- La certification de l'unité sanitaire de Miliana selon la norme ISO 9001
- L'amélioration et la gestion des déchets et la formation du personnel là-dessus
- La rationalisation de la consommation des énergies et des fluides
- La prévention des risques de pollution et sensibilisation des parties intéressées

III. Organisation de L'ENIEM et ses missions principales

Actuellement, l'entreprise ENIEM est constituée de :

- Direction Générale (DG)
- L'unité Commerciale (UCOM)
- L'unité Froide (UF)
- L'unité Cuisson (UC)
- L'unité Climatisation (UCLIM)
- L'unité Prestations Techniques (UPT)
- L'unité Miliana (Sanitaire) (US) = FILIALE
- FILAMP = FILIALE DE L'ENIEM

➤ **La Direction Générale (DG) :**

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et de développement de l'entreprise et en tenant compte des résolutions de son conseil administration. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président-directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

➤ **Les Directions :**

Elles sont en nombre de sept (07) et un (01) département.

- Direction industrielle (DI).
- Direction développement et partenariat (DDP).
- Directions centrales finances et comptabilité (DCFC).
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG).
- Direction marketing communication (DMC).
- Direction qualité et environnement (DQE).
- Département juridique et contentieux (DJP).

➤ **Les unités de l'ENIEM et leurs missions :**

Il y a en tout sept (07) unités :

- **Unité cuisson :** Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières, et développer des différents modèles

Elle a pour activités :

- ✓ Transformation de la tôle.
- ✓ Traitement de revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage).
- ✓ Assemblage des cuisinières.

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

- **Unité climatisation** : Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs. Elle est l'une des unités la plus importante et le nombre d'effectifs « 138 effectif ».
- **Unité froid** : C'est l'unité la plus grand nombre d'effectif « 902 travailleurs », elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs. Elle a pour missions de produire et développe les produits de froid domestique.

Elle a pour activités :

- ✓ Transformation de la tôle.
- ✓ Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification.).
- ✓ Injection plastique et polystyrène.
- ✓ Fabrication des pièces métallique.
- ✓ Isolation.
- ✓ Thermoformage.
- ✓ Assemblage.

- **Unité commerciale** : L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle OUED AISSI wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente. Elle a pour missions de l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

Elle a pour activités :

- ✓ Marketing
- ✓ Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés).
- ✓ Service après-vente.
- ✓ Gestion en stock des produits finis des produits de L'ENIEM.
- ✓ La distribution et l'exploitation des produits de L'ENIEM.

- **Unité la filiale MILIANA (U. Sanitaire)** : Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoires, éviers, lavabo.... Etc.) Elle est acquise par l'entreprise ENIEM en 2000. Elle n'est pas dans le champ de certification de l'entreprise.
- **Unité lampe de Mohammedia (ULM)** : Elle a démarré en janvier 1979, pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs, Elle est devenue filiale à 100%, dénommée (FILAMP).

- **Unité prestations techniques (UPT)** : C'est l'unité de soutien aux autres unités de productions, elle est chargée de la gestion :
 - ✓ Des énergies et fluides.
 - ✓ De l'entretien des équipements.
 - ✓ Des engins roulants.
 - ✓ De l'entretien des bâtiments.
 - ✓ De fonctions informatiques.

Elle a pour missions de fournir et d'exploiter les moyens techniques ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, voiries, éclairages). Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils... etc.). Assure toutes les activités informatiques des unités.

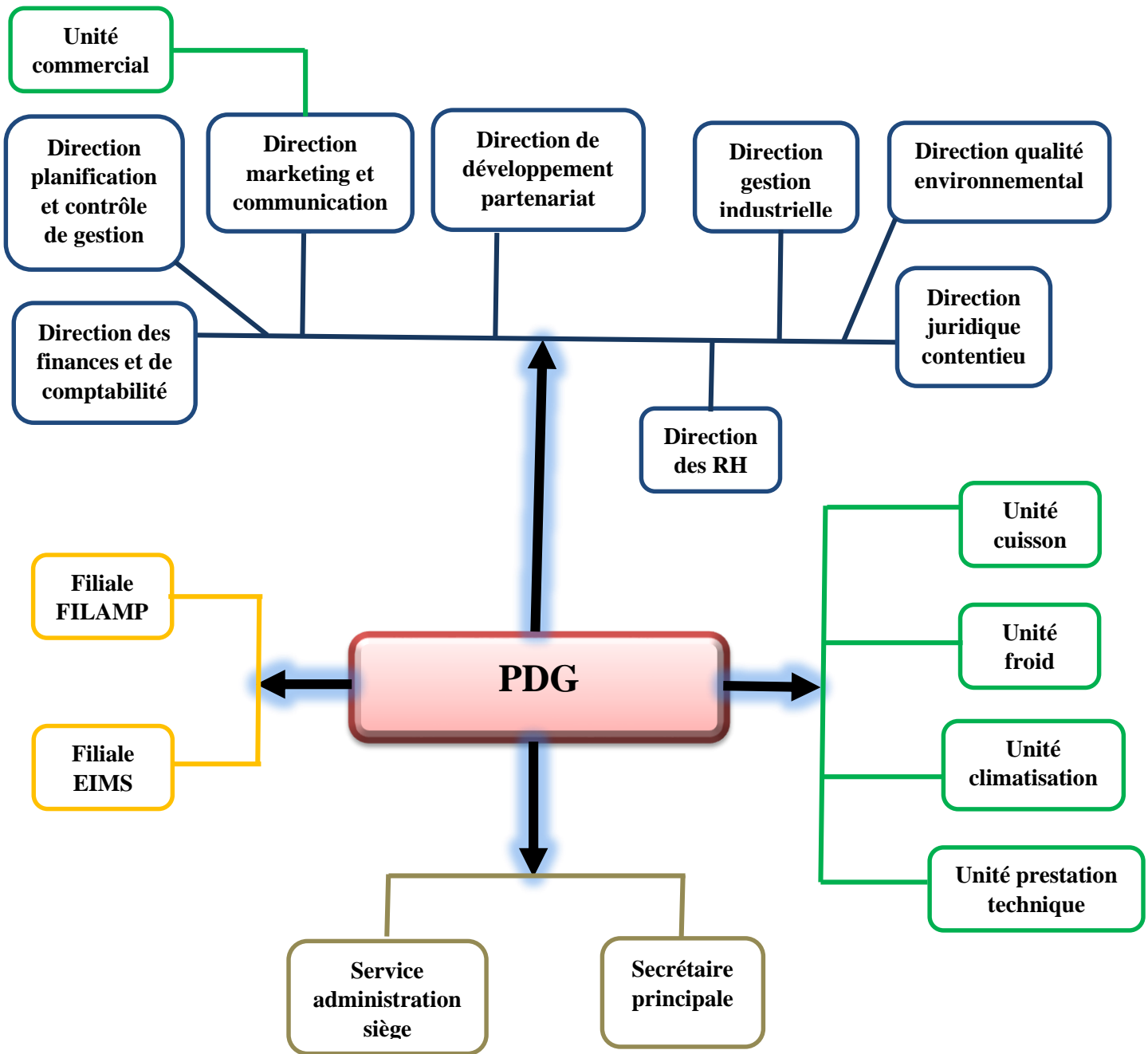
Elle a aussi pour activité :

- ✓ Conception et réalisation des outils/moules.
- ✓ Réalisation (usinage) de diverses pièces.
- ✓ Etalonnage/vérification des instruments de mesure
- ✓ Impression, prestations sociales.
- ✓ Production d'énergie et des fluides.
- ✓ Entretien des bâtiments.
- ✓ Fabrication des palettes (menuiserie).
- ✓ Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers Oued.
- ✓ Transport marchandises.
- ✓ Surveillance du site.

Remarque : En plus de ses activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent en leurs seins respectifs, les activités suivantes :

- ✓ Etude/méthode de fabrication.
- ✓ Achats.
- ✓ Contrôle (réception en cours de fabrication final).
- ✓ Stockage (magasins, ateliers).
- ✓ Sécurité industrielle.

Figure N°05 : Organigramme de L'ENIEM (Direction général de l'ENIEM : 2272 Poste)



Source : Document interne de l'entreprise ENIEM, 2022

IV. Présentation de l'unité de cuisson et du département des RH (champ d'étude)

IV.1 Présentation de l'unité cuisson :

L'unité cuisson est issue de la restructuration du complexe (appareil ménagers) : C A M le 4 avril 1998, par décision du conseil d'administration. Son rôle principal est de produire et développer des produits de cuisiniers à gaz butane Ou mixtes, ainsi que tous les produits de technologie Similaire.

IV.2 Les missions de l'unité cuisson :

La mission globale de l'unité est de produire et de développer les différents types de cuisinières. Sa capacité de production est de 150000 cuisinières par an et sa production réelle est de 60000 cuisinière par an fabriquées, dégage un écart négatif de 90000 cuisinières par an sous licence techno gaz (Italie) 1991, dont les modèles sont :

- Cuisinière tout gaz 6400 4 feux
- Cuisinière tout gaz 6000 4 feux
- Cuisinière tout gaz 6100 4 feux
- Cuisinière tout gaz 8200 5 feux

IV.3 Organisation de l'unité cuisson :

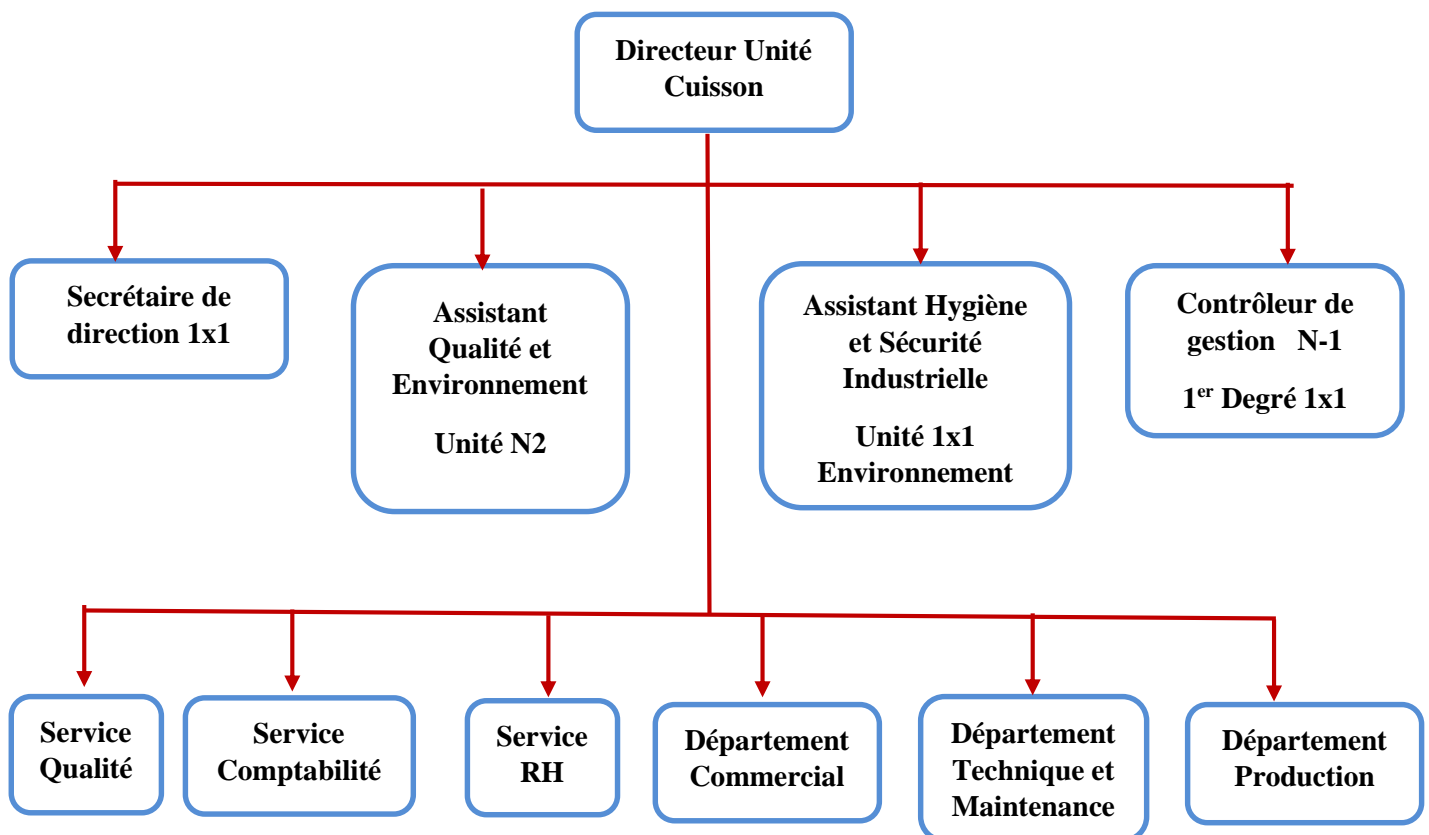
Selon l'organigramme, l'unité cuisson est subdivisée en huit postes suivants :

- **Directeur unité cuisson** : Il coordonne l'ensemble des structures (production, technique, commercial) de l'unité, veille sur l'application des orientations et instruction de la direction générale.
- **Contrôleur de gestion** : Il est chargé de suivre les activités de l'unité dans l'ensemble des structures et fonctions, il établit les rapports et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décision.
- **Assistant sécurité industrielle** : Elabore et met en œuvre une politique de sécurité industrielle qui consiste à garantir la sécurité des biens des RH au sein de l'unité
- **Service qualité** : Il contrôle la réception des matières premières et composantes achetées et contrôle les produits en cours de production.

Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM

- **Service finance et comptabilité** : Il assure la gestion de la trésorerie par un suivi adéquat et permanent de l'endettement et des créances conformément au plan et objectif tracé par l'unité.
- **Service administration et ressources humaines** : La gestion des ressources humaines (gestion de personnel et paie, emploi et formation), ainsi, il assure la gestion des moyens commune de l'unité.
- **Département production** : Il est composé de quatre unités de production : TRS (atelier traitement et revêtement de surface), mécanique, tôlerie, montage final.
- **Département technique et maintenance** : Il assure une maintenance préventive et curative des produits fabriqués au sein de l'unité cuisson.
- **Département commercial** : Il est chargé des activités d'achat des matières premières, gestion de stocks, magasinage, transit, douane et la sous-traitance de l'unité.

Figure N°06 : L'organigramme suivant présente les postes de l'unité cuisson



Source : Document interne de l'entreprise ENIEM, 2022

IV.4 Présentation du département des ressources humaines (RH) :

Le département des ressources humaines est chargé d'orienter, de coordonner, et de contrôler les activités de gestion des ressources humaines, notamment la gestion administrative du personnel, suivi des carrières, recrutement, formation, évaluation etc.

➤ **Ses missions :**

- Elaboration des procédures de gestion et d'administration du personnel de l'unité.
- Parti en collaboration avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise (ENIEM) à la politique de la GRH à moyen et long terme.
- Définir, en collaboration avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise (ENIEM), la politique de formation au sein de l'unité et des lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et de moyens à mettre en œuvre.
- Animer, orienter, suivre, contrôler la mise en œuvre du plan de formation de l'unité en conformité avec les orientations de la direction des ressources humaines conformément aux procédures en vigueur.
- Superviser, coordonner, et contrôler l'activité de gestion du personnel (administration de personnel, paie, gestion sociale, emploi).
- Agir en conseil pour toutes questions en relation avec la fonction ressources humaines.
- Planifier les actions envisagées pour répondre aux objectifs ciblés par le programme environnemental.
- Acquisition des ressources humaines (recrutement).
- Conservation des RH (gestion de la carrière).
- Évaluation des salariés.
- Étude des postes de travail.
- Mouvement des personnels (mutation, réaffectation, rotation, intérimaires).
- Gestion des conflits individuels de travail.
- La discipline de travail (assiduité, ponctualité et sanction).
- Motivation (promotion).
- Communication sur toutes questions intéressant les salariés pour plus d'équité et de transparence.
- Relations avec les organes de contrôle et de légalité.
- Suivi des arrêts de travail pour maladies et accident de travail.
- L'informatisation de la gestion des RH.

➤ **Son organisation :**

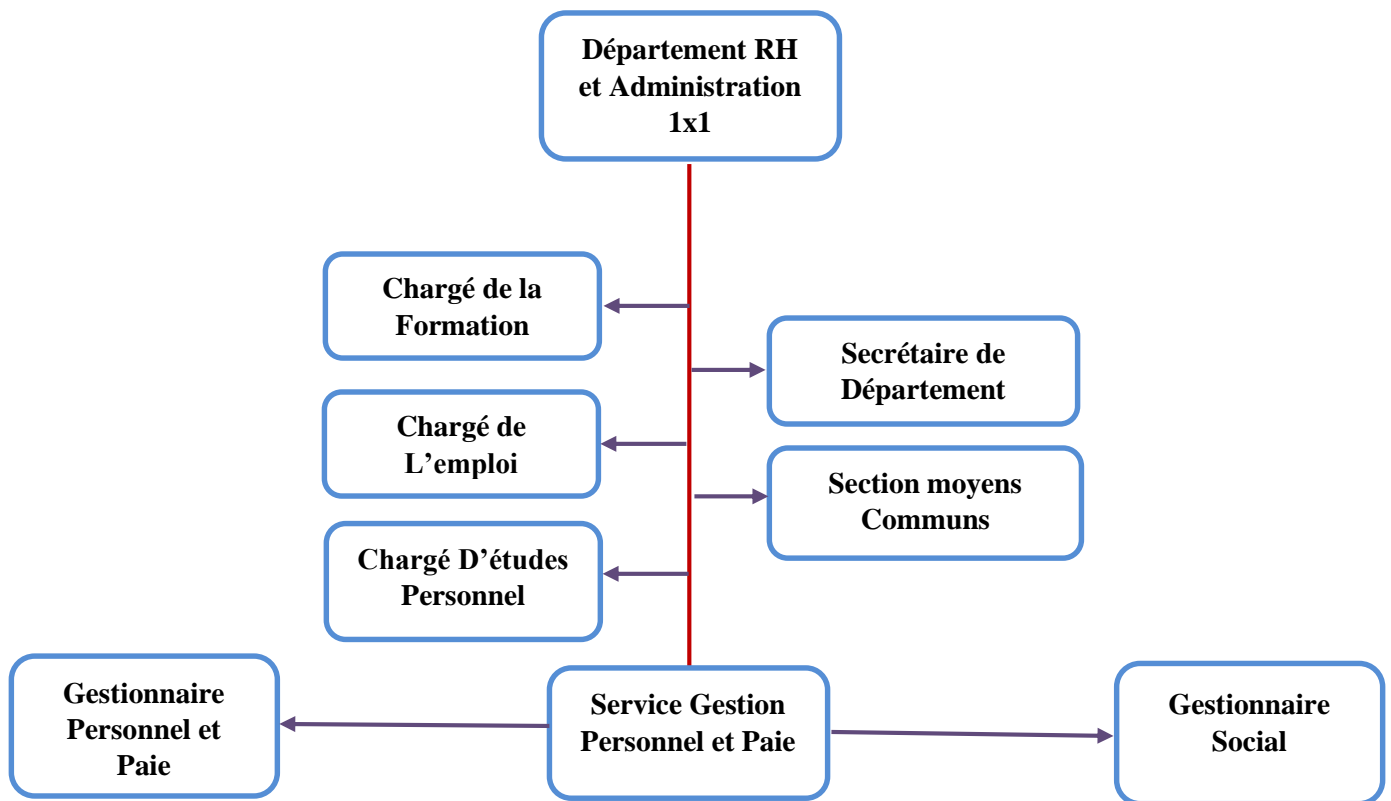
Pour assurer ses missions et ses responsabilités qui lui sont assignées, le chef de département des ressources humaines est assisté dans ses missions :

- D'un secrétariat de département.
- D'un chargé d'étude du personnel.

Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM

- D'un chargé de formation.
- D'un chargé de l'emploi.
- Section moyens généraux.
- D'un chef de service personnel et paie, composé lui-même de 02 sections :
 - ✓ Section gestion personnel et paie.
 - ✓ Section correspond social (CNAS, CNR, CAAR).

Figure N°07 : L'organigramme du département RH et administration



Source : Document interne de l'entreprise ENIEM, 2022

Section 02 : Le développement de recrutement au sein de l'ENIEM

I. Les préalables de recrutement au sein de l'ENIEM : Avant de lancer tout processus de recrutement au sein des départements des personnels de l'ENIEM, ceux-ci doivent respecter certains préalables obligatoires.

I.1 La gestion prévisionnelle des effectifs :

Pour planifier ses recrutements, la DRH de l'ENIEM élabore une gestion prévisionnelle des effectifs. Elle consiste à déterminer clairement les besoins réels en ressources sur le plan quantitatif et qualitatif, le mode de recrutement, la nature des contrats et leurs durées, ainsi que la date d'installation des nouvelles recrues.

Pour déterminer et identifier les besoins, les responsables des ressources humaines se posent les questions suivantes :

- Quels sont les services demandeurs ?
- Quels sont les postes vacants ?
- Qui les libérés et pour quels motifs ?
- Quels profils à recruter ?
- Combien de candidats à recruter ?
- Quel est le cadre de recrutement (CDI, CDD) à temps plein ou partiel ?
- A quelle date lancer l'opération recrutement et la clôturer ?
- Parmi l'effectif actuel, existe-t-il des compétences pour pourvoir les postes vacants ?
- Quels sont les atouts à mettre en jeu pour attirer de bonnes candidatures ?
- Quelle est la fourchette des salaires à proposer aux postulants ?

1. Analyse des écarts :

Après analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les responsables des ressources humaines identifient les écarts après comparaison entre les besoins réels de l'entreprise et l'effectif existant, tout en se posant la question de savoir, si le besoin quantitatif ou qualitatif.

2. Identification du poste :

Tout recrutement est subordonné à l'établissement d'une fiche du poste à pourvoir. Outil d'élaboration de l'annonce, du guide d'entretien et de la fiche d'évaluation. Un poste de travail est défini selon les objectifs de production, de développement et d'organisation, de la séparation

des tâches au sein des différents collectifs de travail. Le nombre des postes de travail est constitué par des listes récapitulatives avec leur classification, qui est l'élément important de la politique de la gestion des ressources humaines. Cette classification est réalisée sur la base de :

- La description et analyse des postes de travail.
- L'évaluation et la cotation de leur contenu.
- Le classement et leur importance dans la hiérarchie organisationnelle (poste d'exécution, de maîtrise, de conception etc.).

L'identification d'un poste vacant à l'ENIEM porte sur :

- L'intitulé du poste (dénomination, code).
- Sa classification catégorielle, rémunération, perspectives.
- Sa position hiérarchique.
- Ses relations hiérarchiques et fonctionnelles.
- Son sommaire.
- Ses activités et responsabilités très détaillées.
- Poste sédentaire ou itinérant.
- Les conditions de travail.
- Les risques professionnels qu'il présente.
- Son profil et sa spécification (conditions exigées pour le candidat à recruter).

Toutes ces informations, ainsi mentionnées doivent figurer dans la fiche de poste élaborée par le responsable hiérarchique ayant émis des vœux de recrutement, qu'il doit adresser à la DRH.

3. Expression d'un besoin et analyse de besoin :

➤ **Expression d'un besoin :** L'expression d'un besoin de recrutement émane du responsable hiérarchique directement concerné ou du responsable des ressources humaines pour doter un poste vacant suite à :

- Un départ de la personne occupant le poste
- La création d'un nouveau poste

➤ **Analyse du besoin :** L'analyse des besoins en recrutement est effectuée par le responsable ressources humaines qui vérifie le bien-fondé de la demande en se référant :

- L'organigramme de l'entreprise
- La liste des postes vacants
- La fiche de fonction du poste à pouvoir

4. Approbation des besoins et l'offre d'emploi :

➤ **Approbation des besoins :** Avant de lancer une opération de recrutement, le responsable des ressources humaines établit une liste des besoins en recrutement avec le profil des postes à pourvoir et le fait approuver par le gérant.

➤ **Appel d'offre d'emploi :**

Promotion interne : Sur la base de la liste approuvée par le gérant et en collaboration avec la structure ayant exprimé le besoin, le responsable ressources humaines étudie la possibilité de pourvoir le poste par une affectation interne qui est l'un des aspects de gestion du personnel ou les intérêts de l'entreprise et des employés convergent.

- **L'entreprise :** par une recherche systématique d'optimisation de ses effectifs, limite la part « frais du personnel »
- **Le personnel :** par la satisfaction qu'il peut trouver dans la mutation particulièrement dans la promotion « amélioration de son statut »

La promotion interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (Affichages, note de service etc.)
- Recours au fichier du personnel
- Le système d'appréciation du personnel

5. La décision de recruter : La décision de recruter intervient après épuisement des voies de recrutement interne (mutation, réaffectation, reconversion). En cas d'absence d'une candidature interne, le PDG émet un avis favorable sur la demande et la notifie à la DRH pour engager le processus de recrutement par voie externe dans des délais qui lui sont fixés.

II. La recherche des candidatures : Au sein de L'ENIEM, la recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe et selon la politique d'acquisition des compétences poursuivie.

II. 1 La prospection interne :

Les postes vacants à l'ENIEM sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans ce cadre de promotions un dosage entre recrutement interne et externe est souvent retenu s'il y a beaucoup de postes offerts.

➤ **Les voies de recrutement internes constatées à l'ENIEM :**

- La promotion de grade.
- La nomination à des postes de responsabilité.
- La reconversion d'emploi, essentiellement les salariés polyvalents (l'employabilité).
- La rotation des postes.
- La réaffectation.
- La mutation.

➤ **Les modalités de recrutement interne :**

Pour plus de transparence et d'égalité des chances, la DRHO procède systématiquement à l'affichage interne de ses recrutements internes ou sur son site ouvert à cet effet. L'affichage comporte essentiellement les mentions suivantes :

- L'identification des postes à pourvoir.
- Le nombre de postes ouverts.
- La constitution du dossier de promotion.
- Les conditions de participation.
- La date d'ouverture et de clôture de la collecte des candidatures.
- Les voies de recours, s'il y a lieu.

➤ **Les critères de sélection :**

Les critères de sélection pour la promotion interne sont arrêtés à l'avance par la DRH pour éviter toute réclamation par les postulants internes. Ils portent essentiellement sur :

- Exigences et profils des postes à pourvoir.
- Les évaluations annuelles de rendement.
- Le profil de formation.
- Les titres et les diplômes.
- L'expérience professionnelle.
- L'assiduité.
- Le loyalisme et la manière de servir.

- Les formations, perfectionnement et recyclage effectués.
- La motivation et les savoirs être.
- Les traits de personnalité et le sens de communication lorsqu' il s'agit de postes d'encadrement.

II.2 La prospection externe :

L'entreprise peut recourir au recrutement externe dans les cas suivants :

- Dans l'impossibilité de trouver le profil recherché à l'intérieur de l'entreprise
- Dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétence externe.

Après l'analyse du besoin et la constatations d'un écart quantitatifs ou qualitatif au niveau de la direction régionale, le responsable des ressources humaines envoie à la direction générale une demande de recrutement avec la description du poste à combler rédigée par lui-même avec l'accord du docteur de l'organisme.

A la réception de la demande de recrutement la direction générale s'occupe de rédiger les offres d'emplois qu'elle transmettra au bureau de main d'œuvre comme première prospection externe et des annonces à travers la « presse écrite » aussi.

En s'appuyant sur les critères exigés par l'organisme employeur ENIEM, l'ANEM se chargera de trouver les profils de candidats les plus compatibles aux postes vacants et enverra une correspondance à la direction régionale de l'ENIEM.

➤ Les voies de recrutement externe constatées à L'ENIEM :

- Le site de l'entreprise.
- Les annonces dans la presse pour certaines catégories professionnelles, essentiellement des cadres de conception.
- L'ANEM.
- Bouche à l'oreille.
- Réseaux sociaux, emploi

➤ La rédaction de l'offre d'emploi à L'ENIEM :

Une annonce de recrutement est une transcription de la définition du poste et de son (Spécification). C'est une expression d'un besoin de l'entreprise sur le marché du travail y peut se faire via différents supports de diffusion, déjà cités dans la partie théorique de notre mémoire. Le but de l'annonce est d'attirer, de séduire et de donner envie aux candidats de répondre à ses avis de recrutement.

➤ **Les conditions de recrutement par voie externe :**

Tout candidat à l'emploi doit satisfaire avant son recrutement aux Conditions fondamentales suivantes :

- Avoir l'âge légal d'accès à un emploi (16 ans révolu).
- Fournir un dossier complet tel qu'exigé dans les avis ou annonces de recrutement d'entreprises.
- Justifier de sa position vis-à-vis du service national.

III. La sélection des candidats :

La sélection réussie et efficace des candidats externes est celle qui permet à la DRHO de l'ENIEM de recevoir un minimum de candidats intéressants en entretien ou Lests et de toucher parmi ceux-ci, ceux qui vont être en adéquation avec le profil et les exigences contenus au préalable dans la fiche du poste à pourvoir.

III.1 Le tri de candidatures :

Le tri des candidatures à l'ENIEM se fait sur la base de l'étude de CV, des lettres de motivation et d'une grille de présélection, notamment :

- Les (+) concerne les candidats ayant franchi toutes les étapes de la grille d'évaluation.
- Les (+ -) pour lesquels certaines interrogations persistent et qu'il fallait lever lors des entretiens ou par voie d'appel téléphonique.
- Les (-) dont les profus des candidats ne sont pas en adéquation avec ceux des postes offerts.

A la fin de tri des candidatures, la DRHO dresse deux (2) listes, l'une concerne les candidats à convoquer pour la suite du processus de recrutement (**Voir annexe 1**), l'autre concerne les candidats non retenus à saisir par des lettres de rejets motivés

III.2 La sélection des candidats :

La sélection définitive consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats convoqués, celui ou ceux que l'on considère comme qualifiés, compétents et capables de fournir un rendement satisfaisant dans poste à pourvoir.

La sélection est réalisée à L'ENIEM par les responsables des ressources humaines, le responsable hiérarchique demandeur et des superviseurs habilités.

➤ **L'entretien de recrutement :**

L'entretien de recrutement est le cœur du processus de recrutement à L'ENIEM. Il permet d'évaluer de façon rigoureuse l'adéquation et les caractéristiques personnelles du postulant avec le profil et les exigences du poste.

L'entretien est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser l'échange, dont la finalité débouche sur des meilleurs résultats permettant à chacune des parties de prendre une décision finale (conciliation des attentes de l'entreprise et du candidat). La transparence dans les informations recueillies et échangées, ainsi que la qualité du niveau de communication lors de l'entrevue sont les garants d'un bon recrutement pour la DRHO.

➤ **Les catégories d'entretiens pratiqués à L'ENIEM :**

1- L'entretien structuré : Il se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisé, dont les réponses sont analysées d'une manière précise et ordonnée.

2- L'entretien non structuré : Il déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et du candidat. Ce type d'entretien est préféré à L'ENIEM pour recueillir beaucoup d'informations pertinentes auprès du candidat en lui laissant la liberté de s'exprimer sur son expérience, ses titres et diplômes, ses motivations, sa manière de communiquer, ses perspectives d'avenir. Ses projets, ses traits de personnalité etc.

Ses deux types d'entretien comprennent plusieurs étapes :

- L'accueil du candidat.
- La recherche d'informations complémentaires en sus des CV et lettres de recrutement.
- Les critères de motivation.
- La validation des compétences.
- La vérification des caractéristiques de personnalité.
- La présentation de l'entreprise et du poste à pourvoir.
- Les attentes du candidat.
- Les conditions d'emploi et de travail.
- L'organisation du travail.
- Le règlement intérieur de l'entreprise, accords et conventions.
- La conclusion de l'entretien.
- L'établissement de la fiche d'évaluation.

➤ **Les tests de recrutement :**

En plus des entretiens, le recruteur dispose d'un autre outil lui permettant d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision finale. Le recours aux tests permet également de vérifier de façon objective les points faibles et les points forts des candidats, tout en observant et en vérifiant leurs aptitudes.

Ils permettent aussi de valider les compétences des postulants indiquées par les candidats dans leur CV et leur lettre de motivation.

Il existe une variété de tests de recrutements mises à la disposition du recruteur. Ce choix d'un test est dicté selon les exigences d'un poste et le niveau d'instruction des candidats. On ne peut pas utiliser les mêmes tests pour recruter un plombier, un technicien, un ingénieur, un DRH ou un chef de département des finances. On peut citer quels tests utilisés à l'ENIEM :

- **Les tests d'aptitudes :** Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur concernant l'efficacité requise dans une activité donnée. Les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.
- **Les tests de personnalité :** Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Il s'agit de l'inventaire de tempérament. Ils Sont composés d'une série de questions fermées.
- **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.

➤ **Décision d'embauche :** Une fois les entretiens et les tests achevés avec succès, la structure ressources humaines présente les résultats des entretiens et test au gérant pour prise de décision d'embauche. La décision **d'embauche se traduit par un « contrat à durée déterminée » (Voir annexe 2).**

IV. Accueil et intégration :

IV.1 L'accueil : La phase de l'accueil d'un candidat à l'ENIEM passe par plusieurs actions, notamment :

- La remise d'un livret d'accueil à la nouvelle recrue et sa présentation son responsable hiérarchique ayant sollicité son recrutement.
- La visite médicale de bonne santé relevant de la médecine de travail.

IV.2 Les formalités administratives :

➤ Le contrat de travail :

Pour formaliser les clauses contractantes de négociations, la DRH établit un contrat de travail sous forme de CDI ou CDD, selon le cas, afin d'être signé conjointement par les deux parties Contractantes.

Le contrat de travail prend la forme d'une convention par laquelle, le nouvel employé s'engage à travailler pour le compte de son employeur, moyennant une rémunération après service fait. C'est un acte Juridique qui lie l'employeur et l'employé. Pour éviter tout problème ultérieur et dans un souci de légalité, le contrat de travail doit être conforme dans ses éléments constitutifs (l'objet, la capacité, la cause, le consentement et a licité) et comportait certaines clauses obligatoires, surtout quand, il s'agit d'un contrat à durée déterminée, notamment : (**Voir annexe 3**).

- L'identification des deux parties au contrat.
- La date de recrutement.
- Le motif du recrutement et la durée, en cas de CDD.
- La clause de renouvellement.
- La période de stage.
- L'emploi occupé, catégorie, section ou échelon.
- Le montant du salaire et le régime indemnitaire.
- Le lieu d'affectation.
- Les congés payés.
- L'amplitude journalière.
- Organisation du travail (travail jour, de nuit, système d'équipes).
- La clause de dédit formation, s'il y a lieu.
- La clause de non concurrence, s'il y a lieu.
- La clause de mobilité.
- Le délai de préavis.
- La référence de la convention collective de travail en vigueur.

- Le tribunal territorialement compétent en cas de litiges ultérieurs.
 - Les conditions de révisions sous forme d'avenant.
 - Autres obligations consenties par les deux parties.
- **Le procès-verbal d'installation** : Le procès-verbal est signé conjointement avec le contrat de travail. Il détermine la date exacte de la prise de fonctions, permettant de déterminer la date d'effet des salaires, du régime indemnitaire et de la déclaration à la caisse de sécurité sociale et de la retraite, ainsi que de la date de naissance de la relation de travail. **(Voir annexe 4).**
- **Etablissement d'une fiche d'entrée en fonction** : Après l'accueil d'un candidat, le directeur de l'unité cuisson a établi une fiche d'entrée en fonction de la date d'entrée, signé par le candidat : **(Voir annexe 5).**
- Le chef de département ressources humaines et administration.
 - L'intéressé.
 - Le chef de département de sécurité.
 - Le médecin de l'entreprise.
- **Inscription sur les registres des effectifs réglementaires** : L'identification de la nouvelle recrue est portée sur les différents registres concernant les effectifs des personnels, toutes catégories confondues. Ces différents registres ouverts à cet effet sont exigés par les organes de contrôles et des inspections de travail ou organismes de sécurité sociale.
- **La déclaration à la sécurité sociale et cotisations à la caisse de retraite** : Le service social est tenu de déclarer l'intéressé à la caisse de sécurité sociale dans les 15 jours au maximum qui suivent son recrutement et à la caisse des retraites et en versant à ces caisses sa cote part de cotisation. La déclaration est faite sur un formulaire conçu à cet effet, par l'administration de la caisse de sécurité sociale, annexé d'un dossier comprenant les pièces suivantes :
- L'acte de naissance n° 12.
 - Le procès-verbal d'installation.
 - Une ampliation du contrat d'engagement.
 - Une copie de la carte du groupe sanguin.
 - 02 photos d'identité.
- **L'affectation** : La direction des ressources humaines notifie à l'intéressé une décision d'affectation pour rejoindre son poste de travail auquel il a postulé pour la prise de fonctions

effectives, en lui remettant des copies du contrat de travail et du PVI qu'il a signés professionnelle et une attestation de fonctions pour lui permettre l'ouverture d'un compte CCP ou Bancaire pour le versement de ses salaires.

IV.3 L'intégration :

Le succès d'une entreprise repose en grande partie sur la capacité à conserver le plus longtemps possible ses ressources humaines et éviter les départs prématurés des nouvelles recrues. Son rôle est d'optimiser et d'accroître les savoirs de ses salariés, d'instaurer les règles d'équité, de transparence et d'égalité des chances pour tous. Le principe de mérite doit prévaloir sur d'autres considérations en matière de promotion et d'avantages sociaux. A chacun, selon ses mérites, à travail égal, salaire égale.

Le processus d'intégration des nouveaux salariés est plus complexe, c'est l'une des problématiques, auxquelles l'organisation doit y répondre. La réussite d'un recrutement repose :

Sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'adaptation du nouveau salarié, représentant un coût élevé à l'entreprise en sus du coût du recrutement.

Le suivi de la nouvelle recrue est très important pendant la période d'essai. Pendant la période d'observation, l'une des deux parties diligente peut mettre fin à la relation de travail, sans préavis, ni indemnité en application de l'application des dispositions de la loi 90.11 du 15 avril 1991.

La période d'intégration passe par trois grandes phases :

- Une phase d'informations, dont le nouveau embauché doit être informé sur toutes questions intéressant ses droits et ses obligations vis-à-vis de son employeur.
- Une phase d'apprentissage du métier, dont il est obligé de se familiariser avec son poste, ses missions, ses activités, ses responsabilités et autres exigences.
- Une phase d'apport à l'entreprise, dans cette ultime phase, la nouvelle recrue doit apporter un plus à l'entreprise, en mettant à sa disposition ses savoirs faire et ses savoir être. Il doit concourir à la réalisation des objectifs qui lui sont notifiés par sa hiérarchie organisationnelle, notamment son responsable hiérarchique immédiat.

➤ **Le parrainage** : Pour mener à bien le processus d'intégration, l'entreprise désigne un parrain pour la prise en charge du nouveau salarié durant sa période d'observation moyennant une indemnité d'encadrement. Il assiste dans ses missions, lui prodigue des conseils, lui fait

connaître ses droits et ses obligations statutaires. En cas de besoin, il supplée sur sa demande dans certains problèmes épineux tels que les passifs et les contentieux par exemple.

En général, le parrain a quatre missions à assumer durant le processus d'intégration :

- Etablir une relation de confiance.
- Faire la présentation des caractéristiques du poste.
- Les procédés utilisés, les outils de travail, les textes de loi auxquels se référer en cas de besoin etc. C'est-à-dire les séquences des opérations à effectuer au quotidien ainsi que la manière de servir et de se comporter vis-à-vis les usagers du poste et les responsables hiérarchiques.
- Superviser et contrôler les actes accomplis par la nouvelle recrue et y apporter des correctifs s'il y a lieu.
- S'assurer de la réussite de l'intégration du nouvel employé à la culture de l'organisation.

➤ **La période d'essai :** Selon la convention collective de l'ENIEM, sélection N°3 : de la période d'essai : on a les articles suivants :

Article 44 « dans l'entreprise, la période d'essai pour les différents groupes socioprofessionnels est fixée comme suit » :

- Exécution : 2 mois
- Maîtrise : 4 mois
- Encadrement : 6 mois
- Encadrement supérieur : 9 mois

Article 45 : « si, l'issue de la période d'essai une prorogation est jugée nécessaire, sa durée est fixée comme suit » :

- Exécution : 2 mois
- Maîtrise : 4 mois
- Encadrement : 4 mois
- Encadrement supérieur : 3 mois

Article 46 « le travailleur quel que soit sa catégorie socioprofessionnelle régi par un contrat de travail à durée déterminée est à une période d'essai non renouvelable fixée comme suite » :

Durée du travail période d'essai

- Moins de 2 mois.....15 jours calendaires
- De 2 à 6 mois.....30 jours calendaires
- De 6 à 12 mois.....45 jours calendaires
- De 12 à 24 mois.....60 jours calendaires
- Plus de 24 mois.....90 jours calendaires

- **Caractéristiques de la période d'essai :**

Avant d'être confirmé le nouveau recruté est soumis à une période d'essai conformément à la catégorie sociale définie précédemment. La période d'essai a pour but de permettre :

- ❖ Au service utilisateur de s'assurer que le nouvel agent satisfait les exigences du poste à occuper
- ❖ Au nouvel agent d'apprécier que les conditions de son nouvel emploi lui apparaissent convenables.

- **Conditions générales de la période d'essai :**

- ❖ **Salaire pendant la période d'essai :** L'agent nouvellement recruté percevra pendant la période d'essai un salaire afférent au poste de travail qu'il occupe

- ❖ **Rupture de contrat au cours ou en fin de la période d'essai :** Durant la période d'essai, le contrat de travail peut être résilié à tout moment par l'une ou l'autre des parties durement motivées. En cas de rupture de contrat à l'initiative de l'ENIEM, la hiérarchie initiatrice de cette rupture doit transmettre au service du personnel, la fiche d'appréciation ou rapport circonstancié sur l'agent, qui servira d'argument à la décision de rupture.

- ❖ **L'évaluation :** A l'issue de la période d'essai, la nouvelle recrue est évaluée par son responsable hiérarchique, selon une méthode et des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- ✓ Résultats obtenus par rapport aux objectifs qui lui sont fixes
- ✓ Le respect des obligations générales et statutaires.
- ✓ L'assiduité et le comportement au travail.
- ✓ La compétence professionnelle.
- ✓ L'efficacité et le rendement.
- ✓ La manière de servir.
- ✓ La disponibilité.
- ✓ L'esprit d'initiative et la créativité.

La proposition de confirmation ou non annexée de la fiche d'évaluation en question est transmise à la direction des ressources humaines pour convoquer un jury de confirmation compétent, afin d'étudier le dossier de la nouvelle recrue.

(Voir annexe 6).

- ❖ **Confirmation au poste :** A la fin de la période d'essai le responsable de la structure concernée évalue le travail effectué par le nouveau recruté et transmet les résultats de cette évaluation au responsable des ressources humaines pour confirmer ou infirmer la personne au poste de travail.

Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats

Toute étude scientifique s'applique à la population étudiée, qui fera l'objet de l'investigation. Comprendre les caractéristiques de ces populations aide les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à considérer le sujet à l'étude. À cette fin, nous analyserons les données personnelles dans cette série de tableaux.

Le choix de l'échantillonnage est lié à l'objet d'étude et les variables de notre hypothèse, l'échantillon est institué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'une manière non probabiliste aléatoire simple.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 40 salariés de l'entreprise ENIEM dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtée (Les cadres, les agents de maîtrise et exécution).

Les difficultés rencontrées :

Pendant notre étude de terrain nous avons confronté à des difficultés et des contraintes qui entravent le bon déroulement de notre recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

- L'insuffisance de la durée de stage (une fois par semaine).
- Manque de sérosité et d'encadrement au niveau du lieu de stage.
- L'absence de l'encadreur pendant une courte durée.
- Le manque d'informations sur ce thème.

I. Analyse des données :

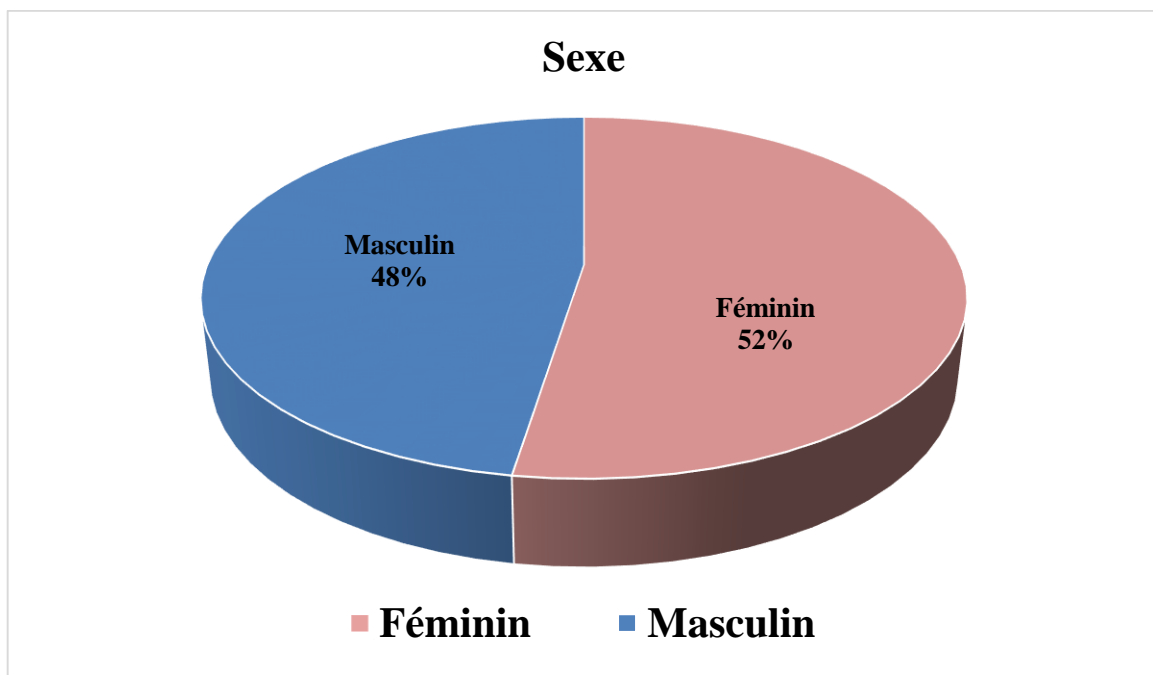
Tableau N°04 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	19	48%
Féminin	21	52%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ce tableau montre que les membres de notre échantillon d'étude sont du sexe féminin avec un pourcentage de 52%, par contre le sexe masculin présente un pourcentage de 48% de l'ensemble des travailleurs.

Figure N°08 : La répartition des membres selon le sexe



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Nous remarquons que le personnel de l'unité cuisson constitue presque le même pourcentage de sexe, c'est-à-dire un équilibre entre les hommes et les femmes. Cette situation s'explique par le non différenciation entre le sexe masculin et le sexe féminin au sein de l'entreprise ENIEM.

Tableau N°05 : La répartition des membres selon l'Age

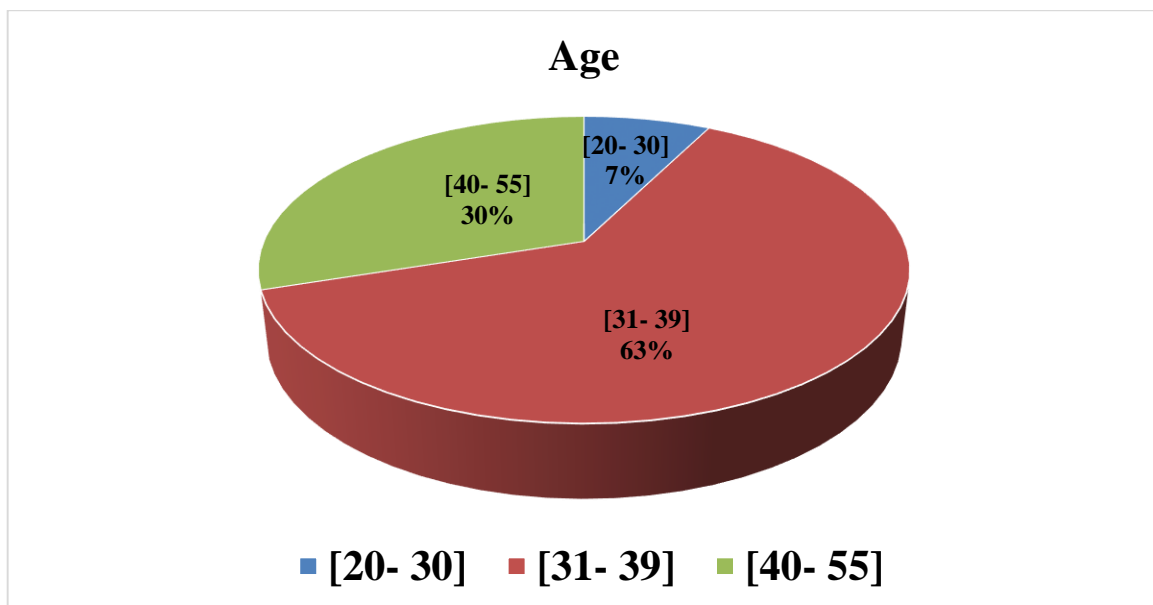
Age	Effectifs	Pourcentage %
[20- 30]	3	7%
[31- 39]	25	63%
[40- 55]	12	30%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après les données ci-dessus, on a représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche.

Nous constatons que la moyenne d'âge est moyenne, du fait que la catégorie la plus dominante avec 63%, c'est la catégorie d'âge [31-39], il y'a aussi 30% qui ont l'âge entre [40-55], tandis qu'il n'a que de 7% de la catégorie d'âge entre [20-30].

Figure N°09 : La répartition des membres selon l'Age



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs au sein de l'unité cuisson est jeune, cela explique par le besoin de l'entreprise pour s'enrichir par les capacités des jeunes.

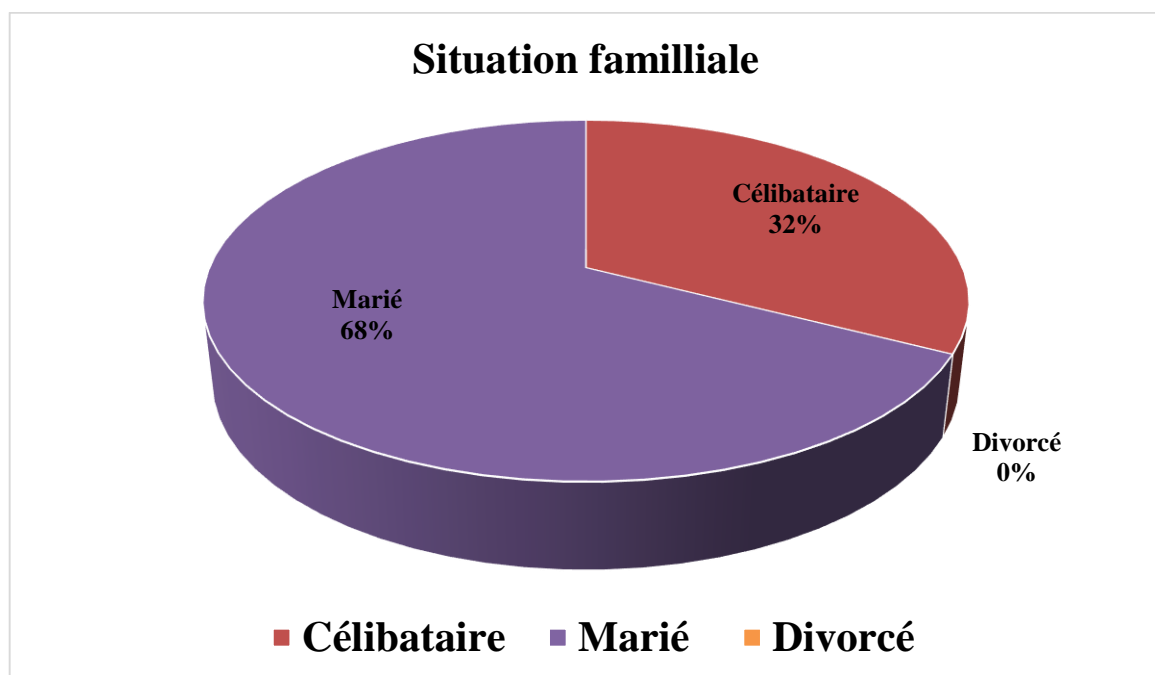
Tableau N°06 : La répartition des membres selon la situation familiale

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage %
Célibataire	13	32%
Marié	27	68%
Divorcé	0	0%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ce tableau démontre que la majorité des personnes enquêtées sont mariées avec un pourcentage de 68%, ensuite la catégorie célibataire avec un taux de 32% et en fin, on trouve la catégorie divorcé qui présente aucun pourcentage.

Figure N°10 : La répartition des membres selon la situation familiale



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ces résultats expliquent que l'ensemble des travailleurs au sein de l'unité cuisson sont mariés, ce qui implique la stabilité des salaires enquêtés ce qui va influencer positivement sur leur rendement au niveau de l'entreprise.

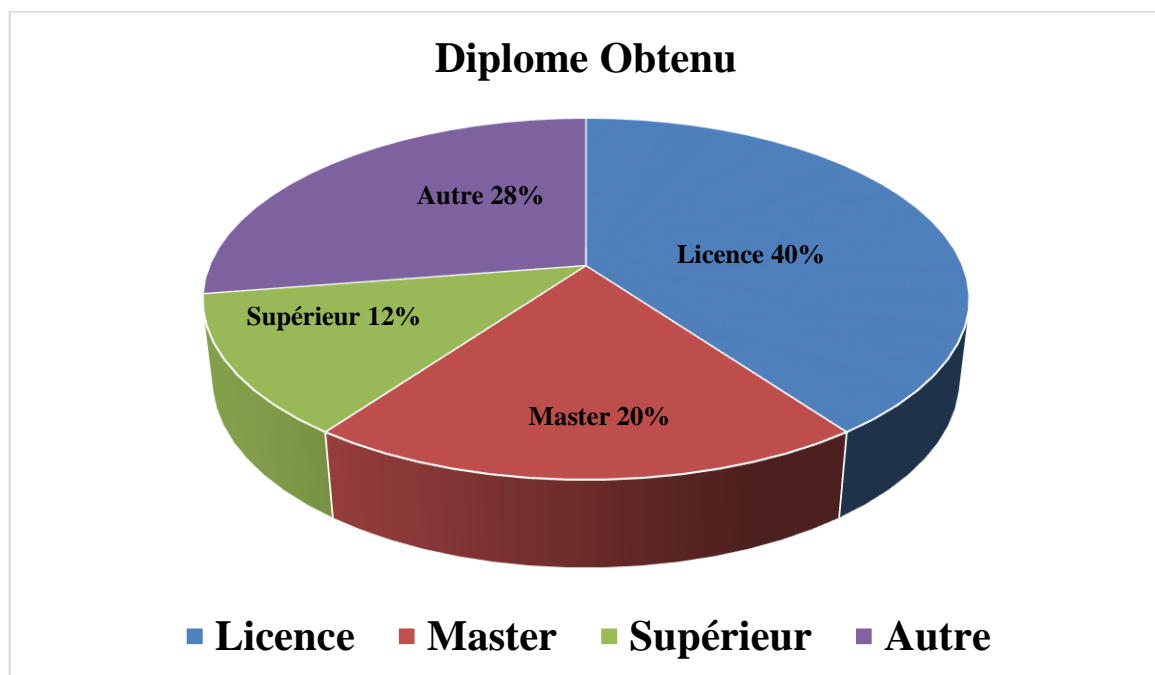
Tableau N°07 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu

Diplôme Obtenu	Effectifs	Pourcentage %
Licence	16	40%
Master	8	20%
Supérieur	5	5%
Autre	11	28%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ce tableau nous démontre que la majorité des diplômés sont des Licenciés avec un pourcentage de 40%, en deuxième lieu vient la catégorie Autre avec un pourcentage de 28%, en troisième lieu la catégorie Master avec un taux de 20% et enfin en dernier lieu la catégorie Supérieur présente seulement un pourcentage de 12%.

Figure N°11 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela explique que l'entreprise cherche des compétences moyennes, afin de les former, selon leurs propres exigences.

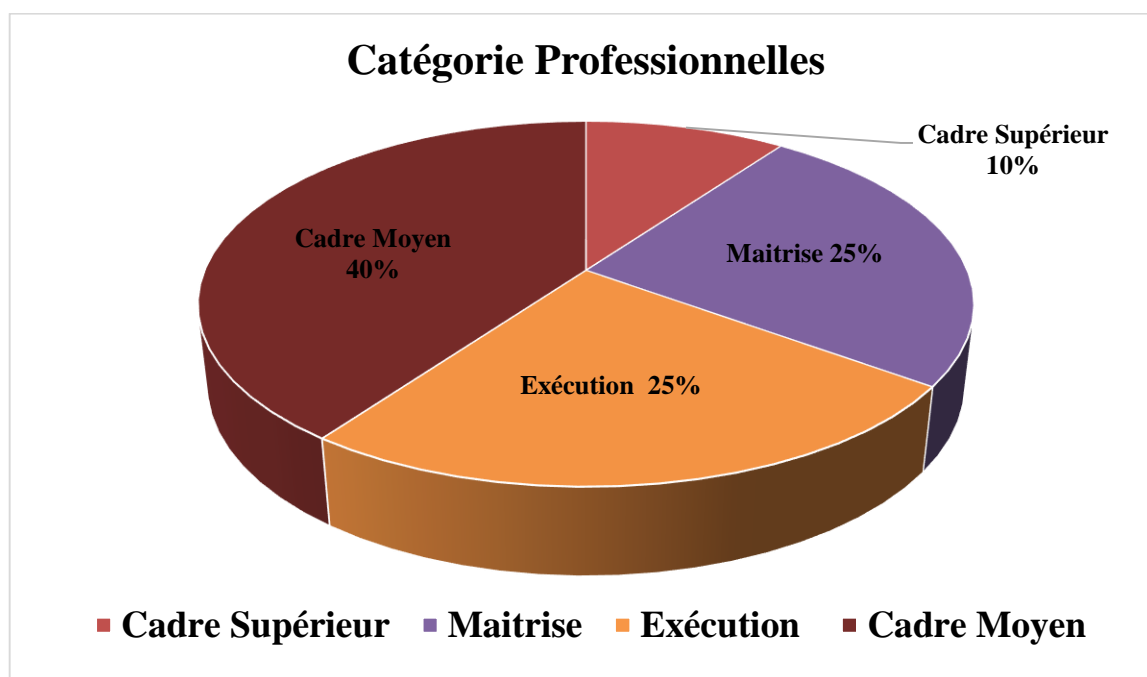
Tableau N°08 : La répartition des membres selon la catégorie professionnelle

Catégorie Professionnelles	Effectifs	Pourcentage %
Cadre Supérieur	4	11%
Maitrise	10	29%
Exécution	10	29%
Cadre Moyen	16	31%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ce tableau nous démontre que la majorité des fonctionnaires sont dans le cadre moyen avec un pourcentage de 31%, en deuxième lieu vient la catégorie Maitrise et Exécution avec un pourcentage de 29%, en troisième lieu la catégorie cadre supérieure avec un taux de 11%.

Figure N°12 : La répartition des membres selon la catégorie professionnelle



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cette figure explique que l'entreprise cherche des compétences moyennes, afin de les former, selon leurs propres exigences.

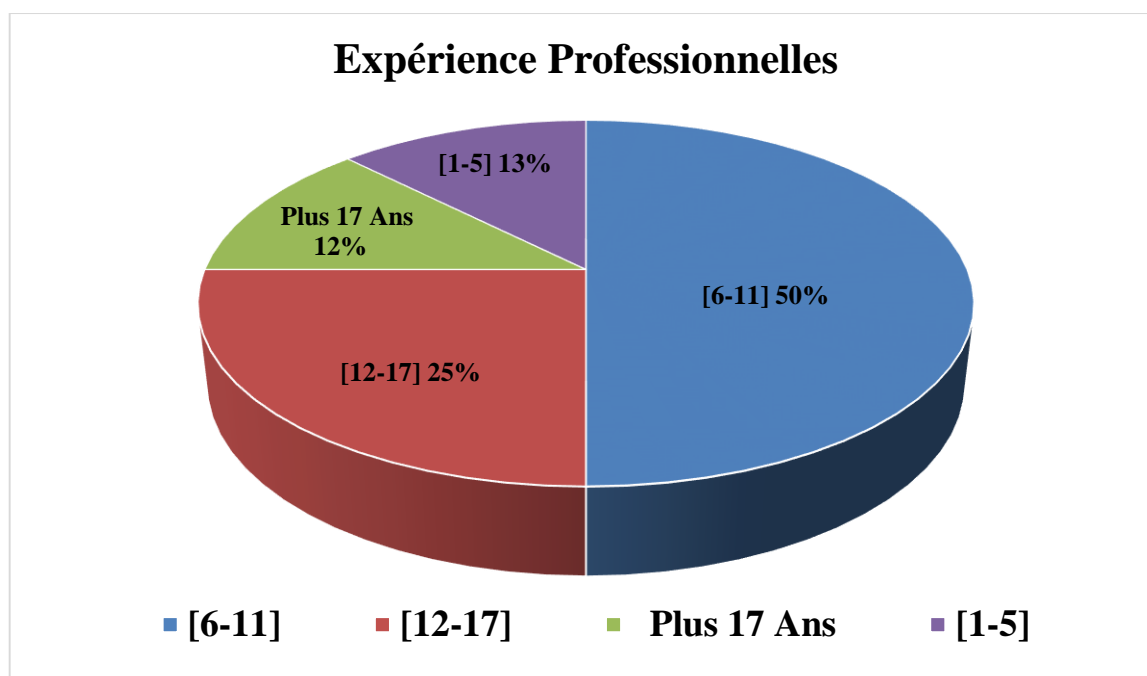
Tableau N°09 : La répartition des membres selon leur expérience professionnelle.

Expérience Professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
[1-5]	5	13%
[6-11]	20	50%
[12-17]	10	25%
+17	5	12%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs ayant une expérience professionnelle dans l'unité cuisson, représente seulement un taux de 13% de la totalité de notre population qui ont une expérience entre [1-5] ans et 50% pour ceux qui ont une expérience entre [6-11]ans, suivi d'un taux de 25% qui ont entre [12-17ans], et 12% qui ont plus de 17ans d'expérience.

Figure N°13: La répartition des membres selon leur expérience professionnelle.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM

Cela s'explique que la majorité des travailleurs au sein de l'U.C ont une expérience qui varie entre [6-11 ans].

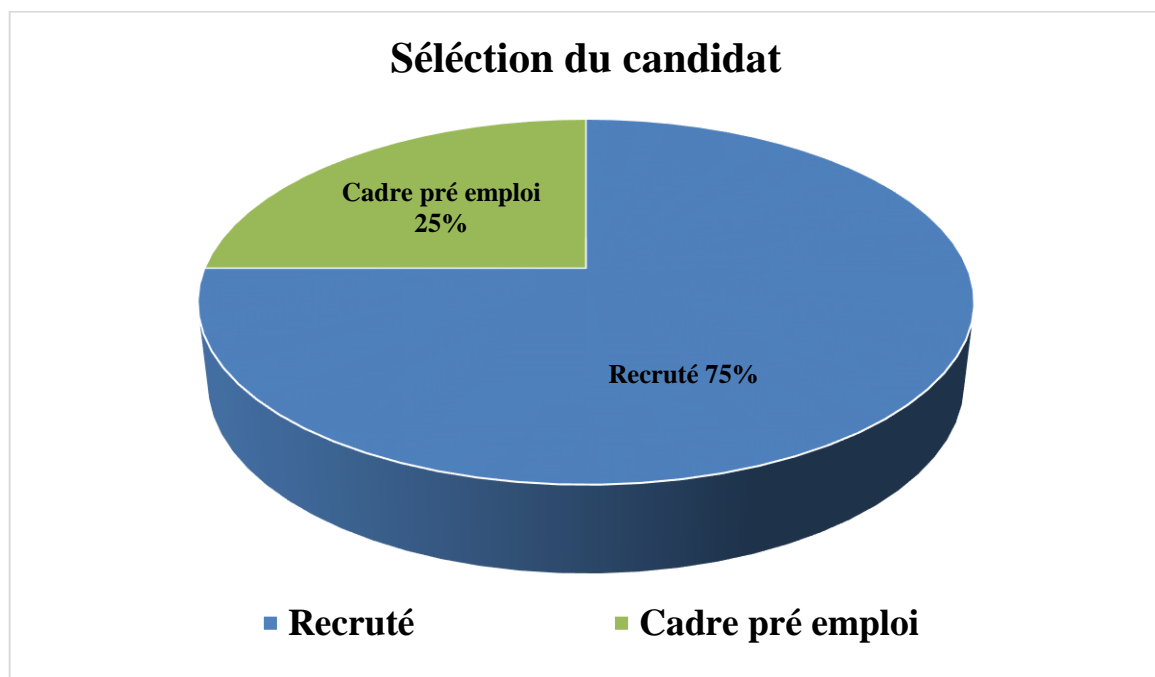
Tableau N°10 : La répartition des membres selon la sélection du candidat.

Sélection du candidat	Effectifs	Pourcentage %
Recruté	30	75%
Cadre pré emplois	10	25%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs ayant été recruté dans l'unité cuisson, représente un taux de 75% de la totalité de notre population qui ont une et pour ceux qui ont été cadre pré emploi ont seulement un taux de 25%.

Figure N°14 : La répartition des membres selon la sélection du candidat.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela s'explique que la majorité des travailleurs au sein de l'U.C sont recrutés avec un CDD ou un CDI.

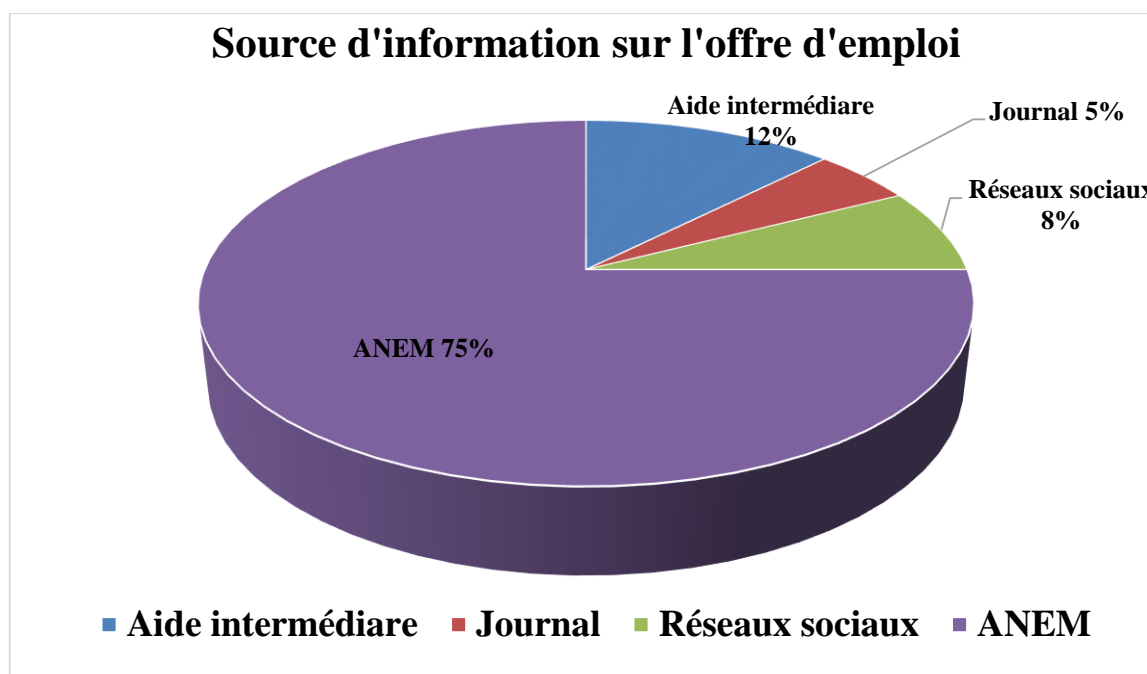
Tableau N°11 : La répartition des membres selon la source d'information sur l'offre d'emploi.

Source d'information	Effectifs	Pourcentage %
ANEM	30	75%
Aide intermédiaire	5	12%
Journal	2	5%
Réseaux sociaux	3	8%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après les données de ce tableau, nous avons constaté que la source d'information de la majorité de nos enquêtés sur l'offre d'emploi de l'U.C est par. A.N.E.M avec un pourcentage de 75%, et que 12% par aide intermédiaire et 8% par les réseaux sociaux, tandis que seulement 5% par annonce sur les journaux.

Figure N°15 : La répartition des membres selon la source d'information sur l'offre d'emploi.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM

Cela explique que le recrutement dans l'unité cuisson repose généralement sur l'A.N.E.M, pour s'assurer que la qualité des candidats répond aux besoins de l'entreprise.

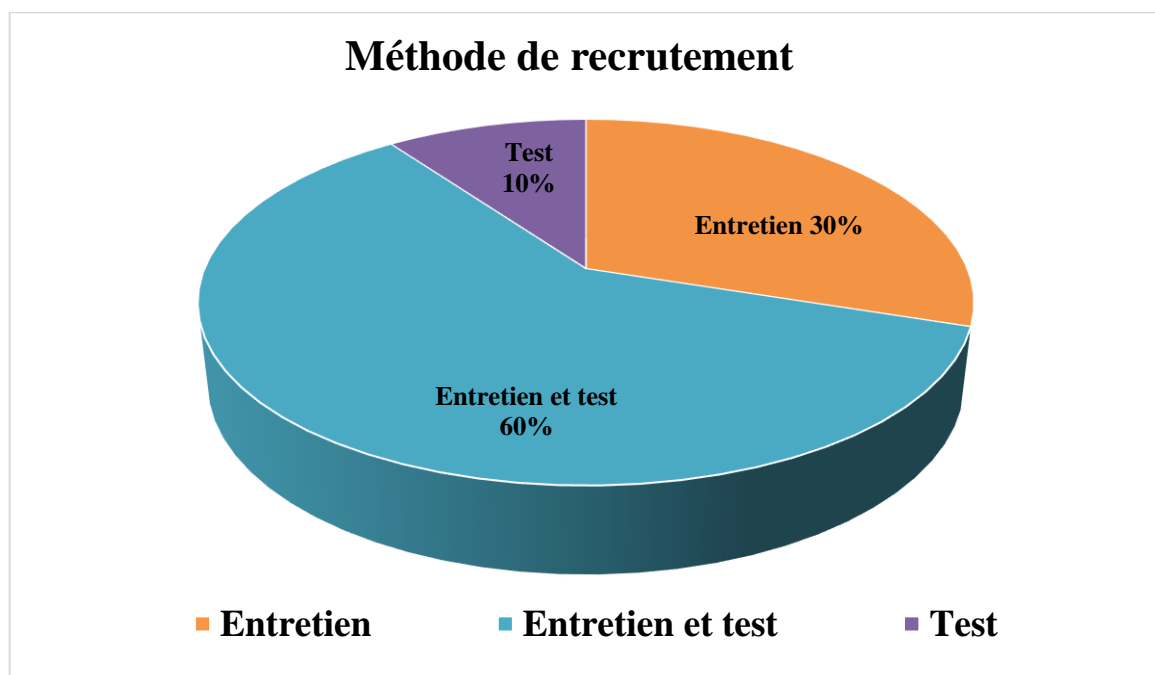
Tableau N°12 : La répartition des membres selon la méthode de recrutement.

Méthode de recrutement	Effectifs	Pourcentage %
Entretien	12	30%
Entretien et test	24	60%
Test	4	10%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus, nous montre que la méthode de recrutement suivis par l'U.C par des entretiens et test avec un taux de 60%, et 30% par entretien, tandis que 10% pour le test.

Figure N°16 : La répartition des membres selon la méthode de recrutement.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela veut dire que l'U.C, lors d'un recrutement le service DRH base sur les entretiens et les tests en même temps pour chercher à rassembler le plus d'informations possible sur les candidats recruter.

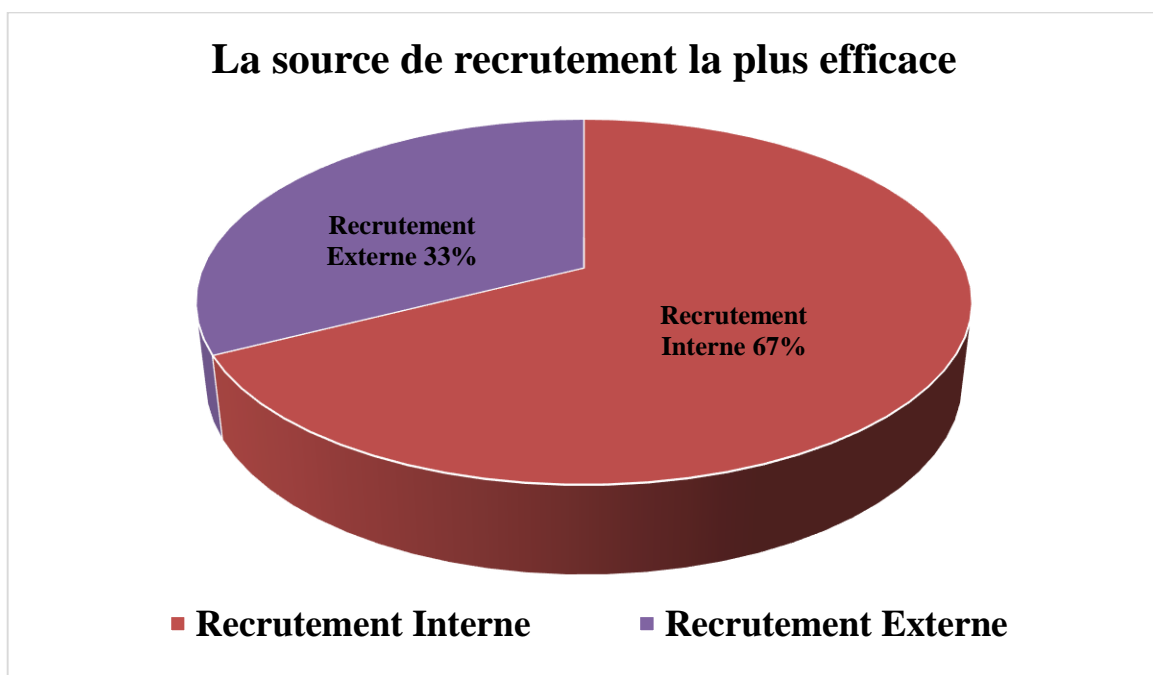
Tableau N°13 : La répartition des membres selon la source de recrutement la plus efficace.

La source de recrutement la plus efficace	Effectifs	Pourcentage %
Recrutement interne	27	67%
Recrutement externe	13	33%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après les données de ce tableau, nous avons constaté que la source de recrutement la plus efficace au sein de l'unité cuisson est celle de recrutement interne avec un taux de 67%, pour le recrutement externe seulement avec un taux de 33%.

Figure N°17 : La répartition des membres selon la source de recrutement la plus efficace.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela explique que le service de DRH préfère former les candidats au sein de leur entreprise.

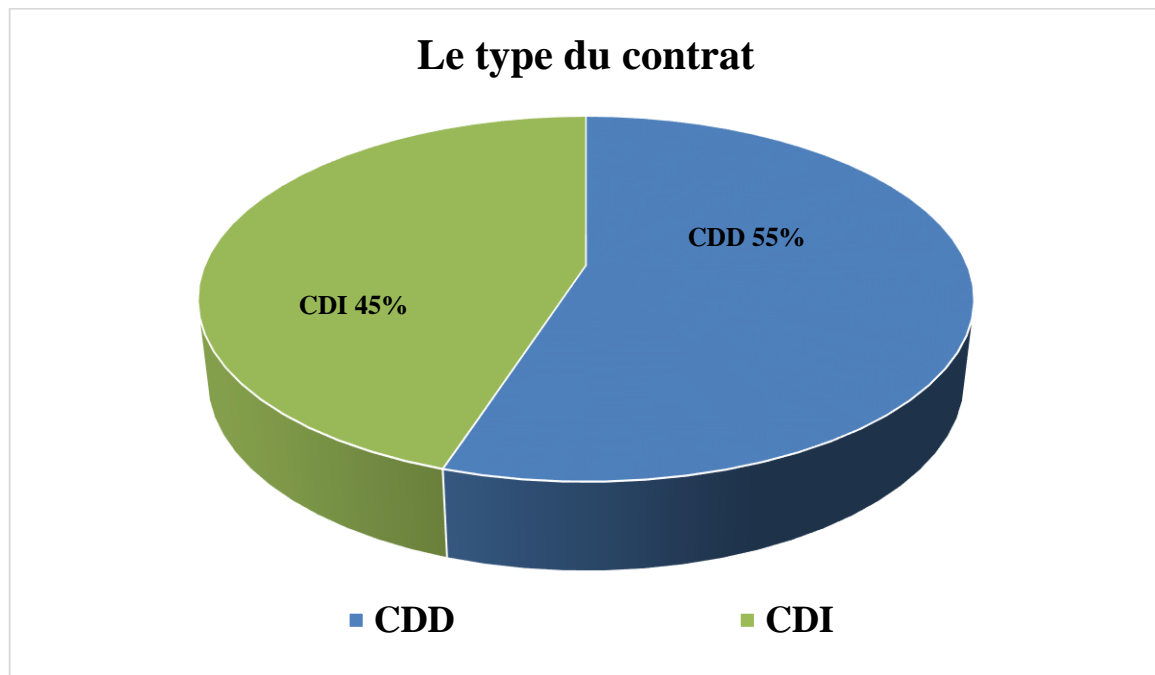
Tableau N°14 : La répartition des membres selon le type du contrat.

Le type du contrat	Effectifs	Pourcentage %
CDD	22	55%
CDI	18	45%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des recrutés sont sous contrat CDD qui représente un taux de 55% de la totalité de la population étudié, et 45% en CDI.

Figure N°18 : La répartition des membres selon le type du contrat.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

C'est le fait que les besoins de l'entreprise sont limités dans le temps, qui peut justifier le recours des employeurs de l'entreprise au CDD. Aussi, la volonté de « tester » et contrôler les compétences du nouveau recruté dans un contexte d'incertitude sur leur productivité.

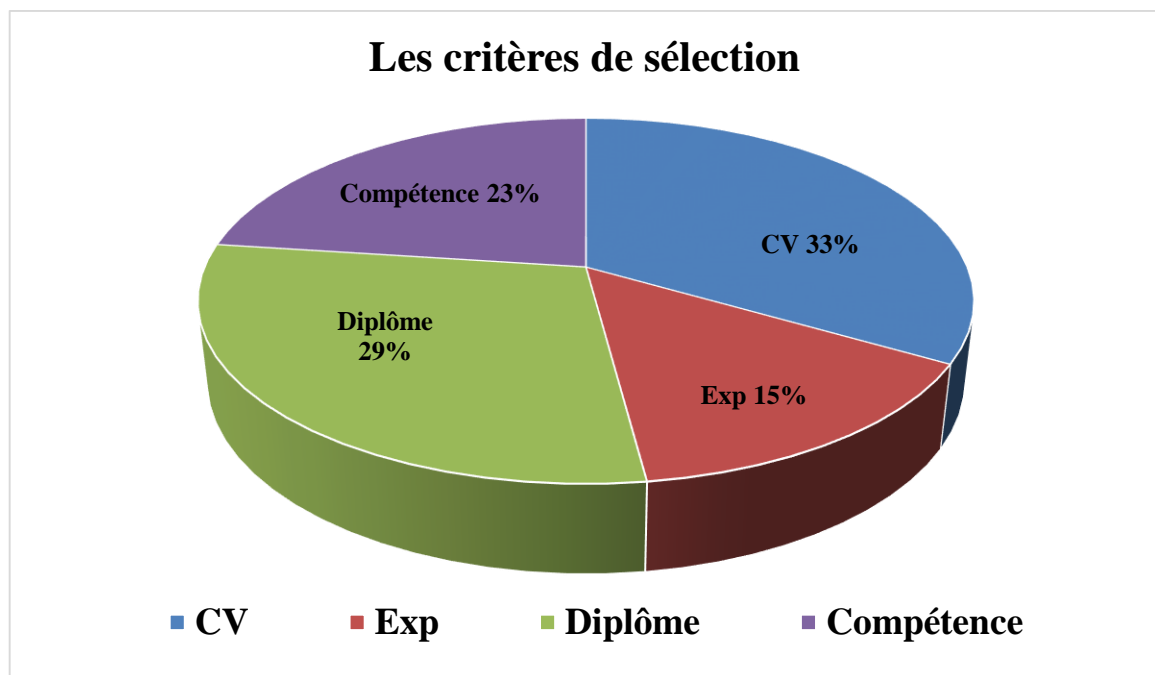
Tableau N°15 : La répartition des membres selon les critères de sélection.

Les critères de sélection	Effectifs	Pourcentage %
CV	16	33%
Expérience professionnelles	7	15%
Diplôme	14	29%
Compétence	11	23%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des salariés en était recruté grâce à leurs niveaux d'étude (diplôme) avec un taux de 29% et leurs bon CV avec un taux de 33%, ensuite leurs compétences avec 23%, et pour la fin, leurs expériences professionnelles avec un taux de 15%.

Figure N°19 : La répartition des membres selon les critères de sélection.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Ce qui signifie le service DRH de l'UC traite les CV des nouveaux recrues, et compare leurs diplôme au poste designer.

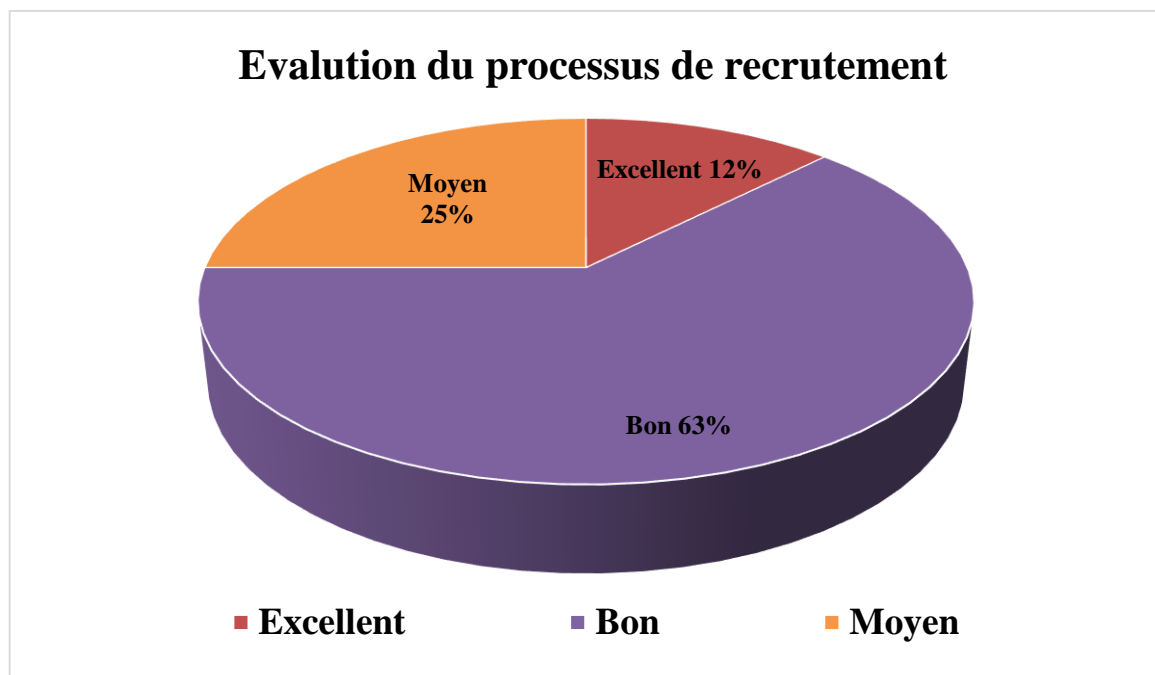
Tableau N°16 : La répartition des membres selon l'évaluation du processus de recrutement.

Evaluation du processus de recrutement	Effectifs	Pourcentage %
Excellent	5	12%
Bon	25	63%
Moyen	10	12%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des salariés distingue que leurs processus de recrutement au sein de l'entreprise ENIEM est bon avec un taux de 63%, les autres le considèrent qu'il est excellent avec un taux de 25%, et le reste ont choisi que leurs processus et moyennement classé avec un taux de 25%.

Figure N°20 : La répartition des membres selon l'évaluation du processus de recrutement.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

La suite dans l'analyse suivante

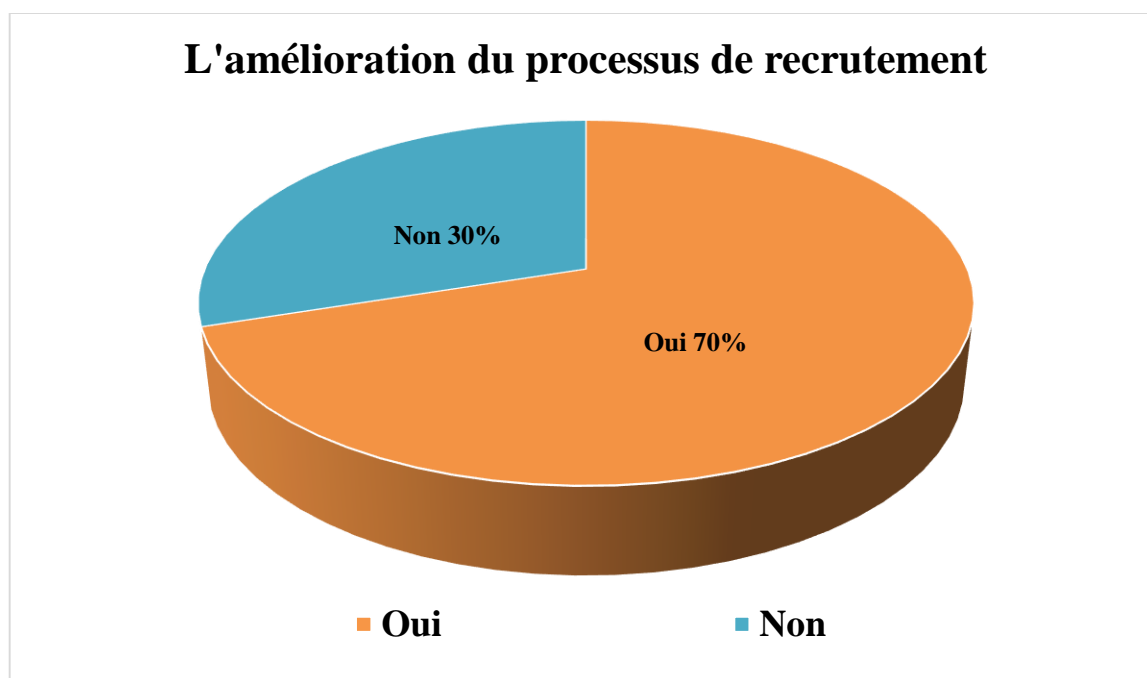
Tableau N°17 : La répartition des membres selon l'amélioration du processus de recrutement.

L'amélioration du processus de recrutement	Effectifs	Pourcentage %
Oui	28	70%
Non	12	30%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des salariés ils ont optés pour l'amélioration de leurs systèmes de recrutement avec un taux de 70%, par a port aux autre qui considère que leurs processus de recrutement est bon avec un taux de 30%.

Figure N°21 : La répartition des membres selon l'amélioration du processus de recrutement.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela explique que les subordonnés de cette unité participent à l'amélioration et le changement de leurs processus de recrutement.

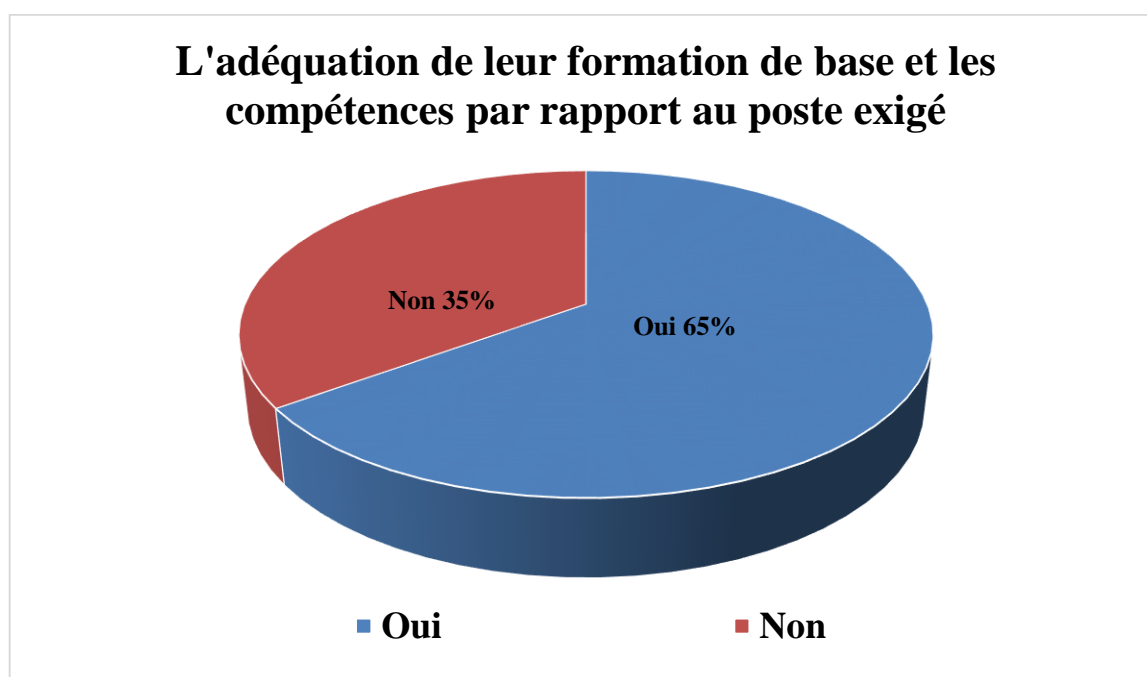
Tableau N°18 : La répartition des membres selon l'adéquation de leur formation de base et les compétences par rapport au poste exigé.

L'adéquation de leur formation de base et les compétences par rapport au poste exigé	Effectifs	Pourcentage %
Oui	26	12%
Non	14	63%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

A la lecture de ce tableau, nous avons noté que 65% des enquêtés affirment l'adéquation de leur capacités par rapport à l'exigence du poste, par contre on trouve 35% qui affirment l'infériorité de leur capacités par rapport au poste.

Figure N°22 : La répartition des membres selon l'adéquation de leur formation de base et les compétences par rapport au poste exigé.



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela explique que l'U.C recrute des salariés compétents, et ils ont des capacités adéquates que celle exigé par rapport au poste occupé et donc répondent aux besoins de cette dernière

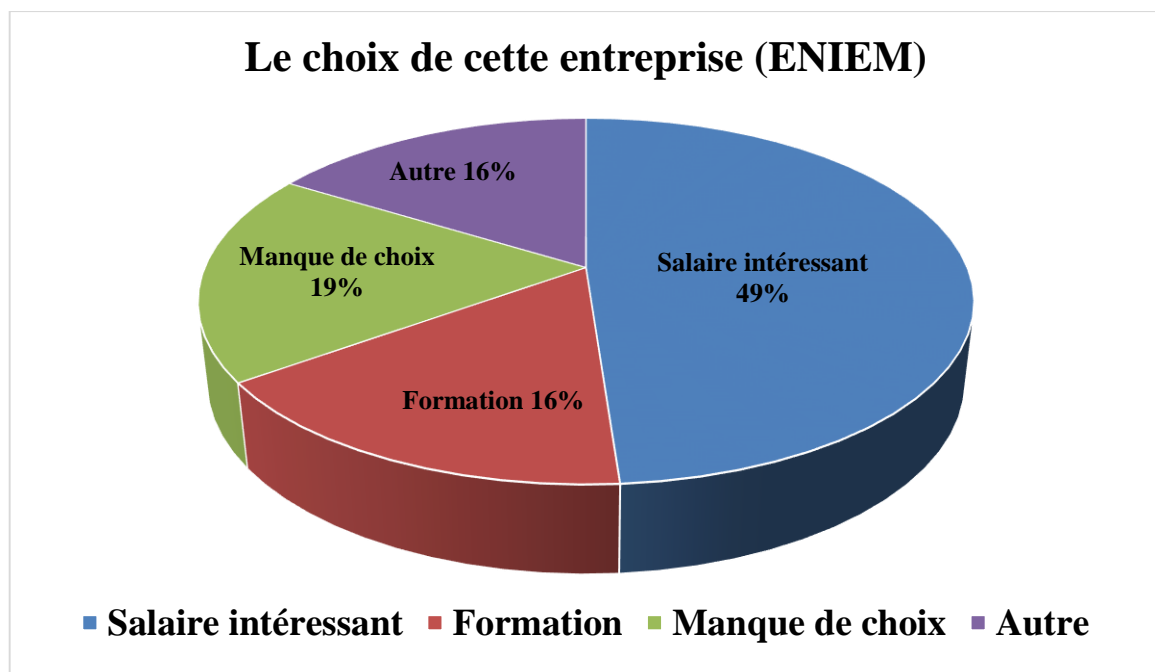
Tableau N°19 : Selon la base du choix de cette entreprise

Le choix de cette entreprise (ENIEM)	Effectifs	Pourcentage %
Salaire intéressant	21	49%
Formation	7	16%
Manque de choix	8	19%
Autre	4	16%
Total	40	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

D'après ce tableau, nous constatons que la base du choix de cette entreprise est à cause du salaire, il se présente avec un taux de 49 %, et au deuxième lieu le manque de choix avec un taux de 19%, et troisième lieu la formation 16%, et enfin autre choix avec un taux de 16%.

Figure N°23 : La répartition des membres selon la base du choix de cette entreprise



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM, 2022

Cela résulte que l'unité cuisson, répond aux besoins des salariés, et elle s'intéresse à leur confort et leur satisfaction.

Conclusion

Grâce à notre recherche effectuée durant notre stage pratique au sein de l'ENIEM. Nous avons pu présenter le déroulement de processus du recrutement. Afin de compléter et de préciser les informations obtenus.

Les entretiens et les tests avec les salariés nous ont permis de collecter les informations nécessaires sur la façon de recrutement.

La politique de recrutement mis en place à l'ENIEM et élargie à l'ensemble de ses unités qui permet de recruter les ressources humaines d'une manière démocratisée pour répondre à ses besoins en qualité.

L'entreprise ENIEM a connu une formidable évolution de la fonction RH, accompagnée d'un profond renouvellement de ses domaines d'action, les principaux domaines de la fonction ont considérablement changé au fil des années. Ainsi, la sélection de son personnel repose sur des méthodes et des critères objectifs dans le processus de recrutement, tels que les diplômes, l'expérience, les entretiens, etc., dans le but d'acquérir une visibilité maximale par l'investissement et de les guider pour recruter des postes correspondant à leurs capacités, cultiver la satisfaction des nouveaux employés.

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

Conclusion générale

Conclusion général

Conclusion général :

Toute entreprise a besoin d'une politique de recrutement efficace qui vise à la recherche des candidats compétents qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Le recrutement permet de fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleure qualité, il permet aussi de placer chaque candidat au poste qui lui convient de placer chaque candidats utilise ses aptitudes, sa fonction, son expérience, et sa motivation.

Selon HENRY FORD « *Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* ».

Notre conclusion vise à aborder l'évaluation finale de notre recherche, qui porte sur les enjeux et les modalités du processus de recrutement au sein de l'ENIEM. Nous pouvons dire que le processus de recrutement pratiqué au sein de cette entreprise rentre dans le cadre de sa communication institutionnelle, notamment l'ouverture sur son environnement interne et externe. Elle met en exergue son image de marque afin de motiver son personnel et gagner des parts de marché dans un environnement concurrentiel.

La politique de recrutement pour l'ENIEM est aussi stratégique, elle se fait selon les besoins réels en tenant compte de l'évolution de la technologie, des compétences et des métiers et selon des méthodes modernes de sélection. Ses moyens de sélections de recrutement sont des instruments outils qui ont comme objectif de détecter le profil des candidats recherchés, ils représentent des exercices ou des épreuves, qui suivent des objectifs spécifiques et qui se relaient à des domaines d'études différents.

A cet effet, et après la mise en pratique de toutes nos connaissances théoriques pendant la période de notre stage au sein de l'ENIEM qui a été bénéfique, car elle nous a pu concevoir la convergence qui existe entre le savoir théorique et le savoir pratique sur le terrain, il nous a aussi offert la possibilité de nous confronter au monde du travail et d'avoir un aperçu sur ses exigences.

L'élaboration de ce travail donc nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la gestion des ressources humaine, et nous pensons que la présente problématique devrait être enrichie et mise en valeur,

Conclusion général

par d'autres travaux de recherche futurs, car le recrutement constitue désormais une pierre angulaire d'échec et de succès de tout projet d'entreprise.

Ont espèrent que notre modeste travail sur le suivie de processus de recrutement au sein de l'ENIEM, sera une source d'inspiration et de guide pour les gestionnaire de la ressource humaine, de l'ENIEM, de ses unités, des jurys de sélection, ainsi que tous les étudiants destinés a la GRH

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ☞ ABDELAZIZ DLIS, « La gestion des ressources humaines en Algérie », Edition Vuibert, Paris, P13
- ☞ ALLEGRE.C. B, ANDREASSIAN.A. E, « Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel », Edition de BOECK UNIVERSITE, Bruxelles 2008, P33.
- ☞ ANNICK COHEN, « Toute la fonction ressource humaine », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris 2010, P111
- ☞ BENCHEMAM.F, GALINDO.G, « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} Edition, L'EXTENSO, Paris 2013, P78
- ☞ BENCHEMAM.F. FARID, GALINO.G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} Edition l'extenso, Paris, 2003, P73
- ☞ BOYER.L et EQUILBEY.N, « GRH : Nouvelles pratiques », Edition EMC, Paris 2003, P47
- ☞ CHEKABA.A et TAMZIT.T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas SPA CEVITAL », Juin 2016, P07
- ☞ CITEAU J.M, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratique », 4^{ème} Edition, Armand Colin, 2002, P93
- ☞ DEMI-ALLRANME, « contrat de travail », Delmas 4^{ème} édition, 2001, P83
- ☞ F. MAKHLOUF « initiation à la GRH », Edition pages bleues, Alger, Avril 2022, P11
- ☞ GAGNON Sylvie, « Guide de Gestion des ressources humaines », Edition Techno-Compétence, Québec, 2003, P56
- ☞ GAVAND.A « Le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », Edition EYROLLES, Paris 2013, P317
- ☞ J.M PERRETI, « Ressources humaines », Edition VUIBERT, Paris 1997, P10
- ☞ J.M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} Edition, Paris 2009, P86
- ☞ J.M. PERETTI, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} Edition Vuibert, Paris, P77
- ☞ JEAN FOMBONNE « personnel et DRH », Edition VUIBERT, Paris 2001, P21
- ☞ JEAN MARIE PERETTI, « Ressources Humaines », 8^{ème} Edition, VUIBERT sep 2003, P36-40
- ☞ JEAN MARIE PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Vuibert Paris 2001, P178
- ☞ JEAN MARIE PERRETI, « Ressources humaines », Vuibert 8^{ème} Edition, Paris 2003-2004, P07
- ☞ JEAN MICHEL PLANE « La gestion des ressources humaines », Edition ECONOMICA, Paris 2003, P17
- ☞ Jean-Maria-Peretti, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 6^{ème} Edition, Vuibert, Paris 2007, P223

Bibliographie

- ☞ JULIEN REPENSER « Gestion des ressources humaines ». Edition Economica, Paris 1993, P15
- ☞ KENNEDY C. « Toutes les théories de management », Edition MAXIMA, Paris 1999, P193-197
- ☞ LEDRU S. REQUILLART K, D WILLIATTE A ; « Les fiches techniques de la GRH » Lille 2004, P07
- ☞ LOIC Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre ; « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », DUNOD, Paris 1997, P196
- ☞ LOIC GADIN, FRANCIS GUERIN, FREDERIC, PIJEYERE, « Gestion des ressources humains », « Pratique et éléments de théorie », 02 Edition, Dunod, Paris 2004, P04
- ☞ M.C BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, P57
- ☞ MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation », 4eme Edition, Liaison, Paris 1997, P57
- ☞ PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines », 15 Edition, VUIBERT, Paris 2008, P06
- ☞ PERETTI. J.M, « Gestion des ressources humaines », 11eme Edition VUIBERT, Paris 2013, P89-90
- ☞ PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 19ème Edition Vuibert, Paris 2013, P13
- ☞ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 11ème Edition, Vuibert, Paris 2003, P100-101
- ☞ PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 6ème Edition Vuibert, Paris, 1995, P83
- ☞ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines et Gestion des Personnes », 8ème édition, VUIBERT, Paris 2012, P85
- ☞ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », 8ème Edition, Paris, P08
- ☞ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris 2017, P237
- ☞ PERETTI.J.M, « Ressources Humaines », 11ème Edition Vuibert, Paris 2009, P77
- ☞ SAINSAULIEU RENAUD, « L'identité au travail », Paris FNPS 1977, P59
- ☞ SCHEID J.C, « Les grands auteurs en organisation », Edition DUNDO, Paris 1980, P11
- ☞ SEKIOU et autres, Gestion des Ressource Humaines, 2ème Edition, Les éditions de BOECK, QUEBEC, 1993, P227
- ☞ SEKIOU LAKHDAR et autre, « Gestion des Ressources Humaines », édition de Boeck, Bruxelles, 2004, P243-244
- ☞ SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise, « Gestion du personnel », 4eme Edition Linc Montréal, les éditions d'organisation, Paris 1986, P209
- ☞ SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise, « Gestion du personnel », 4eme Edition Lin Montréal, les éditions d'organisation, Paris 1986, P209
- ☞ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des Ressources Humaines », 2eme Edition DE BOECK UNIVERSITE, 2007, P10

Bibliographie

- ☞ SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI, « Gestion des ressources humaines ». Bruxelles, Edition Debock, 2001. P17-20
- ☞ SEKIOU.L Avec la Collaboration De Blondin Louise, « Gestion Du Personnel », 4ème Edition d'organisation, Paris 1986, P251
- ☞ SEKIOUI, BOUDINS, PERETTI, et autre, gestion des ressources humaines, Edition Decock université Bruxelles, 2001, P10
- ☞ SUZANNE MAURY « La GRH dans la fonction publique », Edition La documentation française, 2016/2017, P7
- ☞ TRESNINI.M, « Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2eme Edition ED MANAGMENT ET SOCIETE, Paris 2013, P29
- ☞ WEISS D, « La fonction ressources », Edition d'organisation, Paris 1993, P83

Textes législatifs et Réglementaires :

- ☞ La loi N° 90/11 relative aux relations de travail, (modifiée complété), article 12
- ☞ La loi N° 90/11 relative aux relations de travail, (modifiée complété), article 13
- ☞ La loi N°04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et contrôle de l'emploi, Article 22

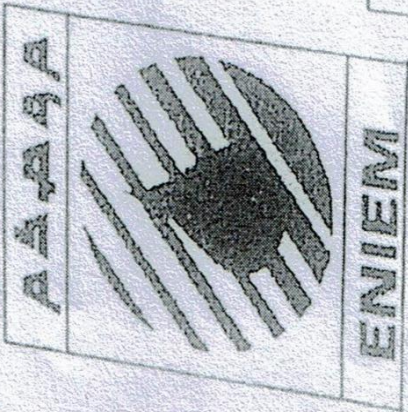
Mémoires :

- ☞ BOUARABA.H, SOUMANI.M « La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique » Cas de : l'Entreprise Nationale de l'Electroménagers (ENIEM) *T.O, UMMTO 2018*
- ☞ HAMITI.H « processus de recrutement au sein d'une entreprise économique publique Cas : ENIEM », ESIG, 2021
- ☞ MEKSEM.K, ZAOUANE.F « Le processus de recrutement dans les entreprises économiques Cas : Entreprise Nationale des industries de l'électroménager Unité cuisson – Oued Aissi ENIEM », CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNEL ET DE L'APPRENTISSAGE FEMININ TALLA ALAM – TIZI OUZOU, 2019

Les Annexes

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

Société par actions au capital de 10 279 800 000 DA
Siège social Boulevard STITI Ali Tizi-Ouzou



Direction des Ressources Humaines

CONVOCAATION POUR EMBAUCHE /

N°

Tizi Ouzou le 28.01.15

Monsieur *16/*..... Né le *1*.....
Pièce d'identité N° *11.01.02.2012* délivrée le *01.02.2012*
Dans le cadre de votre embauche, vous est convoqué le *11.01.2015*
Unité: *Cuisson* Zone industrielle de *de Oued*

Aissi.



Oued Aissi 1

UNITÉ CUISSON

SERVICE RESSOURCES HUMAIN. & ADM

REF /ENIEM/U.CUIS/SRHA/MA/RT/SO/N° 7

DECISION

LE DIRECTEUR DE L'UNITE CUISSON,

- Vu l'ordonnance N°95.25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion de capitaux marchands de l'état,
- Vu les statuts de l'Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager, SPA,
- Vu la loi N°90.11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, notamment son article 113,
- Vu le procès verbal du conseil d'administration du 17/05/2012 portant élection de Mr BOUDIAF Ouamar en qualité de Président Directeur Général,
- Vu la décision N°11 du 03/01/2013 portant désignation de Mr AZZOUG Mohand en qualité de Directeur de l'Unité CUISSON.
- Vu la convention collective ;
- Vu le contrat de Travail Aidé Du 12/07/2015 ;
- Vu les procédures GRH 4.0 ;


DECIDE

▪ Art/01 : Monsieur G (Mle 1) est affecté au service Fabrication montage En Qualité De **Monteur (Poste N° 1946)**

▪ Art/02 : Sa classification demeure sans changement est se présente comme suit :

Cat : 09 Echelon : 01 Salaire de Base : 18 333,00 DA

▪ Art/03 : Monsieur le Chef de Service Ressources Humaines et Administration et Monsieur le Chef Département Production sont chargés de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du : **12/07/2015**

 **LE DIRECTEUR DE L'UNITE**

Copie :

- Intéressé
- Dossier
- Structure
- Chrono

Annexe N°2



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

Boulevard STITI Ali Tizi-Ouzou

Société par Actions au Capital Social de 10 279.800.000 DA

UNITE CUISSON .

SERVICE RESS HUM&ADM.

REF/ENIEM/UCUIS/SRHA/SD/ RT /SO/N° /17.

CONTRAT A DUREE DETERMINEE

Entre d'une part,

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager désignée ENIEM sise, à Boulevard STITI Ali BP N° 71 CHIKHI Tizi-Ouzou dûment représentée par le Directeur de l'Unité Cuisson Mr , Ci-après dénommé organisme employeur,

Et d'autre part,

Et Monsieur :

Né (e) le :

Demeurant à :

Titulaire d'un C.N.I N° :

Délivrée par la Daïra de :

Et ci après dénommé le contractant

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

I/ OBJET DU CONTRAT

Article 01/

Le présent contrat à pour objet le recrutement, **pour raisons de surcroît d'activité**, de Monsieur : en qualité **d'Opérateur Chaine Emailage** pour une durée déterminée d'**Une (01) année** à compter du : **21/03/2017** au **20/03/2018**

Article 02/

Le contractant (e) est affectée l'Unité : **Cuisson**.

Département : **Production**

Service : **TRS**

Article 03/

Le contractant (e) est classée (e) à la catégorie : **9** Echelon : **1**

Article 04/

Le contractant est soumis à une période d'essai de **(45)** jours conformément à la convention collective de l'entreprise.

II / DROITS DU TRAVAILLEUR

Article 05/

Le contractant percevra un salaire de base : **18 333.00** DA / Mois, majoré des primes et indemnités liées au poste.

Article 06/

Le contractant bénéficie des droits à la sécurité sociale et à la retraite conformément à la législation en vigueur.

Article 07/

Le contractant ouvre droit au repos et au congé annuel conformément aux dispositions légales.

Article 08/

Le contractant ouvre droit aux œuvres sociales ainsi que tous les avantages définis par la convention collective.

III / OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR

Article 09/

Le contractant s'engage à :

- ◆ Exécuter les instructions données par la hiérarchie,
- ◆ Observer les mesures d'hygiène et sécurité établies par l'employeur,

- ◆ Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnelles relatives aux techniques, technologies ou processus de fabrication,
- ◆ Observer les obligations découlant du contrat de travail,
- ◆ Accepter les contrôles médicaux internes et externes,
- ◆ A respecter les horaires de travail en vigueur dans son secteur ainsi que toutes les règles et procédures contenues dans la convention collective et le règlement intérieur de l'entreprise dont un exemplaire lui est remis au moment de son installation,
- ◆ Avant signature du présent contrat, le contractant doit être libre de tout engagement et ne doit être lié par aucun autre contrat avec un quelconque organisme, qu'il soit d'état ou privé,
- ◆ Accepter, dans le cadre de la nécessité de service, toute mutation décidée par l'employeur vers un poste répondant à ses capacités et ses aptitudes professionnelles,
- ◆ Accepter, pour des impératifs de production, de changement ou aménagement organisationnel, tout redéploiement ou affectation vers un autre poste ou une autre unité,
- ◆ Fournir toutes les pièces administratives et copies des diplômes exigés,
- ◆ Toute fausse déclaration entraîne la résiliation immédiate de la relation de travail.

IV / DIVERS

Article 10/

Le contrat de travail à durée déterminée est modifié lorsque la loi, la réglementation ou les accords énoncent de nouvelles règles favorables au travailleur.

Article 11/

Sous réserve des nouvelles dispositions législatives, les clauses contenues dans le contrat de travail peuvent être modifiées par la seule volonté des deux parties.

Article 12/

La relation de travail cesse par l'effet :

- ◆ De l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée,
- ◆ La démission, dans ce cas, le contractant est tenu de respecter un délai de préavis d'une durée de deux (02) mois. Toutefois l'organisme employeur peut dispenser le contractant de toute ou partie de la durée de préavis,
- ◆ Le licenciement,
- ◆ Le décès,
- ◆ Les autres cas prévus par les dispositions légales, la convention collective, les accords collectifs et le règlement intérieur en vigueur au sein de l'organisme employeur.

Article 13/

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

Article 14/

Si le présent contrat se trouve être rompu du fait du contractant, l'employeur se réserve, après mises en demeure préalables, le droit à la poursuite de l'intéressé, notamment en cas de rupture unilatérale de la relation de travail (abandon de poste).

Article 15/

Les parties contractantes s'engagent à régler à l'amiable tout différend pouvant naître des dispositions du présent contrat.

Article 16/

Tous les litiges pouvant survenir entre les deux parties dans le cadre de l'application du présent contrat et ne pouvant être réglés à l'amiable seront soumis aux juridictions territorialement compétentes.

Article 17/

Le présent contrat prend effet à compter de la date de signature.

Article 18/

Le présent contrat est signé en trois (03) exemplaires revêtus de la mention "**LU ET APPROUVE**".

Fait à : Oued Aissi le : **21/03/2017**

Le contractant

L'organisme Employeur

COPIES

- **Le contractant,**
- **Structure du contractant,**
- **Dossier Administratif,**

Oued Aissi, le

UNITÉ CUISSON

SERVICE RESSOURCES HUMAINES & ADM.

REF/U.CUIS/SRHA/MA/ RT/N° /

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

Conformément au contrat d'insertion (CTA) CIP du :

Conclue au profit de Madame :

Nous Monsieur

Responsable de l'Entreprise : **ENIEM Unité Cuisson**

Sise à : Oued Aissi Tizi Ouzou

Avons procédé ce jour le :

A l'Installation de Monsieur

Dans ses fonctions en qualité de

L'intéressée

LE DIRECTEUR D'UNITE



UNITE CUISSON
SERVICE RESSOURCES HUMAINES & ADM.

V. Medicaud

U CuisLe, 15/04/2014

FICHE D'ENTRÉE EN FONCTION

Nom : Prénom :

Date et lieu de naissance : à : Tizi Ouzou

Situation de famille : C

Adresse actuelle

Date de recrutement :

Date d'entrée en activité :

Désignation du poste : **Monteur**

Catégorie : 9 Echelon : 01

Département : **Production**

Service : **Montage**

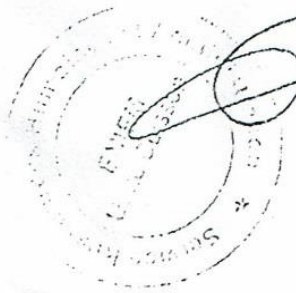
Je Soussigné, Mr.
Intérieure & Consignes de Sécurité

,Reconnais avoir pris connaissance du règlement

L'intéressé(e),

LE CHEF DE SERVICE RESS.HUM.& ADM.

LE DÉPARTEMENT DE SÉCURITÉ



Le Chef de Service
Ressources Humaines
& administration U Cuisson
AVIS DU MEDECIN DE L'ENTREPRISE



**ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE
L'ELECTROMENAGER**
Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou

UNITE CUISSON /SARH

ENIEM/UNITE CUISSON
SERVICE RESSOURCES HUMAINES
ET ADMINISTRATION
REF/ENIEM/UCUIS/SRHA/N° /MA/RT

LE :

FICHE D'APPRECIATION D'AGENTS TEMPORAIRES

NOM :

PRENOM:

FONCTION:

DATE DE RECRUTEMENT :

DATE FIN DU CONTRAT :

SERVICE :

DEPT :

CF:

Eléments d'appréciations	Observations			Avis Favorable pour Renouvelleme	Avis Favorable Pour Fin du Contrat
	Bon	Passable	Médiocre		
Assiduité					
Comportement au travail					
Disponibilité					

AVIS DU CHEF DE SERVICE

AVIS CHEF DEPT

AVIS DU DIRECTEUR D'UNITE

Fiche d'appréciation CIP

Nom & prénom	
Diplôme et spécialité	T
Unité	Cuisson
Département	
Affectation exacte	

Chapitres	Critères	Bien	Moyen	Faible
1) Compétence	Compétences professionnelles pratiques			
	Capacité à faire un travail d'équipe			
	Sens de l'organisation et de l'ordre			
2) Engagement	Disponibilité à effectuer les travaux confiés			
	Faculté d'adaptation aux situations nouvelles			
3) Comportement au travail	Relation avec les collègues			
	Relation avec la hiérarchie			
	Respect des consignes			
	Assiduité (préciser taux d'absentéisme)			
4) Qualité du travail	Tenue et effort de présentation			
	Délais de réalisation des travaux confiés			
	Qualité des travaux et tâches réalisés			

Commentaire du responsable hiérarchique et/ou du Directeur d'Unité

--

<u>Conclusion du directeur d'unité</u>	Maintenir dans le cadre du CTA	
	Mettre fin au contrat	

<u>Responsable hiérarchique</u>	
<u>Fonction responsable hiérarchique</u>	
<u>Date et signature</u>	
<u>Date et signature du Directeur d'Unité</u>	

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
ENIEM/UNITÉ CUISSON

- **EMPLOYEUR :** ENIEM/UNITE CUISSON
- **ADRESSE :** Zone Industrielle AISSAT Idir Oued Aissi TIZI OUZOU
- **TEL: 026413178 N° DE COMPTE COURANT: 00200098980986001506**
- **REF N° : TIZI OUZOU LE :**

**A MONSIEUR LE CHEF D'AWEM DE LARBAA NATH IRATHEN EN
COMMUNICATION A MONSIEUR LE DIRECTEUR DE L'EMPLOI DE TIZI
OUZOU.**

Objet : Lettre d'Engagement de prise en charge en CTA/CID

**REF/ Décret exécutif 08/126 du 19/04/2008 modifié et complété du
décret exécutif n°11-105 du 06/03/2011**

Dans le cadre de la mise en œuvre du DAIP et conformément aux dispositions Réglementaires contenues dans le décret exécutif cité en référence, j'ai l'honneur de vous faire connaître que notre organisme s'engage pour le recrutement de:
Madame : le , Contrat d Insertion du :

En **CTA/CID** (Contrat de Travail Aidé) à compter du :

Date à partir de laquelle il sera versé mensuellement au compte du bénéficiaire une Contribution de l'Entreprise sur le salaire mensuel du poste occupé définie comme suit :

CTA/CID :

- **25 882.49 DA brut la première année.**
- **26 187.90 DA brut la deuxième année.**
- **26 493.32 DA brut la Troisième année.**

ENIEM UNITÉ CUISSON
DIRECTEUR D'UNITE.

Annexe N°7

Questionnaire

1- Sexe ?

Masculin

Féminin

2- Age ?

3- La situation familiale ?

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

4- Diplôme obtenu ?

Licence

Master

Supérieur

Autre

5- Catégorie professionnel ?

Cadre supérieur

Maitrise

Exécution

Cadre moyen

6- L'expérience professionnelle ?

..... Ans Mois

7- Etes-vous ?

Recruté

Cadre pré emploi

8- Quelle source d'information avez-vous consultés lors de la recherche d'emplois ?

ANEM

Aide intermédiaire

Journal

Annonces sur les réseaux sociaux

9- Quelle sont les méthodes de recrutement dans votre entreprise ?

Entretien

Entretien et test

Test

10- Quels est la source de recrutement la plus efficace ?

Recrutement interne **Recrutement externe**

11- Par quel type de contrat êtes-vous recruté ?

CDD **CDI**

12- Les critères de sélection d'un candidat ?

CV **Expérience professionnelles** **Diplôme obtenu**
Compétence

13- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

Excellent **Bon** **Moyen**

14- Pensez-vous que votre processus de recrutement nécessite des améliorations ?

Oui **Non**

15- Y a-t-il une adéquation entre votre formation de base et dans vos compétences et les exigences de votre poste actuel ?

Oui **Non**

16- Selon quelle base avez-vous choisi cette entreprise ?

Formation **Salaire intéressant** **Manque de choix** **Autre**

Table De Matières

La table de matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre I : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH).	
Introduction	01
Section 01 : Définition et historique de la gestion des ressources humaine (GRH)	02
I. Définition des notions	02
I.1 Définitions de la Gestion	02
I.2 Définition de la Ressource Humaine (RH)	02
I.3 Définition de la Gestion des Ressource Humaine (GRH)	03
II. Historique et évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	04
II.1 Evolution de la GRH dans le monde.....	04
II.2 Evolution de la GRH en Algérie.....	15
III. Les missions spécifiques de la GRH	22
Section 02 : Les principes et l'importance de la GRH	25
I. Le rôle de la GRH.....	25
II. Les objectifs de la GRH.....	27
III. L'importance de la GRH.....	27
IV. Les enjeux de la GRH.....	28

La table de matières

Section 03 : Les activités de la gestion des ressources humaines (GRH)	29
I. Les activités classiques de la GRH.....	29
I.1 L'administration du personnel.....	29
I.2 La Formation.....	30
I.3 Le Recrutement des Ressources Humaines (RH).....	31
I.4 L'intégration des nouveaux salariés.....	31
I.5 L'évaluation du rendement.....	31
I.6 La Rémunération.....	31
I.7 La Gestion Prévisionnelle des effectifs	31
II. Les activités modernes de la GRH.....	33
II.1 La Gestion Des Carrières.....	33
II.2 La Gestion des relations sociales dans l'entreprise.....	33
II.3 La Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur.....	34
Conclusion.....	35
Chapitre II : Le Processus de Recrutement
Introduction.....	36
Section 01 : L'aperçu général sur le recrutement.....	37
I. Définition de recrutement.....	37
II. Historique et évolution de Recrutement.....	38
II.1 Evolution de recrutement dans le monde.....	38
II.2 Evolution de recrutement dans l'Algérie.....	41
III. Les objectifs de recrutement.....	43
IV. Les modalités de recrutement.....	44
IV.1 Le recrutement interne.....	44
IV.2 Recrutement externe.....	50

La table de matières

V. Les enjeux de recrutement.....	51
Section 02 : La démarche et les étapes de recrutement.....	52
I. Les étapes de recrutement.....	52
I.1 Définition du besoin.....	52
I.2 La recherche des candidatures.....	53
I.3 La sélection des candidats.....	56
I.4 La concrétisation de l'Accueil et intégration.....	61
Conclusion.....	72
Chapitre III : Le déroulement du processus de recrutement au sein de L'ENIEM	
Introduction.....	73
Section 01 : La présentation de L'ENIEM	74
I. Evolution historique de L'ENIEM.....	74
II. Les objectifs de L'ENIEM	75
III. Organisation de L'ENIEM et ses missions principales.....	76
IV. Présentation de l'unité de cuisson et du département des RH (champ d'étude).....	80
IV.1 Présentation de l'unité cuisson.....	80
IV.2 Les missions de l'unité cuisson.....	80
IV.3 Organisation de l'unité cuisson.....	80
IV.4 Présentation du département des ressources humaines (RH).....	82
Section 02 : Le développement de recrutement au sein de l'ENIEM.....	84
I. Les préalables de recrutement au sein de l'ENIEM.....	84
I.1 La gestion prévisionnelle des effectifs.....	84
II. La recherche des candidatures.....	87
II.1 La prospection interne.....	87
II.2 La prospection externe.....	88

La table de matières

III. La sélection des candidats.....	89
III.1 Le tri de candidatures.....	89
III.2 La sélection des candidats.....	89
IV. Accueil et intégration.....	92
IV.1 L'accueil...92	
IV.2 Les formalités administratives...92	
IV.3 L'intégration...92	
Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats.....	97
I. L'analyse des données.....	98
Conclusion.....	114
Conclusion générale
Bibliographie.....
Les Annexes
La table des matières.....

Résumé :

De par le choix du sujet de nos travaux, l'objectif est principalement d'acquérir et de développer nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines puis de comprendre comment les politiques de recrutement sont mises en place et déroulées dans les entreprises publiques, ce qui nous aidera dans notre carrière. Pour répondre à nos questions, une étude de cas a été menée dans une unité d'un organisme public sélectionné (ENIEM), et un questionnaire fermé a été distribué au personnel de l'unité d'étude. Les résultats obtenus de cette étude répondent effectivement à notre question principale, selon laquelle la mise en place d'une politique de recrutement efficace assure le développement des compétences des employés et la satisfaction adéquate des exigences des postes occupés.

A la fin, on a constaté que le processus ou la procédure de recrutement diffère d'une organisation à une autre, mais l'objectif tracé reste le même et consiste en l'amélioration des résultats et aussi être plus efficace et performant pour le long terme.

Mots clés :

Gestion des ressources humaines, recrutement, le processus de recrutement, le recrutement interne, le recrutement externe...