

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et Des  
Sciences De Gestion  
Département des sciences de Gestion



## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Gestion des Ressources Humaines

### **Thème**

**Les outils de gestion d'une politique de  
recrutement au service de l'entreprise**

**Cas : Direction de Distribution SONELGAZ**

#### **Réalisé par :**

- HADDAD Samia
- SENHADJI Djouher

#### **Devant le jury composé de :**

**Président : M<sup>r</sup> HADDADI Lounas MAA**

**Rapporteur : KEHRI Samir, MAA à UMMTO**

**Examineur : M<sup>elle</sup> DAHLEB Ania MCB**

**Promotion : 2020/2021**



## *Remerciements*

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

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Nous tenons à remercier sincèrement Monsieur KEHRI , d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et sans lui, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nos remerciements s'adressent également au SONELGAZ et particulièrement M<sup>me</sup> OUERDE pour sa générosité et la grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

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

Merci à tous et à toutes.



## *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

Ceux que j'ai tant aimés avec beaucoup d'affection, 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 : Ma très chère MAMAN, qui m'a soutenu tout au long de mes études.

A mes chers frères HAMID, BELKACEM, BOUKHALFA, MOURAD, SOFIANE, TOUFIK. A mes chères sœurs, ZAHIA et son fils MED AKLI HAKIMA, et ses enfants SARAH, NABILA, RABAH, DJEDJIGA et ses FILS MASSINISA ET MOHAMED , mes belles sœur SAMIA, NADIA, MARIDJO et NADIA et leurs Enfants, à toute ma famille (cousins, cousines, oncles et tantes).

A tous mes amis, sans exception surtout : Lounas , Lydia, Kahina, Dyhia, Radia, à ma binôme et sa famille, à toute ma promotion et à tous ce qui m'aiment.

*Djouher*



# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

Ceux que j'ai tant aimés avec beaucoup d'affection, 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 qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

A mes chers frères et ma sœur et belle-sœur.

A tous mes amis sans exception, en particulier Aldjia et Lounes et mon binôme et sa famille. A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aiment.

Je remercie dieu pour la patience et le courage qu'il m'a accordé tout au long de mes études.

*Samia*

## *Liste des Abréviations*

**ALEM** : Agence Local d'Emploi et de Main d'œuvre.

**ANDRH** : Association National des Directeurs de Ressources Humaines.

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

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée.

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée.

**CT** : Contrat de Travail.

**CV** : Curriculum Vitae.

**DD** : Direction de Distribution.

**DIDO** : Développement Individuel et Développement Organisationnel.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines.

**FRH** : Fonction Ressource Humaine.

**GPEC** : Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**MRH** : Mission Ressource Humaine.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**PV** : Procès-Verbal.

**RH** : Ressource Humaine.

**RSE** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

**SADEG** : Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz.

**SDA** : Société de Distribution Alger.

**SDC** : Société de Distribution Centre.

**SDE** : Société de distribution East.

**SDO** : Société de Distribution Ouest.

**SIRH** : Système d'Information Ressource Humaine.

**SN** : Service National.

**SONELGAZ** : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz.

**SPA** : Sociétés Par Action.

## *Liste des figures*

Figure 01: La fonction ressources humaines .....	09
Figure 02: Les missions de la fonction ressources humaines. ....	10
Figure 03: Synthèse des huit caractéristiques de GRH.....	20
Figure 04 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement .....	30
Figure 04: Présentation des étapes de processus de recrutement .....	37
Figure 05: Les composantes d'un profil de poste .....	40
Figure 06: Les différentes étapes de l'entretien de recrutement .....	45
Figure07: L'efficacité d'une progression avec le temps .....	50
Figure 08 : Faut-il définitivement la faire ? .....	51
Figure 09 : Processus global de recrutement.....	55
Figure 10: L'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou .....	66
Figure 11 : Division Ressources Humaines .....	67

## *Liste des tableaux*

Tableau01 : les différentes définitions de la gestion des ressources humaines.....	17
Tableau 02 : Le Contenu De la Politique de Recrutement .....	35
Tableau 03 : Exemple d'un profil de poste .....	41
Tableau 04: Les Différents outils de processus de Recrutement .....	54

# Sommaire

Introduction Générale.....	1
----------------------------	---

## **Chapitre 1 : Le recrutement à l'activité de la GRH**

Introduction .....	4
Section 1 : L'évolution de la fonction ressources humaines .....	5
Section 2 : Les activités de la gestion des ressources humaines .....	12
Section 3 : Le recrutement et la gestion des ressources humaines .....	16
Conclusion.....	28

## **Chapitre II : La politique De recrutement**

Introduction .....	29
Section 1 : Définition d'une politique de recrutement .....	30
Section 2 : Le processus de recrutement .....	36
Section 3 : Les outils de la politique de recrutement .....	54
Conclusion .....	63

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

Introduction .....	64
Section 1 : Présentation de la SADEG .....	65
Section 2 : Le recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ T.O....	69
Section 3 : Analyse des résultats .....	73
Conclusion .....	77
Conclusion Générale .....	78



# *Introduction Générale*



L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif. On peut tenter de la décrire comme un système à la fois artificiel, car construit par des hommes, et naturel car résulte de la composition d'actions parfois imprévisibles d'un grand nombre d'individus.

Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management des ressources humaines car elle est reconnue comme une fonction stratégique très essentielle pour l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évaluée à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « Administration du personnel ».

Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus du poids dans la réflexion stratégique des managers. Actuellement, la gestion des ressources humaines contribue largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises.

Elle aide ces derniers à relever tous les défis, à s'adapter à leur environnement, à devenir agiles et compétitifs à travers ses activités différentes. Le facteur humain est l'un des préoccupations de la gestion des ressources humaines dans les différentes organisations, puisque c'est lui qui gère, qui décide et encore c'est lui qui consomme. C'est pour cela l'entreprise dans laquelle il travaille s'occupe de lui et de son recrutement.

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

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise, parfois négligé. Il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal sera d'avoir « la bonne personne au bon endroit ».

Le recrutement est une simple pratique de gestion passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois. La performance et la survie de l'entreprise dépendent de la façon dont l'entreprise recrute, en effet, le recrutement est une activité fondamentale mais aussi une

étape essentielle dans la vie de l'entreprise. Comme elle peut influencer dans des directions totalement contraires à l'image de l'entreprise sur le marché d'emploi.

A partir de notre travail de recherche sur le terrain qui concerne l'entreprise SONELGAZ qui a pour mission principale dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité, de service et de sécurité.

Nous avons choisi cette entreprise comme lieu de stage car elle répond valablement à notre problématique de recherche.

Cette étude nous permet d'avoir un aperçu plus ou moins général sur cette entreprise notamment sur l'aspect du recrutement.

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

Dans notre mémoire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante : « **Comment s'effectue le processus de recrutement au service de l'entreprise** »

La réponse à cette question principale de notre travail suppose des réponses à d'autres questions secondaires :

- Que signifie un recrutement ?
- Qu'est ce qu'une politique de recrutement ?
- Quelles sont les raisons qui motivent une entreprise à recruter ?

Pour atteindre cet objectif, nous avons dégagé deux hypothèses qui vont nous permettre d'apporter une réponse à la question principale à savoir :

**H<sub>1</sub>** : L'importance du recrutement et sa nécessité pour l'entreprise.

**H<sub>2</sub>** : Le choix efficace du candidat influence positivement sur la rentabilité de l'entreprise.

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

Les outils de gestion d'une politique de recrutement au service de l'entreprise cas : SONALGAZ, dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master, parmi lesquels ont

citée d'un côté : acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et en particulier la politique de recrutement.

Découvrir la réalité de ce milieu et savoir dans les deux premiers chapitres, nous essayons de cadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique :

Le premier chapitre qui est intitulé « le recrutement à l'activité de la gestion des ressources humaines » où nous allons essayer d'analyser le terme de la "GRH" et relever la relation entre le recrutement et la GRH. Nous commencerons par présenter l'évolution de la fonction ressources humaines dans la première section, puis nous présentons avec précision les activités de la gestion des ressources humaines et enfin le recrutement et la gestion des ressources humaines.

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

Dans le troisième chapitre, nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise SONALGAZ (Société Nationale de l'électricité et de Gaz). Ensuite, les Procédures de recrutement utilisées par cette entreprise et nous avons fini par l'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial).

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

# *Chapitre 1*



*Le recrutement à l'activité de la*  
*GRH*



### Introduction

La gestion des ressources humaines, ou GRH, anciennement dénommée gestion du personnel, recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Il est considéré comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise qui est performante à la hauteur de valorisation des ressources humaines occupant une place dans la stratégie de l'entreprise.

Le recrutement est une simple pratique de gestion passage obligé dans la relation entre l'individu et l'entreprise. Il constitue un indicateur de jugement de la santé de l'entreprise. L'évolution de sa politique d'emploi.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter le recrutement à l'activité de la gestion des ressources humaines. Le but de la première section est d'expliquer l'évolution de la fonction ressources humaines, et la deuxième section est d'expliquer les différentes activités de la gestion ressources humaines et enfin d'expliquer le recrutement et la gestion des ressources humaines dans la troisième section.

## Section 1 : l'évolution de la fonction ressources humaines

### 1-1 le développement de la fonction ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnel à émerger lentement dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Jean fon bonne, dans son remarquable historique de la fonction personnel, a proposé une chronologie détaillée<sup>1</sup>, qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France :

- 1850 à 1916 —> La fonction personnelle sans chef du personnel
- 1916 à 1935 —> L'émergence d'une fonction autonome
- 1936 a 1940 —> Une fonction qui s'organise et devient plus politique
- 1940 à 1946 —> Assistance et œuvre sociale
- 1947 a 1960 —> Une fonction en plein essor
- 1961 à 1970 —> L'âge adulte
- Depuis 1980 —> Vers le management stratégique des ressources humaines

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons trois grandes périodes :

- Des prémices à 1944
- Les trente glorieuses (1945- 1974)
- Les trente incertaines (1975-2004)

Et évoquerons la crise des années 2008-2009 et l'après crise, où les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer l'économie et le social, le réalisme et l'optimisme, le bien-être individuel et collectif, le profit et le développement durable.

---

<sup>1</sup> JFOMBONNE, « personnel et DRH » .paris : édition Vuibert, 2001

### 1-1-1 L'émergence de la fonction (1850 - 1944)

La fonction ressources humaines n'a pas toujours existé, les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de la gestion du personnel<sup>2</sup>.

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, Frederik Winslow Taylor fait naître l'organisation scientifique du travail, il avait démontré par ses expériences que l'efficacité du travail des salariés pouvaient être améliorés par la parcellisation des tâches ou la spécialisation et ont fait sentir d'améliorer la formation des salariés pour permettre l'exploitation maximale de leurs capacités.

Avec le taylorisme, le développement de la taille de l'organisation et la syndicalisation croissante les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition de tâches et le problème de performance des salariés.

La fonction personnel apparaît au début de XX<sup>ème</sup> à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué, avec une gestion des postes au lieu de la gestion du personnel.

### 1-1-2 Les trente glorieuses (1945 - 1974)

A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisé les trente glorieuses.

Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau et vie de la consommation, le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

### 1-1-3 La fonction face à la crise

Dès 1974, les pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politique et pratique RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du

---

<sup>2</sup> M. Thévenet et Ali, fonction RH, Pearson Education, 2007.

travail effectif hebdomadaire chute la durée légale de 40 heures. Les mesures d'âge mettent en prétraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé.

Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent la ration « frais de personnel / valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements 1973 et 1975, et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grand pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.<sup>3</sup>

### 1-2 Définition de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler, de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à la consacrer, à l'utiliser et à développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité de l'organisation on s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation-compétence- emplois).
- Démobiliser le potentiel de chaque salarié fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution)

---

<sup>3</sup> Jean-Marie Peretti « ressources humaines » paris ,12<sup>ème</sup> édition, 2010, p .14

### 1-3 les objectifs de la fonction ressources humaines

La fonction de ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre. <sup>4</sup>

#### 1-3-1 Un objectif économique

La fonction des ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les billes et les aptitudes de chacun de ses membres.

- Devisions de travail entre les unités.
- Analyse et description des postes.
- Rationalisation des niveaux de décision.
- Meilleure sélection des candidats.

#### 1-3-2 Les objectifs humaines

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières.

L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer la relation interpersonnelle et la relation entre chacun des membres de l'organisation.

Elle amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

#### 1-3-3 Un objectif d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités aptitudes et attitudes du potentiel de chacun afin de leur mettre de se séparer à faire face aux changements multiples (politique, technologique, économique, humain, technologique, et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

---

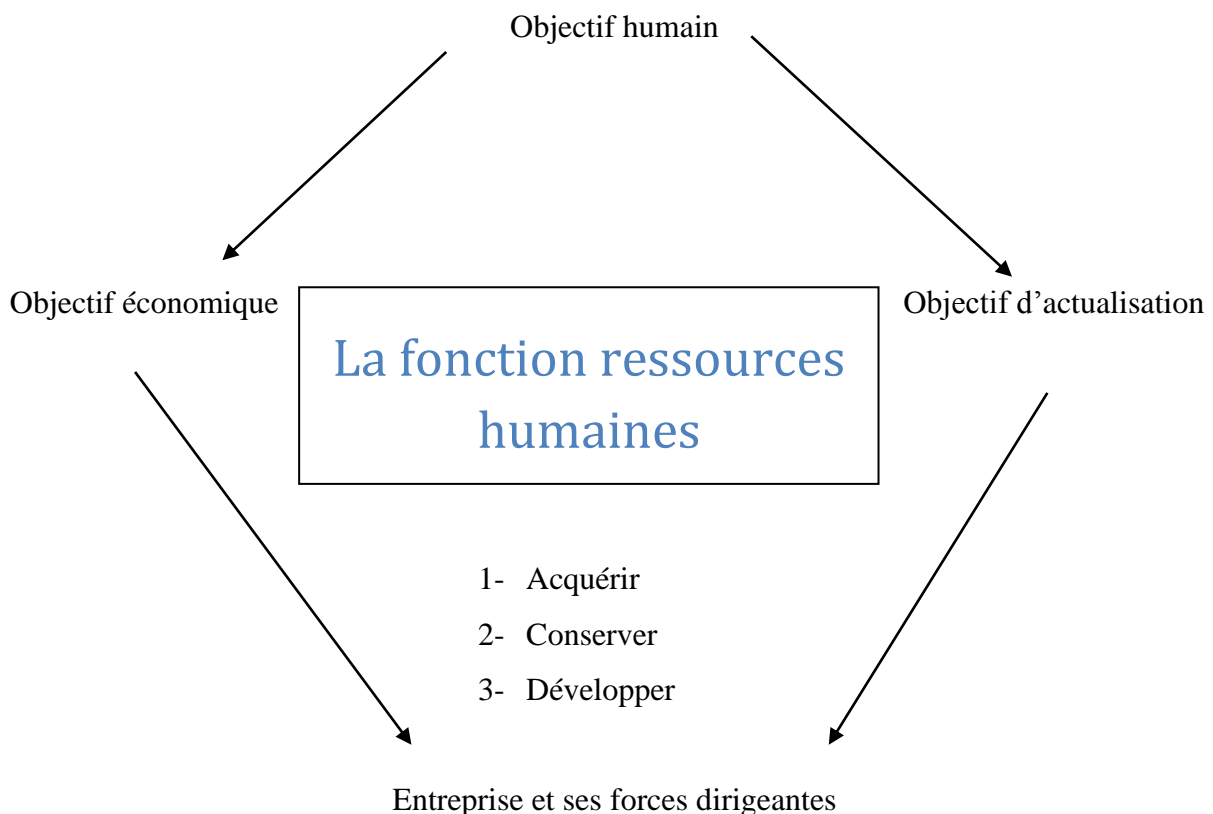
<sup>4</sup> Marcel coté « la gestion des ressources humaines » diffusion Vuibert paris, Guérin, éditeur

### 1-3-4 Les objectifs économiques et d'actualisation dirigent s'équilibrent lorsqu' ils sont reliés par l'objet humain

- Voir le bien être de l'individu et la survie de l'organisation.
- Possible a l'individu de satisfaire plusieurs de ses besoins tant par un travail productifs que par des loisirs.
- L'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités.
- Chacun peut alors se différencier de son voisin d'envisager un plan de développement personnel.

### La présentation des trois objectifs et leur état d'équilibre :<sup>5</sup>

**Figure 1** : La fonction de ressources humaines le rôle de services



### 1-4 La structure de la fonction ressources humaines

La fonction RH dans l'entreprise s'est structurée, elle a rassemblé différentes compétences et fonctions. Un des critères actuels de l'efficacité de la fonction se mesure en

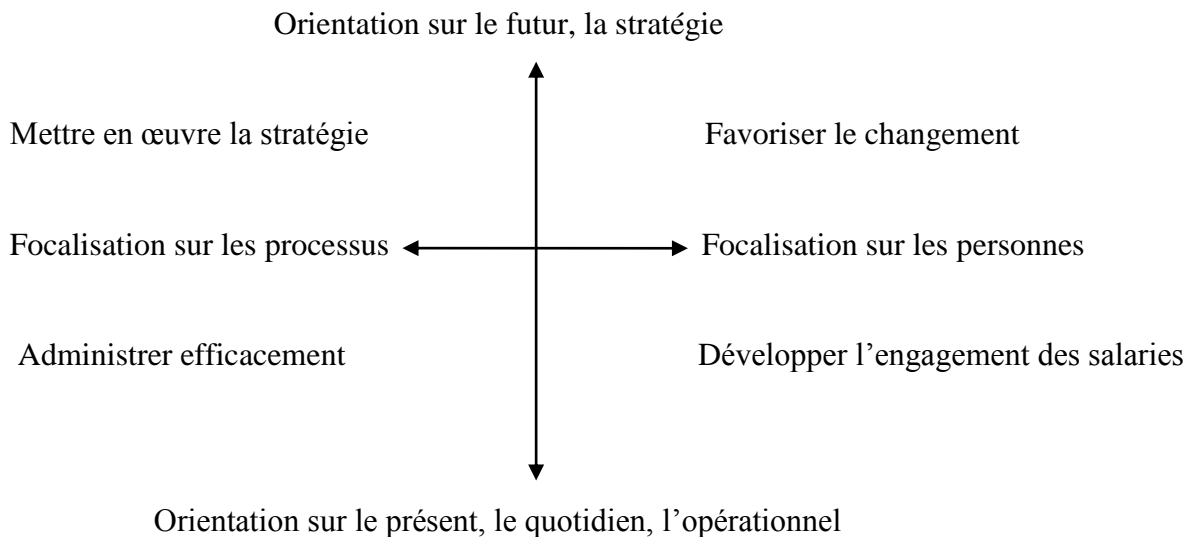
<sup>5</sup> Marcel coté « la gestion des ressources humaines » Vuibert, paris,

regardant le pourcentage de professionnels des RH pour 1000 salariés, il est donc nécessaire de voir ce qui se fait dans une fonction RH : le découpage en différentes fonctions mais aussi les grandes questions d'organisation telles qu'elles se posent dans cette fonction étant donnée l'évolution actuelle des entreprises et des activités.<sup>6</sup>

### 1-5 Les missions de la fonction ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : l'orientation sur le présent ou le futur et la focalisation sur les hommes ou sur les processus<sup>7</sup>(figure 2.1).

**Figure 2 : Les missions de la fonction des ressources humaines (d'après Ulrich)**



#### 1-5-1 administrer efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leurs efficacités et leurs efficacités administratives. Les directions, centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro informatique, l'intranet et les portails ressources humaines ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système

<sup>6</sup> Peretti Jean-Marie, op cite, page 41

<sup>7</sup> D Ulrich, Human resource champions, edition Harvard business school press , Cambridge ,1996

d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée ses efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction créer de valeur.

### **1-5-2 Développer l'engagement des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

### **1-5-3 Favoriser le changement**

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

### **1-5-4 Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termiste », il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace.

### Section 2 : les Activités de la Gestion Ressources Humaines

Les tâches peuvent être regroupées par nature. L'enquête réalisée par L'ANDRH sur « la fonction personnel et le management des ressources humaines » détaillait dix aspects :<sup>8</sup>

- l'administration courant
- la gestion des ressources humaines
- la gestion des coûts de personnel
- l'information et la communication
- l'environnement et la condition de vie au travail
- les relations sociales
- le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel
- les relations externes

L'enquête faisait ressortir aussi l'importance du recours à des prestations de services extérieurs et les autres fonctions exercées cumulativement au personnel,

#### 2-1-1 L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçus dans l'entreprise .cet aspect recouvre :

- enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenus des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs ;
- tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs ;
- administration des rémunérations fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes divers, statistique de salaires, éventuellement paie ;
- calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurance spécifiques à certaines catégories de personnel ;
- calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel ;

---

<sup>8</sup> Jean-Marie Peretti « ressources humaines » paris, 12 édition, P41, 42, 43,44, 2010

- l'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés. L'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel ;

Cet aspect « administratif » doit être assuré sans carence, c'est à travers la faisabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.

### **2-1-2 la gestion des ressources humaines et des coûts**

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise, les composantes sont en particulier :

- la gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, embauche, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- la gestion des rémunérations qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation ;

L'ANDRH distingue cinq tâches principales de gestion des ressources humaines et quatre tâches de gestion des coûts

#### **● Gestion des ressources humaines :**

- la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs.
- le recrutement
- le processus formalisé d'évaluation des emplois / postes.
- le processus formalisé d'évaluation des personnes
- les promotions et les mutations.

#### **● Gestion des coûts de personnel :**

- le suivi de l'évolution du système de rémunération.
- la révision des situations individuelles
- l'élaboration du budget des coûts de personnel
- la recherche d'allègement des coûts.

### **2-1 -3 la formation et le management des compétences**

Les principales tâches sont :

- la détection des besoins
- l'élaboration du plan de formation

- la mise en œuvre des actions de formation
- l'évaluation des résultats

Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Il est aujourd'hui devenu une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises. La création du DIF (droit individuel à la formation).

### 2-1-4 le développement humain et social

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- reconfiguration de l'organisation du travail
- définition des postes et gestion des compétences
- adaptation aux nouvelles technologies
- développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité
- projet d'entreprise et reconstruction du lien social
- méthodes participative et développement de la créativité
- développement d'outil de participation financier (intéressement, participation plan d'épargne, actionnariat)

Il traduit l'aspect novateur de la fonction. Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

### 2-1-5 L'information et la communication

Parmi les tâches du DRH, on peut souligner :

- la définition des publics et la conception des messages ;
- la gestion des moyens ;

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix. Il intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication.

L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

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

### 2-1-6 L'amélioration des conditions de travail et le bien-être

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé des les années 70. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises.

Les hommes des RH se veulent, a Just titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration

Des conditions de travail. Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans la déférente décision de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et d'ACT.

Les principaux thèmes ont :

- l'hygiène et la sécurité.
- les conditions de travail.
- l'aménagement des temps de travail.
- la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs).
- la santé et le bien-être au travail.

### 2-1-7 les relations social et le dialogue social

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- qui préside habituellement les réunions avec les délégué du personnel (le chef d'établissement le titulaire de la fonction) ?
- qui préside habituellement le comité d'entreprise /établissement ?
- qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- qui mène la négociation annuelle sur les salaires et les temps de travail ?
- qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale ...) ?

Le développement de la réglementation sociale en France et l'importance du système de représentation des salariés dans l'entreprise font de cet aspect de la fonction un domaine particulièrement important.

### 2-1-8 conseil a la hiérarchie dans la gestion des hommes

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

## Chapitre I: Le recrutement à l'activité de la GRH

- les procédures et méthodes de gestion des ressources humaines ;
- le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation ...) ;
- la solution des conflits collectifs ;

Il faut également déterminer, lorsqu' un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à la DRH par les responsables opérationnels.

### 2-1-9 la relation externe

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec :

- l'inspection de travail ;
- la sécurité sociale ;
- le conseil des prud'hommes et les avocats ;
- la chambre / union patronale-syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux) ;
- l'enseignement (enseignement général et technique, CFA...) ;
- les homologues (dans le cadre de L'ANDRH ou dans un autre cadre) ;
- les organismes spécialisés ;
- les organisations locales ;
- la presse sociale ;

### Section 03 : le recrutement et la gestion des ressources humaines

#### 3 -1 Définition de la GRH

La notion administrative du personnel au sein de l'entreprise a évolué à travers le temps pour devenir la Gestion des Ressources Humaines (GRH), et ce nouveau concept est beaucoup plus large, car il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain avec toutes les fonctions qui les accompagnent.

Pour bien cerner le sens de la gestion des ressources humaines on propose définitions de différents auteurs résumé dans le tableau suivant :

**Tableau n°1** : Les différentes définitions de la gestion des ressources humaines

Auteurs	Définition
Pierre LOUART (1991 : 17)	LA GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

## Chapitre I: Le recrutement à l'activité de la GRH

	<p>C'est une somme de tâche d'autant plus complexe qu'elles sont répartie dans l'organisation et que la fonction qui en chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simple paramètre de l'action, ce sont des êtres autonomes</p> <p>Qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion.</p>
F. SILVA (2008 :143 )	LA GRH est d'abord structurée par un ensemble de procédures administratives émanant des droits du travail que la Fonction RH doit appliquer de façon claire et précise.
P.ROUSSEL, Cité par M. MORENO (2008 : 5 )	Patrice ROUSSEL donne la définition suivant : LA GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH, des modes de fonctionnement Organisationnels et logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
P .GILBERT (2006 :640 )	Lors de l'introduction des démarches de qualité au sein d'une organisation, il est habituel aujourd'hui de considéré la GRH comme un ensemble de processus, défini comme une série d'activité finalisées aboutissant une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la GRH.
G. LACONO (2002 : 11 )	LA GRH est une discipline récente. elle délivre de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. elle se situe également à la confluence de la philosophie et de la sociologie. ses emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité.

### 3-2 Définition du terme Gestion des Ressources Humain

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, la GRH à pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Claude Levy-Leroyer, op cite, p55

La GRH, définit de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.<sup>10</sup>

La gestion des ressources humaines est caractérisée par trois vocables : gestion, hommes au travail, organisation.

### **a) La gestion**

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire, le manager « ménage », (en ancien français) décident dans le cadre de leur compétence, ils font en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix.

L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

### **b) les hommes au travail**

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner les hommes-facteur de production particulier-au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leur supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo qui est le premier a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité

### **c) dans des organisations**

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

- ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;

---

<sup>10</sup> SYLVIE ST-ONGE et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition cheniéris éducation, canada, 2004, p6

- ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés :

Champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.<sup>11</sup>

### 3-3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

- Améliorer :<sup>12</sup>
  - l'efficacité et la performance des individus de l'organisation ;
- Attirer :
  - En nombre de qualité/planification adéquate de la main d'œuvre ;
- Conserver :
  - Elaboration de programme de relève ;
  - Soutien à la gestion des carrières → favorise promotion interne ;
- Développer :
  - Effort de formation (professionnelle et personnelle) ;
- Motiver et satisfaire :
  - En rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite ;
  - En climat du travail : mettre l'accent sur la communication avec les salariés ;
  - En santé et sécurité : réductions des accidents de travail (formation, prévention) ;
- Être efficace
  - Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :

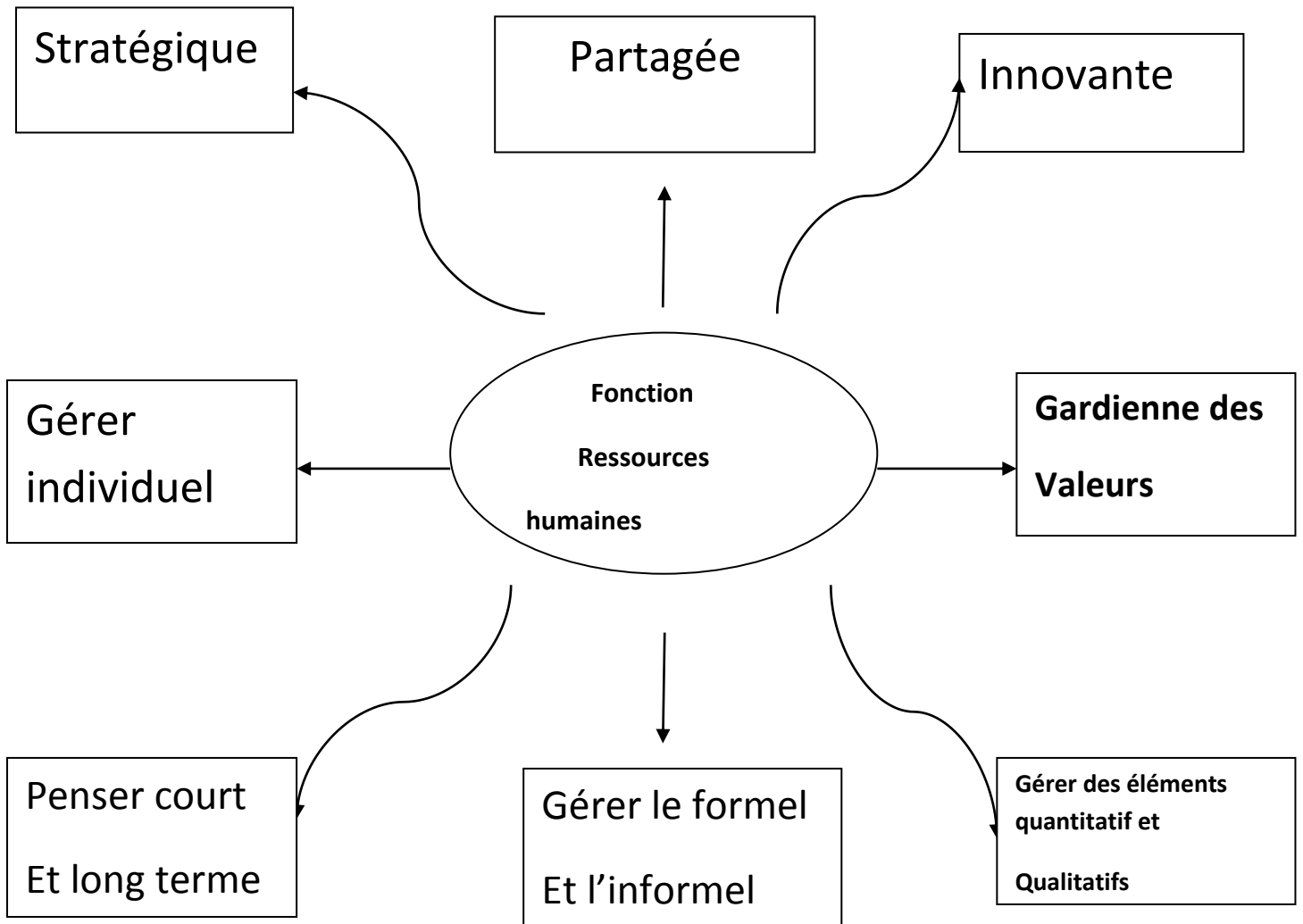
### 3-4 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines

---

<sup>11</sup> MARTORY Bernard et autre, LA Gestion des Ressources Humaines, 6eme édition, DUNOD, paris, 2005, p2-3.

<sup>12</sup> OMAR BELKHEIRI support de cours « gestion des ressources humaines » 2011-2012

Figure 8 : synthèse des huit caractéristique de GRH



Source : Lentilleux. L, « l'essentiel de la gestion des RH », 2011, P 28.

### 3-4-1 Fonction stratégique

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

### 3-4-2 La fonction RH :

Est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers...) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.

### **3-4-3 Fonction innovante :**

La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales....) et externe (évolution économiques, technologiques, politique et juridique). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

### **3-4-4 Gestion individuelle et collective :**

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par ex : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques,.....) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation)<sup>13</sup>.

### **3-4-5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :**

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagé à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

### **3-4-6 Gestion à court terme et long terme :**

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.

### **3-4-7 Gestion formelle et informelle :**

---

<sup>13</sup> LETHIELLEUX Laetitia, op, p25, 26.

Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe à cette logique. Ainsi la fonction ressource humaine doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

### **3-4-8 Gardienne des valeurs culturelles :**

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.<sup>14</sup>

### **4- Les différents champs d'activité de la FRH :**

L'activité de la FRH est multiple et ses tâches ne sont pas toutes de même nature. Il est ainsi commode de décomposer l'activité de la fonction RH en trois champs distincts mais interdépendants, qui traduisent, à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique. La FRH comprend trois éléments<sup>15</sup> :

- L'administration du personnel : assure, anime et structure l'administration du personnel dont la spécificité et la complexité en font un champ de compétences quasi exclusif.
- Gestion des RH : analyse, définit et met en application le cadre de la gestion des ressources humaines, et veille à la cohérence des décisions prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise.
- Développement social : conçoit et favorise le développement social.

Autrefois éparpillées, bureaucratiques, universelles, technicistes, réactives et difficiles à justifier, les activités des ressources humaines sont maintenant intégrées, stratégiques, contingentes, culturelles, proactives et préoccupées d'évaluation.

### **4-1 L'organisation de la fonction ressources humaines**

---

<sup>14</sup> LETHIELLEUX Laetitia, op cite, p27.

<sup>15</sup> J.P. CITEAU, « Gestion des ressources Humaines : principe généraux et cas pratique ,2eme édition ».

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont changé

L'organisation de la fonction RH. Les Directeurs des Ressources Humaines disposent aujourd'hui de systèmes informatisés d'information RH. Permettant d'enregistrer à leurs sources toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut.

Grâce à eux, les responsables RH sont libérés de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées. il deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

### **a) Le système d'information ressource humaine :**

La contribution du SIRH et la performance RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service rendu aux salariés, aux managers et à la direction ;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.<sup>16</sup>

L'information de la fonction a permis une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Les outils actuels permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu à l'entreprise et aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées forte actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un MRH adapté aux principaux déficit qu'affronte l'entreprise.

### **b) L'organisation de la DRH :**

Appelées à traiter des problèmes différents selon les entreprises, les directions des ressources humaines sont diversement structurées. Il faut noter que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus dans le comité de direction. L'organisation de la

---

<sup>16</sup> PERETTI JEAN MARIE, op cite, p 21.

fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et comporte un « tronc commun » de service.<sup>17</sup>

### 5- définition de recrutement

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

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels 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. »<sup>18</sup>

Selon MAZOULI.K et all Le recrutement représente pour le salarié la première phase de sa relation avec l'entreprise, mais ce n'est en fait pour la DRH qu'un maillon de son activité qui repose sur une bonne définition des emplois afin de mieux identifier les exigences de l'emploi à pourvoir et s'inscrit dans une démarche chargée de multiples enjeux stratégiques dont la réalisation repose sur des méthodes et outils divers.<sup>19</sup>

« C'est un acte engagé qui vise à inscrire une personne dans toutes ses dimensions : techniques, intellectuelle, comportementale, dans une entreprise, forte de son passé, de sa culture et de ses valeurs, cette rencontre doit se solder par un engagement à long terme dans le strict respect des intérêts des deux parties. »<sup>20</sup>

### 5-1 Les types de recrutement

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux modes de recrutement interne et 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.

#### 5-1-1 Le recrutement interne

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

---

<sup>17</sup> PRETTI JEAN MARIE, op cite, p22.

<sup>18</sup> BENCHEMAM.F, GALINO.G « gestion des ressources humaines »,4eme édition l'extenso, 2013, p.73

<sup>19</sup> MAZOULI .K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p.59.

<sup>20</sup> TRESANIMI.M, « évaluer les compétences du recrutement a la gestion de carrière »,2éme éd management et société, paris, 2013, p.29.

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 maximal et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraire et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettrons de décelé les candidats potentiels.<sup>21</sup>

Selon nous le recrutement interne consiste à pourvoir les postes qui sont libres par des personnes qui font déjà partie de l'entreprise en mettant en place les moyens nécessaires pour déceler les meilleurs, tout en sachant que cela va créer quelques rivalités entre les salariés.

### • Les avantages et inconvénients du recrutement interne

Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G 6<sup>22</sup> les avantages et les inconvénients du recrutement en interne sont

#### Les avantages :

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture d'entreprise.
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne.
- Le recrutement interne minimise les coûts du recrutement.
- 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.

#### 5-1-2 Le recrutement externe :

Selon Jean Marie Peretti Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de

---

<sup>21</sup> GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », édition eyrolles, paris, 2013, p.317.

<sup>22</sup> BENCHEMAM.F, GALINO.G « gestion des ressources humaines », op cite, p78.

sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas ou il ya impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher, il peu 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 recrutements externes.<sup>23</sup>

### • Les avantages et Les inconvénients du recrutement externe :

Selon BENCHEMAM .F, GALINO .G<sup>24</sup> , les avantages et Les inconvénients du recrutement externe sont ::

#### Les avantages :

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'externe.
- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

#### Les inconvénients :

- 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 plus élevés par rapport au recrutement interne.

### 5-2 L'importance de Recrutement

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation.

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables.

En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- Recherche de candidats

---

<sup>23</sup> PRETTI.M.P, « gestion des ressources humaines »,11ème éd Vuibert, paris, 2003, p.89-90.

<sup>24</sup> BENCHEMAM.F, GALINO.G « gestion des ressources humaines », op cite, p78.

- Coûts administratifs liés à l'embauche
- Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue
- Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps
- Coûts générés par le temps passé par le(s) collaborateur(s) RH ou opérationnels en charge du recrutement
- Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé.

Son importance peut s'expliquer aussi par divers motifs à savoir :

- **Le coût de la main d'œuvre**

Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;

- **La stabilité de la main d'œuvre**

Actuellement l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjonction économique,

### Conclusion

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

Dans le chapitre suivant, nous allons traiter la politique de recrutement

# *Chapitre 2*



## *La politique de recrutement*



**Introduction**

Le principal recrute des entreprises est<<Aligner>> insuffisamment leurs pratiques de recrutement sur la stratégie ressource humaine elle-même traduisant sa stratégie générale de l'entreprise alors que les domaines marketing, commerciaux, logistique ou industrielle font l'objet de politique extrêmement structurées, bien souvent le recrutement en est dénuée.

Pourtant, les enjeux considérables pour la performance d'une entreprise et le recrutement un réel facteur de différenciation, particulièrement dans le contexte de mutation que nous connaissons depuis plusieurs décimées.

Une fois la politique de recrutement définie. Elle conviendrait de choisir l'organisation adéquate de la fonction, en prenant en compte, selon le contexte de l'entreprise, la dimension internationale

Les erreurs est de considérer le recrutement à court terme sans à long terme et le troisième écueil est de ne pas suffisamment associer le logique de performance de recrutement à celle de la responsabilité social pour assurer que le dispositif et la structure de recrutement mis en place par l'entreprise sont bien adoptés à ses besoin , il importe de construire une analyse rigoureuse de ces derniers et de l'efficacité de ces patients

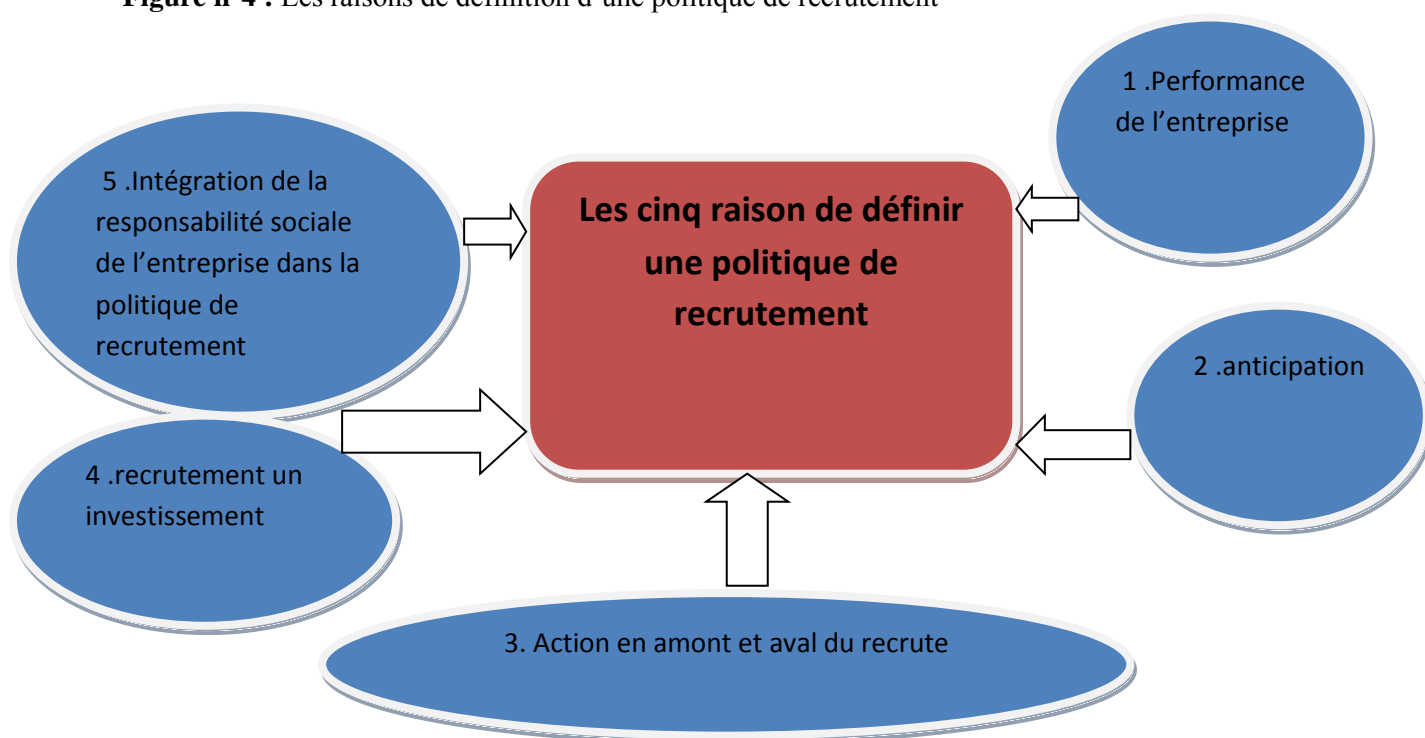
Dans ce chapitre nous définissons la politique de recrutement ainsi les étapes de recrutement et enfin nous présentons la politique de recrutement

## Section 1 : Définition d'une politique de recrutement

### 1.1. Raisons de définition d'une politique de recrutement

Définir une stratégie de recrutement attractive, dynamique et cohérente avec la politique ressources humaines et le marché devient un enjeu essentiel pour les entreprises. Dans ce qui suit, on citera 5 raisons essentielles de la définition d'une politique de recrutement à savoir

Figure n°4 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement



Source : Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, p26.

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

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

**1.1.2. Le recrutement nécessite une anticipation**

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

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

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

**1.1.4. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût**

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

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

Sur le plan sociétal, les conséquences des politiques de recrutement des entreprises sont tout aussi importantes.

La mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise, dans le respect des droits fondamentaux du candidat, sont indispensables. Ses engagements de non-

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

## **1.2. Définition de la politique de recrutement**

### **1.2.1. Un préalable : être au clair sur sa « stratégie d'entreprise »**

#### **Définition de la stratégie générale de l'entreprise**

La stratégie générale de l'entreprise est « l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif »<sup>1</sup>. En amont de la stratégie se trouvent des objectifs, la stratégie étant « le chemin que l'entreprise prend pour arriver à son but ». Pour accomplir sa mission, l'entreprise fait appel à un certain nombre de ressources. Ces ressources comprennent :

- Des ressources physiques (outil de production, capacité de production, cout de production) Des ressources financières (capacité d'endettement, niveau de profit)
- Des ressources intangibles (fidélité des clients, brevets)
- Des ressources humaines (qualité du personnel, capacité d'innovation...)

Les compétences acquises par le recrutement sont donc au cœur des moyens pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

#### **Définition de la stratégie ressources humaines**

C'est l'ensemble des moyens qui visent à l'efficacité optimale de l'entreprise en lien avec son objectif global et sa stratégie générale, en s'efforçant d'assurer la meilleure allocation des ressources humaines à ses besoins, en mobilisant les potentiels de chaque salarié et en fédérant les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Raymond -Alain Thiétart et Jean-Marc. Xuereb. Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre, Dunod, 2eme édition, 2009.

<sup>2</sup>Jean-Pierre Cîteaux, Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, 2e édition, 1997

**1.2.2. Le lien entre la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie fonctionnelle RH**

De la stratégie générale de l'entreprise découlent les stratégies fonctionnelles telle que la stratégie financière commerciale ou ressources humaines (RH). Celles-ci sont plus spécialisées et couvrent un domaine précis de l'entreprise.

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

**1.3. La GPEC : Un élément clé**

Pour déployer cette stratégie, il est nécessaire de définir les instruments de son action telle que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation, le système de rémunération, les conditions de travail, la gestion des relations sociales et bien évidemment la politique de recrutement. En effet, recrutement paraît d'avantage s'inscrire dans le cadre stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, voire en constituer un outil, plutôt que constituer un champ de stratégie à part entière.

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

**Définition de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une « démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que qualitatif (compétences)<sup>3</sup> ».

**1.4. La politique de recrutement**

La politique de recrutement est au service de la GPEC. Elle permet la bonne allocation de ressources et s'inscrit dans la stratégie ressources humaines qui est liée à la stratégie générale de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> 3Dimitri Weiss, Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3e édition, 2005.

**1.4.1. Définition de la politique de recrutement**

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la GPEC, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise.

**1.4.2. Contenu de la politique de recrutement**

La définition d'une politique de recrutement à moyen et long terme, est incontournable pour la pérennité de l'entreprise, degré de sophistication dépend bien évidemment des enjeux que représente le recrutement et notamment du volume de postes à pourvoir, des difficultés rencontrées, mais aussi de la taille.

Il est clair que le niveau d'exigence à ce sujet ne sera pas identique pour un grand groupe international et une PME. Néanmoins, on peut définir une structure commune à ces politiques. Voici un exemple d'une politique de recrutement à durée de 3 ans

Tableau 02 : Le Contenu De la Politique de Recrutement

Contenu de la politique de recrutement à 3 ans
<p><b>Objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les objectifs en indiquant les liens avec la stratégie générale de l'entreprise, la stratégie ressources humaines et la GPEC</li> <li>- Préciser des éléments de contexte (concurrence, évolution de l'entreprise, historique en matière de recrutement, facteurs de succès et d'échec...).</li> </ul> <p><b>Les principes directeurs et les options stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Périmètre de la politique de recrutement : zone géographique, population visée :cadres ou non-cadres, filiales, divisions ou départements concernés. Unité temporelle (par exemple, 3ans)</li> <li>- Valeurs, règles éthiques, règles en matière de responsabilité sociale et notamment de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, référence à des engagements ou chartes.</li> <li>- Caractéristiques de la marque employeur.</li> <li>- Centralisation ou décentralisation de fonction recrutement</li> <li>- Externalisation ou internalisation de la fonction recrutement</li> <li>- Principaux choix en matière de sourcing</li> <li>- Règle d'homogénéité en matière d'évaluation des candidats.</li> <li>- Structuration des moyens humains, choix des acteurs internes ou externes et définition des responsabilités (charges de recrutement, responsables ressources humaines, managers...)</li> </ul> <p><b>Les méthodologies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des processus et procédures, guides de recrutement pour les charges de recrutement, responsables ressources humaines ou managers.</li> <li>- Système de gestion des candidatures.</li> <li>- Description des principaux modes de sourcing :recrutement interne, choix des écoles cibles, recours aux cabinets de recrutement ou moyens internes, salons et forums, réseaux sociaux et sites emploi, partenariats institutionnels, cooptation...</li> <li>- Principes de communication et identité visuelle pour la communication de recrutement.</li> <li>- Référentiel de compétences.</li> <li>- Méthodes d'évaluation.</li> <li>- Méthode de définition de poste.</li> <li>- Processus de décision.</li> <li>- Recours à une base de fournisseurs référencés (cabinets de recrutement, sites emploi, réseaux sociaux, éditeurs de tests...).</li> <li>- Règles en matière de délais de recrutement et de budgets.</li> </ul> <p><b>Le reporting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs de performance et système d'amélioration continue</li> </ul>

**Source** : Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, p55.

**1.4.3. Éléments d'une bonne politique de recrutement**

Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation :

- De favoriser les promotions internes
- De donner des possibilités aux candidats locaux d'être les premiers recrutés
- De définir d'abord et clairement les préalables au recrutement
- D'offrir des avantages intéressants
- D'organiser une procédure rigoureuse d'évaluation afin de découvrir les lacunes dans l'activité de recrutement

**1.4.4. Les objectifs de cette politique**

- Professionnaliser ses méthodes de recrutement et savoir proposer une politique attractive et adaptée.
- Faire le point sur sa pratique de recrutement actuelle et trouver de nouvelles pistes
- D'amélioration et gagner en efficacité.
- S'avoir identifié les facteurs de risques et clés de réussite d'un recrutement.
- Mieux connaître et cerner les compétences, comportements et motivations du candidat par des mises en situations et feed-back.

**Section 2 : Le processus de recrutement**

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé. <sup>4</sup>

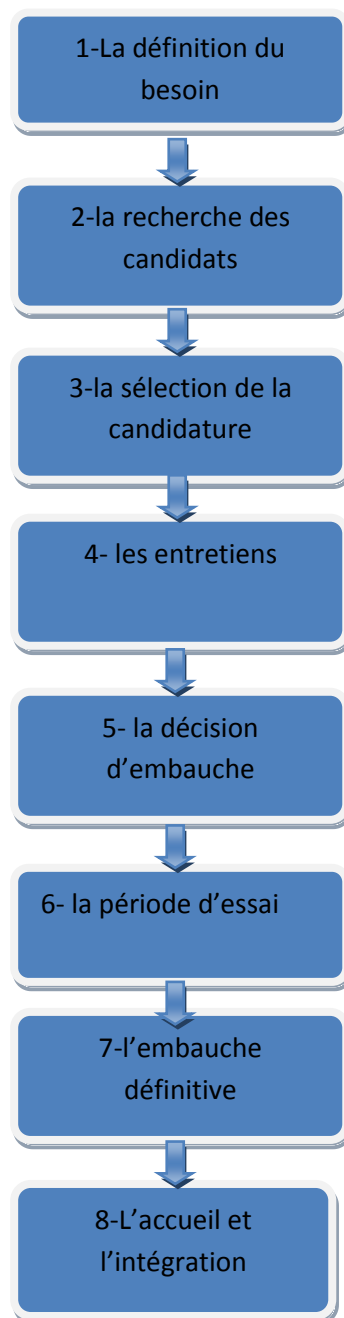
La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection, mais il comporte un certain nombre d'étapes.

Il est important de respecter une chronologie afin de gérer et capitaliser efficacement les informations collectées.

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant :

---

<sup>4</sup>H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5e édition, DUNOD, Paris, 2016.

**Figure n°4** : présentation des étapes de processus de recrutement.

**Source** : Dimitri Weiss, Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3e édition, 2005.P.02

Ces étapes constituent un enchaînement de décisions dépendant les unes des autres chaque décision est un pas qui conduit au choix d'un candidat qui sera retenu.

De plus, il est important de ne pas bruler les étapes. En effet, une annonce ne peut être valablement rédigée que si l'on connaît de façon précise le contenu du poste et son profil, un

entretien ne peut être mené efficacement que si la présélection et l'analyse de dossier de candidature ont été bien faites, etc. Ces sept étapes remplissent chacune un rôle bien précis.

### **2.1. La définition du besoin**

Définir son besoin est la première des sept étapes de processus de recrutement, elle correspond aux fondations sur lesquelles vous allez construire votre édifice.

Sénèque disait : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige. » en effet, quelle que soit l'action, s'il est utile de connaître les différentes étapes de la route, il importe avant de s'engager, de définir avec précision la destination. « Comment trouver le collaborateur dont vous avez besoin si vous ne s'avez pas qui vous recherchez ? »

Recruter, c'est apporter une réponse à un besoin complexe. La qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise de votre besoin qui comporte

- La rédaction de la description de poste : que fera concrètement la personne ?
- L'établissement du profil du poste : quelles sont les compétences, expériences et caractéristiques de personnalité nécessaires pour remplir la fonction ?

#### **2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir**

La description du poste est un exposé objectif et détaillé du poste à pourvoir, c'est la photographie de son contenu.

Ecrire la description du poste permet de finaliser sa réflexion, de mieux en vérifier la cohérence et l'exhaustivité, de stabiliser les informations et surtout de fiabiliser la construction du profil. Cette rédaction est la condition de la fiabilité, de plus elle sera une aide précieuse pour l'intégration du candidat embauché et une base solide de collaboration.

La description du poste comporte six rubriques ;

***L'intitulé du poste*** : Une attention particulière est à porter à cet intitulé. En premier lieu, il nomme le poste et par la même lui donne son identité. Il doit donc être en cohérence avec le contenu du poste. En deuxième lieu, il doit correspondre aux classifications de la convention collective dont relève votre organisation. Et enfin, en troisième lieu, il est préférable qu'il soit vécu comme valorisant par la personne qui tient le poste.

**La mission :** Elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux à clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qu'est pour le recrutement l'esprit du post.

**Le contexte :** Il importe de positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant :

- L'organigramme, qui reflète l'organisation de l'entreprise et clarifie la position et
- Le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble.
- Les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est pour un poste d'encadrant, l'effectif à manager.
- Les relations fonctionnelles, qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.

**Le contenu du poste :** Il comporte les principales fonctions qui sont les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste. Elles constituent les têtes de chapitre de la description de poste. Chaque fonction est déclinée en activités élémentaires et concrètes à réaliser, il ya en général une chronologie propre à dérouler pour chaque fonction.

**La rémunération :** Il n'est pas toujours facile d'évaluer la rémunération juste pour un poste, surtout si celui-ci est une création. Dans les entreprises d'une certaine dimension, la direction des ressources humaines ou le service de personnel fixe la fourchette de rémunération à partir de la politique salariale en vigueur dans l'entreprise.

Il est important de savoir préparer la présentation de la rémunération en fonction du niveau du poste. Dans certains cas, ce sera un salaire de base mensuel brut ou net en rajoutant les compléments éventuels mensuellement ou annuellement. Dans d'autres types de postes, ce sera un salaire annuel brut.

#### • **Les conditions matérielles et contraintes spécifiques**

Dans cette rubrique nous trouvons le type de contrat de travail, la classification, le temps de travail, les horaires, le lieu et les clauses particulières comme la mobilité ou la non concurrence.

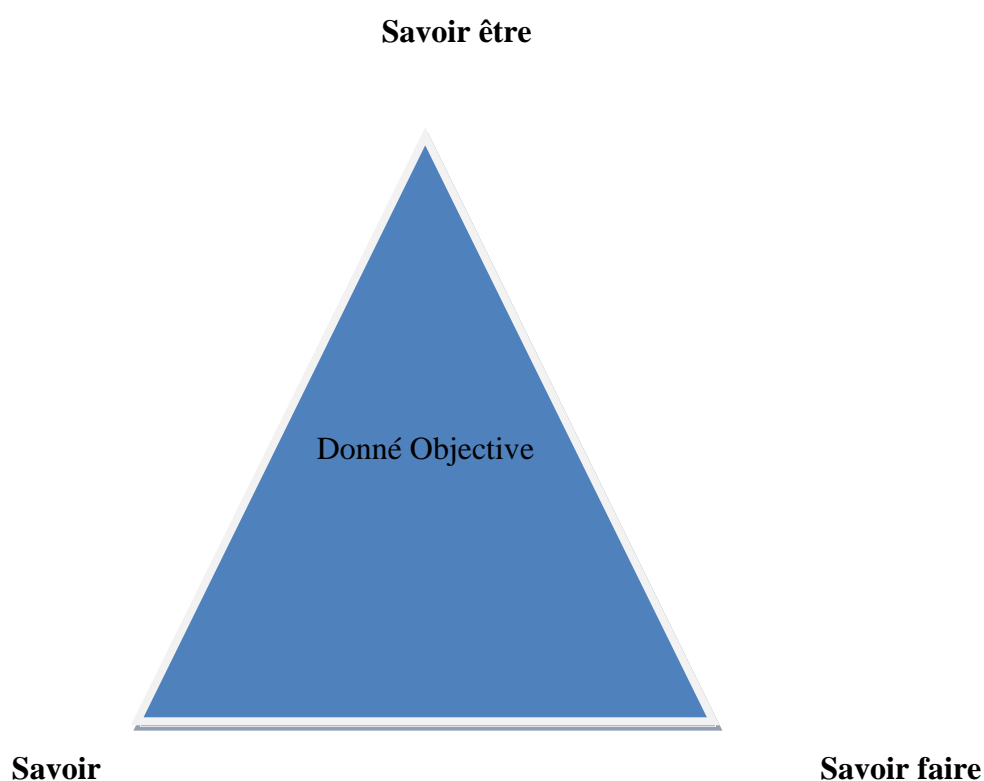
Ces données seront complétées par les aspects particuliers liés aux conditions de travail dont il faudra tenir compte dans le recrutement et qu'il sera important d'évoquer avec les candidats lors de la présentation du poste.

**2.1.2. Etablir le profil de poste**

Les bases du recrutement, concrètes et objectives ayant été posées par la description du poste, Il faut définir le profil de poste.

Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalités, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste. Ce profil se construit à partir de la description du contenu du poste et des caractéristiques liées aux spécificités de la fonction.

Il se complète ensuite par une réflexion d'ensemble sur l'équipe dans laquelle le nouvel embauché devra s'insérer. On peut être tenté de définir le profil au fur et à mesure que l'on établit la description du poste. Il est donc important de rappeler que l'objectivité et la qualité du travail que vous allez réaliser pour bâtir ce profil de poste dépend de la rigueur avec laquelle vous suivrez chacune des étapes de ce processus. On va définir par la suite les trois composantes d'un profil du poste :

**Figure n°5 : Les composantes d'un profil de post**

**Source :** H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5ème édition, édition DUNOD, 2016, P19.

Tableau n°3 : Exemple d'un profil de poste

NOM : .....

Donnée/CV : BTS à dominante mécanique ou électronique

- Expérience industrielle dont au moins cinq ans comme agent
- Expérience en management des hommes

### Compétences

- Connaissance de l'ordonnancement Et de la gestion de production
- Savoir organiser et s'organiser
- Connaissances en métrologie
- Savoir calculer des prix de revient
- Connaissance mécanique et électronique

### Caractéristiques de personnalité

- Conscience professionnelle
- Diplomatie
- Capable de prendre des initiatives
- Créatif
- Respect des hommes
- Grande capacité de travail
- Ouvert aux techniques et situations nouvelles

### Contraintes

- Statut : agent de maîtrise,
- convention collective de la chimie
- Une grande équité dans la répartition des tâches
- Flexibilité au niveau des horaires
- Disposer d'un véhicule
- Rémunération
- Fixe
- Intéressement

Source : H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements», 5<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, 2016, p37

**2.2. La recherche des candidats**

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

**2.2.1. La prospection interne**

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

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

**2.2.2. La prospection externe**

La recherche des candidatures externes renvoie : Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail

- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

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

**2.3. La sélection des candidats**

La sélection efficace et réussie celle qui vous permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste.

La lettre de candidature et le cv sont le premier acte de communication d'un candidat en direction d'un employeur. Ils visent à mettre un certain nombre d'informations à la disposition du recruteur, à lui de possibilité d'avoir une première du candidat et à l'inciter à donner de suite à la candidature en convoquant la personne à l'entretien.

A réception des lettres et cv, la priorité est d'effectuer un tri et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

La présélection doit permettre de départager les candidatures en trois catégories :

- Les (+) qui sont les candidats qui ont franchi positivement toutes les étapes de la grille de présélection
- Les (+/-) pour lesquels certaines interrogations subsistent
- Et les (-) dont la candidature ne correspond pas aux critères essentiels retenus

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

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

#### **2.4. L'entretien**

L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.

Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision. C'est une situation stressante, pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagement leur avenir, la qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement.

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

-Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

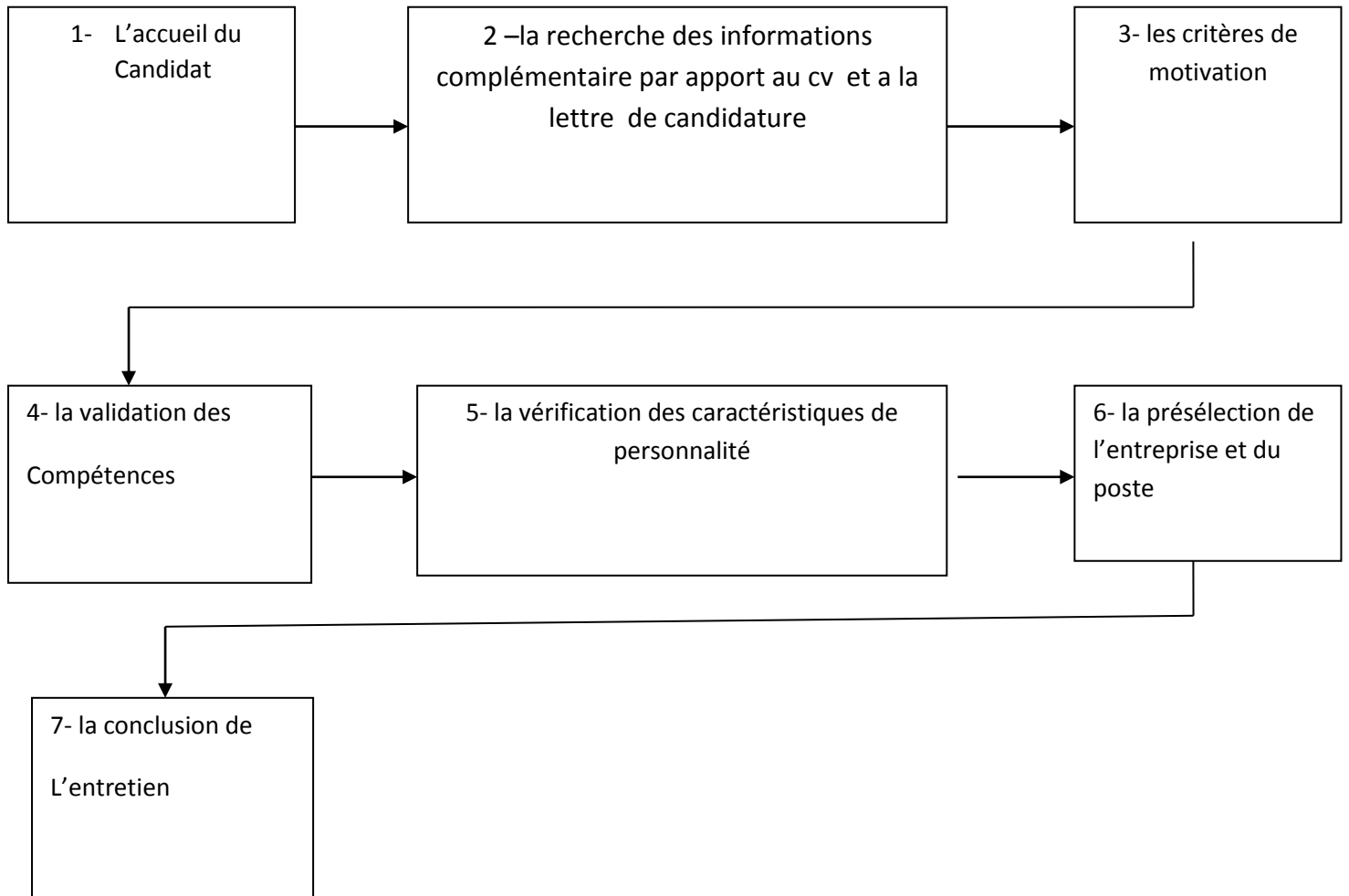
**L'entretien structuré** : se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

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

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

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

Figure n°6 : les différentes étapes de l'entretien de recrutement.



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P

**2.4.1. L'accueil du candidat**

La qualité de cette étape conditionne celle de l'ensemble de l'entretien. Installez un climat de confiance qui sera propice à un échange ouvert et fructueux. Prenez le temps, avant d'aborder le cœur de l'entretien, d'établir le contact. Mettez la personne à l'aise. Ce type d'entretien demande beaucoup de concentration et vous devez également vous sentir à l'aise.

**2.4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature**

Reprendre le cheminement par lequel la candidature vous est parvenue est un bon moyen pour faire la transition et passer à l'étape suivante. Donner au candidat quelques informations sur les raisons qui vous ont amené à la sélectionner et à aller plus loin avec lui dans ce processus de recrutement. Cette phase comporte deux volets : les études et le parcours professionnel. Selon les candidats leurs âge, leur expérience, il sera utile ou non d'approfondir les études suivies.

**2.4.3. Les critères de motivation**

Le but de cette phase est de connaître précisément ce qui motive le candidat, la nature de son investissement dans la vie professionnelle et de vérifier la cohérence avec la fonction et l'entreprise.

Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes ses jugements. C'est «le petit vélo qui nous fait tourner».

**2.4.4. La validation des compétences**

Le profil du poste tel que vous l'avez défini comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Ce travail préalable a été réalisé avec la plus grande rigueur. Aussi, ne vous contentez pas d'approximations dans la vérification de celle-ci car vous risquez de belle déception. Chaque compétence jugée indispensable doit être vérifiée lors du recrutement.

Cette vérification est placée en quatrième position de l'entretien, suffisamment tôt pour ne pas poursuivre inutilement celui-ci si le candidat n'a pas les compétences requises.

#### **2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité**

Dans un entretien de recrutement, il est impossible de capter toutes les informations disponibles. Car nous avons nos propres filtres des baisses de concentration. L'important n'est pas de tout capter ni de tout comprendre, nous ne sommes pas des sur hommes ni des super woman. Même les recruteurs professionnels n'ont pas cette capacité. L'important est d'être certain de la qualité et de la fiabilité de l'information collectée.

#### **2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste**

Il est évident que la présentation d'une entreprise de taille nationale, d'une PME, d'une petite structure de quelques personnes ou de celle qui recrute son premier et unique collaborateur ne sera pas de même nature. Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations essentielles à communiquer au candidat, pour qu'il puisse comprendre le système dans le quel s'inscrit le poste proposé et le contenu de celui-ci.

#### **2.4.7. La conclusion de l'entretien**

Toutes les phases de l'entretien ont été franchies, il est temps de se séparer du candidat et de conclure. Le mot conclusion a deux acceptions : clore, terminer et réaliser complètement. Savoir conclure implique :

- De faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne.
- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui lui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela approprié, de la qualité de l'entretien que vous avez eu ensemble.
- Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances.

### **2.5. Choisir le candidat**

Pour réaliser cette étape, il convient après de passer par plusieurs opérations à savoir :

- Analyse des candidatures.

- Exploitation des notes prises pendant l'entretien.
- Analyser les critères de motivation.
- Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste.
- Analyse des compétences et des caractéristiques de personnalité (dont on peut citer quelques-unes) :
  - **Quelques caractéristiques de personnalité**

Il n'est pas toujours facile de nommer les caractéristiques de personnalité que l'on recherche ou celles que l'on détecté chez un candidat. On peut citer quelques-unes :

**Actif** : "qui agit, qui manifeste de l'énergie, qui agit efficacement".

**Adaptable** : capacité à moduler son comportement en fonction de l'environnement et des interlocuteurs.

**Aisance relationnelle** : facilité à entrer en contact avec les autres, à établir une communication.

**Aisance verbale** : s'exprime avec facilité et naturel

**Ambition** : désir ardent de réussir.

**Analytique** : capable de composer un problème ou une situation, d'en discerner les différentes parties, et de déterminer les rapports qu'elles entretiennent entre elles.

**Ascendant** : a une autorité naturelle.

**Autonomie** : capacité à décider et à agir par soi-même, sans avoir besoin d'en référer à quelqu'un.

**Avant-gardiste** : être en avance sur son temps par son audace et ses recherches.

**Calme** : absence d'agitation et de nervosité, tranquillité, maîtrise de soi.

**Capacité de travail (forte)** : aptitude à absorber de fortes charges de travail sans perdre en efficacité.

**Chaleur humaine**: qui manifeste enthousiasme et cordialité.

**Changement (capacité de) :** être à même de modifier ses habitudes et ses méthodes de travail.

**Changement (savoir provoquer) :** être capable d'impulser et de mettre en œuvre des changements dans une organisation.

**Diplomatie :** qui fait preuve d'habileté, de tact dans les relations avec autrui. Capable de trouver des compromis acceptables avec ses interlocuteurs.

**Dynamisme :** qui fait preuve d'entrain et d'efficacité, qui déborde d'énergie.

Analyse des motivations pour le poste

- Rechercher la plus-value apportée au poste.
- Analyser la plus-value apportée par rapport à l'équipe en place.
- Les impressions sur le candidat.
- Comment faut-il manager ?.
- Est-ce que je retiens la candidature ?.
- Prendre des références auprès des employeurs précédents.
- Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien.
- Se décider pour un candidat

## **2.6. La période d'essai**

C'est la dernière étape avant l'embauche définitive. Elle doit favoriser au maximum l'intégration du nouvel embauché et permettre de tester l'adéquation du candidat avec le poste et l'équipe dans laquelle il va s'intégrer.

### **2.6.1. Accueillir le nouvel embauché**

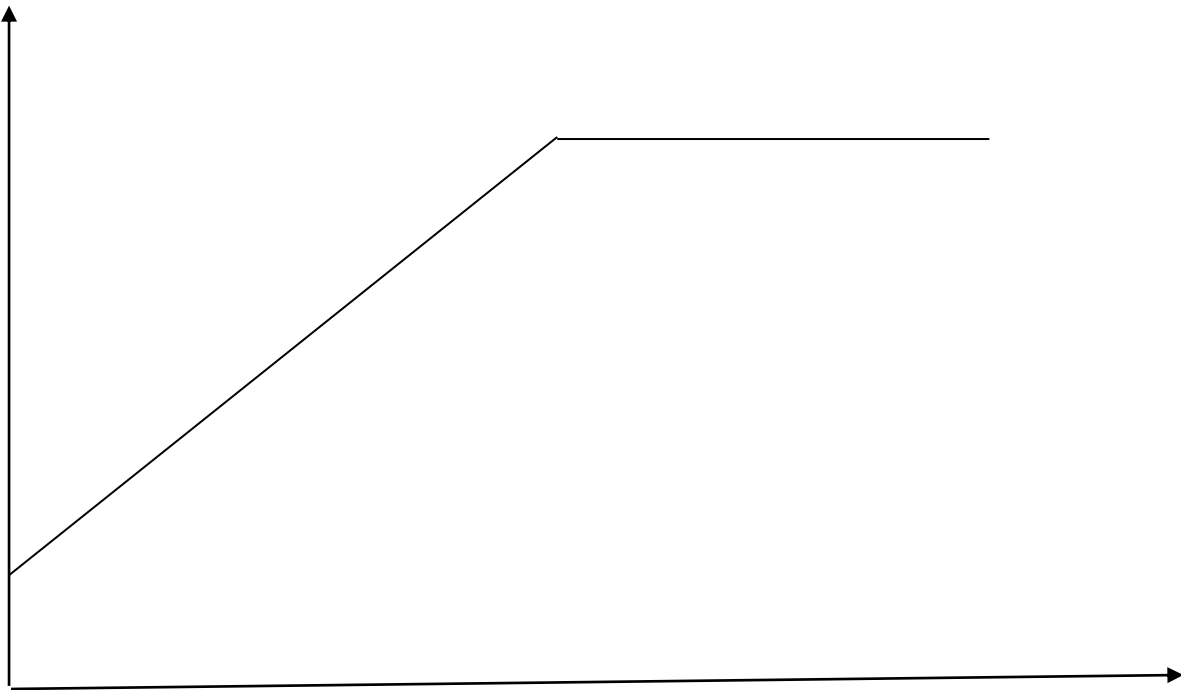
Les premiers moments dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera sa relation à son hiérarchique et son équipe. Elle colorera de façon indélébile son rapport à l'entreprise. On entend souvent les griefs d'un salarié étayés par des phrases du type :

"D'ailleurs quand je suis rentré...", parfois des années après le recrutement. Certaines entreprises qui ont bien compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés. "

Le recrutement est parfois comparé à une greffe d'organe. Il s'agit donc de veiller à supprimer toutes les causes de rejet. « Apecita »

**2.6.2. Structurer la prise de fonction :** C'est une période de sous efficacité. Sa structuration a donc également pour objectif de réduire celle-ci au maximum.

**Figure n°7 :** L'efficacité : une progression avec le temps efficacité



**Source :** H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements»,5ème édition, édition DUNOD, 2016, P16

La structuration de la prise de fonction consiste tout d'abord à faire le point avec le nouveau collaborateur sur le contenu du poste. Il importe de lui remettre la description du poste, de la commenter de façon détaillée afin de lui donner une représentation précise de ce que vous attendez de lui quand il sera "au top" de la fonction.

Cette démarche est beaucoup plus efficace que celle consistant à lui donner d'abord quelques tâches à accomplir puis, au fil du temps, d'en ajouter d'autres, car il n'aura pas les moyens de mesurer son degré d'avancement par rapport à ce que vous attendez vraiment de lui.

Une fois le contenu de la fonction, les critères de performance et les moyens mis à disposition bien clarifiés, il vous faut définir les étapes du processus d'intégration.

**2.6.3. Piloter la période d'essai**

Il est essentiel de ne pas confondre période d'adaptation et période d'essai.

La période d'essai est une clause du cadre légal pour évaluer l'adéquation d'un collaborateur à un poste. La période d'adaptation est le temps nécessaire pour qu'un nouveau collaborateur prenne complètement en charge sa fonction. Cette dernière est généralement beaucoup plus longue.

La période d'essai est une période pendant laquelle vous testez en réel le candidat. Elle fait partie du processus de recrutement. Elle est fixée par les conventions collectives ou les usages professionnels. Dans la plupart des cas elle est de trois mois pour l'encadrement et d'un mois pour les ouvriers et employés.

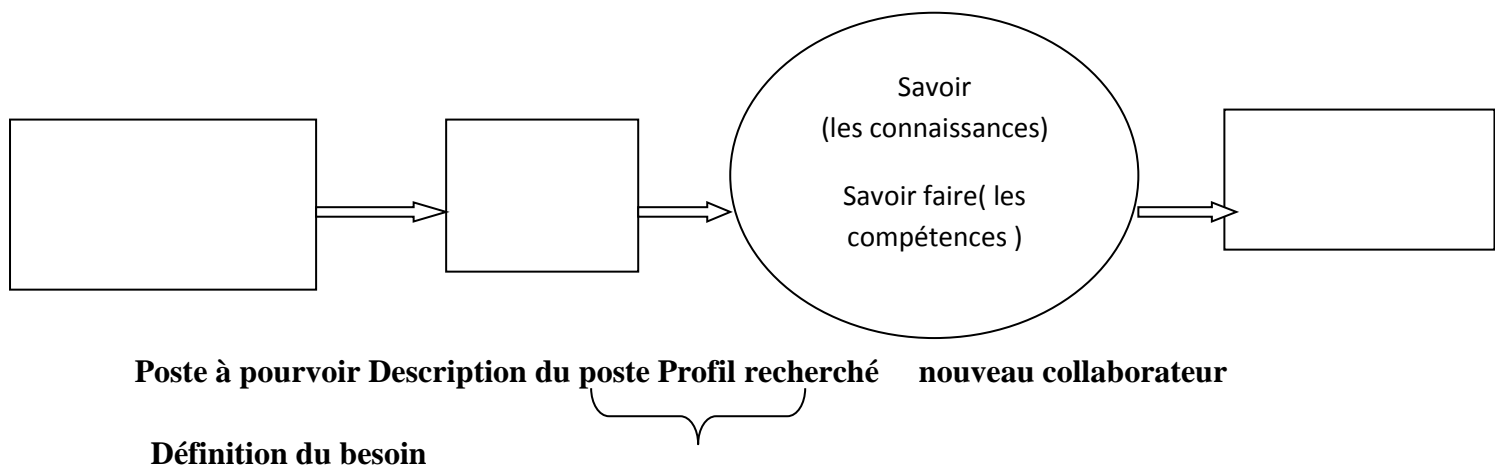
**2.7. L'embauche définitive**

L'embauche définitive est la dernière décision du processus de recrutement. Elle est également celle qui engage durablement dans une relation professionnelle et un contrat de travail.

**2.7.1. Décider de l'embauche définitive**

D'un poste à pourvoir, le travailleur se retrouve face à un nouveau collaborateur en puissance, sélectionné selon un processus précis.

**Figure n08 :** Fait-il définitivement la faire ?



**Source :** H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements», 5<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, 2016, P174.

La prise de fonction ayant été bien structurée et la période d'essai efficacement pilotée, le travailleur aura toutes les informations sur le candidat pour décider de son embauche définitive.

1. Prenez la description de poste et le plan de prise de fonction et analyser les résultats obtenus.
2. Reprenez le profil du poste et faites le point des compétences et caractéristiques de personnalité dont vous avez eu la démonstration.
3. La personne est-elle bien intégrée dans l'équipe et dans l'entreprise ? A-t-elle trouvé sa place? La coordination avec vous-même et avec les autres est-elle harmonieuse ?

Cette analyse doit vous permettre d'asseoir votre décision sur des données objectives et exhaustives.

### **2.8. Accueil et intégration du nouvel embauché**

Une fois le candidat recruté, il reste encore à l'intégrer au sein de l'organisation. En effet, il est nécessaire de donner toutes les chances de réussite au nouvel embauché et de l'observer en situation afin de valider son recrutement par un suivi régulier de son activité pendant la période d'essai.

Pour une intégration réussie, il conviendra de réaliser certaines actions préalables à l'arrivée du nouveau collaborateur :

- La préparation de son environnement de travail ;
- La préparation de l'accueil ;
- La remise d'un livret d'accueil complet et personnalisé ;
- La sélection d'un tuteur (si l'entreprise souhaite mettre en place du tutorat) ;
- La définition des fréquences de RDV avec le tuteur pour assurer un suivi (durant les premiers mois) ;
- Un RDV formel par le manager/le service RH/le dirigeant en fin de période d'essai, afin de valider (renouveler)/ mettre un terme à celle-ci.

Une intégration bien effectuée permet de réduire le risque d'un départ anticipé.

**2.9. Les erreurs à éviter**

Les erreurs de recrutement coutent très cher financièrement mais également sur le plan humain.

Les pratiques qui sont les causes les plus fréquentes de ces erreurs sont :

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement
- Recruter dans l'urgence et se fixer des délais de recrutement très courts, voire trop courts.
- Ne pas être assez sélectif et recevoir trop de candidats en entretien. Le premier entretien sert alors de seconde présélection et ce n'est qu'au deuxième entretien que commence le véritable approfondissement de la candidature.
- Regardez le dossier de candidature (lettre et CV) de façon superficielle.
- Ne se fier qu'à sa seule intuition, elle n'est ni suffisante, ni professionnelle.
- Se faire "manipuler" par un candidat.
- Trop parler, ce qui met le candidat dans une position confortable et ne permet pas, après le départ de celui-ci, que de constater que le recruteur n'a collecté que peu d'informations.

Prendre sa décision d'embauche à la fin de l'entretien sans prendre le temps d'analyser la candidature et son adéquation au profil du poste, sans aucun recul. Et le pire, en informer le candidat à la fin de l'entretien.

Choisir, faute de mieux, le candidat qui convient "à peu près" au besoin ou pratiquer ce que l'on appelle le "biais productif", à savoir faire rentrer "de force" le candidat dans le profil car on a besoin de pourvoir rapidement le poste.

Et enfin le feeling, dont les mécanismes sont expliqués ultérieurement, qui peut aller jusqu'à décider (consciemment ou inconsciemment) du recrutement du candidat dès qu'on l'a vu rentrer dans la pièce.

### Section 3 : les outils de la politique de recrutement

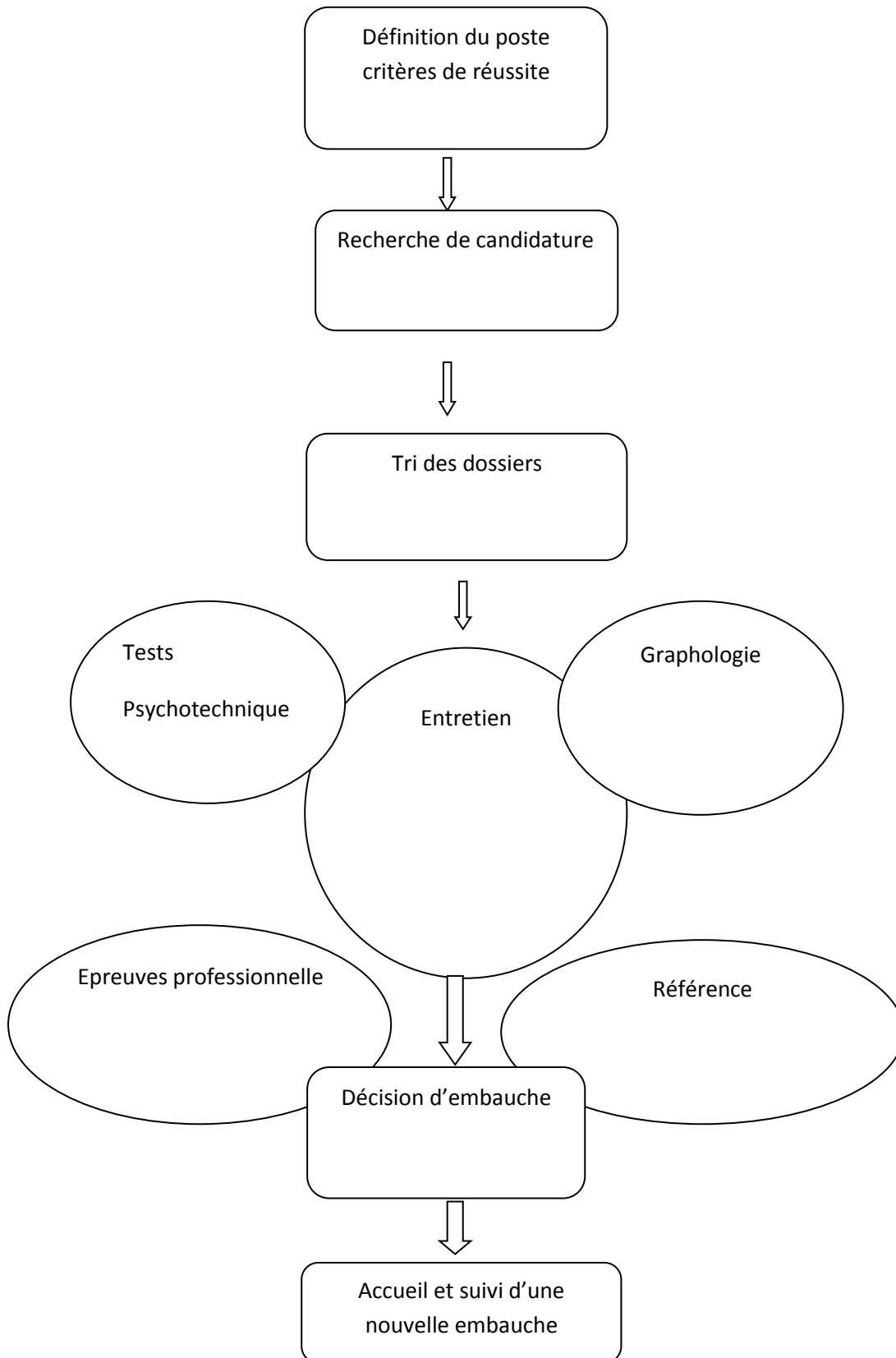
Dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines d'une organisation, le recrutement est un processus dont l'objectif est d'acquérir et /ou de renouveler des membres du personnel, et qui comprend plusieurs étapes, depuis la préparation, la recherche de candidatures, jusqu'à la sélection des candidats et l'intégration des nouveaux salariés.

**Tableau n°4 : Les Différents outils de processus de Recrutement<sup>5</sup>**

Les outils	Définition
<b>Formulaire de demande d'emplois</b>	C'est un document qui doit être rempli à la main par le candidat d'une façon aussi détaillé afin de poser sa candidature
<b>Le cv</b>	Est un document décrivant le parcours professionnel d'une personne, peut prendre plusieurs formes, tout dépend du parcours de la personne qui le rédige et du contexte culturel.
<b>Diplôme</b>	Grade délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitudes et de connaissance
<b>Lettre de motivation</b>	est une pièce essentielle du dossier de candidature, Elle consiste à présenter la personnalité et la qualification du demandeur
<b>La visite médicale</b>	Consiste à identifier de manière plus ou moins rapides l'état de santé générale d'un individu.
<b>Teste et entretien</b>	Le teste est une épreuve, questionnaire servant à juger quelque chose ou quelque 'un .L'entretien
<b>Contrat (CDI-CDD)</b>	Le CDI est la forme normale du contrat de travail, passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDD est un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pure une durée limitée
<b>Dossier administrative</b>	Il s'agit de tous les documents produits ou reçus par l'administration qui se présente se forme écrite (dossier,rapports , l'étude , le comptes rendus....)

<sup>5</sup> GREEN ET JOHN B ,mimer, and industriel relation , londers , collier Macmillan 1977

Figure n°9 : processus globale de recrutement



**Source :** GUY SABON , JEAN –M ARIE JIUVEL l’entretien de recrutement , des outils et des méthodes pour mieux recrutes , partie application pratique , page 17

## **I. Les outils de recrutement le plus utilisés**

### **A. L’entretien de recrutement (d’embauche)**

Le candidat est auditionné par une ou plusieurs personne (ensemble ou successivement) en charge du recrutement. Les objectifs de l’entretien sont d’obtenir de l’information sur le candidat et de lui donner des informations sur le poste et l’entreprise. C’est un outil adapté pour évaluer des critères subjectifs tels que les compétences interpersonnelles. IL Ya souvent plusieurs entretient prenant des formes différents : L’entretient avec des professionnels du recrutement (service RH ou cabinet de recrutement) et l’entretien avec le ou les supérieurs hiérarchique.

#### **Les deux formes de l’entretien**

##### **1. L’entretien avec des professionnels du recrutement :**



Son objectif est d’évaluer la personnalité, le savoir être, la capacité à intégrer l’entreprise, la cohérence du parcours de formation et les aspirations professionnelles du candidat en ne se limitant pas à la demande immédiate et en considération une optique d’évaluation à long terme dans l’organisation.

Habituellement, au cours d’un entretien d’une heure à une heure trente, les professionnels des ressources humaines évalueront les principaux critères définis.

##### **2. L’entretien avec le supérieur hiérarchique :**

Le supérieur a souvent une vision pragmatique à court terme. Ce qui lui importe, ce sont les compétences du candidat par rapport au poste à pourvoir, ainsi que la capacité d’intégration dans l’équipe.

En suite le déroulement de l’entretien peut être structuré de la manière suivante :

Accueil du candidat  Déroulement de l’entretien  Information du candidat

#### **▪ Les différents types d’entretien**

Les entretiens peuvent être individuels ou collectifs (plusieurs candidats), la forme de l’entretien collectif a pour objet en général de mettre en situation le candidat.

Le recruteur doit développer, au cours de ses expériences, une connaissance de lui-même pour prendre conscience des biais dans son jugement.

### ✚ Les biais du jugement dans la sélection

- L'effet de <<halo>>: le recruteur accorde une importance démesurée à une caractéristique de l'individu.
- L'erreur fondamentale : elle consiste à attribuer au candidat des comportements, des attitudes et des réactions en réalité plutôt imputables à l'environnement ou à la pression de la situation.
- Le biais de projection : le recruteur cherche chez le candidat un profil identique au sien.

### B. Les tests

Il y a aussi des tests qui sont réalisés à la suite d'un entretien ou en amont. Ils sont objectifs de faire apparaître les performances et les contre-performances ainsi que les compétences.

Il existe deux grandes familles de tests de recrutement : ceux destinés à évaluer les aptitudes mentales ou physiques et ceux destinés à révéler les traits de personnalité des candidats.

De nombreux tests sont commercialisés par des cabinets spécialisés (par exemple, l'éditeur français ECPA). Certaines entreprises de grande taille et recrutant un volume important de salariés construisent leurs propres tests (par exemple, le test d'aptitudes d'accueil chez Quick). Pour qu'un test soit valide, il doit être adapté aux critères à évaluer et administré par une personne habilitée. Les résultats sont interprétés en les comparant avec ceux de la population de référence établis lors de l'étalonnage.

- **Les tests psychométriques** : ils mesurent les aptitudes par rapport à un objectif déterminé (test de langues, test d'intelligence ...) ils étudient de façon plus approfondie le savoir-être du candidat.
1. Les tests d'aptitude : correspondent à une catégorie générale comprenant différents types de tests.
    - a) **Les tests d'intelligence** : mesurent le niveau intellectuel général du candidat, notion certes délicate à appréhender. Ainsi, Alfred Binet, le père du QI, répondait à la question « qu'est-ce que l'intelligence » ? : « ce que mesure mon test ».

Différentes dimensions de l'intelligence peuvent être évaluées :

La capacité à comprendre, à raisonner, à mémoriser, à analyser, à synthétiser, à se concentrer ou à assimiler.

Certains tests d'intelligence se présentent sous la forme de séries logiques à compléter. Les tests d'aptitudes professionnelles à proprement parler établissent le degré d'habileté physique ou intellectuelle d'un candidat par rapport aux tâches à effectuer dans le poste à pourvoir.

**b) Les tests de connaissances**

Ils mesurent la culture générale d'une personne ou l'étendue et la profondeur de son savoir sur un sujet particulier exemple :

Connaissances sur la culture d'un pays pour un poste de directeur commercial export.

*Exemple de deux tests d'aptitude intellectuelle :*

Les <<progressive Matrices, conçues par J.C. Ravin, présentent des problèmes composés de matrices comprenant une série de figures abstraites. Parmi plusieurs propositions, le candidat doit retenir celle qui manque à la matrice. Il existe une vision pour les niveaux intellectuels intermédiaires et les niveaux intellectuels supérieurs.

- Le D2000 est constitué d'une série de dominos à compléter. Il est plutôt utilisé pour le recrutement de jeunes diplômés.
2. Les tests de personnalité : on distingue les techniques projectives et l'approche par les traits de personnalité.
- Les tests projectifs : consistent en une exploration mentale à partir des projections stimulées chez le candidat de diverses manières. Le Rorschach utilise des taches d'encre et le TAT (Thematic Apperception Test) propose des images que le candidat doit décrire.

Les interprétations portent par exemple sur le degré de soumission d'un candidat à sa hiérarchie ou sur son agressivité vis-à-vis de ses collaborateurs. Ces outils d'investigation de la personnalité, dont certains étaient conçus à l'origine pour des diagnostics psychiatriques, sont très indiscrets. Leur utilisation pour le recrutement demeure controversée.

Parmi les tests de personnalité qui se présentent sous la forme de questionnaires, on trouve :

1. Le SOSIE : qui comporte des questions à choix forcé. Il évalue neuf traits de personnalité  
Ascendance, sociabilité, acceptation des autres, stabilité, émotionnelle, estime de soi, dynamisme, persévérance, circonspection, curiosité d'esprit.
2. Les valeurs interpersonnelles :

Considération sociale, liberté d'action, intérêt pour les autres, recherche d'approbation, conformisme, goût du pouvoir.

3. Les valeurs personnelles : matérialisme, implication /décision, organisation/méthode, clarté des objectifs, challenge personnel, variété /nouveau. Il aussi utilisé pour les bilans professionnels.

Le 16PF5, qui évalue seize traits de personnalité :

Méfiance vis à vis des autres stabilités émotionnelles, affirmation de soi, esprit pratique, indépendance de caractère, finesse de jugement, tendresse.

Dont la combinaison permet de situer le profil du candidat par apport à cinq grandes tendances : l'extraversion, l'anxiété, l'intransigeance, l'indépendance et le contrôle de soi.

### **3. Les centres d'évaluation**

Le centre d'évaluation (ou sasement centre), qui désignent une procédure (et non-lieu), sont constitués de plusieurs méthodes de sélection (test d'aptitude, entretiens, mises en situation) directement reliées aux taches afférentes aux postes à pourvoir pour faire apparaître les comportements du candidat considérés comme positifs ou négatifs.

Les allemands y ont eu recours pendant la première guerre mondiale pour le recrutement des agents secrets, et les britanniques pendant la seconde guerre mondiale pour la sélection des officiers dans l'armée.

Cette méthode, beaucoup utilisée dans les pays anglo-saxons, s'installe plus l'entement dans le paysage des outils de sélection en France.

Elle caractérise par l'observation du comportement des candidats en conditions de laboratoire reproduisant le plus fidèlement possible la situation réelle.

Plusieurs évaluateurs spécialisés recourant à une variété de techniques d'observation mettent en commun leurs jugements pour déterminer dans quelle mesure les individus possèdent les aptitudes nécessaires pour être performants dans un type de poste donné.

Des tests mise en situation(tests de simulation) tels que la résolution de cas (individuelle ou collective), la discussions de groupe, les jeux de rôle ou l'exposé oral sont utilisé pour évaluer des compétences interpersonnelles comme la capacité de communication, la prise de décision, le style de leadership. Les centres d'évaluation sont surtout utilisés pour le recrutement et pour le développement de carrière des cadres ou futurs cadres.

Exemple de tests mise en situation :

L'exercice in <<basket>> : le candidat est mis dans la situation d'un manager rentrant de congés et trouvant une pleine corbeille de courrier à traiter en temps limité.

Les jeux de rôle : cas du client furieux, cas de l'entretien de recadrage avec un subordonné, exercice de vente.

### **C. La graphologie**

Cette méthode, qui est une forme de test projectif de personnalité, étudie les caractéristiques mentales, intellectuelles ou personnelles d'un candidat à partir de son écriture.

L'utilisation fréquente de la graphologie pour le recrutement est une particularité de la France où elle a été inventée et où elle est enseignée dans plusieurs institutions.

C'est la raison pour laquelle il est traditionnellement demandé aux candidats d'envoyer une lettre de motivation manuscrite.

Toutefois, le développement de la prise de contrat par internet modifie les normes. ANSI les lettres dactylographiées sont de plus en plus fréquemment envoyées par le candidat. L'utilisation de la graphologie, qui présente un intérêt indéniable en psychologie, en criminologie ou pour la connaissance de soi.

Est très critiquable pour le recrutement.

Le choix des outils de sélection : pour le choix des outils de sélection, plusieurs éléments sont à prendre en compte, (la législation, la qualité scientifique des outils et la pratique sociale).

La législation édicte le principe de proportionnalité des données collectées par rapport à la finalité. L.121-6 du Code du travail précise que les informations demandées sous quelque forme que ce soit au candidat à un emploi ou un salarié ne peuvent avoir comme finalité que l'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi.

Selon l'article L.121-7, le candidat doit être informé des techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard et les résultats doivent rester confidentiels.

Dans une approche gestionnaire, le recrutement est présenté comme une prise de décision rationnelle, aidée par des outils de sélection scientifique. La qualité des instruments de mesure peuvent être appréciée en trois points :

La fidélité :

Dans les conditions comptables, l'outil doit donner les mêmes mesures. Autrement dit, le résultat du test ne doit pas dépendre de la période d'utilisation ou de la personne qui administre et interprète le test.

La capacité discriminante : l'outil doit faire apparaître des différences significatives entre les candidats pour faciliter le choix.

La validité : on distingue :

La validité prédictive (le test doit prédire la performance future dans la poste à pourvoir).

La validité de contenu (le test doit réellement mesurer les compétences voulues).

La validité de construction (le test est basé sur une définition précise de la notion à mesurer).

Rares sont les études portant sur la validité des différents outils de sélection.

La plus mentionnée est celle présentée en 1989 par Bouchon-Schweitzer à partir des travaux de Robertson et Smith.<sup>6</sup>

### **D – le choix de contrat de travail**

Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre, moyennant rémunération. Le contrat de travail est un contrat de droit privé. Il est soumis aux dispositions du Code du Travail et de la Sécurité Sociale<sup>7</sup>

#### **Les types de contrat de travail :**

**1\_ Contrat de travail à durée indéterminée (CDI) :** Il est le plus couramment utilisé, pour être licite, il doit en conformité avec la législation, les prescriptions des conventions collectives et les usages de la branche<sup>8</sup>

**2\_ le contrat de travail à durée déterminée (CDD) :** Les CDD, contrat à durée déterminée considérés comme précaires, doivent être conclus pour un motif précis et prévoir un terme, ils sont renouvelables une fois, pour une durée globale ne pouvant excéder 18 mois (sauf pour un remplacement dont le terme est imprécis). Ils peuvent être utilisés en cas de remplacement d'un salarié absent, de suspension de contrat, d'accroissement temporaire d'activité ou dans des cas très spécifiques. Il existe également un « un CDD senior » (à l'explication des professions agricoles), il est destiné aux personnes âgées de plus de 57 ans inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP) Le contrat de travail à temps partiel (CTP): Les (CTP) sont des CDI ou des CDD conclus pour une durée du travail inférieure à la durée de travail applicable dans l'entreprise. La récente législation fixe la durée minimale à 24 heures par semaine au son équivalent mensuel. Cette durée peut être inférieure à la demande (écrite) du collaborateur, pour faire face à des contraintes personnelles ou pour lui permettre un cumul d'emplois.

---

<sup>6</sup>Bruchon-schwitzerer, m pratiques savoirs en matière d'évaluation du personne, 1989

<sup>7</sup> www.ffnatation.fr

<sup>8</sup> H.de FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5e édition, DUNOD, Paris, 2016, P.38

**3\_ Le contrat de travail intermittent :** Le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées le (CTI) est un contrat à durée indéterminée .Il est possible d'y avoir recours dans certains entreprises et pour des emplois intermittents par nature. Attention, l'employeur ne peut, de son seul initiative, proposer un contrat de travail intermittent : une convention, un accord collectif ou un accord d'entreprise doit autoriser le recours à un tel contrat.

**4\_ Le contrat de travail temporaire (CTT) :** La conclusion d'un contrat de travail temporaire n'est possible pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée mission, et seulement dans les cas énumérés par la loi, les motifs de recours sont les mêmes que pour le CDD les durées sont également limitées

**5\_ les contrats relatifs à des formations en alternance :** le contrat de professionnalisation : Il a pour objectifs de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 26ans. Et des demandeurs d'emploi de 26ans et plus, et de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle, ce type de contrat peut ouvrir droit à des primes ou à exonération de cotisations patronales de sécurité sociale sous certaines conditions.

**Conclusion**

Aujourd'hui, les enjeux de la fonction de recrutement sont tels que l'absence d'une politique de recrutement constitue une erreur stratégique pour une direction générale ou la direction ressource car l'acquisition des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance. Une fonction de 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.

# Chapitre 3



*La politique de recrutement au sein  
de BONHEURGAZ*



## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

### **Introduction**

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment l'entreprise direction de distribution de TIZI-OUZOU utilise les outils de gestion d'une politique de recrutement au service de l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections dont la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « direction de distribution de TIZI OUZOU », la deuxième traite sur le recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ de TIZI OUZOU Enfin, dans la troisième et dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats.

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

### **Section 01 : Présentation de « SADEG »**

#### **1-1 La Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz**

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 22/05/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz, dénommée « SDC. Spa », société par action et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux – route national n 38 – Gué de Constantine-Alger, gère à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concession électricité et gaz s'étendant sur les territoires national .De par ses mission et attribution, la SADEG met au service de ses clients par moins de 187 district électricité et 186 districts Gaz ainsi que 378 Agence commerciales.

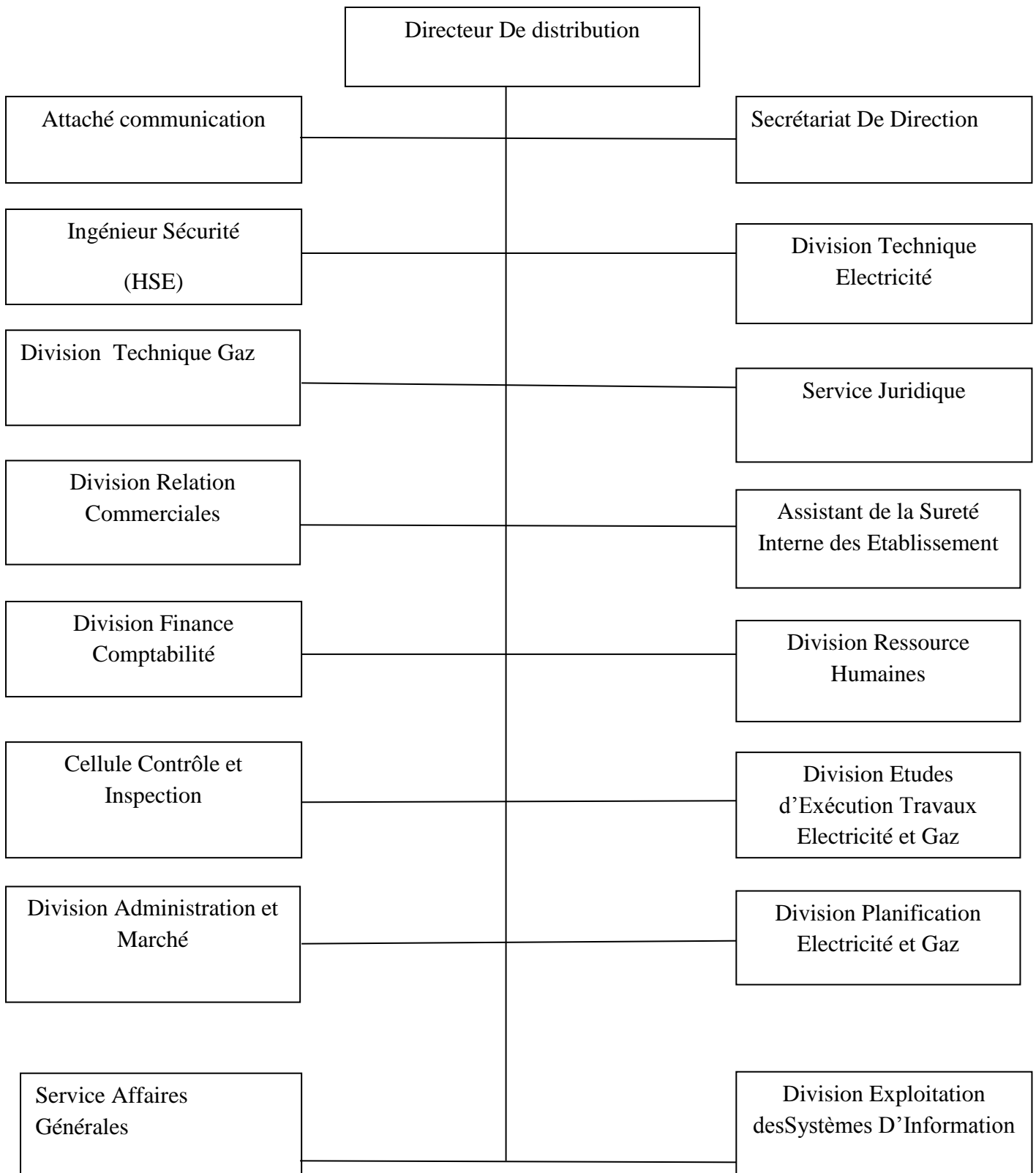
#### **1-2 Les missions de La Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz SADEG**

Est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

#### **1-3 Les attributions de la SADEG**

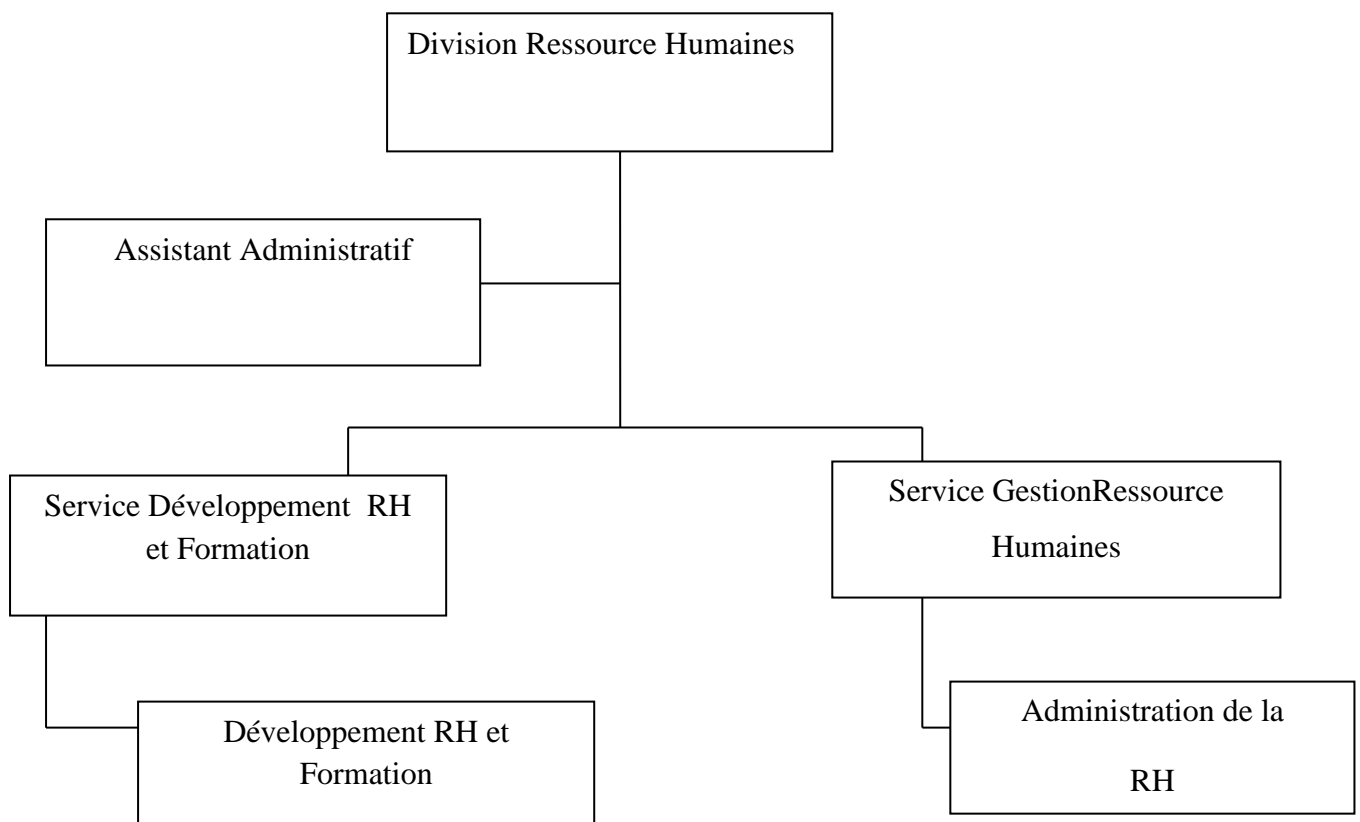
- La garantie de la qualité et la continuité de service
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz
- Développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux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

Figure 10 : L'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou



Source : Document SONELGAZ TIZI-OUZO

**Figure N° 11 : Division Ressources Humaines**



**Source :** Document SONELGAZ Tizi-Ouzou

#### **1-4 LA direction de distribution TIZI OUZO**

SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou est l'une des 53 directions de distribution appartenant à la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dont le siège social est situé au Boulevard Stiti Tizi-Ouzou.

DD de Tizi-Ouzou couvre la totalité des communes de la wilaya où elle gère à travers ses 18 agences commerciales et 23 districts (16 gaz et 9 électricité) plus de 413655 abonnés en électricité BT, 1429MT, 03HT et 231511 abonnés en gaz BP, 221MP et 8HP. Avec un effectif de 1074 salariés des différentes catégories socioprofessionnelles au 14/11/2021<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Direction de distribution SONELGAZ 3/11/2021

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

**2- la SADEG est composé de plusieurs région, et les régions sont composé de plusieurs direction :**

### **2-1 Région de distribution Alger**

- 5direction de distribution
- 34 Agence commercial
- 8 District Electricité
- 8 Districts Gaz

### **2-2 Région de distribution Est**

- 16 direction de distribution
- 107 agence commerciales
- 66 District Electricité
- 65 Districts Gaz

### **2-3 Région de distribution Ouest**

- 16direction de distribution
- 118 Agence commerciales
- 63 Districts Electricité
- 46 District Gaz

### **2-4 Région de distribution centre**

- 14 direction de distribution
- 117 Agences commerciales
- 79 District électricité

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

- 69 Districts Gaz

TIZI OUZOU fait partie de Région distribution Centre

### **Section 02 : le recrutement au sein de la direction de distribution de la SONELGAZ de TIZI OUZOU**

#### **1- Gestion des emplois des profils et des compétences G .P .E .C**

C'est un processus qui consiste à affecter les salariés selon leur aspiration tout en répondant au besoin de l'organisation. Le développement de carrière individuelle doit obéir en parallèle au développement de l'entreprise

Dans les pays anglo-saxons on détermine ce processus par le terme « DIDO » qui veut dire développement individuel et développement organisationnel.

Il est à souligner que la compétence collective n'est pas l'addition des compétences individuelles d'où le rôle du DRH pour adopter un schéma directeur permettant de combiner toutes ces compétences pour atteindre cette performance globale qui s'intègre dans la stratégie de l'entreprise.

En adoptant le dispositif de la GPEC , le DRH doit anticiper les situations en prévoyant la mise en place des potentiels sur les futurs postes car un poste actuel peut devenir à l'avenir obsolète et c'est un responsable RH qui doit anticiper les situations en prévoyant la mise en place des potentiels sur les futurs postes car un poste actuel peut devenir à l'avenir obsolète et c'est au responsable RH de le rendre plus attractif et attirer des candidats .

Il faut souligner aussi que la compétence ne se mesure pas uniquement à l'acquisition des techniques, mais aussi à la mobilité et à la volonté d'où l'importance du rôle DRH dans le domaine de la carrière.

Le DRH doit faire un bon diagnostic sur la situation de personnel et anticiper tout les futurs changements pour mieux faire face aux évolutions qui interviendront.

Les futurs changements peuvent concerner plusieurs cas à savoir :

- Changement d'emplois sensibles qu'il faut modifier
- Changement d'emplois appelés à disparaître.

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

- Emplois nouveaux à intégrer dans les nouvelles structures

Le DRH doit avoir cette vision anticipative et prévoir le personnel compétent en mettant en application la politique de la GPEC.

### **1-2 Notion de recrutement**

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

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

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

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

#### **1 2-1 Création d'un poste vacant**

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

#### **1 2-2 Vacance d'un poste**

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

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

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

- Retraite.
- Décès.
- Mise en disponibilité.

### **1-3 Modalités de Pourvoi des postes**

#### **1-3-1 Priorité à la promotion interne**

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

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

Si au terme de la procédure de publication et de l'appel à candidatures, Les postes n'ont pas été pourvus, il faut procéder au recrutement externe.

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

- Notion de prospection : Elle a pour objectif de rechercher à obtenir le plus grand nombre de candidats disponibles sur le marché de l'emploi, en suscitant la demande.
- Connaissances des sources externes :
- L'ANEM au niveau national et l'ALEM au niveau local

En vertu du décret 63.153 du 25.4.1963 relatif au contrôle de l'emploi et placement des travailleurs et complété par le décret de 2004 L'ANEM est : « le gestionnaire du marché national et l'instrument d'application de toute politique en matière d'emploi et de main d'œuvre »

Ace titre, les bureaux de main d'œuvre sont chargés de recueillir les offres et les demandes d'emploi et d'assurer le placement des travailleurs.

En ce qui concerne les offres d'emplois, « tout organisme employeur est tenu de déclarer aux services de main d'œuvre tout emploi vacant ou nouvellement crée » .

- Liaison DRH /ALEM

- la DRH de l'unité transmet ces besoins à L'ALEM territorialement compétent en précisant le nombre de candidats, la spécialité et le nombre de postes à pourvoir.

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

- Les candidats présentés par L'ALEM sont munis d'un bulletin de présentation matérialisant le placement.
- En cas d'échec l'ALEM est informée du rejet par la DRH qui lui retourne le volet en précisant le motif du rejet du candidat.

### **1-4 Condition de recrutement**

Le recrutement obéit à certaines conditions qui sont générales c'est-à-dire qui concernent tous les candidats qui répondent aux exigences réglementaires et à certaines conditions particuliers qui sont l'exception de la règle à savoir :

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

### **1-5 Procédures de recrutement**

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

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

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

Faire une présélection à partir des dossiers et des cursus universitaires.

Faire un test professionnel dans la spécialité.

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

A l'issue du test professionnel, convoquer les candidats pour un test psychotechnique relevant du centre de sélection

### **Section 3 : l'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ALEM va procéder à l'orientation des candidats de l'ANEM vers la direction de distribution de TIZI OUZOU L'ANEM oriente Monsieur BERICHI Mohamed et d'autres candidats répondants aux exigences soulignées par l'offre d'emploi, ils furent priés de se

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

présenter au niveau de la direction de distribution TIZI OUZOU munis d'un bulletin de présentation, ce bulletin comporte les renseignements suivants :

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

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

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

- Le CV.
- Demande manuscrite.
- Diplôme .
- Certificats de travail (s'il y a bien) .
- casier judiciaire.
- photos d'identité.
- 01certificat de résidence.

### **3- la sélection**

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

Les étapes du processus de sélection sont les suivantes :

-Analyse du curriculum vitale,( la demande de candidature ): Cette étape permet d'opérer une première sélection et consiste à analyser les références présentées par les candidats et vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste

### **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

-Le test professionnel est de la compétence de la structure utilisatrice et doit porter sur l'évaluation des connaissances générales, professionnelles et techniques du candidat par rapport à celles exigées par le poste. A cet effet, la structure doit mentionner les résultats du test sous forme de compte-rendu et l'adresse à la structure RH. Les fiches des candidatures complétées par le résultat du test professionnel sont soumises à la décision du directeur.

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

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

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

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

Une fois que Mr BARICHI Mohamed est signé le contrat de travail, le responsable de la fonction développement GH dresse un PV d'installation pour la nouvelle recrue qui sera envoyée en formation au centre afin de le former à assurer au mieux sa fonction. A la fin de la période, il sera évalué avec ce qu'on appelle la fiche d'évaluation. L'employeur s'attache à accompagner et à orienter la nouvelle recrue au cours d'une visite qu'il doit faire au niveaux de tous les services de la direction de distribution, afin de lui présenter les différentes

## **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la direction de distribution de SONELGAZ**

---

composante de son milieu de travail ainsi que les personnes avec qui il devra travailler, et cela dans le but de lui faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise et son règlement.

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

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

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

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

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

#### **4-3\_ période d'essai et confirmation**

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

### **Conclusion**

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

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

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

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

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

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

---



---

*Conclusion Générale*

---



---

## Conclusion Générale

---

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

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

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

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

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

Et quand on essaye de distinguer la réussite de la méthode adoptée par SONELGAZ dans les opérations de sélection et de recrutement, on peut dire qu'elle est couronnée de succès, malgré que ceci reste relatif, étant donné qu'effectivement, quelle que soit la volonté de l'entreprise de prendre les mesures convenables, la politique suivie dans l'opération de recrutement des nouveaux collaborateurs a une influence profonde sur la volonté des

## Conclusion Générale

---

individus de triompher et de donner la meilleure chose réalisée, effectivement à SONELGAZ eu égard à sa bonne réputation ainsi que sa personnalité notable au niveau national, à cet égard elle ne peut assurer qu'elle a sélectionné la personne convenable qu'après l'avoir recruté et vu le résultat de son travail.

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

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

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

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

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

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

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



# *Bibliographie*



## Bibliographie

---

### Ouvrage

- ALAIN GAVAND, « le recrutement, outil, meilleur pratique et nouveaux standards » édition éveillés 61paris, cedex 05.
- ALAIN-GAVA « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards » édition Eyrolles, Paris, 2013, p 26.
- AMIEL, Michel, BONNET français, « recruter sans trop d'erreur procédures, outils, méthodes » De Boeck, Août 2002
- BELKHEIRI, OMAR, support de cours, « gestion des ressources humaine » 2011\_2012, DONOD, Paris 2005.
- BEN CHEMAM F, GALI « NGO, G gestion des ressources humaines », op cité, p 78.
- CITEAU, « Gestion des ressources Humaines :principe généraux et cas pratique ,2eme édition »,
- D Ulrich, Human resource champions, edition Harvard business school press , Cambridge , 1996
- GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles, paris, 2013, p.317.
- HÉLÈNE DE FALCO « maîtrise ses recrutement » 5em édition, paris , 2016 , DUNUD.
- JEAN, MARIE PETTTI, « personnel et DRH » Paris, édition Vuibert, 2001.
- Jean-Marie Peretti « ressources humaines »paris, 12 édition, P41, 42, 43,44, 20101 J.P.
- JEAN-PIERRE Citeaux, « gestion des ressources humaines » principe généraux et cas pratique, 2<sup>em</sup> édition, 1997.
- JFOMBONNE, « personnel et DRH » .paris : édition Vuibert, 2001
- M, THÉVENET et ALII « Fonction ressources Humaines » Pearson Éducation, 2007.
- M.ARTORY BERNARD et autre, «La gestion des ressources humaines », 6em édition.. ♦ PRETTI.M.P, « gestion des ressources humaines »,11éme éd Vuibert, paris, 2003, p.89
- Marcel coté « la gestion des ressources humaines » diffusion Vuibert paris, guérin, éditeur
- MAZOULI .K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p.59.

## Bibliographie

---

- PRETTI.MP, « gestion des ressources humaines », 11<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2003, P89\_90
- RAYMAND.ALAIN THIÉTART et JEAN-MARX XUREB, stratégie, concepts, mise en oeuvre, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2009.
- SYLVIEST.ONCE et autre, « relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines ». 2<sup>ème</sup> édition cheneliere éducation, Canada, 2004, p 6.
- TRESANIMI.M, « évaluer les compétences du recrutement a la gestion de carrière », 2<sup>ème</sup> éd management et société, paris, 2013, p.29
- TRESANIMI.M, « évaluer la compétence du recrutement a la gestion de carrière » 2<sup>ème</sup> édition management et société, paris, 2013, p29

### Mémoire

- ACHAT.F, ASRADJ.A. « Le recrutement et l'application des très ». cas de : la DRGB SONATRACH. Mémoire de master en sciences de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Ne vais, FSGC, 2013
- Boulahder .A .Boureta .N (Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de L'entreprise) Cas de SENTEX –KHERRATA. Mémoire de master science de Human: Université ABDERAHMAN MIRA, 2014.
- Khelfaoui. N.Nasri. C (les critères de processus de Recrutement) Cas l'entreprise privé CIVITAL .Mémoire de master Science Humaines

### Article

- Omar Belkhiri support de cours (Gestion des Ressources Humaines) 2011.

### Site Internet

- WWW.SONELGAZ .dz Consulter le 03/10/2021, 13h.
- Direction de Distribution de SONELGAZ 2021.
- WWW.ffnatation.Fr



# *Table des matières*



# Table des matières

---

Remerciement	
Dédicace	
Liste des Abréviation	
Liste des figures	
Liste destableaux	
Sommaire	
Introduction Générale.....	1
<b>Chapitre I : Le Recrutement à l'activité de la GRH</b>	
Introduction .....	4
Section 1 : L'évolution de la fonction Ressource Humaines .....	5
1-1 le développement de la fonction ressources humaines .....	5
1-1-1 L'émergence de la fonction (1850-1944) .....	6
1-1-2 les trente Glorieuse 1945-1974 .....	6
1-1-3 La fonction face a la crise.....	6
1-2 Définition de la fonction ressources humaines .....	7
1-3 les objectifs de la fonction ressources humaines .....	8
1-3-1 un objectif économique .....	8
1-3-2 les objectifs humaines .....	8
1-3-3 un objectif d'actualisation .....	8
1-3-4 les objectifs économique et d'actualisation dirigent s'équilibrent lorsqu' ils sont relie par l'objet humaines.....	9
1-4 LA Structure de la fonction ressources humaines.....	9
1-5 les missions de la fonction ressources humaines .....	10
1-5-1 administrer efficacement .....	10
1-5-2 Développer l'engagement des salariés .....	11
1-5-3 Favoriser le changement .....	11
1-5-4 mettre en œuvre la stratégie .....	11
Section 2 : les Activités de la Gestion Ressources Humaines.....	12
2-1-1 L'administration du personnel.....	12
2-1-2 la gestion des ressources humaines et des couts .....	13
2-1 -3 la formation et le management des compétences .....	14
2-1-4 le développement humain et social .....	14
2-1-5 L'information et la communication.....	14
2-1-6 L'amélioration des conditions de travail et le bien- être .....	15

## Table des matières

2-1-7 les relations social et le dialogue social .....	15
2-1-8 conseil a la hiérarchie dans la gestion des hommes .....	16
2-1-9 la relation externe .....	16
Section 03 : le recrutement et la gestion des ressources humaines .....	16
3 -1 Définition de la GRH .....	16
3-2 Définition du terme Gestion des Ressources Humain .....	17
3-3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	19
3-4 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines .....	20
3-4-1- Fonction stratégique .....	20
3-4-2 La fonction RH .....	21
3-4-3- Fonction innovante .....	21
3-4-4Gestion individuelle et collective .....	21
3-4-6 Gestion à court terme et long terme.....	21
3-4-7- Gestion formelle et informelle .....	22
3-4-8- Gardienne des valeurs .....	22
4 -Les différents champs d'activité de la FRH.....	22
4-1 L'organisation de la fonction ressources humaines .....	23
5- définition de recrutement .....	24
5-1 Les types de recrutement .....	24
5-1-1 Le recrutement interne.....	24
5-1-2 Le recrutement externe .....	24
5-2 L'IMPORTANCE DE RECRUTEMENT .....	26
Conclusion.....	28

### Chapitre II : La politique de Recrutement

Introduction .....	29
Section 1 : Définition d'une politique de recrutement .....	30
1.1. Raisons de définition d'une politique de recrutement .....	30
1.1.1. Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise .....	30
1.1.2. Le recrutement nécessite une anticipation .....	31
1.1.3. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation a moyen terme .....	31
1.1.4. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût .....	31
1.1.5. L'entreprise doit intégrer la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans sa politique de recrutement .....	31
1.2. Définition de la politique de recrutement.....	32

## Table des matières

---

1.2.1. Un préalable : être au clair sur sa « stratégie d'entreprise » .....	32
1.2.2. Le lien entre la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie fonctionnel RH.....	33
1.3. La GPEC : Un élément clé .....	33
Définition de la GPEC .....	33
1.4. La politique de recrutement.....	33
1.4.1. Définition de la politique de recrutement .....	34
1.4.2. Contenu de la politique de recrutement.....	34
1.4.3. Éléments d'une bonne politique de recrutement .....	36
1.4.4. Les objectifs de cette politique.....	36
Section2: Le processus de recrutement .....	36
2.1. La définition du besoin.....	38
2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir.....	38
2.1.2. Etablir le profil de poste .....	40
2.2. La recherche des candidats.....	42
2.2.1. La prospection interne .....	42
2.2.2. La prospection externe .....	42
2.3. La sélection des candidats .....	42
2.4. L'entretien .....	43
2.4.1. L'accueil du candidat .....	46
2.4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature .....	46
2.4.3. Les critères de motivation .....	46
2.4.4. La validation des compétences .....	46
2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité .....	47
2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste.....	47
2.4.7. La conclusion de l'entretien .....	47
2.5. Choisir le candidat.....	47
2.6. La période d'essai.....	49
2.6.1. Accueillir le nouvel embauché .....	49
2.6.2. Structurer la prise de fonction .....	50
2.6.3. Piloter la période d'essai .....	51
2.7. L'embauche définitive .....	51
2.8. Accueil et intégration du nouvel embauché .....	52
2.9. Les erreurs a évité .....	53

## Table des matières

Section 3 : les outils de la politique de recrute.....	54
3- Les centres d'évaluation .....	59
1_ Contrat de travail a durée indéterminée (CDI).....	61
4_ Le contrat de travail intermittent .....	61
5_ Le contrat de travail temporaire (CTT).....	62
6_ les contrats relatifs à des formations en alternance .....	62
Conclusion .....	63

### **Chapitre III : La politique de recrutement au sein de la Direction de Distribution de SONELGAZ**

Introduction .....	64
Section 01 : Présentation de « SADEG » .....	65
1-1 La Société Algérienne de Distribution de l'Électricités du Gaz .....	65
1.3.- Les attributions de la SADEG.....	65
1-4 LA direction de distribution TIZI OUZO .....	67
2- la SADEG est composé de plusieurs régions.....	68
2-1 Région de distribution Alger .....	68
2-2 Région de distribution Est .....	68
2-3 Région de distribution Ouest .....	68
2-4 Région de distribution centre .....	68
Section 02 : le recrutement au sein de la direction de distribution de la SONELGAZ de TIZI OUZOU .....	69
1- Gestion des emplois des profils et des compétences G .P .E .C .....	69
1-2 Notion de recrutement .....	70
1 2-2 Vacance d'un poste .....	70
1-3 Modalités de Pourvoi des postes .....	71
1-4 Condition de recrutement.....	72
1-5 Procédures de recrutement .....	72
Section 3: l'étude d'un cas pratique d'un recrutement externe d'un agent maîtrise (attaché commercial) .....	73
1- Les préalables de recrutement .....	73
1-1 Identification de besoin.....	73
2- la recherche des candidatures.....	73
2-1_L'offre d'emploi.....	73
2-2 L'orientation Des candidatures.....	73

## Table des matières

---

2-3 _ présentation des candidats aux services personnels .....	74
3- la sélection .....	74
4- Naissance de la relation de travail .....	76
4-1 Établissement d'un contrat .....	76
4-2_ L'installation de la candidate.....	76
4-3_ période d'essai et confirmation.....	76
Conclusion .....	77
Conclusion générale .....	78
Bibliographie .....	80
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

## Résumé

Pour la raison du choix de notre thème de travail, l'objectif consistait principalement dans l'acquisition et le développement de nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour ensuite savoir comment se réalise et déroule les outils de gestion d'une politique de recrutement au sein de l'entreprise, un guide d'entretien sur l'étude d'un cas pratique d'un recrutement d'un agent maîtrise. Les résultats obtenus de cette études répondent pratiquement à notre question principale et confirment l'hypothèse posée qui stipule sur l'importance de recrutement et sa nécessité pour l'entreprise, et le choix efficace du candidat influence positivement sur la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi que le recrutement est une simple pratique de gestion passage obligé dans la relation entre l'individu et l'entreprise, processus concret se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande de l'emploi que la performance et la survie de l'entreprise dépendent de la façon dont l'entreprise recrute.

A la fin, on a constaté que le processus ou la procédure de recrutement différé d'une organisation à une autre, mais l'objectif trace reste le même et consiste en l'amélioration des résultats et aussi être plus efficace et performant pour long terme.

**Mots Clés :** Gestion des Ressources Humaines, Recrutement, politique d Recrutement

## Abstract

For the reason of the choice of our theme of work, the objective consisted mainly in the acquisition and the development of our knowledge in the field of the management of human resources, to then know how is carried out and enfolds the tools of the management in recruitment policy within the company, an interview guide an the study of a practical case of recruiting a supervisor.

The results obtained from this Study practically answer our main question and confirm the hypothesis posed which stipulates the importance of recruitment and it's necessity for the company and the effective choice of the candidate positively influences the profitability of the company Just as recruitment is a simple management practice, which is a necessary step in the relationship bet wean the individual and the company, a concrete process plays out the major balances between supply and demand for employment as well as the performance and survival of the company recruits.

At the end, we noticed that the recruitment process or procedure differed from one organization to another, but the objective remains the same and consists of improving results and also being more efficient and effective for the long term.

**Keywords :** Humain Ressources management, recrutement, recrutement policy ....