



*Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou*  
*Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion*  
*Département des Sciences de Gestion*

## *Mémoire de Fin d'Etudes*

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management stratégique**

**Thème :**

***Gestion de recrutement comme levier stratégique de  
compétitivité de l'entreprise  
cas :PRIBA AZAZGA***

**Réalisé par :**

SABER-BACHA YASMINA

MOHRI NAWAL

**Dirigé par :**

Mme. TIFRANI épouse MADOUCHE Souad

**Membres du jury :**

-MEZIAINI Yacine MAA UMMTO Président

-LEHAD Rachida MAA UMMTO Examineur

-TIFRANI épouse MADOUCHE Souad MAA Rapporteur

**2024/2025**

# **Remerciements**

*Nous remercions Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la force et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nous exprimons notre sincère gratitude à Mme. **Madouche Souad**, notre encadrante, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils, qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.*

*Nos remerciements les plus respectueux vont également à Mme **Sahaoui Imane**, Directrice des Ressources Humaines de la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga, pour son accueil chaleureux, sa collaboration précieuse et l'attention qu'elle a portée à notre démarche.*

*Nous remercions aussi l'ensemble du personnel de PRIBA Azazga pour leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre travail sur le terrain.*

*Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à nos familles et à nos proches, pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements, sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir.*

*Yasmina & Nawal*

## *Dédicace*

*À mon père, mon repère.*

*À ma mère, ma lumière.*

*À mes adorables frères, Koceila et Seddik,*

*À ma précieuse amie, Nasrine.*

*À mes chers cousins et cousines.*

*À toute ma famille.*

*Je vous dédie ce travail.*

*Yasmina*

## *Dédicace*

*À mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien sans faille tout au long de mon parcours.*

*À ma sœur Linda, pour sa tendresse, sa patience et sa présence réconfortante.*

*À mes frères Hamza, Younes, Mahdi et Yacine, mes piliers, pour leur complicité, leurs encouragements et leur amour fraternel.*

*À mon fiancé Lyes, mon partenaire de vie, pour sa compréhension, son soutien constant et sa confiance en moi.*

*À ma précieuse amie Thanina, pour son amitié sincère, sa bonne humeur et sa présence dans les moments importants.*

*À toutes les personnes qui ont croisé mon chemin, m'ont soutenue, encouragée ou inspirée à persévérer et à réussir.*

*Je vous dédie ce travail.*

*Nawal*

**La liste des tableaux :**

<b>Tableau N°1 : Évolution de la fonction RH à travers les siècles .....</b>	<b>12</b>
<b>Tableau N°2 : Comparaison des avantages du recrutement interne et externe .....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau N°3 : Contenu du CV.....</b>	<b>37</b>
<b>Tableau N°4: Comparaison entre les différents types d'entretiens d'embauche ...</b>	<b>42</b>

**Liste des figures :**

<b>Figure N°1 : Le processus de recrutement .....</b>	<b>24</b>
<b>Figure N°2: L'Organigramme de PRIBA.....</b>	<b>53</b>
<b>Figure N°3: Le recrutement comme levier stratégique de compétitivité.....</b>	<b>90</b>

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>SIRH</b>	Système d'Information des Ressources Humaines
<b>DPO</b>	Direction Par Objectifs
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
<b>RI</b>	Relations Industrielles
<b>SP</b>	Services de Personnel
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GPE</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CV</b>	Curriculum Vitæ
<b>QCM</b>	Questionnaire à Choix Multiples
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>INPRP</b>	Institut National de la Prévention des Risques Professionnels
<b>SST</b>	Santé et Sécurité au Travail
<b>ANEM</b>	Agence Nationale de l'Emploi
<b>OPAP</b>	Organismes Privés Agréés de Placement
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SPA</b>	Société par Actions
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale des Assurances Sociales

**Liste des annexes :**

<b>Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien d'embauche. ....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe 2 : Guide d'entretien avec le DRH de la SARL Souk Distribution .....</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 3 : Exemple d'un cv.....</b>	<b>98</b>
<b>Annexe 4 : Offre d'emploi.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe 5 : Bulletin de présentation .....</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 6 : Dossier administratif.....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 7 : Une déclaration et une demande d'affiliation d'un assuré .....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 8 : Fiche signalétique .....</b>	<b>105</b>

## *Sommaire*

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du recrutement.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : La gestion des ressources humaines et le recrutement.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Le processus de recrutement.....</b>	<b>23</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre 2 : Le cadre Méthodologique de la recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 1 : Présentation du terrain de recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>Section 2 : La méthodologie de recherche adoptée.....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 3 : Le recrutement au sein de PRIBA AZAZGA : Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>68</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>68</b>
<b>Section 1 : La place de recrutement au sein de PRIBA AZAZGA .....</b>	<b>68</b>
<b>Section 2 : Les étapes de recrutement au sein de PRIBA AZAZGA .....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>92</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>94</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>96</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>106</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**



Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des mutations constantes, la compétitivité des entreprises repose en grande partie sur la qualité de leur capital humain. En effet, la capacité d'une organisation à se démarquer et à assurer sa pérennité dépend non seulement de ses ressources matérielles et technologiques, mais surtout de la performance et des compétences de ses employés. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place stratégique dans les politiques de développement des entreprises. Son rôle est d'attirer, de gérer et de fidéliser les talents afin d'optimiser leur contribution aux objectifs de l'organisation.

Parmi les fonctions essentielles de la GRH, le recrutement qui est un levier clé de compétitivité. Il ne s'agit pas seulement de pourvoir des postes vacants, mais d'identifier et d'intégrer les profils les plus adaptés aux besoins de l'entreprise, garantissant ainsi une meilleure productivité et une plus grande réactivité face aux évolutions du marché. Un recrutement efficace permet non seulement d'améliorer la performance individuelle et collective, mais aussi d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les exigences stratégiques de l'organisation.

En Algérie, les entreprises, et en particulier celles du secteur de la grande distribution, font face à des défis croissants en matière de gestion du capital humain. La montée en puissance des grandes surfaces, l'évolution rapide des attentes des consommateurs et la nécessité de professionnaliser les pratiques managériales rendent le recrutement plus stratégique que jamais. Dans un environnement souvent marqué par un manque de profils qualifiés, des processus de sélection peu formalisés et une forte pression sur la qualité du service, le recrutement devient un levier essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises locales. Ce constat met en lumière l'importance d'étudier les pratiques de recrutement dans un contexte algérien, afin d'en dégager les forces, les faiblesses et les leviers d'amélioration.

### **Objectifs de recherche:**

L'objectif de notre recherche est de mettre en évidence le rôle stratégique du recrutement dans le renforcement de la compétitivité des entreprises, notamment dans le secteur de la grande distribution. À travers l'étude de cas du supermarché PRIBA Azazga, nous cherchons à comprendre comment les pratiques de recrutement influencent la performance organisationnelle et la qualité du service rendu. La problématique centrale de notre recherche est la suivante :

### *Comment la gestion du recrutement peut-elle améliorer la compétitivité de l'entreprise PRIBA AZAZGA ?*

De cette problématique centrale, découle les sous questions suivantes :

- Comment se déroule le recrutement au niveau d'un supermarché ?
- Quelles sont les conditions de réussite d'un recrutement efficace ?
- Quels sont les impacts du recrutement sur la compétitivité de l'entreprise ?

La revue de littérature et le tâtonnement du terrain, nous ont permis de formuler les hypothèses suivantes :

- **Une gestion optimisée du recrutement contribue à l'amélioration de la compétitivité d'une entreprise.**
- **L'adéquation entre les profils recrutés et les exigences des postes permet d'améliorer la qualité du service et de satisfaire la clientèle.**

Le choix de cette thématique repose sur plusieurs motivations. Le recrutement est un élément clé du management des ressources humaines et constitue un enjeu stratégique pour les entreprises modernes. En outre, notre stage pratique d'une durée d'un mois au sein du supermarché Priba Azazga nous a permis d'observer de près les défis et pratiques de recrutement en entreprise, renforçant ainsi notre intérêt pour cette problématique. L'importance croissante du recrutement dans un monde du travail en pleine mutation nous a également poussés à explorer ce sujet en profondeur.

Dans notre démarche, nous avons d'abord effectué une recherche documentaire afin de mieux cerner les concepts clés liés au recrutement et à la compétitivité des entreprises. Ensuite, nous avons réalisé une enquête au niveau du supermarché PRIBA Az, en adoptant une méthode qualitative. Cette étude a été menée en suivant une démarche hypothético-déductive, ce qui nous a permis de vérifier nos hypothèses à partir des données recueillies sur le terrain.

### **Structure du mémoire**

Notre travail s'articule autour de trois chapitres principaux. Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel du recrutement. Il présente les bases théoriques de la gestion des ressources humaines et du processus de recrutement, en mettant en évidence ses objectifs, ses étapes, les

outils utilisés, ainsi que son rôle stratégique dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le deuxième chapitre expose le cadre méthodologique de notre étude. Il décrit le contexte du recrutement en Algérie, présente le terrain d'étude et explique la démarche méthodologique adoptée. Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'étude de cas et à l'interprétation des résultats. Il analyse le processus de recrutement appliqué chez PRIBA Azazga à travers un cas concret, puis examine les résultats obtenus afin de montrer l'impact du recrutement sur la compétitivité de l'entreprise.

# **CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DU RECRUTEMENT**



### **Introduction :**

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue, la gestion des ressources humaines s'impose comme un levier essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises. Bien plus qu'une simple fonction administrative, elle vise à mobiliser et développer les compétences nécessaires à la réussite de l'organisation. Parmi les leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines, le recrutement joue un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à s'adapter, innover et rester compétitive sur son marché.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques du recrutement, en le situant dans le cadre plus large de la gestion des ressources humaines. Nous commencerons par définir la GRH, retracer son évolution et explorer ses principales fonctions, avec un focus particulier sur le recrutement. Ensuite, nous détaillerons le processus de recrutement, en expliquant ses étapes essentielles et les outils utilisés pour la sélection des candidats.

### **Section 1 : La gestion des ressources humaines et le recrutement**

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction clé au sein de toute entreprise, reposant sur une approche stratégique de la gestion des employés et des aspects connexes tels que le recrutement, la planification des effectifs, la rémunération, la formation, le développement, les relations de travail et l'évaluation des performances. Au fil du temps, elle a évolué pour s'imposer comme un levier stratégique contribuant à la réalisation des objectifs organisationnels.

#### **1. Définition de la gestion ressource humaine :**

«La GRH, ou la “Gestion du Personnel”, ou encore la “Gestion des Personnes (forme nouvelle de la GRH)” est à la fois un champ de pratiques, un corps de connaissances ou encore une discipline des sciences sociales qui s'inspire de la sociologie, la psychologie et la gestion. L'un et l'autre se structurent historiquement et en étroite interdépendance»<sup>1</sup>

Selon Laëtitia Lethielleux (2020) « La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps

---

<sup>1</sup> Dietrich A. et Pigeure F., La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Paris, 2005, p. 8.

voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. »<sup>2</sup>

Selon Sekiou (2001) « la GRH consiste en des mesures politique, procédure et des activités (recrutement, formation...) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation, elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressources plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »<sup>3</sup>

D'après ces définitions, la gestion des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des politiques, pratiques et processus mis en œuvre au sein d'une organisation afin de disposer, au bon moment et au bon endroit, des personnes nécessaires à son fonctionnement. Elle vise à optimiser la performance individuelle et collective en valorisant le capital humain, tout en assurant une coordination efficace des ressources. Elle adopte une approche stratégique qui considère la personne non comme un coût, mais comme une ressource essentielle au développement de l'organisation.

### **2 .L'évolution historique de GRH :**

Selon Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier (2007),<sup>4</sup> l'évolution de la gestion des ressources humaines a connu un tournant majeur, passant d'une simple gestion administrative des employés à une approche plus stratégique, centrée sur l'optimisation du capital humain et le bien-être des collaborateurs au sein de l'organisation.

#### **2.1 Émergence de la GRH :**

Avant l'ère du machinisme, seul le travail artisanal permettait de répondre aux besoins de production. Vers 1750, les premières manifestations du machinisme apparaissent avec l'organisation du travail, la sélection, la formation du personnel et le contrôle de la production. Après l'invention de la machine à vapeur, de nombreuses machines ont vu le jour, entraînant une transformation majeure du travail.

---

<sup>2</sup> Lethielleux, Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 14<sup>e</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2020. P,17

<sup>3</sup>, Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. *Gestion des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université P 10.

<sup>4</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. *Gestion des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, pp. 5-9.

Le phénomène industriel débute en Angleterre avant de s'étendre progressivement vers l'Ouest et le Nord, notamment dans les régions les plus industrialisées. Les regroupements d'ouvriers dans les usines ont permis une fabrication en plus grande quantité et à moindre coût. Toutefois, cela a profondément modifié la nature même du travail : les tâches répétitives, nécessitant peu de qualifications, étaient effectuées dans un environnement souvent malsain.

Dans la deuxième moitié du XIXe siècle, les employeurs prennent conscience des problèmes sociaux provoqués par l'industrialisation. Ils commencent alors à proposer une assistance aux salariés pour régler leurs soucis personnels et améliorer leur bien-être dans l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'émergent les premiers secrétariats sociaux dans les usines, chargés d'assurer le suivi des salariés. Ces secrétariats, qui seront plus tard considérés comme les prémices des services de ressources humaines, visaient à gérer les conditions de travail et à prévenir les conflits. Par ailleurs, l'apparition des syndicats impose aux employeurs de tenir compte de la voix des salariés. Les services spécialisés en GRH naissent donc de cette dynamique, avec pour mission principale de gérer, accompagner et encadrer les salariés dans leur environnement professionnel.

### **2.2 Implantation des services de personnel :**

Avec la révolution industrielle du XIXe siècle, les entreprises doivent faire face à une main-d'œuvre de plus en plus nombreuse et diversifiée. À cette époque, la notion de gestion des ressources humaines n'existe pas encore ; les employeurs se concentrent principalement sur la gestion du personnel, ce qui inclut le recrutement, la paie et la discipline des ouvriers. Le service du personnel joue alors un rôle purement administratif, sans réelle vision stratégique.<sup>5</sup>

Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser, et la fonction du personnel se limite à l'application des décisions verticales et horizontales du travail ainsi qu'au contrôle des activités des employés.<sup>6</sup>

L'un des principaux défis de cette période est la gestion des tensions sociales. Les conditions de travail sont souvent pénibles, les salaires bas, et les mouvements ouvriers se multiplient pour revendiquer de meilleures conditions. Face à ces revendications, les entreprises commencent à

---

<sup>5</sup> Marie Lakanal, L'histoire des ressources humaines, *Dicorh*, 11 septembre 2024, disponible sur : <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/> (consulté le [23/03/2025]).

<sup>6</sup> Lethielleux, Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 14<sup>e</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2020. P,18

structurer leur gestion du personnel, mais cette démarche reste défensive et réactive, visant surtout à limiter les conflits plutôt qu'à valoriser les employés.

Parallèlement, l'organisation du travail évolue avec l'émergence de nouvelles méthodes de production, comme le taylorisme et le fordisme, qui cherchent à optimiser la productivité.<sup>7</sup>

Vers 1880, l'ingénieur américain Frédéric W. Taylor développe des méthodes d'organisation du travail visant à accroître la productivité. À travers ses études sur le temps et le mouvement, il prouve qu'une planification rigoureuse des tâches et une spécialisation du travail améliorent grandement l'efficacité des salariés.

Taylor met en place une organisation scientifique du travail en se basant sur des principes précis. Son disciple Gantt développe aussi des outils, mais ils sont rapidement mis de côté. En revanche, les idées de Taylor gagnent du terrain. Henri Fayol, par exemple, complète ces travaux avec sa propre vision de l'organisation, notamment l'unité de commandement et la hiérarchie. L'apport du taylorisme et de Fayol marque une étape importante dans la structuration des entreprises, en rendant le travail plus performant et mieux organisé.

L'évolution des services de personnel prend également racine dans le développement du taylorisme et la montée du mouvement syndical. À partir de 1912, des secrétariats sociaux se transforment en véritables services de personnel. Cette année est souvent considérée comme celle de la naissance officielle des services de personnel dans leur sens moderne. Leur rôle principal consistait à entretenir des relations avec les syndicats, gérer les droits des salariés et administrer leur situation professionnelle. Grâce aux évolutions technologiques et à la complexité croissante des activités, ces services prennent en charge des missions telles que l'évaluation, la rémunération, la communication et l'adaptation du personnel. Les années 1920 à 1950 ont marqué un tournant dans l'organisation du travail, dominée par la logique taylorienne, centrée sur la productivité et l'efficacité. Le marketing a commencé à se développer et à mettre le client au cœur des préoccupations, reléguant la main-d'œuvre à un rôle secondaire, principalement administratif et disciplinaire.<sup>8</sup>

Dans les années 1930, un changement notable survint avec les expériences menées dans les ateliers Hawthorne de la société Western Electric. Conduites par le psychologue américain

---

<sup>7</sup> Marie Lakanal, *L'histoire des ressources humaines*, Dicorh, 11 septembre 2024, disponible sur : <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/> (consulté le [23/03/2025]).

<sup>8</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. *Gestion des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, pp. 5-9.

Elton Mayo, ces études portaient sur les conditions de travail et mirent en évidence l'impact des facteurs humains sur la productivité. L'attention portée aux conditions sociales et psychologiques des employés a marqué un tournant important, remettant en question les approches strictement mécaniques et objectives du travail. L'« effet Hawthorne » désigne précisément cette amélioration des performances liée à l'intérêt et à la considération portée aux travailleurs.

Durant la décennie 1930, les pratiques de la gestion du personnel ont connu une réorientation en raison de la crise économique de 1929, connue sous le nom de la Grande Dépression. Cette crise marqua la fin de l'État non-interventionniste hérité du XIXe siècle. L'État est intervenu directement pour répondre aux besoins sociaux des travailleurs, ce qui a favorisé l'essor des services de personnel dans les entreprises.

Dans les années 1939-1945, en pleine Seconde Guerre mondiale, la mobilisation massive des femmes et des jeunes dans les usines a nécessité une adaptation rapide de l'organisation du travail. On a assisté à la création d'ateliers spécifiques, au retour en force des formations internes, ainsi qu'à l'amélioration des méthodes de sélection et de perfectionnement du personnel.

### **2.3. L'essor des différentes écoles de pensée en gestion des ressources humaines :**

Les décennies 1940 et 1950 ont marqué une phase importante dans le développement des relations industrielles, notamment avec l'intensification de la syndicalisation et la montée des relations collectives de travail. Ces transformations ont conféré aux spécialistes des relations de personnel un rôle central au sein des entreprises, notamment dans les grandes industries où leur présence est devenue significative. Ces derniers étaient souvent associés aux représentants syndicaux.

Le terme "relations industrielles" (RI) s'est progressivement imposé pour désigner l'ensemble des phénomènes liés à la gestion des relations entre employeurs et salariés. Après 1945, on assiste à une véritable évolution voire une révolution des services du personnel, marquée par une structuration plus poussée et une spécialisation accrue. Plusieurs facteurs ont contribué à cette dynamique :<sup>9</sup>

- L'amélioration des conditions de travail et leurs effets positifs sur les salariés ;

---

<sup>9</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, pp. 5-9.

- La mise en place d'une gestion organisationnelle plus complexe ;
- L'évolution du cadre juridique et social, notamment à travers les progrès de la législation sociale en Europe de l'Ouest ;
- L'action croissante des syndicats et la reconnaissance de leurs rôles légaux et syndicaux.

Parallèlement à ces mutations structurelles, la fonction personnel a connu un enrichissement conceptuel grâce aux apports de plusieurs chercheurs. À partir des années 1950, des auteurs comme Abraham Maslow et Frederick Herzberg ont introduit de nouvelles approches dites "relationnistes", mettant l'accent sur les motivations, les besoins et la satisfaction des salariés. Ces approches, issues de la psychologie du travail, ont permis de valoriser l'individu dans l'organisation et d'envisager le travail comme un facteur de bien-être.

Les services de gestion du personnel ont donc intégré des dimensions nouvelles : la communication interne, la participation des salariés à la prise de décision, ainsi que les avantages sociaux (programmes de santé, retraite, congés, etc.). À ce stade, les pratiques managériales s'ouvrent de plus en plus aux sciences humaines, et le rôle du management en général évolue dans le sens d'un plus grand respect de l'humain au travail.

### **2.4. La professionnalisation de la fonction ressources humaines :**

À partir des années 1960 et surtout durant les années 1970, la fonction RH entre dans une nouvelle phase marquée par sa professionnalisation progressive. Cette période est caractérisée par l'apparition d'outils de gestion plus formalisés, une structuration organisationnelle renforcée et une prise en compte plus systématique des attentes des salariés.<sup>10</sup>

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution :

- Le renforcement des politiques gouvernementales, notamment à travers une législation sociale de plus en plus présente ;
- Le besoin d'optimiser la gestion des ressources humaines pour faire face aux mutations de l'environnement économique ;
- L'importance accrue de la satisfaction et du bien-être des salariés comme leviers de performance organisationnelle.

---

<sup>10</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, pp. 5-9.

Dans ce contexte, les spécialistes RH sont amenés à assumer des responsabilités nouvelles, notamment dans la mise en œuvre de programmes de formation, de gestion prévisionnelle des emplois, de mobilité interne ou encore de participation. Les systèmes de gestion deviennent plus intégrés et s'appuient sur des référentiels techniques et managériaux standardisés.

La pensée de Peter Drucker, figure incontournable du management nord-américain, exerce une influence majeure sur cette période. Il introduit notamment le concept de Direction Par Objectifs (DPO), qui place la performance au cœur de la gestion des ressources humaines.

Progressivement, on assiste à une redéfinition de l'organisation des services RH, qui prennent une forme plus structurée et stratégique. Le terme "gestion du personnel", trop limité, laisse alors place à celui de gestion des ressources humaines (GRH), reflétant une approche plus globale et intégrée du rôle de l'humain dans l'entreprise.

### 2.5 Maturité actuelle de la GRH : vers un management stratégique de la RH

La maturité actuelle de la gestion des ressources humaines (GRH) reflète une transformation profonde de son rôle au sein des organisations. Longtemps cantonnée à des tâches administratives, la fonction RH a dû affirmer sa légitimité stratégique, notamment à travers l'innovation. Elle occupe aujourd'hui une place essentielle, s'intégrant à la logique d'engagement et à une vision proactive de l'organisation.<sup>11</sup>

Cette transformation marque un tournant décisif : on ne parle plus de "service du personnel", mais de "ressources humaines", symbolisant une mutation vers une gestion plus stratégique.<sup>12</sup>

L'une des évolutions majeures de la RH est l'apparition des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Ces logiciels permettent d'automatiser de nombreuses tâches administratives comme la gestion de la paie, le suivi des absences ou encore les évaluations de performance. Grâce à cette digitalisation, les professionnels des RH peuvent consacrer plus de temps à des missions stratégiques telles que le développement des compétences et la gestion des carrières.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, pp. 5-9.

<sup>12</sup> Marie Lakanal, *L'histoire des ressources humaines*, Dicorh, 11 septembre 2024, disponible sur : <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/> (consulté le [23/03/2025]).

<sup>13</sup> Marie Lakanal, *L'histoire des ressources humaines*, Dicorh, 11 septembre 2024, disponible sur : <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/> (consulté le [23/03/2025]).

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du recrutement**

---

Aujourd'hui, la GRH tend à se rapprocher des autres fonctions stratégiques telles que la finance ou la production. Le DRH occupe une place centrale auprès de la direction générale, jouant un rôle structurant dans les choix organisationnels. Des concepts comme la qualité de vie au travail, la culture d'entreprise, le partenariat social et la flexibilité deviennent des axes incontournables de son intervention.

L'essor des technologies offre également aux RH des moyens d'analyse avancés grâce à l'utilisation des indicateurs clés de performance (KPI) et du big data. L'intelligence artificielle commence à jouer un rôle majeur, notamment dans le recrutement, où des algorithmes sont capables d'analyser un grand nombre de candidatures en quelques secondes pour identifier les profils les plus prometteurs.

**Tableau N°1 : Évolution de la fonction RH à travers les siècles**

Étapes	Période	Évolution
1	1850–1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence formelle de la fonction RH</li> <li>- Recrutement direct par les superviseurs</li> <li>- Centralisation des tâches administratives (paie, comptabilité)</li> <li>- Conflits sociaux croissants</li> <li>- Naissance du rôle de secrétaire social</li> </ul>
2	1900–1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apparition de la fonction "personnel"</li> <li>- Création des services de personnel (SP)</li> <li>- Tâches RH : rémunération, acquisition, relations sociales</li> <li>- Études de Taylor et Mayo : amélioration des conditions de travail</li> </ul>
3	1940–1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des relations industrielles (RI)</li> <li>- Syndicalisme de masse</li> <li>- Restructuration de la fonction RH</li> <li>- Développement professionnel des RH</li> <li>- Priorité à la formation et aux avantages sociaux</li> </ul>
4	1960–1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maturation de la fonction RH</li> <li>- Diminution du pouvoir des RI</li> <li>- Législation du travail renforcée</li> <li>- Informatisation de la paie</li> <li>- Développement des compétences RH</li> <li>- Influence des sciences du comportement</li> </ul>
5	1980–1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RH reconnue comme fonction stratégique</li> <li>- Nouveaux défis : retraite, motivation, sécurité, emploi, recyclage</li> <li>- Création de services RH spécialisés dans les grandes entreprises</li> </ul>
6	Depuis 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redéfinition des rôles de la GRH</li> <li>- Questionnement sur les compétences des responsables RH</li> <li>- Adaptation aux mutations constantes du monde du travail</li> </ul>

Source : Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2007). Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, p. 7

### 3 .Les principales fonctions de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines se décline en plusieurs fonctions essentielles qui participent à la performance et au bon fonctionnement de l'organisation. Parmi les plus importantes, on retrouve le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation de la performance, la communication interne, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ces fonctions permettent d'assurer une gestion efficace du capital humain dans toutes ses dimensions.

#### 3.1. Le recrutement :

**3.1.1. Définition :** Il s'agit d'un ensemble d'actions concrètes menées conjointement par les services des ressources humaines et les responsables hiérarchiques, visant à identifier et attirer les compétences les plus adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise et à ses objectifs stratégiques.

La réussite de ce processus, ainsi que son impact sur le développement de l'organisation, repose en grande partie sur l'expertise et le savoir-faire des professionnels des ressources humaines.<sup>14</sup>

#### 3.1.2. Les objectifs du recrutement :

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

#### 3.2. La rémunération :

**3.2.1. Définition :** La rémunération des salariés est l'une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. En effet, les enjeux sont nombreux tant pour l'individu que pour l'organisation. Un juste équilibre doit être en permanence trouvé entre une recherche de maîtrise

---

<sup>14</sup> Bernard, D. (2024). *Le recrutement en entreprise : Qu'est-ce que c'est et quels objectifs ?* AssessFirst. Disponible sur : <https://www.assessfirst.com/fr/recrutement-entreprise-definition-objectifs/> (consulté le 13 avril 2025).

des coûts pour l'employeur et un levier de motivation et de performance pour les salariés. Sur ce point, la quête de reconnaissance est aujourd'hui une demande généralisée dans la société et dans les organisations. La rémunération est alors importante non seulement pour son utilité intrinsèque, mais aussi comme manifestation de reconnaissance. Elle se divise en deux catégories : la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe comprend les salaires de base, les primes, les heures supplémentaires, tandis que la rémunération indirecte regroupe les avantages sociaux (mutuelle, retraite, congés payés, etc.). La politique de rémunération doit tenir compte des capacités financières de l'entreprise, tout en respectant l'équité interne et la compétitivité externe.<sup>15</sup>

### 3.2.2. Les objectifs de la rémunération :

- Attirer des candidats compétents en offrant des conditions salariales attractives.
- Fidéliser les salariés en assurant une stabilité financière.
- Motiver les employés à travers des mécanismes de reconnaissance financière (primes, bonus).
- Garantir une équité interne entre les différentes fonctions et niveaux de responsabilités.
- Rester compétitif par rapport au marché du travail dans le même secteur d'activité.
- Maîtriser les coûts salariaux dans une logique de performance économique.

### 3.3. La formation :

#### 3.3.1 Définition

La formation désigne l'ensemble des actions mises en œuvre dans le but de permettre aux individus ou aux groupes d'acquérir les compétences nécessaires à l'exécution efficace de leurs missions actuelles ou futures, contribuant ainsi au bon fonctionnement de l'organisation. Elle comprend aussi bien l'éducation de base que la formation professionnelle, qu'elle soit dispensée en cours d'emploi ou tout au long de la vie adulte. En ce sens, la formation recouvre l'ensemble des activités éducatives qui visent le développement global de la personne, aussi bien dans un cadre professionnel que personnel.

---

<sup>15</sup> Hulin, A., Gestion des Ressources Humaines, AUNEGe, [en ligne], <http://aunege.fr>, licence CC BY-NC-ND 4.0 (consulté le 13 avril 2025).

En milieu organisationnel, la formation regroupe un ensemble structuré d'actions, de moyens et de techniques destinés à renforcer chez les salariés leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs attitudes et leurs capacités, tant mentales que physiques, en vue d'atteindre à la fois les objectifs de l'entreprise et leurs propres objectifs professionnels.<sup>16</sup>

### 3.3.2 Objectifs de la formation :

La formation poursuit plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- Assurer l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences de leurs postes.
- Faciliter l'adaptation aux évolutions des emplois et aux nouvelles tâches.
- Maintenir un niveau de performance conforme aux besoins de l'organisation.
- Favoriser l'évolution professionnelle à travers les promotions.
- Optimiser l'intégration des nouveaux salariés en réduisant les accidents, les erreurs et le turnover.
- Soutenir la politique d'expansion et de gestion des ressources humaines.
- Encourager un comportement professionnel positif, réduire les coûts et améliorer la qualité de la production.
- Renforcer la confiance en soi des salariés.
- Développer la prévention et la sécurité au travail.
- Faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi.
- Améliorer la communication orale et la gestion du stress.
- Promouvoir de bonnes relations interpersonnelles et l'analyse des situations professionnelles.
- Répondre aux exigences d'un environnement en constante évolution.
- Encourager l'autoformation et l'apprentissage continu.
- Permettre la réalisation de projets concrets visant à résoudre des problèmes.
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Garantir une meilleure adéquation entre les profils et les postes à pourvoir.
- Favoriser l'enrichissement culturel et intellectuel des salariés.
- Décharger les supérieurs hiérarchiques en rendant les salariés plus autonomes.
- Aider à équilibrer les ressources humaines selon les besoins des services.

---

<sup>16</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université ;P336 ,337

- Faciliter la reconversion des salariés vers de nouveaux métiers.
- Identifier les profils les plus prometteurs pour des promotions internes.

### 3.4. L'évaluation de la performance :

**3.4.1. Définition :** Le terme "évaluation" fait référence à un ensemble d'outils utilisés dans le but principal de pouvoir évaluer une tâche, un comportement ou le degré d'atteinte d'un résultat donné. <sup>17</sup>Selon Gilbert (2003) l'évaluation désigne "une méthode de gestion du personnel dans laquelle un employé de l'entreprise, tel qu'un directeur ou un superviseur, est chargé par la direction de porter un jugement sur les actions de ses subordonnés ou les résultats de leur travail"<sup>18</sup>

### 3.4.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance :

- Fixer des objectifs clairs et mesurables pour chaque salarié.
- Offrir l'opportunité de discuter des attentes réciproques entre l'employé et son supérieur.
- Repérer les points forts et les domaines à améliorer pour orienter la formation.
- Reconnaître et valoriser les efforts fournis par l'employé.
- Discuter des aspirations de carrière et planifier des actions de développement.
- Comprendre comment chaque employé contribue aux objectifs de l'entreprise.
- Repérer les talents et mettre en place des stratégies pour les retenir et les développer.

### 3.5. La communication interne :

**3.5.1. Définition :** La communication interne peut être définie comme un mécanisme permettant la création, le développement et l'évolution d'une entité unifiée et cohérente au sein de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions et dispositifs de communication mis en œuvre à destination des salariés. Elle contribue à faire circuler l'information au sein des structures formelles et informelles de l'organisation, favorisant ainsi les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques. Au-delà de sa fonction informative, la communication interne

---

<sup>17</sup> Meksem, N., *L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés – Étude de cas : SONELGAZ*, 2023.

<sup>18</sup> Gilbert. P et J. Aubert. (2003), *l'évaluation des compétences*, Margada, Belgique ;

joue un rôle stratégique dans l'amélioration du climat social, le renforcement de la cohésion et l'accompagnement du changement.<sup>19</sup>

### 3.5.2. Les objectifs de la communication :

- Répondre aux attentes d'information des salariés.
- Gérer l'offre et la demande d'information au sein de l'entreprise.
- Exposer des résultats ou un bilan.
- Transmettre des informations, un savoir ou un métier.
- Expliquer une nouvelle orientation ou le projet d'entreprise.
- Impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise.
- Motiver les collaborateurs.
- Préparer et accompagner le changement.
- Réduire les erreurs, les accidents, et améliorer la productivité globale.
- Développer une culture d'entreprise et renforcer l'implication des employés.

### 3.6. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

**3.6.1. Définition :** La GPEC est un ensemble de pratiques et de méthodes visant à anticiper et adapter les ressources humaines aux besoins futurs des entreprises. Apparue dans les années 1980, elle prolonge la Gestion Prévisionnelle des Emplois (GPE) en intégrant non seulement une dimension quantitative (emplois), mais aussi qualitative (compétences).<sup>20</sup>

### 3.6.2. Les objectifs de la GPEC :

- Assurer une adéquation entre les besoins en compétences des organisations et les ressources disponibles, tout en limitant les déséquilibres sur le marché du travail.
- Tenir compte des évolutions internes (recrutement, mobilité, départs) et externes (marché du travail, nouvelles technologies) pour anticiper les flux de personnel.
- Définir une politique d'emploi sur mesure pour chaque service ou établissement.
- Promouvoir la mobilité interne et externe des collaborateurs pour enrichir les parcours professionnels.

---

<sup>19</sup> TOUATI Leyla et BENCHIKH Houari, *La communication interne, un facteur stratégique du bien-être au travail*, Université Oran 2, 2021.

<sup>20</sup> Lethielleux, Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 14<sup>e</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2020

- Aligner les compétences des salariés avec les évolutions des métiers et des technologies.
- Adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements à venir.

### 4. Le recrutement au sein de l'entreprise : objectifs et caractéristiques

Selon Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier (2007), « Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. »<sup>21</sup>

Selon EDIGUOFFER.JR « Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant. »<sup>22</sup>

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ». <sup>23</sup>

Le recrutement peut être défini comme l'ensemble des actions planifiées par une organisation en vue d'attirer, de sélectionner et d'intégrer des candidats possédant les qualifications, les compétences et la motivation nécessaires pour occuper un poste vacant, immédiatement ou dans l'avenir. Il s'agit d'une démarche stratégique visant à pourvoir efficacement les emplois disponibles, en veillant à la qualité des profils recrutés ainsi qu'à leur adéquation avec les besoins opérationnels et les exigences du poste.

---

<sup>21</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université ;p227

<sup>22</sup> EDIGUOFFER.JR et autres « Economie d'entreprise : savoir et technique »Edition NATHAN P 18.

<sup>23</sup> GOYOT.J « le recrutement méthodologique du personnel », Paris, édition entreprise moderne, 1983, P, 215.

### 4.1. Les objectifs stratégiques du recrutement :

#### 4.1.1. Répondre aux besoins immédiats et futurs en compétences

Le recrutement n'est pas simplement un acte administratif destiné à combler un poste vacant. Dans un environnement concurrentiel, il revêt une dimension stratégique cruciale. Les objectifs du recrutement sont multiples et vont au-delà de la simple réponse à un besoin ponctuel de ressources humaines. Il s'agit d'orienter l'entreprise vers des objectifs de développement à long terme en sélectionnant des talents qui sauront soutenir la vision stratégique de l'organisation.

Le recrutement a pour objectif principal de répondre aux besoins immédiats et futurs en compétences. Comme le souligne Gazier (2001), « la stratégie de recrutement d'une entreprise doit être alignée non seulement avec la stratégie globale de l'entreprise, mais également avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ». <sup>24</sup>La mise en place d'un processus de recrutement anticipatif permet ainsi à l'entreprise de planifier à long terme ses besoins en ressources humaines, en cohérence avec ses objectifs de développement.

#### 4.1.2 S'adapter à l'évolution de l'environnement

Le recrutement permet également à l'entreprise de s'adapter à son environnement en constante évolution, qu'il soit technologique, économique ou organisationnel. Ainsi, comme l'indiquent Thévenet et al. (2012), « le processus de recrutement peut être réactif ou planifié en fonction du contexte. Un recrutement réactif répond à un besoin urgent ou imprévu, tandis qu'un recrutement planifié s'inscrit dans une stratégie de long terme, visant à accompagner les projets de transformation ou de croissance de l'entreprise. Dans les deux cas, la qualité du processus reste essentielle pour assurer une adéquation parfaite entre les profils recrutés et les objectifs stratégiques de l'organisation. »<sup>25</sup>

#### 4.1.3 Renforcer la culture d'entreprise

Un autre objectif important du recrutement est de renforcer la culture d'entreprise et de garantir que les nouveaux collaborateurs partagent les valeurs et la vision de l'entreprise. En

---

<sup>24</sup> Gazier, B. (2001). Les outils de la décision stratégique. La découverte

<sup>25</sup> Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A. (2012). Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH. Pearson

effet, chaque recrutement doit contribuer à la cohésion interne et à l'engagement des équipes, en attirant des talents qui sauront s'intégrer et apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

### **4.1.4 Sélectionner des talents pour améliorer la performance organisationnelle**

Enfin, le recrutement est un outil fondamental pour la performance organisationnelle. Il permet de sélectionner les talents capables de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise tout en favorisant la diversité, l'innovation et la créativité au sein des équipes.

## **4.2 L'importance stratégique du recrutement pour la compétitivité :**

### **4.2.1 Impact sur l'innovation et la réactivité :**

Au-delà de ses objectifs internes, le recrutement a une incidence directe sur la compétitivité de l'entreprise. L'impact du recrutement sur l'avantage concurrentiel est multiple, notamment à travers l'influence qu'il exerce sur l'innovation, la réactivité face aux changements et l'adaptabilité de l'entreprise.

Comme le souligne Ferrary (2014), « le recrutement est avant tout un choix stratégique de l'entreprise .La qualité des recrutements détermine le développement futur de l'entreprise.»<sup>26</sup>Cette citation met en évidence la dimension stratégique du recrutement, qui n'est pas seulement un moyen de répondre aux besoins immédiats, mais un levier de croissance et de transformation pour l'entreprise. Les entreprises qui réussissent à attirer les bons talents bénéficient d'un avantage stratégique durable, car elles disposent des compétences nécessaires pour innover, anticiper les tendances et répondre aux exigences du marché.

### **4.2.2 Renforcer la marque employeur et se positionner sur le marché du travail**

Un recrutement bien mené permet également à l'entreprise de distinguer sa marque employeur et de se positionner comme un acteur attractif sur le marché du travail. Cela joue un rôle fondamental dans la guerre des talents. Recruter les meilleurs profils permet à l'entreprise de bâtir un capital humain solide, garantissant ainsi son adaptabilité et sa capacité à innover face à la concurrence. À cet égard, Peretti rappelle que « le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel créateur d'innovation, à l'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et

---

<sup>26</sup> Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod.

rapidement exploités. »<sup>27</sup> Ce passage illustre parfaitement le rôle clé que joue le capital humain dans l'amélioration continue et l'innovation au sein des entreprises.

### 4.2.3 Anticipation des besoins futurs et gestion des compétences

En effet, les collaborateurs sont souvent les premiers à identifier les besoins de réingénierie des processus, les opportunités d'innovation ou les tendances du marché. Le recrutement stratégique consiste alors à intégrer dans l'équipe des personnes capables de proposer des solutions créatives et d'améliorer les processus existants, contribuant ainsi à la compétitivité de l'entreprise.

Un autre aspect fondamental de l'importance stratégique du recrutement réside dans l'anticipation des besoins futurs en ressources humaines. Selon Alain Gavand, « 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. »<sup>28</sup> Cette citation met l'accent sur l'importance de l'anticipation dans la gestion des talents, soulignant que le recrutement n'est pas un acte ponctuel, mais un processus qui s'intègre dans une stratégie plus large, visant à pérenniser la compétitivité de l'entreprise.

De plus, un recrutement efficace permet de réduire les coûts liés aux erreurs de recrutement et au turnover. Une bonne sélection des candidats réduit la probabilité de conflits internes, d'insatisfaction ou de départs prématurés, ce qui permet à l'entreprise de conserver ses talents et de maintenir une équipe performante.

### 4.2.4 Le critère de la rareté comme levier stratégique :

Le recrutement stratégique ne se limite pas à la simple acquisition de talents, il doit aussi intégrer le critère fondamental de la rareté<sup>29</sup>. La création de valeur par les ressources humaines est certes une condition nécessaire pour détenir un avantage concurrentiel, mais elle demeure insuffisante si ces ressources humaines ne sont pas rares. En effet, Wright, McMahan et

---

<sup>27</sup> Jean Marie Peretti : « La gestion des ressources humaines », édition WIBERT 2004-2005, p97

<sup>28</sup> Alain Gavand, *Le recrutement : Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Éditions Eyrolles, 2013 ;p26

<sup>29</sup> OUSIDHOUM Souhila et AMOKRANE Abdellaziz, *Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management*, **Revue des Sciences Commerciales**, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, n° 20, publié le 14 juin 2019.

McWilliams (1994) soulignent qu'une ressource doit être rare pour offrir un véritable avantage stratégique.<sup>30</sup>

Grisé, Asselin, Bouliane et Lévesque (1997) ajoutent que, « compte tenu de la distribution normale des capacités cognitives dans la population, les ressources humaines ayant des compétences élevées sont par définition rares. »<sup>31</sup> Cela signifie que pour maintenir un avantage concurrentiel durable, il est essentiel pour une entreprise de recruter des talents possédant des compétences et des connaissances rares et difficiles à imiter.

La rareté est un critère stratégique pour plusieurs raisons :

- **Différenciation sur le marché** : Les entreprises qui attirent des talents rares se distinguent de leurs concurrents. Ces talents, en raison de leurs compétences uniques, apportent une valeur ajoutée considérable à l'entreprise, que ce soit par l'innovation, la gestion efficace des projets complexes ou la capacité à résoudre des problèmes spécifiques.
- **Avantage concurrentiel durable** : Les compétences rares deviennent un levier pour un avantage concurrentiel durable. Une entreprise qui dispose de talents rares et difficilement accessibles à ses concurrents peut les exploiter pour améliorer ses produits, ses services et ses processus, renforçant ainsi sa position sur le marché.
- **Capacité d'adaptation et d'innovation** : Des ressources rares permettent à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements technologiques et aux évolutions du marché. Ces talents peuvent proposer des solutions novatrices qui placent l'entreprise en tête de l'innovation.
- **Investissement dans le développement des talents** : L'entreprise doit non seulement recruter des talents rares, mais aussi investir dans leur développement continu pour s'assurer que ces compétences restent à la pointe et difficilement accessibles à d'autres entreprises.

---

<sup>30</sup> Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326

<sup>31</sup> Grisé, J., Asselin, J. Y., Bouliane, F., & Lévesque, A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail, 1-12. Université Laval, Québec, Canada.

En résumé, intégrer la rareté dans le recrutement permet non seulement de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mais aussi de garantir sa capacité à s'adapter rapidement et à innover, ce qui est fondamental dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

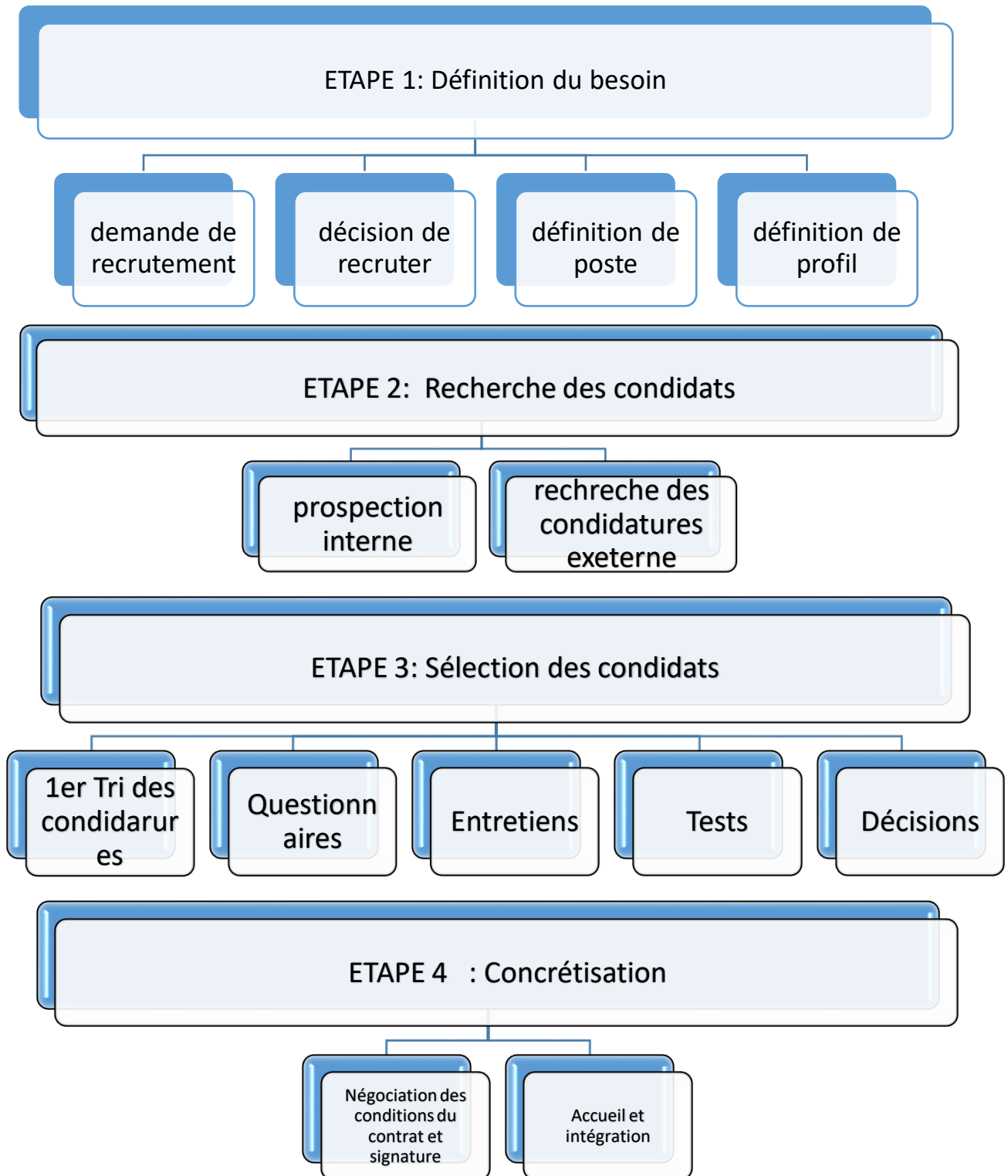
### **Section 2 : Le processus de recrutement**

Le processus de recrutement est crucial pour attirer et sélectionner les talents qui répondront aux besoins stratégiques de l'entreprise. Cette section examine les principales étapes du recrutement, de la définition du besoin à l'intégration, ainsi que les outils et techniques utilisés pour choisir les candidats les plus adaptés.

#### **1 .Le processus de recrutement :**

Le processus de recrutement suit une succession d'étapes logiques visant à répondre efficacement aux besoins en ressources humaines de l'entreprise. Les différentes phases sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure N°1 : Le processus de recrutement



Source : Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Vuibert, 2021.

### 1.1 La définition du besoin :

Définir précisément son besoin constitue la première étape essentielle du processus de recrutement. Elle en représente les fondations, sur lesquelles viendront s'appuyer toutes les étapes suivantes. Comme le disait Sénèque : « *Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige.* » Autrement dit, avant d'entreprendre toute action, il est indispensable de connaître avec clarté l'objectif à atteindre. Il en va de même pour le recrutement : comment espérer trouver le collaborateur idéal si l'on ne sait pas exactement quel profil on recherche ?<sup>32</sup>

Recruter revient à répondre à un besoin à la fois complexe et stratégique. La qualité et l'efficacité des étapes suivantes dépendront directement de la rigueur apportée à cette première phase de définition du besoin. Celle-ci passe notamment par deux éléments clés :

- **La description de poste** : il s'agit de définir clairement les missions, responsabilités et activités concrètes que la personne recrutée devra accomplir.
- **Le profil du poste** : cette étape consiste à identifier les compétences techniques, les expériences professionnelles, ainsi que les qualités personnelles attendues pour occuper le poste avec succès.

Une définition rigoureuse du besoin permet ainsi d'orienter efficacement le reste du processus et d'optimiser les chances de recruter un candidat réellement adapté aux exigences du poste.

#### 1.1.1 La demande de recrutement :

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. La demande peut être un remplacement direct (fait d'un départ, d'une mutation) ou un nouveau poste supplémentaire.<sup>33</sup>

#### 1.1.2. La décision de recruter :

Avant toute décision de recrutement, une évaluation approfondie de la situation est nécessaire afin de déterminer si d'autres solutions, moins engageantes sur le plan structurel, peuvent répondre au besoin identifié. Cette démarche implique l'examen de diverses

---

<sup>32</sup> KEBBAB L. et MOKDAD H., Le recrutement de la ressource humaine et la mobilité professionnelle dans l'entreprise Algérienne : illustration par le cas de l'ENEL, mémoire de Master, UMMTO, 2023.

<sup>33</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Vuibert, 2021.p64

alternatives telles que la réorganisation des tâches, l'amélioration de la productivité interne, ou encore le recours à des dispositifs flexibles comme les contrats temporaires, les stages, la sous-traitance ou le prêt de main-d'œuvre par des entreprises partenaires. Ce n'est qu'après avoir écarté ces options que l'entreprise précise le profil recherché, la forme de contrat envisagée (CDI, CDD, etc.) ainsi que les modalités d'emploi (temps complet ou partiel).<sup>34</sup>

### 1.1.3. La définition de l'emploi :

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

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité.<sup>35</sup>

Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse :

#### 1.1.3.1 L'analyse de l'emploi :

L'analyse de l'emploi est une des clés de voûte de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base). L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache : à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) , aux activités (non à la personne).

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

#### 1.1.3.2 La description de la fonction :

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose.

La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques : identification de l'emploi mission de l'emploi ; situation dans la structure inventaire des situations professionnelles ; description des activités

---

<sup>34</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Vuibert, 2021.p64 65

<sup>35</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Vuibert, 2021.p64 65

### 1.1.4. La définition du profil :

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- La mission confiée. Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- Les compétences nécessaires. La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- Le profil du candidat. Il est défini, notamment, en termes de savoir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et de pouvoir agir (type de personnalité attendue).

### 1.2. La recherche des candidats :

Selon **Jean-Marie Peretti (21e édition, Vuibert)**, « la recherche des candidats constitue une étape essentielle du processus de recrutement. Elle peut être menée soit sur le marché interne de l'entreprise, soit sur le marché externe. »<sup>36</sup>

#### 1.2.1. La prospection interne :

Dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les entreprises privilégient souvent la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants. Cette démarche s'inscrit dans une politique de valorisation des ressources humaines, favorisant la promotion interne. Toutefois, un équilibre est généralement recherché entre recrutement externe et promotion interne, notamment afin de répondre à des enjeux spécifiques ou à l'absence de profils adaptés en interne.

Le terme de recrutement interne désigne ici le processus par lequel un salarié de l'entreprise postule à une nouvelle fonction. Ce dernier doit, au même titre qu'un candidat externe, franchir les différentes étapes de sélection prévues par le processus de recrutement.

La prospection interne repose principalement sur deux leviers :

- La mise à disposition d'un système d'information interne sur les postes disponibles, souvent via un intranet dédié à l'emploi.

---

<sup>36</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Vuibert, 2021.p67 68

- L'analyse des données issues des entretiens d'évaluation annuels et des entretiens professionnels, permettant d'identifier les collaborateurs susceptibles d'évoluer vers de nouvelles fonctions.

### 1.2.2. La prospection externe :

Le recours au marché externe du travail intervient lorsque le vivier interne ne permet pas de répondre au besoin en compétences, ou lorsque l'organisation souhaite injecter de nouvelles perspectives dans ses équipes. Le recrutement externe permet ainsi non seulement d'élargir la comparaison entre les profils internes et externes, mais aussi d'enrichir le capital humain par de nouveaux savoir-faire et de favoriser le renouvellement générationnel au sein de l'entreprise.

Ce mode de prospection est particulièrement adapté pour les postes de débutants, les métiers en tension ou les fonctions émergentes nécessitant des parcours atypiques. Dans ce contexte, la rédaction de l'offre d'emploi constitue une étape stratégique : elle traduit fidèlement la définition du poste et du profil recherché, tout en véhiculant l'image de l'entreprise. Diffusée via divers canaux (sites d'emploi, réseaux sociaux, presse spécialisée, etc.), l'annonce vise à capter l'attention, susciter l'intérêt et inciter les candidats potentiels à postuler.

Afin de mieux illustrer les bénéfices respectifs des démarches internes et externes, le tableau suivant résume les principaux avantages de chacune :

Tableau N° 2 : Comparaison des avantages du recrutement interne et externe

Avantages du recrutement interne	Avantages du recrutement externe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Délai de sélection plus court</li><li>• Moins de candidatures à traiter</li><li>• Coûts moins élevés</li><li>• Les opportunités d'évolution pour les salariés existants créent une source de motivation supplémentaire</li><li>• Diminue le risque : le salarié est connu</li><li>• Limite les problèmes d'intégration d'un nouveau salarié</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorise le renouvellement des RH : nouvelles compétences</li><li>• Favorise l'enrichissement des RH : nouvelles expériences</li><li>• Ne suscite aucune rivalité</li><li>• La démarche est plus ouverte : la décision ne dépend pas des résultats passés du candidat, mais de ses aptitudes au moment du recrutement</li></ul>

Source : Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). Gestion des Ressources Humaines. Paris : Pearson Education France /e-Node ;p164

### 1.3. Sélection du candidat :

La sélection des candidats constitue une phase essentielle du processus de recrutement. Elle vise à identifier, parmi les candidatures reçues, le ou les profils les plus adaptés aux exigences du poste et à la culture de l'entreprise. Cette phase permet de réduire l'incertitude liée à l'embauche en évaluant de manière progressive et objective les candidats. Elle se déroule généralement en plusieurs étapes complémentaires.

#### 1.3.1. Le premier tri des candidatures :

La sélection débute par l'analyse des candidatures, en particulier les lettres de motivation et les curriculum vitae. Cette première confrontation entre le profil des postulants et les exigences du poste (âge, formation, expérience, prétentions salariales) permet une élimination préliminaire. Les candidatures jugées recevables font ensuite l'objet d'un examen

plus approfondi afin de restreindre le nombre de profils à retenir pour la suite du processus. À ce niveau, la qualité de la lettre de motivation et du CV joue un rôle significatif.<sup>37</sup>

Cette étape permet une comparaison structurée entre le contenu du CV et les exigences du poste. L'employeur procède alors à une classification des candidatures en trois groupes :

- Les ( + ) : candidats dont le profil correspond pleinement aux critères fixés
- Les ( +/- ) : profils présentant un intérêt mais soulevant quelques interrogations
- Les ( - ) : candidats ne répondant pas aux exigences essentielles du poste.

### 1.3.2. Questionnaire :

Une fois le premier tri effectué, certaines entreprises proposent aux candidats présélectionnés de remplir un questionnaire complémentaire.

**Le questionnaire** « est un outil de collecte de données très populaire dans la communauté scientifique, en particulier en sciences humaines et sociales »(Lallemand & Gronier, 2015d).

Dans la littérature, l'enquête par questionnaire est aussi fréquemment appelée « sondage », terme dont la première définition du dictionnaire fait référence à un forage dans le sol. Ce sens primaire n'est pas anodin, car il reflète d'une part l'idée qu'un sondage est « un instrument de mesure destiné à recueillir des informations » et, d'autre part, que ces informations sont prélevées via un échantillon représentatif (Blais & Durand, 2003, p. 387).

Ainsi, un questionnaire a pour objectif de recueillir des données qui représentent une population cible en posant une série de questions à un échantillon de personnes (Blais & Durand, 2003). Lorsqu'il est diffusé auprès d'un grand échantillon, le questionnaire permet de dresser des tendances statistiques et de dégager des profils d'utilisateurs (Lallemand & Gronier, 2015d). Le sondage est donc une méthode quantitative dans la mesure où il permet (et nécessite) de collecter une grande quantité de données, mais celles-ci peuvent être de nature tant qualitative que quantitative (Lallemand & Gronier, 2015d).<sup>38</sup>

Ce questionnaire vise à :

---

<sup>37</sup> KEBBAB L. et MOKDAD H., Le recrutement de la ressource humaine et la mobilité professionnelle dans l'entreprise Algérienne : illustration par le cas de l'ENEL, mémoire de Master, UMMTO, 2023.

<sup>38</sup> SCHELINGS, Clémentine. Cahier méthodologique. Université de Liège.

- approfondir l'analyse du profil avant de passer aux entretiens, en recueillant des informations plus ciblées.
- évaluer la motivation du candidat ;
- proposer des mises en situation ou des questions comportementales ;
- valider des aspects pratiques liés au poste.

### **1.4. La concrétisation :**

#### **1.4.1. La décision :**

La décision de sélection constitue une étape déterminante dans le processus de recrutement. Elle se définit comme une opération par laquelle l'organisation identifie, parmi plusieurs candidats, celui qui répond le mieux aux exigences du poste ainsi qu'aux attentes respectives de l'employeur et du postulant, tout en tenant compte du contexte environnemental. Ce choix doit s'inscrire dans une démarche rigoureuse, équitable et non discriminatoire, excluant l'usage de critères illégitimes ou arbitraires. Une telle sélection est décisive, car elle clôtüre l'ensemble de la procédure de recrutement et influence directement la réussite de l'intégration et la performance future du candidat retenu .<sup>39</sup>

Et une fois la décision prise, Il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction). Une lettre de proposition : est fait dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

#### **1.4.2. La négociation des conditions du contrat et signature :**

Après la sélection du candidat retenu, une proposition d'embauche lui est adressée. Cette étape ouvre généralement une phase de négociation entre l'employeur et le futur collaborateur. La négociation peut être définie comme « un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe » Stimec A. (2011),. En effet, si le recruteur estime avoir trouvé le profil correspondant aux besoins de l'organisation, il appartient désormais au candidat d'évaluer s'il souhaite ou non intégrer celle-ci. Les deux parties doivent alors parvenir à un

---

<sup>39</sup> BELKADI.L.J et KHIAT.A , « *Le recrutement, élément clé de la gestion des ressources humaines* », Université d'Oran 2, Algérie

accord sur les différentes conditions contractuelles (rémunération, missions, horaires, etc.) avant la signature finale du contrat de travail.<sup>40</sup>

### 1.4.3. Accueil et intégration :

Une fois la négociation achevée et un accord trouvé entre le recruteur et le candidat, une proposition d'embauche définitive est généralement transmise. Celle-ci doit être formalisée par une signature de la part du candidat, ce qui constitue un engagement officiel envers l'entreprise. L'entrée en poste marque ensuite le début d'une étape cruciale : l'accueil et l'intégration du nouveau salarié. Cette phase a pour objectif de faciliter son adaptation à l'environnement de travail, à la culture de l'entreprise et aux exigences du poste. Elle mobilise plusieurs membres de l'organisation, tels que les responsables des ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques et parfois les collègues directs.<sup>41</sup>

De nombreuses entreprises ont mis en place des procédures spécifiques d'accueil et d'intégration. Il s'agit souvent de programmes structurés comprenant des présentations de l'entreprise, des visites des locaux, des formations initiales, ou encore des entretiens de suivi durant les premières semaines. La qualité de l'accueil et le suivi régulier jouent un rôle déterminant pour lever les éventuelles difficultés rencontrées par le nouveau salarié et garantir une intégration réussie. Il est donc essentiel pour l'entreprise de définir clairement les pratiques utilisées lors de cette phase, afin de renforcer l'engagement du salarié et de favoriser une collaboration efficace et durable.

#### 1.4.3.1 L'accueil d'un nouveau collaborateur :

Consiste en une présentation détaillée du site, des personnes et des activités du service ou du département auquel il est affecté. Cette phase d'accueil a pour objectif de faciliter l'adaptation du nouvel embauché dans son nouvel environnement de travail. Il peut être assuré par le responsable hiérarchique direct, qui joue un rôle central dans cette étape. Ce dernier veille à fournir toutes les informations nécessaires pour que le collaborateur puisse rapidement s'intégrer dans son poste et dans l'équipe. Un accueil bien organisé permet non seulement de

---

<sup>40</sup> BELKADI.L.J et KHIAT.A , « *Le recrutement, élément clé de la gestion des ressources humaines* », Université d'Oran 2, Algérie

<sup>41</sup> BELKADI.L.J et KHIAT.A , « *Le recrutement, élément clé de la gestion des ressources humaines* », Université d'Oran 2, Algérie

réduire le stress du salarié, mais aussi de favoriser son engagement et sa motivation, éléments clés d'une intégration réussie.

### 1.4.3.2 La période d'intégration :

La période d'intégration va au-delà de la phase d'accueil initiale et dure généralement plus longtemps. Elle s'étend sur plusieurs mois, voire jusqu'à une année dans certaines entreprises, notamment celles à forte rotation du personnel. Les études montrent qu'une proportion importante de nouveaux embauchés quitte l'entreprise durant la période d'essai, mais que les départs peuvent continuer pendant plusieurs mois après cette phase initiale. Il est donc impératif que le suivi de l'intégration soit étendu sur une période plus longue afin de garantir une adaptation durable du salarié à son poste et à la culture de l'entreprise. Ce suivi repose sur des entretiens individuels réguliers, souvent planifiés à 3, 6 et 12 mois, pour évaluer la satisfaction du salarié, ses difficultés éventuelles et ses besoins de développement. Ce processus permet également d'ajuster l'accompagnement de manière proactive, de manière à prévenir tout risque de désengagement ou de départ prématuré.

## 2. Les outils de sélection des candidats :

### 2.1 Curriculum vitæ :

#### 2.1.1 La définition :

Le CV (ou curriculum vitæ) est un résumé des principaux renseignements sur une personne, utilisé notamment lors de la recherche d'un emploi. On y présente la formation scolaire et professionnelle et tout ce que peut être pertinent en regard d'un emploi désire.

Ce sur quoi un cv doit insister le plus aujourd'hui, c'est sur la réalisation des emplois précédents. Plus il est préparé de façon pertinente et original, plus il a de chance d'amener un candidat en entrevue, durant laquelle il pourra en personne de mettre en évidence. L'objectif de ce document est d'attirer l'attention du recruteur, de faciliter la présélection du candidat et de garantir une bonne adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, p244

### 2.1.2 Comment lire un cv :

Le recrutement et la mobilité des employés sont essentiels pour la vie de l'entreprise. Ces procédures doivent être faites avec soin et minutie pour maintenir l'organisation sur le cap fixé. La lecture du ou des CV déposés est une étape cruciale.<sup>43</sup>Celle-ci consiste à :

- **Respecter les critères de sélection de l'entreprise** : il s'agit des points objectifs sur la base desquels doivent se faire les recrutements, à savoir : les connaissances techniques et linguistiques du candidat, la fourchette salariale, le type d'entreprise (startup, PME, multinationale).
- **Faire le tri** : la sélection doit se faire sur la base des expériences professionnelles du candidat. Il est recommandé d'éviter de se précipiter sur la photo, l'état civil, le nom de l'école, l'adresse ou le nom de l'organisation précédente pour éviter toute influence.
- **Se focaliser sur les réalisations et l'intitulé du CV** : il est question ici de se concentrer sur les tâches effectuées par le candidat.
- **Chercher à comprendre le contenu du document** : il s'agit ici d'avoir une idée précise des qualités du candidat sur la base des informations liées à son parcours professionnel.
- **Lire le CV entre les lignes** : il convient de prêter une attention particulière au non-dit du document pour ce qui est de l'expérience professionnelle.
- **Analyser la forme du CV** : la forme du CV structurée, vague, compacte, concise est révélatrice de la personnalité du candidat.

### 2.1.3 les sections importantes :

La structure d'un CV doit présenter le mieux possible la trajectoire d'une candidature en termes de parcours professionnel et académique. Pour un recruteur, cette structure est déterminante pour pouvoir évaluer rapidement un candidat.<sup>44</sup>Voici les sections à regarder en priorité :

---

<sup>43</sup> Équipe Eurécia, *Curriculum vitae : comprendre son rôle dans la phase de recrutement*, Disponible sur : <https://www.eurecia.com/blog/curriculum-vitae-definition/>, consulté le 15 avril 2025.

<sup>44</sup> Équipe Eurécia, *Curriculum vitae : comprendre son rôle dans la phase de recrutement*, Disponible sur : <https://www.eurecia.com/blog/curriculum-vitae-definition/>, consulté le 15 avril 2025.

**.La partie réservée aux informations :** cette rubrique rassemble les données personnelles du candidat (nom, prénom, email, numéro de téléphone, photo, état civil, adresse, date de naissance). Ces éléments facilitent l'identification rapide et la mise en contexte du profil.

**.Le poste recherché :** une phrase d'accroche indique clairement le poste visé par le candidat. Cette accroche doit inclure des informations sur ses responsabilités envisagées, ses points forts et sa spécialité, vous permettant ainsi de saisir immédiatement l'adéquation avec le poste à pourvoir.

**.L'expérience professionnelle :** cette section met en lumière les compétences acquises au fil du parcours professionnel. En analysant les postes occupés, les entreprises concernées, les fonctions assumées, les résultats atteints, ainsi que les dates de début et de fin d'exercice, vous pouvez juger de la cohérence et de la pertinence du profil par rapport à vos besoins.

**.La formation académique :** les diplômes, certifications et qualifications, présentés du plus récent au moins récent avec les dates et les établissements de formation, vous offrent un aperçu de l'évolution académique et de la rigueur du candidat dans son domaine.

**.L'ensemble des compétences personnelles :** cette rubrique couvre les connaissances linguistiques, organisationnelles ou numériques. Elle peut également mentionner des formations complémentaires (par exemple en langues étrangères ou dans des domaines spécifiques comme la conduite), renforçant ainsi l'intérêt du profil pour le poste.

### 2.1.4 Quelques questions importantes à poser en lisant un CV :

La phase d'entretien d'embauche est incontournable pour vérifier la véracité des informations contenues dans le CV des candidats. Lors de l'analyse d'un CV, certaines questions types permettent au recruteur de vérifier la cohérence et la véracité des informations fournies, ainsi que la motivation du candidat. Ces questions, souvent posées en entretien, aident à mieux cerner le parcours, les compétences, et les aspirations du postulant. Une liste illustrative de ces questions est disponible en annexe (Annexe 1).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Équipe Eurécia, Curriculum vitae : comprendre son rôle dans la phase de recrutement, Disponible sur : <https://www.eurecia.com/blog/curriculum-vitae-definition/>, consulté le 15 avril 2025.

### 2.1.5 Contenu d'un curriculum vitæ :

Le tableau N° 03 ci-dessous présente les principales sections que l'on retrouve généralement dans un curriculum vitæ (CV). Ces sections peuvent varier d'un CV à l'autre en fonction du poste offert, de la profession, de la personnalité, de l'ambition, de la compétence de chaque individu ainsi que du pays ou de la région.

**Tableau N° 3 :Contenu du CV**

Sections	Explications
<b>1 État civil</b>	Écrire : nom, adresse, numéro de téléphone, de télécopieur, de courriel. Ajouter d'autres renseignements, comme le statut professionnel, si pertinent.
<b>2 Formation scolaire</b>	Mentionner les diplômes obtenus en commençant par le plus récent, les cours suivis, les spécialisations, le nom de l'établissement scolaire.
<b>3 Stage de formation</b>	Mentionner les stages de formation en commençant par le plus récent : titre du poste, nom de l'employeur, date, durée, responsabilités.
<b>4 Connaissances particulières</b>	Mentionner les compétences acquises, comme la maîtrise d'Excel, des langues, etc.
<b>5 Expérience de travail</b>	Enumérer les emplois en commençant par le dernier poste : régulier, temps partiel, d'été, rémunérés ou bénévoles.
<b>6 Activités scolaires</b>	Inscrire toute activité à laquelle on a participé dans un cadre scolaire.
<b>7 Activités professionnelles</b>	Mentionner toute activité liée à la compétence professionnelle.
<b>8 Associations fréquentées</b>	Mentionner les associations dont on est membre. Ne jamais mentionner l'appartenance à un parti politique, religieux, etc.
<b>9 Loisirs</b>	Décrire les loisirs importants : lecture, voyages, sports, sorties, etc.
<b>10 Distinctions</b>	Inscrire toute distinction obtenue dans le cadre scolaire, professionnel, sportif, etc.
<b>11 Plan de carrière</b>	Indiquer brièvement les préférences en matière d'emploi ou d'études futures.
<b>12 Intérêts particuliers</b>	Indiquer les intérêts personnels, surtout en lien avec le poste visé.

SOURCE : Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. 2007. Gestion des ressources humaines (2<sup>e</sup> éd.). Bruxelles : De Boeck Université, p247

### 2.2 La lettre de motivation :

La lettre de motivation constitue un outil essentiel du dossier de candidature. Elle a pour finalité de faire connaître les motivations du candidat vis-à-vis du poste à pourvoir ainsi que de l'entreprise ciblée. Elle permet au postulant de démontrer l'adéquation entre son profil (compétences, expériences, objectifs professionnels) et les besoins spécifiques de l'entreprise.

La lettre de motivation est majoritairement manuscrite. Ce choix témoigne de l'implication personnelle du candidat et de sa volonté d'exprimer, avec soin, les raisons qui le poussent à postuler auprès de cette entreprise en particulier.

Dans certains contextes, l'écriture manuscrite peut également servir de support à une analyse graphologique. La graphologie est une méthode qui vise à déduire certains traits de la personnalité d'un individu à partir de l'étude de son écriture. Bien que cette pratique soit encore utilisée dans certaines entreprises, elle demeure rare et controversée. Elle ne saurait, à elle seule, justifier l'acceptation ou le rejet d'une candidature.

Mais parfois Certaines entreprises ne prêtent pas beaucoup d'attention à la lettre de motivation, la considérant comme un outil secondaire au CV. Elle peut donc ne pas avoir l'impact escompté, surtout dans les entreprises qui privilégient l'analyse des compétences techniques ou la présélection automatisée. Aussi le CV (s'il est bien conçu et complet) peut suffire à montrer les compétences et l'expérience du candidat, rendant la lettre de motivation moins pertinente.<sup>46</sup>

### 2.3. L'entretien :

L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu'un candidat soit soumis à plusieurs entretiens (avec le responsable des ressources humaines, un psychologue, un responsable de service ou de département...).<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Lethielleux, Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 14<sup>e</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2020. P,71

<sup>47</sup> Lethielleux, Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 14<sup>e</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2020. P,71

L'entretien est le cœur de recrutement est un dialogue qui permet à un échange d'information. C'est une négociation entre partenaires décidés à trouver l'ensemble des conditions d'un accord satisfaisant, L'entretien est une méthode de communication, interpersonnelle visant à recueillir des données du point de vue du sujet interrogé.<sup>48</sup>

**-Il existe différentes formes d'entretien, notamment :**

### **2.3.1. L'entretien directif (avec des questions précises) :**

Aussi appelé « entrevue normalisée », ce type d'entretien possède une structure bien définie et plutôt stricte par rapport aux autres types d'entretien. Il nécessite de respecter les critères suivants :

1. L'ordre des questions : L'entretien doit suivre un ordre préétabli, sans modification.
2. La formulation des questions : Les questions doivent être formulées de manière précise et uniforme.
3. La durée de l'entretien : Le temps de l'entretien est strictement respecté.

Cette rigueur scientifique permet de garantir que tous les individus interrogés, dans le cadre de l'entretien, seront confrontés aux mêmes conditions. Les résultats obtenus seront ainsi facilement comparables.

Les questions de l'entretien directif sont généralement spécifiques et fermées, telles que :

A. Réponses par « oui » ou « non »

B. Questions à choix multiples (QCM)

Ce type d'entretien est souvent utilisé dans des études quantitatives, car il permet une analyse statistique des réponses recueillies.

### **2.3.2. L'entretien non directif (où le candidat parle librement) :**

Cet entretien est totalement spontané, le recruteur n'impose pas de questions précises, l'entretien reste libre. Le recruteur laisse le candidat prendre l'initiative de l'entretien et se vendre en choisissant les sujets qu'il souhaite aborder, par exemple : sur son parcours professionnel. C'est lui qui mène le débat. Néanmoins, le recruteur impose un timing à respecter

---

<sup>48</sup> De Falco, Hélène. « Chapitre 5. L'entretien ». *Maîtriser ses recrutements – 5e éd. Trouver le bon candidat à l'ère du digital*, Dunod, 2016, pp. 77-145. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/maitriser-ses-recrutements--9782100743063-page-77?lang=fr>.

par le candidat, et intervient le moins possible, il se met dans ce cas précis plus dans une posture d'observation et d'écoute active et relance la conversation en fonction des réponses de l'interviewé.<sup>49</sup>

Ce type d'entretien peut être amené à déstabiliser rapidement un candidat. De plus en plus de recruteurs utilisent cette méthode plus instinctive visant à casser les codes des entretiens directifs généralement menés dans beaucoup d'entreprises. On retrouve alors le fameux "parlez-moi de vous".

### **2.3.3. L'entretien semi-directif (forme mixte) :**

L'entretien semi-directif constitue une méthode largement répandue dans les processus de sélection. Il se caractérise par un cadre souple où les questions sont préparées à l'avance par le recruteur, tout en laissant au candidat une certaine liberté dans ses réponses. Contrairement aux entretiens fermés, il ne s'agit pas simplement de répondre par "oui" ou "non", mais de permettre au candidat de développer ses propos. Cette approche favorise une meilleure compréhension de son parcours professionnel, de ses compétences, ainsi que de sa motivation pour le poste ciblé. Elle permet également au recruteur de poser des questions plus approfondies et ciblées en fonction des réponses obtenues.<sup>50</sup>

. L'entretien peut être mené individuellement ou en groupe, dans un cadre formel ou informel.

### **2.3.4. L'entretien individuel :**

L'entretien individuel permet avant tout au candidat de s'exprimer librement et de partager un maximum d'informations concernant son parcours professionnel, ses expériences passées et ses projets pour l'avenir. C'est une occasion pour lui de défendre ses opinions et de présenter ses expériences de manière détaillée, en apportant des arguments convaincants. L'objectif principal de cet entretien est d'évaluer la personnalité du candidat, en observant ses attitudes, ses valeurs et son comportement face aux différentes questions posées.

Par ailleurs, cet entretien a également pour but d'informer le candidat sur l'entreprise, la nature du poste à pourvoir ainsi que ses spécificités. L'une des particularités de l'entretien individuel,

---

<sup>49</sup> Nicoka. « Découvrez les 9 différents types d'entretien d'embauche ». Blog Nicoka, 30 mai 2024. Disponible sur : <https://blog.nicoka.com/decouvrez-les-9-differents-types-d-entretien-d-embauche.html> (consulté le 15 avril 2025).

<sup>50</sup> Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). Gestion des Ressources Humaines. Paris : Pearson Éducation France /e-Node ;p166

en comparaison avec d'autres méthodes de recrutement, réside dans la possibilité d'une rencontre directe entre le candidat et le recruteur. Cela permet un échange ouvert, où les deux parties peuvent discuter de manière approfondie, échanger des informations cruciales et mieux se connaître.

Cet échange direct offre également au recruteur une meilleure appréciation de l'adéquation du candidat au poste et à la culture de l'entreprise, tout en permettant au candidat de mieux comprendre les attentes et les enjeux liés à la fonction.

### 1.5. L'entretien collectif :

L'objectif de l'entretien collectif n'est plus simplement d'évaluer les compétences individuelles des candidats à travers un ensemble de réponses à des questions personnelles. Il s'agit plutôt d'observer leur comportement au sein d'un groupe et de détecter les personnalités qui émergent. Le recruteur présente souvent un problème complexe nécessitant plusieurs solutions possibles, et la difficulté réside dans la capacité du groupe à parvenir à un consensus sur la solution à adopter.

Ce type d'entretien est particulièrement utilisé par les entreprises qui doivent recruter un grand nombre de personnes pour un même poste, permettant ainsi de réaliser une présélection parmi un grand nombre de candidats. Il existe plusieurs niveaux de complexité dans le processus. Le plus simple consiste à présenter l'entreprise et le poste aux candidats, puis à répondre à leurs questions. À l'issue de cette présentation, ceux qui ne sont pas intéressés par le poste peuvent se retirer, tandis que les autres poursuivent le processus. Dans des cas plus complexes, les candidats peuvent être amenés à se présenter, à réaliser une épreuve spécifique ou à participer à une activité en groupe.<sup>51</sup>

Un jury de recruteurs, souvent composé de professionnels des ressources humaines, évalue les candidats sur la base de critères définis à l'avance dans une grille d'observation. Cette grille permet de déterminer ceux qui passent à l'étape suivante du processus de recrutement et ceux qui sont éliminés.

Afin de mieux cerner les spécificités de chaque méthode d'entretien présentée ci-dessus, le tableau suivant propose une comparaison synthétique basée sur leurs principaux avantages et inconvénients :

---

<sup>51</sup> Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Pearson Éducation France /e-Node ;p167

**Tableau N° 4: comparaison entre les différents types d'entretiens d'embauche**

Type d'entretien	Définition	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients
<b>Entretien directif</b>	Structuré avec des questions précises et ordre fixe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions fermées (oui/non, QCM)</li> <li>- Durée et ordre respectés</li> <li>- Comparabilité des résultats</li> </ul>	Analyse statistique fiable Objectivité	Peu de liberté pour le candidat Moins de profondeur dans les réponses
<b>Entretien non directif</b>	Libre, sans plan prédéfini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat parle librement</li> <li>- Recruteur observe et relance</li> <li>- Aucune structure imposée</li> </ul>	Spontanéité du candidat Découverte de la personnalité	Déstabilisant Difficile à comparer entre candidats
<b>Entretien semi-directif</b>	Mixte entre directif et non directif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions préparées à l'avance</li> <li>- Liberté dans les réponses</li> <li>- Cadre souple</li> </ul>	Équilibre entre rigueur et flexibilité Échanges riches	Difficulté à comparer les réponses entre plusieurs personnes
<b>Entretien individuel</b>	Rencontre en tête-à-tête	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échange approfondi</li> <li>- Discussion sur le parcours, projet, motivation</li> <li>- Dialogue ouvert</li> </ul>	Évaluation personnalisée Meilleure connaissance du candidat	Très consommateur de temps en cas de nombreux participants.
<b>Entretien collectif</b>	Réalisé en groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation de la dynamique de groupe</li> <li>- Résolution de problèmes</li> <li>- Présence d'un jury d'évaluation</li> </ul>	Gain de temps pour recrutement en masse Détection des Compétences comportementales	Moins précis sur les compétences individuelles Pression sociale pour les candidats

Source : Tableau réalisé par nous-même, à partir de l'analyse des différents types d'entretiens d'embauche.

### 2.4. Tests :

Le recours aux tests dans les démarches de recrutement est une pratique de plus en plus répandue, notamment dans les grandes organisations. Ces outils permettent d'objectiver l'évaluation des candidats en fournissant des données mesurables sur leurs capacités, leurs connaissances, leur comportement ou leur potentiel d'adaptation. Ils ne remplacent pas les entretiens mais viennent les compléter afin d'augmenter la fiabilité de la sélection.<sup>52</sup>

#### 2.4.1. Les tests de sélection :

Les tests de sélection regroupent un ensemble d'épreuves standardisées visant à mesurer les caractéristiques individuelles qui influencent la réussite dans un poste donné<sup>53</sup>. Ils peuvent être classés en plusieurs catégories :

**Tests cognitifs :** Ils mesurent les capacités intellectuelles du candidat, comme la logique, le raisonnement verbal et numérique, la mémoire ou encore l'attention. Ces tests sont utiles pour évaluer le potentiel d'apprentissage et la capacité à résoudre des problèmes complexes.

**Tests de personnalité :** Utilisés pour comprendre les traits dominants de la personnalité d'un individu (par exemple : extraversion, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience), ils permettent d'anticiper les comportements professionnels du candidat et leur compatibilité avec la culture de l'entreprise.

**Tests psychomoteurs ou physiques :** Ces évaluations sont davantage utilisées dans les emplois techniques ou physiques. Elles portent sur la coordination motrice, la rapidité d'exécution ou encore la résistance physique, selon les exigences du poste.

Ces tests sont généralement administrés de manière individuelle ou collective, et leurs résultats doivent être interprétés avec précaution. Une note brute ne suffit pas : l'analyse doit prendre en compte le contexte, les exigences du poste et les autres informations issues du processus de recrutement (entretien, CV, etc.).

---

<sup>52</sup> Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Pearson Éducation France /e-Node ;p167

<sup>53</sup> Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Pearson Éducation France /e-Node ;p167

### 2.4.2. Les tests de situation (ou mises en situation professionnelles) :

Les tests de situation placent le candidat dans une simulation proche des conditions réelles de travail. Ce type d'évaluation vise à observer directement les comportements, les compétences techniques et les capacités relationnelles du candidat face à des tâches concrètes.<sup>54</sup>

Par exemple, on peut demander à un candidat à un poste de gestionnaire de résoudre un conflit entre deux membres d'une équipe fictive, ou encore à un candidat technicien de diagnostiquer une panne simulée. L'intérêt principal de ces tests réside dans leur capacité à révéler des compétences applicables immédiatement en contexte professionnel.

Ils permettent également d'évaluer des qualités difficiles à cerner par un entretien classique, comme la gestion du stress, l'esprit d'équipe, la créativité ou la capacité à prendre des décisions rapides. Ces tests sont généralement animés et analysés par des professionnels formés, qui observent à la fois le résultat final et la démarche suivie par le candidat.

### Conclusion :

Plus qu'une simple procédure ou une série d'étapes, le recrutement traduit la manière dont une organisation pense son avenir. Recruter, c'est faire un pari stratégique sur les individus qui porteront l'entreprise demain. Ce processus révèle les valeurs profondes de l'organisation, sa capacité à anticiper les transformations, et son aptitude à détecter et intégrer les potentiels. Il ne s'agit pas uniquement d'occuper un poste, mais de construire une dynamique humaine cohérente avec une vision. Ainsi, le recrutement devient un acte fondateur, à la fois miroir des ambitions de l'entreprise et levier essentiel de sa transformation.

Afin de mieux comprendre comment cette dynamique se traduit dans la réalité, il est nécessaire d'examiner de près le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est l'objet du chapitre suivant, qui présente le cadre méthodologique de notre étude, ainsi que l'entreprise choisie comme terrain de recherche.

---

<sup>54</sup> Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Pearson Éducation France /e-Node ;p167

# **CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**



### Introduction

Le cadre méthodologique permet de définir la démarche adoptée pour répondre aux questions de recherche et fournir des éléments de réflexion validés empiriquement. Dans ce chapitre, l'accent sera mis sur les différentes étapes et méthodes employées pour collecter et analyser les données nécessaires à la compréhension des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise algérienne, en particulier dans le secteur privé.

Ce chapitre se divise en deux sections principales. La première section présente le terrain de recherche, en détaillant la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, le processus de recrutement, ainsi que l'étude de cas du supermarché PRIBA AZAZGA. La seconde section se concentre sur la méthode de recherche utilisée, en précisant le type de recherche, les outils de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse des données. Ces éléments sont essentiels pour comprendre la démarche adoptée pour réaliser cette étude de manière rigoureuse et structurée.

### Section 1 : Présentation du terrain de recherche

Cette section présente le terrain de recherche sur lequel repose cette étude. Elle détaille le contexte de la gestion des ressources humaines et du processus de recrutement dans les entreprises algériennes, avec une attention particulière portée sur le secteur privé. À travers notre objet d'étude qui l'entreprise **PRIBA AZAZGA**

#### 1. La GRH en sien de l'entreprise algérienne :

La gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie, longtemps perçue comme une simple fonction administrative centrée sur la gestion des dossiers du personnel, a connu une évolution significative dans son rôle et sa structuration. Historiquement influencée par le modèle étatique et centralisé, la GRH se limitait à l'application rigide de normes bureaucratiques héritées de l'administration publique, notamment dans les entreprises publiques où le recrutement, la gestion des effectifs et la classification professionnelle suivaient des procédures standardisées<sup>55</sup>. Ce modèle s'est particulièrement renforcé avec la promulgation de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, qui a posé les bases du droit du travail en Algérie en définissant les droits et obligations des salariés ainsi que les modalités d'organisation des

---

<sup>55</sup> GRH en Algérie. (2016, 17 juin). *Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie*. <https://grh-algerie.blogspot.com/2017/01/evolution-de-la-fonction-ressources.html> (consulté le 24 avril 2025)

relations de travail<sup>56</sup>. À cette époque, la fonction RH était considérée comme une structure de support, sans réelle influence sur la stratégie globale de l'entreprise. Toutefois, avec les réformes économiques initiées dans les années 1990 et l'ouverture progressive du marché, la nécessité d'adopter des pratiques de gestion plus modernes, flexibles et compétitives s'est imposée. Cela a marqué le début d'une transformation de la GRH, qui tend désormais à s'aligner davantage sur les objectifs organisationnels et à jouer un rôle plus actif dans le pilotage stratégique des entreprises algériennes.

Aujourd'hui, la GRH en Algérie connaît une phase de transition. Elle se développe progressivement dans plusieurs secteurs, gagnant en reconnaissance et en professionnalisation. Toutefois, cette évolution reste inégale selon les structures : certaines entreprises adoptent une approche stratégique de la fonction RH, tandis que d'autres conservent une vision essentiellement administrative. Cette situation reflète une dynamique contrastée, où coexistent des pratiques modernes et des approches traditionnelles, en fonction de la taille, du secteur d'activité, et du degré d'ouverture à la modernisation.

### 1.1 Formation et développement des compétences

Dans le secteur privé, certaines entreprises, notamment les grandes structures et les multinationales, investissent dans des programmes de formation structurés, intégrant des outils modernes tels que les systèmes d'information RH et le e-learning. Cependant, dans de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME), la formation reste limitée, souvent en raison de contraintes budgétaires et d'une perception réduite de son importance stratégique.

### 1.2 Rémunération

En Algérie, la rémunération repose principalement sur un salaire de base fixé par la législation, mais elle se caractérise par une structure globalement rigide et marquée par des inégalités importantes entre secteurs, régions et statuts. Bien que le salaire de base constitue le noyau principal, la rémunération globale peut inclure des primes (ancienneté, rendement), des indemnités (transport, logement,...), ainsi que quelques avantages en nature dans certains secteurs formels. Les écarts de revenus entre le secteur public généralement mieux rémunéré et

---

<sup>56</sup> Loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail, disponible sur le site du Ministère de l'Intérieur : <https://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal-regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html>

le privé, ainsi qu'entre les postes qualifiés et non qualifiés sont significatifs. De plus, avec l'inflation persistante et un coût de la vie en hausse, le pouvoir d'achat des travailleurs est en nette régression.

### 1.3 Évaluation de la performance

Beaucoup d'entreprises, en particulier dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications, utilisent des systèmes d'évaluation mixte (indicateurs quantitatifs et appréciations qualitatives) pour piloter le développement des compétences et la progression de carrière.<sup>57</sup>

### 1.4 Santé et sécurité au travail

Sous l'égide de l'Institut National de la Prévention des Risques Professionnels (INPRP), les entreprises mettent en œuvre des audits de Sécurité et Santé au Travail (SST), des plans de prévention et des formations obligatoires, suivant le « Profil Algérien pour la Sécurité et la Santé au Travail » .

## 2. Le processus de recrutement en Algérie :

Le processus de recrutement en Algérie s'inscrit dans un cadre réglementaire structuré, façonné principalement par la législation du travail et les institutions publiques chargées de son application. La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail constitue le socle de ce cadre. Elle définit les droits et obligations des employeurs et des salariés, tout en précisant les formes de contrat de travail autorisées (CDD, CDI, etc....), les modalités de licenciement, ainsi que les principes généraux encadrant le recrutement. En matière de recrutement, l'État joue un rôle de régulation à travers des structures comme l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), qui intervient notamment dans la publication des offres d'emploi et dans l'intermédiation entre employeurs et chercheurs d'emploi. Le recours à l'ANEM est souvent exigé, notamment dans les entreprises publiques, qui doivent publier les postes disponibles avant d'envisager tout recrutement. À cela s'ajoutent les Organismes Privés Agréés de Placement (OPAP), autorisés depuis 2004 à exercer l'intermédiation sur le marché du travail, principalement dans le secteur privé.

---

<sup>57</sup> Belouard, A. N. (2014). *Performance des PME algériennes : évaluation par l'approche FDH*. Université M'hamed Bouguara Boumerdès, Algérie. Disponible sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/259>

Ainsi, malgré une volonté affichée de moderniser les pratiques de gestion des ressources humaines, le recrutement en Algérie reste encadré par des règles strictes, imposant aux employeurs de respecter des procédures de transparence, d'égalité des chances, et de formalisation administrative.<sup>58</sup>

### 2.1 Recrutement dans le secteur public :

Le recrutement dans la fonction publique en Algérie s'appuie principalement sur le principe du concours, qui constitue le mode d'accès le plus répandu aux emplois permanents de l'État, des collectivités locales et des établissements publics. Ce système vise à garantir la transparence, l'égalité des chances et le respect du mérite, conformément aux principes généraux encadrant le service public.

Les concours sont annoncés officiellement dans le Journal Officiel ainsi que sur les portails numériques dédiés à l'emploi public. Avant toute embauche, les institutions publiques sont également tenues de déclarer les postes vacants à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), ce qui permet d'assurer la publicité de l'offre et le respect des procédures légales. Cette déclaration constitue une étape obligatoire avant le lancement du processus de sélection.

Pour postuler, les candidats doivent satisfaire à un ensemble de critères préalables : la nationalité algérienne, la conformité du diplôme exigé au profil du poste, un âge limite fixé par la réglementation, et parfois la justification d'une expérience professionnelle antérieure. Une fois admis à concourir, les postulants passent par plusieurs épreuves : une évaluation écrite qui porte souvent sur des connaissances générales ou techniques, un entretien oral permettant d'apprécier les compétences comportementales, et parfois un examen médical ou des tests pratiques, en fonction des exigences du poste.

Malgré la rigueur et l'équité que ce système vise à garantir, le processus est souvent jugé long et complexe. La durée totale de la procédure peut s'étendre sur trois à six mois, en fonction du volume des candidatures, du nombre de postes à pourvoir et de la nature des épreuves.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. « Politique nationale de l'emploi ». Consulté le 25 avril 2025. <https://www.mtess.gov.dz/fr/politique-nationale-de-lemploi/>.

<sup>59</sup> Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP). (2025). *Concours et recrutement*. Consulté le 25 avril 2025, depuis <https://www.dgfp.gov.dz/fr/concours.asp>

### 2.3 Recrutement dans le secteur privé

Dans les entreprises privées algériennes, la recherche de candidats se fait avant tout via les jobboards nationaux comme Emploitic et Bayt, qui concentrent la majorité des annonces et offrent des espaces dédiés aux recruteurs pour valoriser leur marque employeur. Par ailleurs, la recommandation interne ou cooptation se développe fortement : les salariés peuvent proposer des profils de leur réseau et être récompensés par une prime si la candidature est retenue. Pour des postes techniques ou de direction, les entreprises font appel à des cabinets de recrutement et à des chasseurs de têtes, garantissant confidentialité et qualité des profils. Les salons de l'emploi, tels qu'Emploitic Connect ou Algeria Job Summit, sont également des lieux privilégiés pour rencontrer directement les candidats et enrichir son vivier de talents.

Le processus de sélection dans le privé est souvent plus court, allant de quelques jours à quelques semaines. Il comprend généralement un tri des CV, des entretiens individuels ou collectifs, et parfois des tests techniques ou psychotechniques

Après avoir exploré les pratiques de recrutement en Algérie, il est pertinent de se tourner vers un exemple concret dans le secteur privé. L'étude du supermarché Priba Azazga nous permettra d'observer comment ces processus sont appliqués dans une entreprise privée .

## 3. Présentation de l'organisme d'accueil : SARL souk distribution

### 3.1. Aperçu général de SARL souk distribution :

Une société par action (SPA) est une entreprise de capitaux, c'est la forme par excellence des grandes entreprises. Elle regroupe un minimum de sept (07) actionnaires, elle est gérée par un conseil d'administration, présidée par un président-directeur général et contrôlée par un conseil de surveillance.

La SARL, ou Société à Responsabilité Limitée, est une forme d'entreprise qui permet à une ou plusieurs personnes (de 1 à 50 associés) de s'associer pour exercer une activité commerciale. Chaque associé n'est responsable qu'à hauteur de son apport dans le capital social. La gestion est assurée par un ou plusieurs gérants, désignés parmi les associés ou en dehors. La SARL est soumise à un régime fiscal spécifique et doit être enregistrée auprès des

autorités compétentes pour exercer légalement. C'est une structure souple et adaptée aux petites et moyennes entreprises.

Étant donné que notre étude sera au sein de l'organisme SARL souk distribution « PRIBA », nous allons donc présenter cette société comme suit :

### **3.2. Création et fiche technique de SARL souk distribution :**

#### **3.2.1. Création de la SARL souk distribution :**

L'entreprise SARL souk distribution existait depuis 1980 sous le nom de SOUK EL FELLAH qui faisait partie de la propriété de l'État. Après la libération du commerce en 1998, l'État a décidé de vendre toutes ses grandes surfaces de distribution, y compris le SOUK EL FALLAH d'AZAZGA. Cette dernière a été rachetée par ses 40 employés et a continué à travailler dans le secteur de la grande distribution, mais avec beaucoup de difficultés financières, car elle n'avait pas une bonne gestion, mais aussi à cause des problèmes qu'il y avait entre les propriétaires, jusqu'à ce qu'elle soit rachetée par les actionnaires actuels en 2008.

Après le rachat de l'entreprise, les actionnaires ont modifié la structure de la surface de vente et ils ont décidé de la réaménager en installant de nouveaux rayons, et en plaçant les produits sur les rayons en suivant les normes du merchandising. Le magasin, dont le nom de l'enseigne est PRIBA, a vu le jour le 1er mai 2008, marquant par cette date l'ouverture de la plus grande surface de distribution dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

En 07/2022 deux actionnaires de la SPA prix unique ont décidé de créer une entreprise dans le cadre de la location gérance, cette dernière a été nommée SARL souk distribution son cadre juridique est. société à responsabilité limitée et c'est une location gérance pour l'entreprise spa prix unique

#### **3.2.2. Fiche technique de SARL souk distribution :**

- Nom de l'entreprise : SARL souk distribution
- Nom de l'enseigne : PRIBA
- Gérant : Mr DIABELA MAHMOUD
- Surface du magasin :2500 m<sup>2</sup> de surface de vente et 800 m<sup>2</sup> de stock

- Capacité de parking :Jusqu'à 200 places (entre 780 à 1100 véhicules par jour)
- Horaires d'ouverture et fermeture du magasin : De 8h30 jusqu'à 20h30
- Nombre d'employés :118 employés
- Adresse : Boulevard Colonel Ahmed ZAIDAT, commune d'AZAZGA, wilaya de Tizi-Ouzou
- Numéro de téléphone :026 14 12 88
- Numéro de fax :026 14 12 89

### 3.3. Missions et objectifs de SARL souk distribution :

#### 3.3.1. Missions de SARL souk distribution :

L'entreprise « SARL souk distribution » a pour but d'assurer à sa clientèle une disponibilité quotidienne des produits recherchés de différents types, dans les meilleures conditions, en offrant un assortiment large ainsi qu'une meilleure gestion de stock pour éviter les ruptures. Elle s'engage également à assurer un bon accueil pour sa clientèle, ce qui attire et fidélise les clients.

Le supermarché « PRIBA » a connu une forte fréquentation depuis son ouverture. Ses clients sont principalement les habitants de la ville d'AZAZGA et de la Wilaya de Tizi Ouzou et aussi d'autres Wilaya Vu que la ville constitue un carrefour Inter wilaya.

#### 3.3.2. Les objectifs de SARL souk distribution :

- Utiliser et acquérir les compétences liées au métier de l'entreprise, et engagé les actions qui maintient.

- Préserver et promo la position de l'entreprise dans environnement ;

- Satisfaire la clientèle par l'assurance de la disponibilité de produits de qualité, en assurant la relation d'affaires solide et être à l'écoute du clients ;

- Conquérir de nouvelles parts de marché et être LEADER dans le domaine de la grande distribution ;

- Avoir une organisation et une gestion efficaces pour faciliter la prise de décision.

### 3.3.3. Concurrents de SARL Souk Distribution (PRIBA) :

Dans la zone d'Azazga/Fréha, PRIBA fait face à des concurrents importants dans la grande distribution :

- **Mekak Supermarché (SARL Mekak)** ;Située au lieu-dit Bouzerzour, commune de Fréha, wilaya de Tizi-Ouzou
- **Hypermarché AILAM (SARL Hypermarché Ailam)** :Implanté dans les locaux n°01 à 08, lieu-dit Assif, sur la RN12, commune de Fréha, wilaya de Tizi-Ouzou

### 3.4. Les valeurs de SARL souk distribution :

Les valeurs de l'entreprise se caractérisent par :

#### 3.4.1. Efficacité :

Agir de manière collective pour trouver, au moment opportun, des solutions adéquates aux besoins, engager que des actions utiles.

#### 3.4.2. Résultat :

- Chaque employé s'engage à produire des résultats individuels tout en contribuant aux résultats de l'équipe, avec un engagement honnête et un sentiment d'appartenance.

- Chaque employé est fier d'appartenir à son entreprise ;

- Reconnaître de façon concrète l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs ;

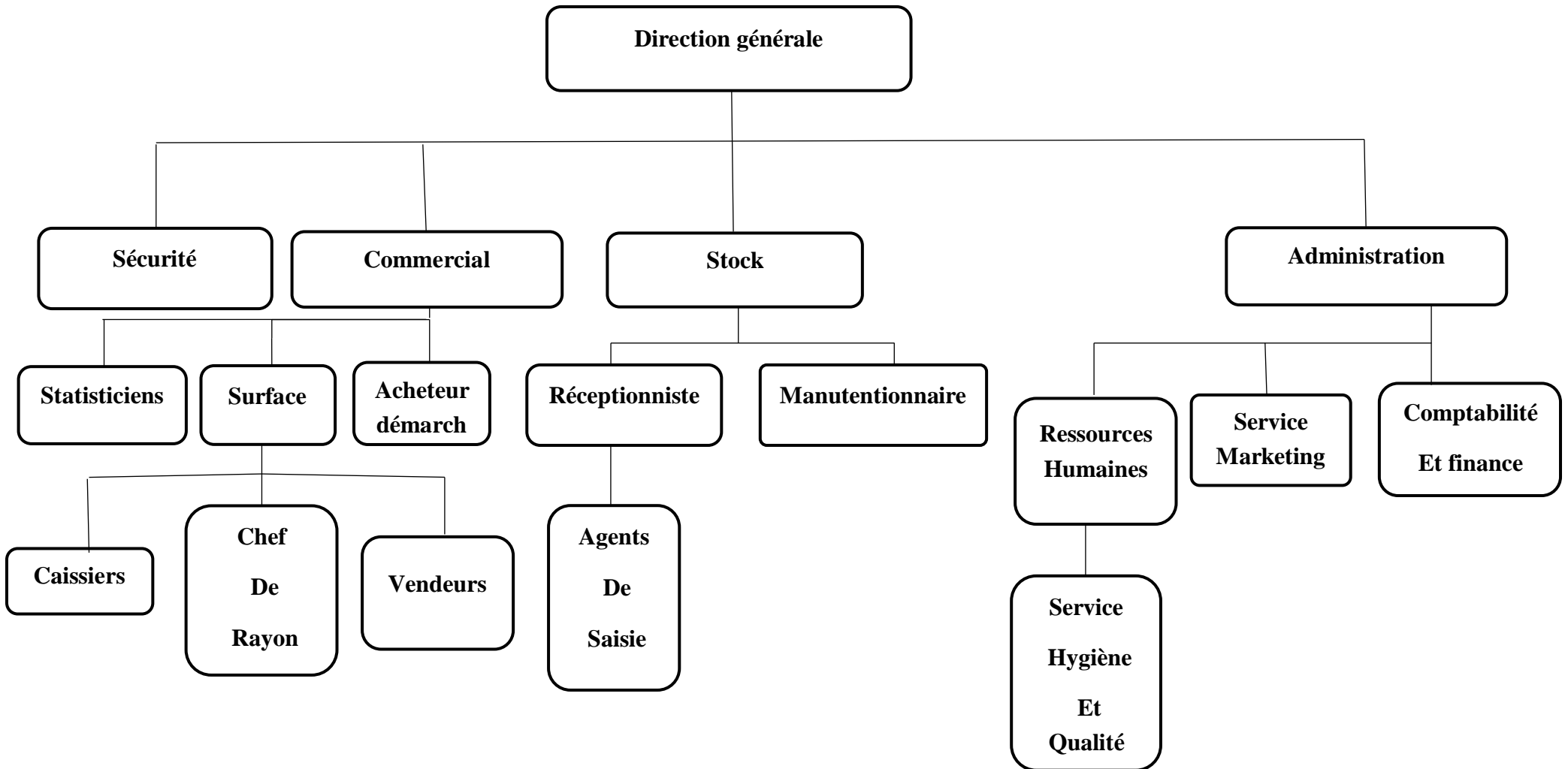
- Consulter les collaborateurs pour une participation active ;

- Observer une attitude d'équité et de respect vis-à-vis de ses collaborateurs ;

- Réajuster ses comportements à la lumière d'informations et situations nouvelles ;

-S'assurer de comprendre et être compris ;

Figure N° 2: L'Organigramme de PRIBA



Source :document interne de l'entreprise Mars 2025

### **3.5. Organisation administrative de SARL souk distribution : et détermination du champ d'études DRH :**

#### **3.5.1. Organisation administrative de SARL souk distribution :**

##### **3.5.1.1. La Direction générale :**

Elle représente l'organisation de l'entreprise, elle est confiée à celui qui est investie en tant que Gérant.

Le gérant est le responsable de la société, son devoir est de :

- Représenter la société auprès de toutes les instances avec lesquelles elle tisse des relations ;
- Coordonner toutes les activités de la société ;
- Prendre des décisions stratégiques (importantes pour la vie de l'entreprise) ;
- Intervenir dans toutes les fonctions de la société pour apporter des solutions adéquates, ou cas où le responsable de la fonction se trouve incapable de le faire ;
- De Convoquer des réunions de coordination avec les ressources humaines de la société;
- Signer des conventions avec des différentes parties prenantes de l'environnement de la société.

##### **3.5.1.2. Le service administration :**

Ce service s'occupe de tout ce qui concerne l'administration, la comptabilité et les finances, et la gestion du personnel.

##### **3.5.1.2.1. Service finance et comptabilité :**

Les missions de ces services sont comme suit :

- tenir une comptabilité journalière : recette et dépenses ;
- remboursement des recettes caisses et préparer les fonds de caisse ;
- compter les recettes caisses et préparer les fonds des caisses ;
- Gestion des fournitures bureau ;

- Gestion et contrôle de tous mouvements de fonds.

### **3.5.1.2.2. Service gestion du personnel :**

Le service ressources humaines au sein de la SARL souk distribution est l'intermédiaire entre la direction générale de l'entreprise et les autres services, il est chargé de la gestion du personnel, l'organisation technique de travail et la prospection du règlement intérieur, et étant donné que notre champ d'étude et au niveau de ce service, nous allons donc le présenter dans la section qui suit.

### **3.5.1.2.3. Service Sécurité :**

Le service de sécurité a pour fonction d'assurer la sécurité des biens matériels et moraux, son travail consiste principalement à des missions d'accueil et contrôle.

Le service sécurité au sein de la « SARL souk distribution » contient quatorze employés y compris un responsable de sécurité et son adjoint qui le remplace en son absence et qui travaille avec lui en collaboration pour la sécurité des employés et des clients et des fournisseurs et toute personne qui se trouve à l'intérieur du supermarché.

La sécurité des travailleurs et des clients dans l'entreprise doit répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe, la sécurité représente d'importants enjeux financiers dans l'entreprise, l'entreprise dans ce cadre d'emploi des agents de sécurité qui sont chargés de veiller à la bonne sécurité de l'entreprise.

### **3.5.1.2.4. Service de stock :**

Le département de stock est divisé en cinq rayons et quatre départements : réception, saisie, commercial et retour.

#### **3.5.1.2.4.1. Les rayons de stock :**

Les stocks sont répartis sur cinq rayons :

- Rayon frais
- Rayon alimentaire ( Boissons et consommation)

- Rayon détergents
- Électroménager
- Articles de ménage
- Rayon confiserie ( conditionnement )

Chaque rayon est géré par un responsable ou un magasinier, en collaboration avec un manutentionnaire.

### **3.5.1.2.4.2. La réception « réceptionnistes de marchandises » :**

Les réceptionnistes sont le premier maillon de la chaîne sur une plateforme logistique et entrepôts magasin. Ils sont chargés de :

- Recevoir la marchandise livrée par le fournisseur.
- Vérifier les dates de péremption.

Un réceptionniste de marchandise a un rôle très important dans le circuit des produits. Une fois le camion fournisseur garé et arrivé sur le quai, il :

1. Vérifie les marchandises.
2. Contrôle les bons de commande et le bon de livraison.
3. Examine l'état du livret.

Ces activités visent principalement à assurer les tâches suivantes :

#### **A. Décharger les marchandises :**

La première mission des réceptionnistes est de déstocker les produits du camion-fournisseur arrivé au point de distribution.

### **B. Impliquer la manipulation de la marchandise chargée :**

Son activité nécessite de bonnes conditions physiques organisés et rigoureux, ce professionnel maîtrise les gestes et postures à adopter pour diminuer les risques autonome dans ses activités, il dispose de matériel de manutention : transpalette, diable, caddies pour faciliter ses intervention.

### **C. Contrôle des produits :**

Lors de déchargement, le réceptionniste vérifie l'état des produits et identifie les anomalies et les transmettent au service concerné.

### **D. Vigilance et attention :**

Il lui permet de repérer immédiatement les produits détériorés et le matériel défectueux, veiller au respect des règles d'hygiène aux procédures qualité et garantir la conformité des marchandises livrées, cette tâche fait partie de responsabilités de réceptionniste en collaboration avec la responsable d'hygiène et la responsable de service après-vente à l'aide d'appareils de lecture applique, il résigne le support de suivi de commande, remplit les documents de réception et appose un tampon validant celui-ci.

#### **3.5.1.2.5. Le Service saisie :**

Il contient un responsable et deux agents de saisie, leurs tâches principales et de saisir le produit juste après avoir le réceptionné, les agents de saisie prennent chaque produit au niveau du logiciel, et pour confirmer que le produit a été déjà saisie, si ce dernier n'a pas été saisie l'agent de saisie doit l'intégrer sur le logiciel qui s'appelle micro gestion en lui créant un nom, il doit aussi remplir tous les champs dans le logiciel (nom de fournisseur, date de péremption, prix d'achat, quantité livrée).

#### **3.5.1.2.6. Le Service commercial :**

Ce service est chargé de la gestion des forces de vente pour atteindre des objectifs fixé par la direction. Les commerciaux travaillent en collaboration avec le service marketing.

Le service commercial est divisé en diverses sections :

### 3.5.1.2.6.1. Le statisticien

Sa mission est de collecter les chiffres et les faire parler, c'est-à-dire : elle s'occupe de recueillir les avis et d'en faire la synthèse. Elle travaille en collaboration avec une équipe pour réaliser un sondage d'opinions ou une enquête marketing.

### 3.5.1.2.6.2. Acheteurs démarcheurs

Ils sont considérés comme des représentants officieux de la société auprès des fournisseurs. Ils sont chargés de :

- Concrétiser des commandes d'achat ;
- honorer les factures d'achat ;
- prospector les nouveaux fournisseurs.

### 3.5.1.2.6.3. La manutention « Manutentionnaires »

Ils sont chargés de la manutention de la marchandise dans l'entreprise. Ils déplacent la marchandise et interviennent dans les opérations de la réception de la marchandise, préparation des emballages et inventaire physique.

### 3.5.1.2.7. La Surface de vente :

Ce service se compose de 12 rayons, ses rayons sont comme suit :

- Rayon alimentaire ;
- Rayon détergent ;
- Rayon article de ménage ;
- Rayon électroménager ;
- Rayon chaussure (boutique) ;
- Rayon literie (boutique) ;

- Rayon téléphonie ;
- Rayon cosmétique ;
- Rayon frais un et deux ;
- Rayon article scolaire ;
- Rayon confiserie.

La surface de SARL souk distribution et divisée en deux sections :

### **3.5.1.2.7. 1. La section des caissières :**

Leurs missions à l'ouverture comme à la fermeture, la caissière doit assurer la réception des clients et faire passer les articles et encaisser le paiement.

La caissière doit travailler rapidement tout en étant polie et souriante.

Son rôle est de :

- Mettre la tenue dévolue à l'exercice de sa profession,
- Soigner son apparence,
- Accueillir cordialement les clients,
- Enregistrer les produits à l'aide des lecteurs à code à barres,
- Encaisser le client,
- Vérifier que les billets sont vrais lors paiement espèce,
- Donner le ticket au client et le remercier,
- Contacter les responsables des caisses afin de prélever l'argent contenu dans la caisse trop élevé.

### 3.5.1.2.7. .2. La section des Chefs de rayons :

Responsable d'une partie du magasin pour proposer un rayon bien achalandé et agréable dans le but de faciliter la vente.

Leurs missions sont comme suit :

- Prêt-à-porter, produit frais, jouet, bricolage... Le chef de rayon peut être chargé d'animer un secteur plus ou moins important d'un magasin.

- Principalement présents dans les hypermarchés et les grandes surfaces.

- Les chefs de rayons visent tous les mêmes objectifs.

#### A. Rôles des chefs de rayons :

- Organiser la mise en magasin ;

- Vérifier que le rayon est bien achalandé ;

- Assurer la propreté du rayon ;

- Inspecter l'étiquetage des produits ;

- Commander les marchandises ;

- Éviter les ruptures de stock ;

- Former le personnel consacré au rayon à ses techniques de ventes ;

- Surveiller l'évolution de la vente effectuée dans son rayon ;

- Inciter à l'achat par des initiatives promotionnelles ;

- Rechercher quelles techniques ont été efficaces pour améliorer ces chiffres.

### **B. Le rôle des vendeurs (agents commerciaux) :**

Vendeur (ses) (agents commerciaux)\*\* sont des personnes qui sont chargés de la vente dans le supermarché.

Ses vendeurs ont pour rôles :

- Gérer et développer une clientèle,
- Présenter son produit,
- Représenter l'entreprise,
- Rappeler l'information,
- Renseigner la clientèle.

### **3.6 Détermination du champ d'étude : service des Ressources Humaines de SARL souk distribution :**

Étant donné que le champ de notre étude est au niveau de service ressources humaines, nous allons donc présenter le service RH au sein de la SARL souk distribution.

Le service ressources humaines au sein de la SARL souk distribution participe activement à la régulation des rapports sociaux au niveau de la société, et de fait l'équilibre organisationnel.

Ce service est le premier intermédiaire entre la direction générale et les autres services de la société (sécurité, caisse, surface, stock).

#### **3.6.1. Les missions du service ressources humaines :**

La responsable des ressources humaines au sein de la SARL souk distribution s'occupe de faire et accomplir les tâches suivantes :

- Assure la bonne exécution des directives et des consignes de l'administration générale;
- Chargée de recrutement et elle procède à toutes les procédures légales au niveau de la CNAS (tout ce qui concerne les droits de l'employé vis-à-vis de la sécurité sociale, (c'est ce service qui les prend en charge) ;

## **Chapitre 2 : Le cadre Méthodologique de la recherche**

---

-Elle est la première responsable du personnel, elle doit veiller à leur bon fonctionnement et leurs assurer le bon déroulement de travail ;

-Elle est aussi chargée d'établir le programme quotidien de l'ensemble des services de la société ;

-Elle est chargée d'étude et d'analyse de pointage et de ce qui concerne l'application du règlement intérieur ainsi que l'organisation technique de travail (absence, retard, congé... etc.),

-Elle est aussi chargée de la bonne exécution des structures de la hiérarchie ;

-Le service RH organise les réunions et les briefings au sein de la société.

Le service RH est chargé également :

- De la gestion des flux interne en collaboration avec la direction générale «Le Gérant» ;

-De la conception du règlement intérieur ;

-De la mise en application des règles de la sécurité ;

-De la gestion des dossiers individuels ;

-De la rémunération, mutation, sanction... etc. ;

-D'organiser les relations avec les autres fonctions de la société ;

Le service ressources humaines est chargé aussi de faire quelques autres tâches telles que :

-La réception, l'organisation et le classement des cv,

-La gestion de tous les contacts téléphoniques,

-Prévenir les responsables ou les employés en cas de réunion,

-Archiver tous les documents relatifs à la gestion des employés,

-Rédiger les notes de services et les notes d'informations ;

-La rédaction des rapports et des courriers.

### **3.6.2. Les relations sociales entre le service ressources humaines et les différentes administrations :**

Dans le cadre professionnel, le service ressources humaines a un contact avec plusieurs administrations pour la gestion du personnel, nous allons citer quelques administrations :

- l'inspection du travail ;
- direction départementale de travail ;
- sécurité sociale ;
- caisse de retraite ;
- Agence nationale de l'emploi ;

Cette gestion administrative implique une certaine disponibilité pour répondre aux éventuelles questions posées par le personnel, mais au de là de la gestion des ressources humaines a également dans ses attributions l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel et le traitement des conflits.

Dans le cadre de la réglementation applicable et en fonction de la politique sociale de l'entreprise, il convient d'organiser les élections des représentants du personnel, de leurs permettre d'exercer leurs attributions, de conduire les négociations.

### **Section 2 : La méthodologie de recherche adoptée**

Dans le cadre de notre recherche portant sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise PRIBA Azazga, il est essentiel de définir la démarche méthodologique adoptée afin de garantir la rigueur scientifique de notre travail. Cette section vise à présenter les outils et méthodes de collecte des données utilisés Pour répondre à la problématique, nous avons suivi une démarche hypothético-déductive et utilisé une méthode qualitative.. Le choix de la méthode est justifié par le fait qu'elle permet de collecter des données précises et objectives, ainsi elle nécessite une compréhension approfondie du fonctionnement interne de la gestion des

ressources humaines. À travers une approche qualitative, nous avons cherché à recueillir des données riches, contextuelles et directement issues du vécu des acteurs concernés.

### 1. Objectifs de la recherche :

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une recherche qualitative, en adéquation avec la nature stratégique de notre problématique. Notre objectif est de comprendre en profondeur comment la gestion du recrutement est structurée au sein de l'entreprise PRIBA Azazga, et surtout dans quelle mesure ce processus contribue à sa compétitivité. Autrement dit, nous cherchons à savoir si le recrutement est perçu et utilisé comme un outil stratégique permettant à l'entreprise de se différencier, de s'adapter aux exigences du marché et de renforcer sa position face à la concurrence. De ce fait, notre problématique s'articule de la question principale suivante : Comment la gestion du recrutement peut-elle améliorer la compétitivité de l'entreprise PRIBA AZAZGA ?

La recherche qualitative nous permet de plonger au cœur du fonctionnement réel de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'humain, sur les discours, les représentations et les expériences vécues par les acteurs directement impliqués dans le processus de recrutement. Elle vise ainsi à explorer les logiques internes, souvent non visibles à travers des données chiffrées, mais essentielles pour saisir le sens et la portée des décisions en matière de gestion des ressources humaines.

Ce type d'approche nous offre l'opportunité de :

- Comprendre la vision stratégique du recrutement telle qu'elle est perçue par les responsables de l'entreprise ;
- Identifier les pratiques concrètes mises en place pour attirer, sélectionner et intégrer les profils recherchés ;
- Mettre en lumière les enjeux spécifiques liés au contexte local dans lequel évolue PRIBA Azazga ;
- Analyser la manière dont le recrutement est articulé avec les objectifs de compétitivité de l'entreprise : adaptation aux besoins du marché, amélioration de la qualité du service, fidélisation des compétences clés, etc.

En travaillant à partir d'un cas d'étude unique, notre démarche qualitative permet de porter un regard approfondi sur les choix, les stratégies et les résultats observés dans un environnement

spécifique. Ce niveau de détail est essentiel pour comprendre si et comment le recrutement joue un rôle moteur dans la performance concurrentielle de l'entreprise.

En somme, le choix de cette méthode s'explique par la volonté de comprendre en profondeur une réalité organisationnelle complexe, dans laquelle le recrutement ne se limite pas à un simple acte administratif, mais devient un facteur déterminant dans la capacité de l'entreprise à évoluer, à innover et à rester compétitive dans un marché en constante évolution.

### **2. Contexte de l'étude :**

L'objectif de cette analyse est de fournir une compréhension approfondie du processus de recrutement au sein de la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga, en se basant sur un entretien semi-directif réalisé avec le Directeur des Ressources Humaines. Le choix de ce responsable s'explique par son rôle central dans la gestion du capital humain et sa connaissance détaillée des pratiques de recrutement adoptées dans l'entreprise.

Les questions d'entretien ont été conçues pour recueillir des informations qualitatives sur les différentes étapes du processus de recrutement, les critères de sélection, les outils d'évaluation utilisés, les principales difficultés rencontrées, ainsi que sur la perception du lien entre recrutement et compétitivité de l'entreprise.

Cette démarche vise à identifier dans quelle mesure la gestion du recrutement, telle qu'elle est pratiquée dans cette entreprise, constitue un levier stratégique de compétitivité et d'adaptation au marché local, notamment dans un secteur aussi concurrentiel que la grande distribution.

### **3. Méthode et outils de collecte des données :**

Deux outils principaux ont été mobilisés : l'entretien semi-directif et l'analyse documentaire.

#### **3.1. L'entretien :**

L'entretien est une méthode qualitative de collecte de données qui permet d'obtenir des informations riches et détaillées à travers un échange direct avec un acteur concerné par la problématique étudiée.

Pour cette recherche, un entretien semi-directif a été réalisé avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise PRIBA Azazga. Le DRH occupe son poste depuis 2018, ce qui lui

confère une expérience significative et une connaissance approfondie du fonctionnement interne de l'entreprise, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Cette ancienneté permet d'interpréter ses réponses avec un certain degré de crédibilité, car elles s'appuient sur une pratique prolongée du terrain et sur une vision stratégique du recrutement dans un contexte local. Ce type d'entretien combine une trame de questions préparée à l'avance avec une liberté laissée à l'interviewé de développer ses réponses. Il est particulièrement adapté pour comprendre les perceptions, les pratiques et les logiques d'action dans un contexte professionnel réel.

L'entretien s'est déroulé dans le bureau du DRH, au sein des locaux de l'entreprise, au mois de mars 2025 et a duré 45 minutes. Il s'est déroulé dans un climat de confiance, propice à l'échange.

Le guide d'entretien (voir annexe 2) utilisé contenait des questions ouvertes portant sur plusieurs aspects : les étapes du processus de recrutement, les critères de sélection, les méthodes utilisées pour évaluer les candidatures, les outils mobilisés, ainsi que les difficultés rencontrées. L'entretien a permis de recueillir des données qualitatives précieuses, directement issues de l'expérience du terrain.

### 3.2. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire est une méthode de collecte des données qui consiste à étudier et exploiter des documents existants, produits dans un cadre organisationnel ou institutionnel, en lien avec la problématique de recherche. Cette technique est couramment utilisée en recherche qualitative car elle permet d'obtenir des informations fiables, concrètes et contextualisées, sans interaction directe avec les acteurs.

Dans le cas de cette étude, l'entreprise Priba Azazga met à disposition une série de documents internes relatifs à sa politique et à ses pratiques de recrutement. Ces documents ont été produits dans le cadre de son activité quotidienne en ressources humaines et constituent une source précieuse de données pour comprendre le fonctionnement réel du processus de recrutement.

Parmi les documents analysés, on peut citer :

- Les offres d'emploi envoyé à l'ANEM.
- Les CV reçus et traités par le service RH ;
- Bulletin de présentation

- Fiche signalétique

L'analyse de ces documents permet de suivre les différentes étapes du processus de recrutement, d'identifier les critères de sélection privilégiés par l'entreprise, et de comprendre les outils concrets mobilisés pour évaluer les candidatures. De plus, cette méthode garantit l'accès à des données objectives tout en respectant la confidentialité et les contraintes d'observation directe.

Ainsi, l'analyse documentaire a joué un rôle fondamental dans cette étude, en fournissant un cadre de compréhension structuré et réaliste, venant compléter les informations issues des entretiens.

### **Conclusion :**

Les choix méthodologiques présentés dans cette étude témoignent d'une volonté de rigueur scientifique et d'adéquation avec les objectifs de la recherche. En mobilisant des outils d'analyse adaptés, une stratégie de collecte de données cohérente et des critères de validation précis, cette démarche méthodologique permet de garantir la fiabilité des résultats obtenus. Elle constitue ainsi un socle fondamental pour assurer la crédibilité des interprétations à venir. Ce cadre méthodologique, solidement établi, offre les conditions nécessaires à une lecture pertinente et approfondie des données empiriques, dont l'analyse détaillée fera l'objet du chapitre suivant. Cette transition marque le passage de la phase exploratoire à celle de l'exploitation des résultats, étape cruciale pour répondre de manière concrète à la problématique.

# **CHAPITRE 3 RECRUTEMENT AU SEIN DE PRIBA AZAZGA**



### **Introduction :**

Dans ce chapitre, nous analysons le processus de recrutement tel qu'il est pratiqué au sein de la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga, une entreprise de la grande distribution. L'objectif est de comprendre comment cette entreprise organise ses recrutements pour répondre à ses besoins en personnel tout en renforçant sa compétitivité. À partir des données recueillies sur le terrain, le chapitre se divise en deux sections : la première interprète les résultats de l'enquête menée auprès du responsable des ressources humaines, mettant en évidence la dimension stratégique du recrutement ; la seconde décrit en détail les étapes concrètes du processus, illustrées par une étude de cas. L'ensemble vise à montrer comment le recrutement peut constituer un véritable levier stratégique pour une entreprise du secteur de la grande distribution.

### **Section 1 : La place de recrutement au sein de PRIBA AZAZGA : interprétation des résultats de l'enquête**

Les recrutements au sein de la SARL souk distribution sont du ressort du gérant, du conseil d'administration ou par délégation au responsable de la gestion des ressources humaines de la société, les recrutements sont faits par nécessité de personnel ou pour la raison d'extension, et doivent être faits en respect de l'organigramme de la société approuvé par le conseil d'administration de cette dernière.

Le recrutement au sein de la SARL souk distribution consiste à recruter la bonne personne au bon poste dans le bon contexte. Cette section présente une interprétation des résultats issus de l'enquête réalisée auprès du responsable des ressources humaines de l'entreprise, afin de mieux comprendre les pratiques, les difficultés rencontrées et la vision stratégique du recrutement au sein de PRIBA Azazga. Elle met en lumière les mécanismes de décision, les types de recrutement privilégiés, les outils utilisés pour évaluer les candidats, ainsi que les critères jugés prioritaires pour assurer un bon recrutement.

#### **1. Politique de recrutement au sein de la SARL souk distribution :**

La politique de recrutement au sein de la SARL souk distribution consiste sur l'expression des besoins de recrutement qui doit être faite au niveau du service ressources humaines (RH) comme suite :

- En cas de décès

- En cas de démission
- En cas de changement de poste dans la société
- Déficit à l'organisme
- En cas de l'extension ou de la création d'un nouveau poste.

### **1.1. Les types de recrutement au sein de la SARL souk distribution :**

#### **1.1.1. Le recrutement interne :**

Lorsqu'un poste est à pourvoir, la SARL Souk Distribution privilégie, dans un premier temps, la recherche de candidats en interne. Ainsi, le service des ressources humaines, en collaboration avec la direction générale, examine les compétences et profils des salariés déjà en poste afin d'identifier un collaborateur susceptible de répondre aux exigences du poste vacant. Ce processus, connu sous le nom de recrutement interne, permet de valoriser les talents existants et de favoriser la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise.

Ce type de recrutement est favorisé par SARL Souk Distribution.

#### **1.1.2. Le recrutement externe :**

La SARL Souk distribution a recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein, des salariés aptes et susceptibles à occuper les postes disponibles. Il existe de nombreux moyens de ce recrutement externe que PRIBA utilise :

- L'agence nationale de l'emploi ANEM
- Les salons de recrutement
- Les sites de recrutement.

### 2. Les difficultés rencontrées dans le processus du recrutement :

**Tableau 1 : Difficultés rencontrées dans le processus de recrutement**

Question	Réponse du DRH
Quelles sont selon vous les principales difficultés rencontrées dans le processus de recrutement ?	<p>Attirer les meilleurs candidats : il est difficile de trouver des candidats qui possèdent les compétences et qualifications requises pour le poste.</p> <p>La capacité de recruter des meilleurs candidats en rivalisant avec d'autres employeurs.</p> <p>Le processus de recrutement peut être long et coûteux, notamment les périodes de formation des nouvelles recrues qui sont payées et rémunérées comme période de travail et sélection des meilleurs candidats pour le poste susceptible. Aussi évaluation des compétences, parfois il est difficile d'évaluer les compétences et les qualifications d'une manière objective et précise.</p> <p>Le processus de recrutement ne s'arrête pas à l'embauche : il est également important de mettre en place des stratégies pour retenir les employés et réduire les taux de turnover.</p>

Le Directeur des Ressources Humaines a souligné plusieurs obstacles significatifs auxquels l'entreprise est confrontée dans son processus de recrutement. Premièrement, le manque d'attractivité constitue un véritable frein : il est difficile de capter l'attention des profils les plus qualifiés, en particulier dans un marché du travail très concurrentiel où les talents sont fortement sollicités. Deuxièmement, le processus de recrutement en lui-même est jugé long et onéreux. En effet, au-delà des démarches administratives et des entretiens, les nouvelles recrues doivent souvent bénéficier de formations spécifiques, ce qui engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Enfin, une autre difficulté majeure réside dans l'évaluation objective des compétences des candidats, ainsi que dans leur fidélisation une fois intégrés. Ces différents constats montrent clairement que l'entreprise a identifié les limites de son système actuel et manifeste une volonté d'y remédier en recherchant des solutions plus efficaces et économiquement viables.

**3. L'évaluation des candidatures :**

**3.1. Outils d'évaluation :**

**Tableau 2 : Outils d'évaluation utilisés**

Question	Réponse du DRH
Utilisez-vous des grilles d'évaluation ou des outils spécifiques, pour comparer les candidats ?	<p>Oui, nous utilisons des outils d'évaluation pour les nouvelles recrues tels que :</p> <p>Tests de compétences : ce genre de test évalue les compétences techniques et professionnelles des nouvelles recrues. On applique ce type de test après avoir clôturé la période de formation du nouveau employé.</p> <p>Ce type d'outil d'évaluation aide à acquérir une évaluation objective des nouvelles recrues, et à obtenir une meilleure adéquation entre la nouvelle recrue et le poste, ainsi qu'une réduction des risques d'erreur et une amélioration de la qualité du personnel.</p> <p>Cet outil s'applique durant la période d'essai de la nouvelle recrue.</p>

L'entreprise utilise des tests de compétences durant la période d'essai pour évaluer les nouvelles recrues. Ces outils permettent une évaluation plus objective des capacités techniques et professionnelles des candidats. Cela montre que la SARL Souk Distribution adopte une démarche structurée dans l'évaluation post-recrutement, afin de limiter les erreurs d'embauche et de renforcer l'adéquation entre les profils sélectionnés et les exigences des postes.

**3.2. Le processus d'évaluation :**

**Tableau 3 : Rapidité et efficacité du processus**

Question	Réponse du DRH
Estimez-vous que le processus est suffisamment rapide et efficace ?	<p>Pour réussir le processus de recrutement et l'appliquer d'une manière efficace et rapide, l'entreprise doit mettre en place des processus clairs et suivre des étapes comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir les meilleurs candidats pour un entretien d'embauche, des profils compatibles aux exigences du poste.</li> <li>- Évaluation objective des nouvelles recrues.</li> <li>- Communication efficace, claire et rapide avec la nouvelle recrue est essentielle pour maintenir leurs intérêts et leurs engagements.</li> </ul>

### Chapitre 3 : Le recrutement au sein de PRIBA AZAZGA

Le DRH insiste sur la nécessité de clarifier les étapes du recrutement, de bien choisir les profils compatibles, et de maintenir une communication rapide et efficace avec les candidats. Il ressort que l'efficacité du processus dépend non seulement de la rigueur des étapes suivies, mais aussi de la fluidité des échanges et de la réactivité de l'entreprise. Cette approche traduit une volonté d'améliorer continuellement le processus pour optimiser le temps, les ressources et la qualité des recrutements.

**Tableau 4: Importance de l'expérience professionnelle par rapport au diplôme**

Question	Réponse du DRH
Est-ce que l'expérience professionnelle est plus importante que le diplôme pour améliorer la performance de l'entreprise ? Pourquoi ?	L'expérience professionnelle et le diplôme sont deux éléments importants pour améliorer la performance de l'entreprise. La combinaison des deux peut être très bénéfique pour les candidats. Il est important de prendre en compte les besoins et les exigences du poste pour déterminer ce qui est le plus important.

L'entretien avec le DRH révèle que l'entreprise ne privilégie pas systématiquement l'expérience au détriment du diplôme, ni l'inverse. Au contraire, elle adopte une approche équilibrée qui considère les deux dimensions comme complémentaires. L'objectif est d'assurer une adéquation optimale entre le profil du candidat et les exigences du poste. Cela montre une certaine souplesse dans le processus de sélection, permettant d'évaluer chaque dossier selon une logique de compétences globales, et non seulement selon des critères académiques ou pratiques isolés.

**Tableau 5 : Critères prioritaires dans la sélection des candidats**

Question	Réponse du DRH
Quels sont les critères prioritaires dans la sélection des candidats ?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les critères peuvent varier en fonction l'entreprise et le poste, mais généralement :</li><li>- Compétences et qualifications pertinentes pour le poste</li><li>- Expérience professionnelle pertinente</li><li>- Motivation et enthousiasme du candidat</li><li>- Compétences en communication et travail d'équipe</li><li>- Capacité à s'adapter et à être flexible</li><li>- Capacité à résoudre les problèmes</li></ul>

### Chapitre 3 : Le recrutement au sein de PRIBA AZAZGA

Les critères évoqués par le DRH sont à la fois techniques et comportementaux. En plus des compétences spécifiques au poste (techniques, qualifications, expérience), l'entreprise accorde une grande importance à des qualités humaines telles que la motivation, la flexibilité, la communication et la capacité à résoudre les problèmes. Cette diversité de critères témoigne d'un processus de recrutement qui cherche à évaluer l'adéquation du candidat à la fois au poste et à la culture de l'entreprise. Cela illustre une volonté d'assurer une intégration réussie et une performance durable des futurs collaborateurs.

#### 4. Le rôle du recrutement dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise :

**Tableau 6: Évaluation de l'impact du recrutement sur la qualité de service et la satisfaction client**

Question	Réponse du DRH
Comment évaluer l'impact du recrutement sur la qualité de service et la satisfaction client ?	<p>recrutement efficace. C'est-à-dire qu'on fait très attention à qui on embauche. On cherche toujours des profils qui correspondent bien aux postes : des gens qui ont à la fois les compétences techniques, mais aussi le bon comportement avec les clients. Par exemple, une caissière qui garde le sourire, qui accueille bien, qui parle avec respect... ça fait toute la différence dans l'expérience d'achat. Pareil pour un vendeur : un bon vendeur, c'est quelqu'un qui sait écouter, conseiller, convaincre. Je me souviens d'un employé qui a réussi à vendre un frigidaire à 300 000 DA juste par la manière dont il l'a présenté ce jour-là, il a reçu une prime, bien sûr. Quand on recrute les bons profils, il y a une meilleure adéquation entre les postes et les compétences. Ça veut dire que chacun est à sa place, qu'il fait bien son travail, et que l'équipe devient plus efficace. Et quand les gens se sentent bien dans leur poste, ils restent. On a donc une équipe plus stable, avec moins de turnover, ce qui est très important. Parce que chaque départ ou chaque erreur de recrutement, ça coûte cher à l'entreprise, en temps, en argent et même en image.</p> <p>Aussi la formation suivie. Quand une nouvelle recrue arrive, on ne la laisse pas seule. Elle suit une formation pendant la période d'intégration. On lui apprend comment accueillir les clients, comment utiliser les outils, les caisses... Il faut qu'elle soit prête à travailler dans de bonnes conditions. C'est important pour garantir un bon service. Il y a aussi la motivation. On donne des primes quand un</p>

### Chapitre 3 : Le recrutement au sein de PRIBA AZAZGA

	<p>employé dépasse les attentes, comme dans l'exemple du frigidaire. Mais on motive aussi avec de simples encouragements. Quand je vois qu'un employé fait bien son travail, je lui dis. Un petit "merci" ou "tu as bien travaillé", ça a de l'effet. Ils se sentent valorisés. il ne faut pas oublier la culture d'entreprise. Quand un salarié se sent bien dans l'entreprise, il donne le meilleur de lui-même, et ça se ressent dans le service qu'il rend aux clients.</p> <p>Tout est lié un bon recrutement permet d'avoir des employés bien placés, bien formés, bien intégrés et motivés. Cela crée une équipe stable et performante, ce qui garantit une meilleure qualité de service. Et qui dit bon service, dit client satisfait.</p>
--	--

Selon le DRH, le recrutement joue un rôle central dans l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client. En recrutant des profils bien adaptés, l'entreprise assure une meilleure efficacité au travail. La formation donnée à l'intégration permet aux nouveaux employés de s'adapter rapidement et de répondre aux attentes. La motivation, à travers des primes et des encouragements, renforce leur implication. Enfin, une bonne culture d'entreprise favorise la stabilité des équipes, ce qui réduit le turnover et garantit un service plus régulier.

**Tableau 7 : Impact du recrutement sur la compétitivité de l'entreprise**

Question	Réponse du DRH
Pensez-vous que le recrutement actuel permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché local ?	Oui ! L'entreprise veille à recruter des profils qui possèdent non seulement les compétences techniques requises, mais aussi une capacité à proposer des idées nouvelles. Ce choix permet d'enrichir l'équipe avec des talents capables de s'adapter rapidement aux évolutions du marché local. En misant sur des candidats qualifiés et innovants, l'entreprise renforce sa capacité à se différencier de la concurrence, à améliorer ses services et à maintenir un bon positionnement dans un environnement compétitif.

Le DRH affirme que le processus de recrutement actuel permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché local. Cela est rendu possible grâce à une sélection rigoureuse de profils qualifiés et innovants. Ce positionnement stratégique vise à doter l'entreprise d'un capital humain capable de répondre aux exigences du marché et de proposer des solutions nouvelles. Le recrutement devient ainsi un levier d'innovation et de différenciation, essentiel pour renforcer la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents locaux.

**Tableau 8 : Rôle du bon recrutement dans le renforcement de la compétitivité de PRIBA Azazga**

Question	Réponse du DRH
Selon vous, en quoi un bon recrutement contribue-t-il à améliorer la compétitivité de l'entreprise PRIBA Azazga ?	Un bon recrutement est essentiel pour améliorer la compétitivité de l'entreprise en attirant des candidats exceptionnels qui peuvent apporter des idées nouvelles et des perspectives innovantes qui aident l'entreprise à se démarquer sur le marché, ainsi que se différencier de ses concurrents et s'adapter rapidement aux changements du marché.

Le DRH souligne que le bon recrutement joue un rôle déterminant dans la compétitivité de l'entreprise PRIBA Azazga. Il ne s'agit pas seulement de pourvoir un poste, mais de sélectionner des candidats capables d'apporter des idées nouvelles, une vision innovante et une forte capacité d'adaptation. Ces qualités permettent à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents locaux et de mieux faire face aux évolutions du marché.

Cette stratégie de recrutement favorise ainsi la différenciation, en s'appuyant sur un personnel à la fois compétent et créatif. L'entreprise peut alors proposer des services plus adaptés, réagir plus rapidement aux besoins des clients, et rester en phase avec les tendances de consommation. Le bon recrutement devient donc un outil stratégique d'adaptation et d'innovation, indispensable pour maintenir et renforcer la position concurrentielle de PRIBA Azazga dans un environnement commercial dynamique.

#### **5. Synthèses des résultats :**

L'analyse des données recueillies à travers l'entretien mené avec le responsable des ressources humaines de la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga, combinée à l'observation du processus de recrutement au sein de l'entreprise, permet de mettre en évidence plusieurs éléments clés relatifs à la gestion du recrutement. Ces éléments éclairent la manière dont le recrutement est envisagé non seulement comme une procédure administrative, mais surtout comme un levier stratégique au service de la compétitivité.

Au sein de PRIBA Azazga, la décision de recruter est prise en fonction de besoins réels identifiés, qu'il s'agisse de départs volontaires, de créations de postes liées à l'extension des activités ou de déficits de main-d'œuvre dans certains rayons. Cette décision est généralement

validée par le gérant ou le conseil d'administration, puis mise en œuvre par le responsable des ressources humaines. Il apparaît clairement que le recrutement est encadré par une politique visant à réguler les entrées et les sorties du personnel tout en veillant à maintenir une cohérence avec l'organigramme interne.

L'un des objectifs prioritaires de l'entreprise est de trouver la bonne personne au bon poste et au bon moment. Or, cette volonté se heurte à plusieurs contraintes, notamment la rareté des profils qualifiés dans la région, la concurrence d'autres employeurs, et la difficulté à fidéliser les talents. Ces contraintes expliquent la préférence de PRIBA pour le recrutement interne lorsqu'il est possible, permettant ainsi de valoriser les compétences déjà présentes dans l'entreprise et de favoriser la mobilité interne. Toutefois, lorsque cette option est insuffisante, l'entreprise fait appel à des sources de recrutement externes telles que l'ANEM, les sites spécialisés ou les salons de l'emploi.

Le processus de sélection est organisé de manière à garantir une certaine objectivité, notamment grâce à l'utilisation de tests pendant la période d'essai, permettant de confirmer les compétences techniques et comportementales des candidats. Il ne s'agit pas simplement d'évaluer un diplôme ou une expérience, mais bien de juger de la capacité du candidat à s'adapter aux exigences spécifiques du poste, à travailler en équipe et à contribuer à un service de qualité.

Le DRH souligne que le recrutement est étroitement lié à la satisfaction du client. Un personnel compétent, souriant, ponctuel et engagé peut faire toute la différence dans un supermarché où la relation avec le client est constante. Ainsi, le choix des candidats repose sur plusieurs critères : savoir-faire, savoir-être, dynamisme, capacité d'adaptation et esprit d'équipe. Ce mélange de critères techniques et humains vise à renforcer la performance collective et la fidélité de la clientèle.

Par ailleurs, la politique de recrutement intègre également des dispositifs de motivation et de fidélisation du personnel, comme les primes ou les encouragements, afin de réduire le turnover, perçu comme coûteux pour l'entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel.

En définitive, cette approche globale du recrutement, qui dépasse la simple embauche pour s'inscrire dans une logique de développement stratégique, montre clairement que PRIBA Azazga a pris conscience de l'impact que peut avoir une gestion efficace des ressources humaines sur sa compétitivité. En s'efforçant d'attirer, de sélectionner et de retenir les profils

les plus adaptés, l'entreprise renforce non seulement sa capacité à répondre aux attentes des clients, mais aussi sa position de leader sur le marché local.

### **Section 2: Les étapes de recrutement au sein de la SARL souk distribution.**

À la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga, la procédure de recrutement est soigneusement organisée afin de répondre efficacement aux besoins en personnel tout en garantissant la qualité du service offert aux clients. Cette section vise à décrire de manière détaillée les différentes étapes suivies dans le processus de recrutement, depuis l'identification du besoin jusqu'à la confirmation du candidat à son poste. À travers l'exemple concret du recrutement d'une caissière, nous illustrerons comment chaque phase est mise en œuvre sur le terrain, en tenant compte à la fois des exigences internes de l'entreprise et des réalités du secteur de la grande distribution. Nous terminerons par une synthèse générale permettant de récapituler l'ensemble des étapes analysées.

#### **1. Les étapes du recrutement au sein de la SARL Souk distribution:**

##### **1.1. Etape préalable au recrutement :**

Deux phases successives doivent être distinguées dans la procédure de recrutement :

**L'identification des besoins :** Cette phase consiste à analyser les besoins réels en main-d'œuvre au sein de l'entreprise. Elle implique l'évaluation des postes vacants, des charges de travail, ainsi que des projets futurs pouvant nécessiter du personnel supplémentaire.

**La satisfaction des besoins :** Une fois les besoins clairement identifiés, il s'agit de définir les profils recherchés (compétences, qualifications, expériences) et de planifier le processus de recrutement en conséquence. Cela inclut le choix du type de recrutement (interne ou externe) et les canaux de diffusion des offres d'emploi.



### **1.2. L'étape de l'embauche et de la sélection :**

Après avoir étudié les besoins de recrutement et avoir préparé le plan de recrutement, l'étape suivante c'est l'étape de l'embauche et de la sélection qui n'est possible qu'après avoir sélectionné quelques candidatures par (CV) et lettre de motivation, ou bien après avoir déposé l'offre d'emploi au niveau de l'ANEM, le service RH doit effectuer un entretien d'embauche pour les candidats afin de vérifier la motivation et les compétences et les critères de chacun, c'est en quelque sorte l'étape la plus difficile (choisir un meilleur candidat pour le poste).

Il faut bien confirmer que le candidat peut faire face aux différentes situations. Ce dernier doit prouver ses connaissances et compétences et il doit aussi prouver la traçabilité des informations citées dans le CV.

Le CV doit avoir les informations suivantes (voire exemple d'un CV annexe 3) :

- Le nom et prénom du candidat
- La date et le lieu de naissance du candidat
- La Situation familiale du candidat
- La nationalité du candidat
- L'Adresse du candidat ;
- Le numéro de téléphone du candidat ;
- L'adresse e-mail du candidat ;
- Etat civil ;
- Diplômes et expériences professionnelles ;
- Connaissances linguistiques ;
- Loisirs et intérêt personnel.

#### **1.2.1. Le contact pour un entretien d'embauche :**

Un entretien d'embauche consiste à être honnête avec le recruteur (DRH), son but est de compléter certaines informations du dossier de candidature (CV, lettre de motivation), valider et confirmer que les informations mentionnées dans le dossier de candidature sont vraies, il nous permet de découvrir mieux le candidat.

##### **1.2.1.1 Les types d'entretiens :**

Au sein de la SARL Souk Distribution, deux types d'entretiens de recrutement sont utilisés en fonction du poste à pourvoir et du niveau de technicité exigé. Ces deux types sont :

### A. L'entretien individuel

Il s'agit d'un entretien mené en tête-à-tête entre le Directeur des Ressources Humaines (DRH), le Gérant, et le candidat. Ce type d'entretien est généralement réservé aux postes standards ou administratifs, pour lesquels le DRH maîtrise les compétences attendues. Par exemple, lors du remplacement d'une caissière ou pour des postes dont les exigences sont bien connues de la direction, l'entretien individuel est jugé suffisant. Le DRH peut ainsi évaluer directement les qualités personnelles, la motivation et l'expérience du candidat, sans assistance externe.

### B. L'entretien avec un jury

Ce type d'entretien réunit plusieurs intervenants, notamment le DRH, le Gérant, et le responsable du service concerné par le recrutement. Il est utilisé dans les cas où le poste à pourvoir demande des compétences techniques spécifiques que le DRH ne maîtrise pas complètement. Par exemple :

- Pour un poste de boucher : Le DRH reconnaît ne pas avoir les compétences nécessaires pour évaluer les techniques propres à la boucherie. Il s'appuie alors sur le responsable de rayon ou un professionnel du domaine pour poser des questions ciblées et pertinentes.
- Pour un agent de sécurité : Le DRH peut poser des questions générales, mais il a besoin d'un agent expérimenté pour vérifier si le candidat maîtrise les procédures de sécurité, les premiers secours, ou la gestion des situations d'urgence.

Ce recours à un entretien collectif permet donc une évaluation plus technique et plus fiable des compétences réelles du candidat. Le jury joue un rôle complémentaire et essentiel dans l'analyse des capacités spécifiques du postulant, garantissant ainsi un meilleur alignement entre le profil du candidat et les exigences du poste.

En résumé, l'entretien individuel est privilégié pour les postes simples ou bien maîtrisés par le DRH, tandis que l'entretien avec un jury est réservé aux postes techniques nécessitant une expertise sectorielle. Cette distinction permet d'assurer une évaluation adaptée à chaque situation de recrutement, tout en optimisant la qualité des embauches.

Voici quelques questions que la DRH pose généralement lors des entretiens d'embauche :

**-Présentez-vous ?** Comme réponse à une question pareille le candidat doit confirmer les Coordonnées mentionnées sur le CV déposé (nom, prénom, adresse, numéro, état civil, niveau d'instruction, connaissances linguistiques).

Le candidat doit aussi confirmer les informations qui concernent son niveau d'instruction et ses expériences professionnelles.

Le recruteur doit aussi poser des questions afin de confirmer que la situation du candidat vis-à-vis de la loi et de la sécurité sociale est en bonne condition (savoir c'est la raison de la démission aux niveaux des établissements dont il a déjà travaillé exemple (s'il n'a pas effectué une faute grave ...)).

**-Quel est votre objectif ?** Le but c'est de savoir si le candidat cherche à avoir un poste de travail stable à long terme ou bien juste pour une expérience courte.

**-Quel est votre poste souhaité ?** Le but c'est de confirmer les exigences du candidat.

Le recruteur doit aussi poser des questions sur le domaine d'étude du candidat afin de confirmer la traçabilité des informations citées dans son CV.

Le recruteur doit citer toutes les conditions de travail du poste au candidat afin qu'ils puissent se mettre d'accord sur plusieurs détails tels que les horaires de travail, le poste proposé, le salaire du poste ...etc., et enfin le recruteur doit confirmer que l'état de santé du candidat est bon et qu'il est apte à occuper le poste à pourvoir.

Après avoir clôturé l'entretien le candidat doit garder un contact disponible afin que le recruteur (DRH) puisse le contacter pour lui confirmer le résultat de l'entretien.

#### **1.2.2. La sélection :**

À l'issue des entretiens d'embauche, le recruteur (responsable des ressources humaines) doit procéder à la sélection du candidat le plus apte, sur la base de la qualité des échanges observés durant les entretiens. Le meilleur candidat est celui qui répond pleinement aux exigences du poste à pourvoir, notamment en ce qui concerne les tâches à accomplir, les horaires de travail, le niveau de rémunération, l'aptitude physique et mentale, ainsi que la capacité globale à exercer les responsabilités liées au poste.

Le service des ressources humaines doit alors contacter le candidat retenu afin de lui confirmer sa sélection pour le poste, et lui demander de se présenter afin de récupérer la liste des pièces

constitutives de son dossier administratif. Ce rendez-vous permettra également de s'accorder sur les derniers détails avant sa prise de fonction au sein de la société SARL Souk Distribution.

La phase de sélection consiste donc à identifier le candidat qui satisfait l'ensemble des conditions liées au poste à pourvoir, et qui dispose des compétences et des connaissances nécessaires pour accomplir les tâches demandées. Ce candidat doit également être capable de produire un rendement satisfaisant et de proposer, le cas échéant, des méthodes de travail innovantes visant à améliorer l'efficacité du poste.

### **1.3. L'intégration**

Après avoir sélectionné le meilleur candidat et après avoir fourni le dossier administratif, c'est le moment de présenter le nouveau employé à l'équipe de l'entreprise afin de le faire intégrer et de lui faire apprendre le système de fonctionnement de SARL souk distribution.

C'est à ce moment qu'il a besoin de soutien pour réussir à s'intégrer et devenir pleinement efficace. Il faut le présenter à l'ensemble des employés de l'entreprise et l'initier étape par étape.

Après avoir déposé le dossier administratif, le service personnel doit faire visiter sa nouvelle recrue sur tous les services de la société afin de le présenter aux employés.

Le service personnel explique le règlement intérieur de SARL souk distribution pour sa nouvelle recrue.

Le service personnel enregistre les coordonnées de la nouvelle recrue sur son logiciel de pointage, étant donné que les droits de ce dernier commencent à compter de sa date de recrutement.

### **1.4. La confirmation et l'installation du candidat :**

Selon le code de travail et la loi 90/11 le point de départ de la période des références d'une nouvelle recrue et la date de son recrutement, et cet effet SARL souk distribution représentée par son service ressources humaines doit procéder à toutes les procédures légales vis-à-vis de la sécurité sociale et pour être réglementé, le service ressources humaines commence par élaborer un contrat de travail d'une durée déterminée (CDD) d'une année avec une période d'essai de six (06) mois et ce contrat doit fixer les principales modalités de l'emploi, notamment la qualification et la rémunération et ce comme suit :

### **Chapitre 3 : Le recrutement au sein de PRIBA AZAZGA**

---

- Les coordonnées de l'entreprise : (nom et raison sociale, numéro de téléphone, numéro de fax, numéro d'employeur, et le logo de l'entreprise),
- La date d'élaboration du contrat du travail,
- Le type de contrat : contrat à durée déterminée (CDD ), contrat à durée indéterminée ( CDI )
- Les coordonnées de l'employé : (nom et prénom, date de naissance, lieu de naissance, poste occupé) ;
- La durée du contrat de travail
- La durée de la période d'essai
- les tâches que l'employé doit réaliser ;
- les interdictions du règlement intérieur ;
- le salaire de l'employé ;
- les droits de l'employé.

Et aussi un PV d'installation relatif au poste à pourvoir, ce dernier confirme l'installation du candidat en son poste à compter de sa date d'embauche.

Selon le code de travail et la loi 90-11 la relation de travail prend naissance par un contrat écrit, elle existe en tout état de cause de seule fait de travailler pour le compte d'un employé.

Les types de contrat de travail que SARL souk distribution utilise est : le contrat à durée déterminée ou à durée indéterminée.

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée ou à temps partiel :

- Temps plein : travail 8 heures par jour ;
- Temps partiel : une durée inférieure à la durée légale de travail, moins de 8 heures par jours ;
- Contrat à durée déterminée : détermine une durée de travail définie à l'avenir.

Dans l'ensemble des trois cas sous citer, le contrat de travail persistera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée de travail. Ce contrat de travail doit être détaillé, il doit fixer les principales modalités de l'emploi, notamment la qualification et la rémunération.

Le travailleur nouvellement recruté à SARL souk distribution doit être soumis à une période d'essai « 06 mois » dont la durée de travail est déterminée (une année). Durant la période d'essai le travailleur aux mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires, et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de SARL souk distribution.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être réalisée à tous moments par l'une ou l'autre des parties (l'employé et l'employeur SARL souk distribution) Sans indemnités ni préavis.

Le service ressources humaines contacte sa nouvelle recrue juste après avoir élaboré le contrat de travail et le PV d'installation pour le mettre à la disposition de ce dernier afin qu'il soit au courant sur tout ce qui concerne sa déclaration vis-à-vis de la sécurité sociale et son installation au poste à pourvoir au sein de l'entreprise. Juste après avoir présenté la nouvelle recrue aux employés de l'entreprise et après avoir le confirmer et procéder à toutes les procédures vis-à-vis de la sécurité sociale, dans ce cas-là le nouveau employé sera recruté, embauché, sélectionné, intégré et accueilli, et enfin installé en son poste.

### **2. Étude de cas d'un recrutement d'une caissière**

Afin d'appuyer, d'éclaircir et de connaître la procédure de recrutement au sein de la SARL Souk distribution (PRIBA), nous avons étudié comme étude de cas le recrutement externe d'une caissière par voie de l'ANEM.

Cette procédure de recrutement est passée par 03 étapes :

#### **2.1. Les préalables au recrutement :**

##### **2.1.1. Identification du besoin :**

Pour le début de l'exercice de l'année 2024 (janvier, février, mars 2024), SARL souk distribution avait besoin de recruter des employés au niveau de la surface de vente et précisément au niveau des services caisses, sécurité et rayon frais.

La responsable du service caisse sollicite le service des ressources humaines, et formule son besoin sur la base d'une demande dûment renseignée et signée par elle-même.

La responsable de service ressources humaines sollicite la direction générale (gérant), et formule ce besoin sur la base d'une demande dûment renseignée et signée par elle-même.

### **2.1.2. La validation de la demande :**

Après l'analyse et le contrôle de la demande, cette dernière fut accordée par le président directeur général.

### **2.2. La recherche et la sélection des candidats :**

#### **2.2.1. Offre d'emploi de SARL souk distribution à l'ANEM AZAZGA :**

Dès que la dérogation fut accordée par le Gérant, le service ressources humaines prend attache avec l'ANEM (agence nationale d'emplois d'AZAZGA) le 06/03/2024, et il lui soumet son offre d'emploi sur la base d'une demande de recrutement. (Voir annexe 4)

#### **2.2.2. Orientation des candidats vers SARL Souk distribution :**

L'ANEM oriente Melle S.Y et d'autres candidats répondant aux exigences soulignées par l'offre d'emploi, ils furent pris de se présenter au siège social de SARL Souk distribution située à boulevard Cdt Ahmed zaidat Azazga, munis d'un bulletin de présentation (voir annexe 5) daté du 08/03/2024 ce bulletin comporte les renseignements suivants :

- La date d'élaboration du bulletin
- Nom et prénom des candidats
- Qualifications et fonction
- L'intitulé du poste à pourvoir

#### **2.2.3. Présentation des candidats au service ressources humaines de la SARL Souk distribution :**

Les candidats se sont présentés au service ressources humaines et se sont entretenus avec la responsable des ressources humaines et le gérant au niveau de la direction générale ; l'entrevue a porté sur la présentation générale des candidats (leurs ambitions ; leurs qualifications ; leurs diplômes ; leurs attentes vis-à-vis des postes proposés).

Chaque candidat a été invité à se présenter brièvement, en évoquant son parcours, ses qualifications, ses expériences éventuelles, ainsi que ses motivations pour le poste proposé. L'entretien a permis aux recruteurs d'évaluer le sérieux des candidats, leur capacité à s'exprimer, leur intérêt pour le travail dans un environnement de grande distribution, ainsi que leur disponibilité.

Après l'entretien **Melle S.Y** a été jugée la plus apte à occuper le poste, en raison de sa formation, de sa motivation, et de sa présentation générale jugée satisfaisante. Elle a donc été retenue pour le poste de caissière, la candidate fut invitée à se présenter juste après avoir préparé le dossier administratif, ce dernier est comme suit :

Le dossier de recrutement « dossier administratif » comporte les pièces suivantes (voir annexe 6) :

- Demande d'emploi manuscrite
- 02 extraits de naissance
- 02 certificats de résidence
- 02 fiches individuelles ou familiales selon la situation de l'employé
- 01 extrait de casier judiciaire
- 02 copies de la pièce d'identité ;
- 02 certificats médicaux (un général et une pathologie) ;
- 04 photos d'identité ;
- Copies des certificats et diplômes ;
- Copie de la carte d'immatriculation CNAS ou numéro d'assurance si disponible ;
- Un certificat de travail s'il y a lieu.

### **2.3. La concrétisation du recrutement :**

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes finales du processus de recrutement de **Melle S.Y.**

#### **2.3.1. Établissement d'un contrat d'insertion (CDD) :**

Étant donné que le bulletin de présentation de la candidate, qui a été orientée par l'Agence nationale de l'emploi, est daté du 08/03/2024, cette dernière doit donc être considérée comme la date de recrutement de la nouvelle recrue. Tous les documents relatifs à l'installation et à la sélection de cette dernière doivent être datés de la même date (08/03/2024).

Le 08/03/2024, un contrat d'insertion à durée déterminée fut établi en deux exemplaires pour une durée d'une année, avec une période d'essai de six (06) mois. Le contrat fut signé par les deux parties :

- La nouvelle recrue (Melle S.Y) ;
- L'employeur (Gérant de SARL Souk distribution).

### **2.3.2. Installation de la candidate :**

Un procès-verbal (PV) d'installation en date du 08/03/2024 fut élaboré. Melle S.Y fut installée en qualité de caissière au sein de SARL Souk distribution.

Une déclaration et une demande d'affiliation d'un assuré social fut remplie, et signé de la part des deux parties (la candidate et l'employeur/voir annexe 7).

La responsable des ressources humaine envoie le dossier d'installation et de confirmation à la sécurité sociale, afin qu'il soit validé, ce dossier doit être envoyé dans un délai de 10 jours selon le code de travail et il doit comporter les pièces suivantes :

- une copie du contrat de travail à durée déterminée
- une copie de bulletin de présentation ANEM
- la déclaration et la demande d'affiliation d'un assuré social (original et deux copies)
- un acte de naissance ;
- un certificat de résidence ;
- une copie de la pièce d'identité.

La CNAS remet à SARL souk distribution les pièces suivantes :

- une copie de la demande et la déclaration CNAS accusée ;
- un contrat du travail à durée déterminée ;
- l'original de bulletin de présentation.

Après avoir récupéré le dossier de la part de la CNAS, la responsable des ressources humaines prépare le dossier administratif de la nouvelle recrue, ce dossier est la référence de l'employé et du service au sein de l'organisme employeur, ce dossier porte toutes les pièces administratives relatives à l'employé, ce dossier fut enregistré et installé sous une fiche signalétique, cette dernière porte les coordonnées de la nouvelle recrue ( nom et prénom, date de naissance, lieu de naissance, adresse, situation familiale , niveau d'instruction, date d'embauche, numéro de sécurité sociale, numéro de pointage ).

### **2.4. L'intégration :**

La responsable du service ressources humaines doit présenter la nouvelle recrue Melle S.Y à tous les employés de l'entreprise, elle doit aussi lui faire une présentation sur chaque service, et spécialement le service du poste à pourvoir et le règlement relatif à ce dernier.

Melle S.Y fut accueillie par la responsable de service ressources humaines. Ce poste lui permettra de connaître mieux les modalités de fonctionnement des directions.

### **2.5. Evaluation et confirmation de Melle S.Y :**

Cette procédure consiste à suivre et évaluer le rendement de la nouvelle recrue, durant sa période d'essai, cette dernière a été mentionnée et précisée dans le contrat du travail de Melle S.Y six (06) mois à compter de la date de recrutement, sachant que durant la période d'essai le travailleur nouvellement recruté à les mêmes droits et obligations que ceux qui occupent des postes de travail similaires. La période d'essai de Melle S.Y prend effet à compter de sa date de recrutement (08/03/2024).

La nouvelle recrue Melle S.Y durant cette période, doit donner un meilleur rendement et une satisfaction totale afin de prouver ses compétences et sa capacité d'occuper le poste à pourvoir.

Durant cette période la nouvelle recrue doit être surveillée et évaluée de la part de son responsable hiérarchique en collaboration avec le service RH. L'évaluation de rendement d'un employé nouvellement recruté au sein de SAR souk distribution se fait chaque début de semaine.

La caissière nouvellement recrutée doit faire attention à plusieurs détails tels que :

- Eviter les manques et les erreurs de caisses répétés et injustifiés ;
- Respecter le règlement des caisses ;
- Etre accueillante et souriante avec les clients ;
- Avoir un sens de responsabilité et le secret professionnel ;
- La confidentialité vis-à-vis tout ce qui concerne sa caisse et la méthode travail à l'intérieur de l'entreprise ;
- Avoir un esprit d'équipe et pouvoir travailler en collaboration avec les responsables hiérarchique ;
- Rendre compte des problèmes de service à son responsable hiérarchiques ;

- Eviter les abus des discussions au niveau de la surface de vente que ce soit avec les clients ou avec les collègues ;
- Porter une tenue de travail propre et respectueuse ;
- Veiller sur la propreté des lieux de travail, et protéger sa caisse ;
- Etre ponctuelle et discipliné ;
- Et enfin respecter le règlement intérieur de l'entreprise.

Le responsable du service (le responsable hiérarchiques) de la nouvelle recrue élabore un rapport sur l'évaluation de son rendement, ce rapport doit être remis au service RH, ce dernier de sa part doit étudier tous les rapports d'évaluation relatifs aux avis de ses responsables hiérarchiques sur son rendement en collaboration avec le gérant et le responsable du service afin de prendre une décision sur l'aptitude ou l'inaptitude de l'employé d'occuper le poste à pourvoir.

Le comportement, La discipline et la ponctualité : c'est des détails qui font parties de l'organisation technique de travail et le respect et la prospection du règlement intérieur.

L'employé nouvellement recruté au sein de la SARL souk distribution doit respecter le règlement intérieur de l'entreprise et toutes les consignes et les instructions liées à la discipline et l'organisation technique de travail, en cas de manquement ou de non-respect du règlement intérieur de la part d'un employé qui est en période d'essai comme celui qui occupe un poste similaire, le service RH doit prendre les mesures nécessaires selon la réglementation et la loi.

Un employé nouvellement recruté qui est en période d'essai peut être en situation de résiliation de contrat à tout moment sans indemnité ni préavis en cas de non-respect du règlement intérieur et de non satisfaction de ses responsables hiérarchiques (responsable de service, DRH et gérant), sur le comportement de la nouvelle recrue au sein de l'organisme employeur durant les horaires de travail. Il peut demander de sa part de résilier le contrat à tout moment durant sa période d'essai sauf que ce dernier doit déposer une démission de poste.

La suspension de la relation de travail durant la période d'essai pour l'une des causes lancé par la législation ne fait pas obstacle à l'échéance du contrat de travail.

A la fin de la période d'essai, le 08/09/2024 et suite aux résultats satisfaisants de l'intéressée, cette dernière est confirmée dans son poste de travail. Une décision est élaborée.

### 3. Synthèse des résultats de l'enquête :

La présente étude a exploré le rôle stratégique du recrutement dans un supermarché, en se concentrant sur le cas de la SARL Souk Distribution PRIBA Azazga. L'objectif principal était de comprendre dans quelle mesure la gestion du recrutement pouvait contribuer à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché local.

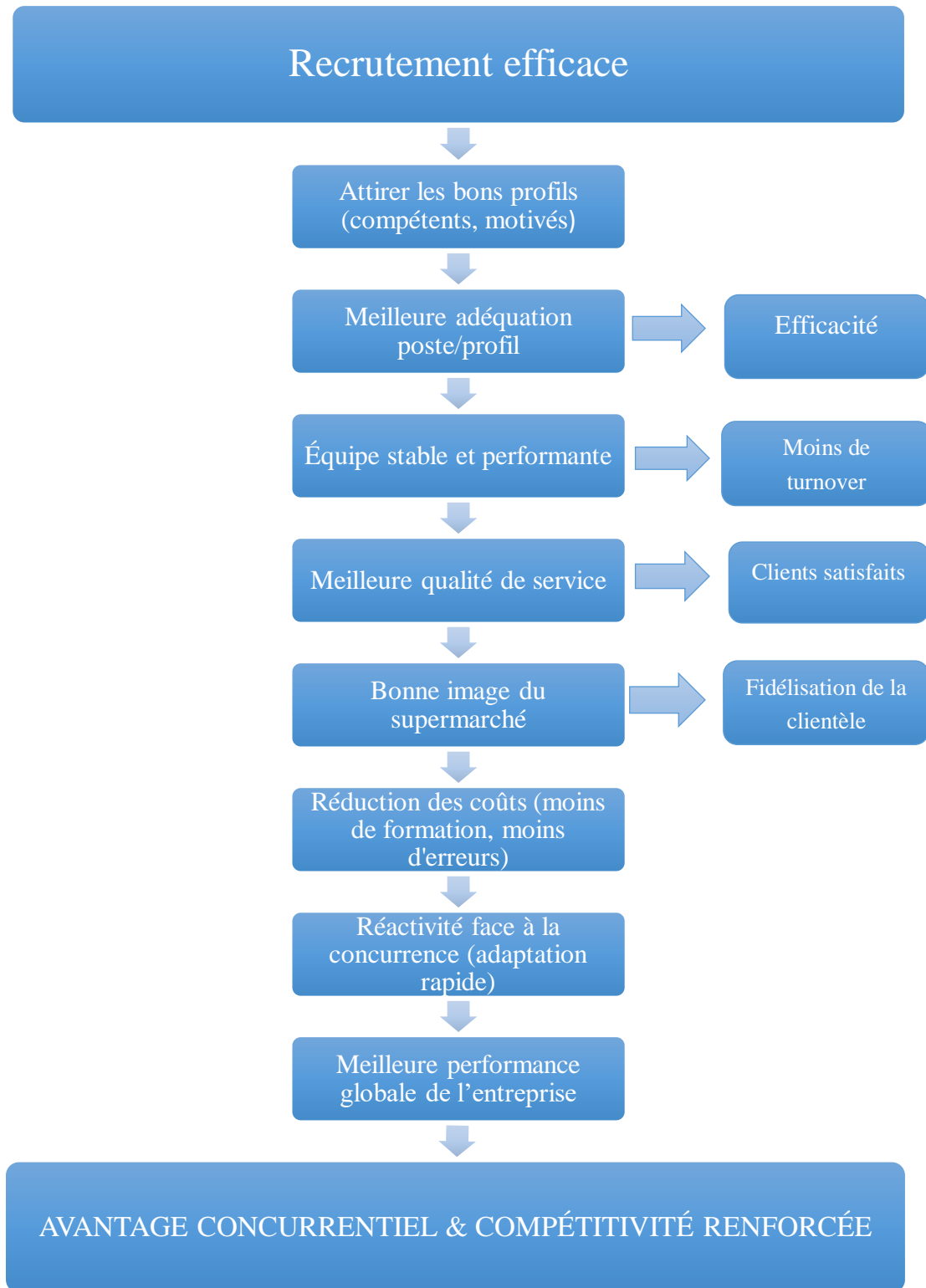
Pour y répondre, nous avons analysé les différentes étapes du processus de recrutement mises en place par l'entreprise, examiné les méthodes utilisées pour attirer et sélectionner les candidats, et intégré les éléments recueillis lors de l'entretien avec le directeur des ressources humaines. Cette approche a permis d'évaluer à la fois l'organisation du recrutement, ses points forts, et les obstacles rencontrés durant le processus de recrutement.

L'analyse a révélé que la SARL Souk Distribution accorde une réelle importance à la qualité du recrutement, malgré un environnement local très concurrentiel. Le processus est structuré, souple et adapté aux besoins spécifiques du supermarché. Il repose sur une bonne coordination entre la direction, le service RH et les responsables des rayons, dans le but de recruter des profils qui répondent aux exigences du poste et aux attentes du service.

Ainsi, cette étude confirme que le recrutement, lorsqu'il est bien organisé, joue un rôle central dans l'organisation de l'entreprise. Il permet de stabiliser les équipes, mais aussi de maintenir un service de qualité pour la clientèle et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Dans un secteur comme celui de la grande distribution, où la réactivité et la satisfaction client sont essentielles, une bonne gestion du recrutement représente un véritable atout pour rester compétitif face aux autres enseignes.

Figure ci-dessous illustre clairement comment un processus de recrutement bien structuré peut devenir un levier stratégique de compétitivité pour une entreprise, en particulier dans le secteur de la grande distribution.

Figure N° 3: Le recrutement comme levier stratégique de compétitivité



Source : Élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête de terrain et la revue de littérature

#### **Conclusion :**

En conclusion, ce chapitre a montré l'importance du processus de recrutement au sein du supermarché PRIBA Azazga, en mettant en avant son rôle essentiel dans la compétitivité de l'entreprise. Dans un contexte marqué par une forte concurrence et des attentes élevées des clients, avoir un personnel compétent et bien adapté aux postes est devenu indispensable.

L'analyse des résultats a permis de mieux comprendre comment se déroule le recrutement dans cette entreprise. Grâce à l'étude menée, nous avons pu décrire les différentes étapes appliquées, ainsi que les aspects organisationnels et humains qui influencent ce processus. L'entretien réalisé a aidé à identifier certains obstacles rencontrés, liés notamment aux réalités du marché de l'emploi local, aux exigences des postes et aux moyens dont dispose l'entreprise. Cette analyse a ainsi permis d'apporter une vision concrète de la gestion du recrutement dans le domaine de la grande distribution.

# **CONCLUSION GENERALE**



En conclusion, ce travail de recherche a permis d'étudier en profondeur le processus de recrutement dans le secteur de la grande distribution, en prenant comme cadre d'analyse le supermarché PRIBA Azazga. Cette entreprise locale, leader dans sa région, constitue un terrain d'observation pertinent pour comprendre comment la gestion du recrutement peut améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Les résultats de cette étude ont montré que le recrutement est bien plus qu'une simple formalité administrative. Il représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, notamment dans un contexte marqué par la rareté de certains profils, la mobilité croissante des travailleurs et la nécessité pour les entreprises de rester compétitive et réactives. Un recrutement efficace permet à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent, motivé et en adéquation avec les exigences du poste et les valeurs de l'organisation. Cela se traduit par une amélioration de la qualité du service, une meilleure satisfaction de la clientèle et, in fine, par un renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

L'analyse du cas de PRIBA Azazga a permis de mettre en lumière un processus de recrutement structuré, comportant des étapes essentielles telles que l'identification des besoins, la publication des offres, la présélection des candidats, les entretiens, la négociation du contrat, ainsi que l'intégration et la période d'essai. Malgré quelques contraintes liées à la disponibilité de profils qualifiés dans la région ou à la pression liée aux besoins urgents en personnel, l'entreprise s'efforce d'appliquer une démarche rigoureuse et équitable.

Il ressort également que le succès d'un recrutement ne dépend pas uniquement de la sélection, mais aussi de la capacité de l'entreprise à bien accueillir, encadrer et accompagner les nouveaux employés. Un bon processus d'intégration favorise la motivation et l'implication du personnel dès les premiers jours, ce qui contribue à une meilleure efficacité dans l'exécution des tâches, à un bon fonctionnement des rayons, et à une qualité de service constante envers la clientèle.

Par ailleurs, ce travail a mis en évidence que le recrutement est étroitement lié à d'autres fonctions de la gestion des ressources humaines, comme la formation, l'évaluation ou encore la gestion des carrières. Il constitue donc une porte d'entrée vers une gestion globale et cohérente du capital humain, indispensable pour toute entreprise souhaitant se développer durablement.

Enfin, cette étude permet de confirmer que la qualité du recrutement influence directement la compétitivité de l'entreprise, et qu'une bonne adéquation entre les profils recrutés et les postes

proposés est essentielle pour garantir la performance des équipes et la satisfaction des clients. Ce qui permet de confirmer les deux hypothèses formulées, à savoir :

- Une gestion optimisée du recrutement contribue à l'amélioration de la compétitivité d'une entreprise.
- L'adéquation entre les profils recrutés et les exigences des postes permet d'améliorer la qualité du service et de satisfaire la clientèle.

Toutefois, ce travail n'a pas été exempt de difficultés. La principale contrainte rencontrée a été l'indisponibilité du responsable des ressources humaines, souvent très occupé par ses fonctions. Cela nous a parfois empêchés de réaliser l'entretien au moment souhaité. Toutefois, cette contrainte n'a pas empêché l'obtention d'informations pertinentes et utiles pour notre étude.

Pour les perspectives de recherche, il serait intéressant d'élargir l'analyse du recrutement à d'autres secteurs d'activité afin de comparer les pratiques et les enjeux. Par exemple, une étude pourrait porter sur le recrutement dans le secteur de la santé, de l'industrie, de l'éducation. Cela permettrait de mieux comprendre comment chaque secteur adapte ses stratégies de recrutement en fonction de ses spécificités, de ses contraintes et de ses besoins en compétences.

En guise de recommandations, il serait tout d'abord pertinent pour l'entreprise d'intensifier l'usage de tests de sélection lors du recrutement, notamment des mises en situation professionnelles ou des tests d'aptitudes, afin de mieux évaluer les compétences réelles des candidats avant leur intégration.

Ensuite, pour réduire le taux de turnover, il est recommandé de mettre en place des actions de fidélisation, telles que des parcours d'intégration soignés, des possibilités d'évolution interne, ou encore des dispositifs de reconnaissance au travail. Ces mesures permettraient de renforcer l'engagement des salariés et de garantir une plus grande stabilité des effectifs.

## **Bibliographie:**

### **ouvrages:**

- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2005). *La gestion des ressources humaines*. Paris : La Découverte.
- Ediguoffer, J. R., & al. (s.d.). *Économie d'entreprise : savoir et technique*. Paris : Nathan.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris : Dunod.
- Gazier, B. (2001). *Les outils de la décision stratégique*. Paris : La Découverte.
- Gilbert, P., & Aubert, J. (2003). *L'évaluation des compétences*. Margada, Belgique.
- Goyot, J. (1983). *Le recrutement méthodologique du personnel*. Paris : Entreprise Moderne.
- Peretti, J.-M. (2021). *Gestion des ressources humaines* (21e éd.). Paris : Vuibert.
- Lethielleux, L. (2020). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (14e éd.). Paris : Gualino, Lextenso.
- Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson Éducation France / e-Node.
- Sekiou, M., Blondin, J., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2007). *Gestion des ressources humaines* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A. (2012). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH*. Paris : Pearson.

### **Articles et mémoires :**

- Belouard, A. N. (2014). Performance des PME algériennes : évaluation par l'approche FDH. Université M'hamed Bouguara Boumerdès, Algérie.
- KEBBAB, L., & MOKDAD, H. (2023). Le recrutement de la ressource humaine et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne : illustration par le cas de l'ENEL. Mémoire de Master, UMMTO.
- OUSIDHOUM, S., & AMOKRANE, A. (2019). Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management. *Revue des Sciences Commerciales*, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, n° 20, 14 juin 2019.
- TOUATI, L., & BENCHIKH, H. (2021). La communication interne, un facteur stratégique du bien-être au travail. Université Oran 2.
- Grisé, J., Asselin, J. Y., Bouliane, F., & Lévesque, A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail, Université Laval, Québec.
- SCHELINGS, C. (s.d.). Cahier méthodologique. Université de Liège.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

### **Sites web:**

- AssessFirst. (2024). *Le recrutement en entreprise : qu'est-ce que c'est et quels objectifs ?* <https://www.assessfirst.com/fr/recrutement-entreprise-definition-objectifs/>

- De Falco, H. (2016). Chapitre 5. L'entretien. *Dans Maîtriser ses recrutements – 5e éd.* Dunod. <https://shs.cairn.info/maitriser-ses-recrutements--9782100743063-page-77?lang=fr>
- Droit Travail France. Le processus de recrutement. <https://www.droit-travail-france.fr/processus-recrutement.php>
- Équipe Eurécia. (2025). Curriculum vitae : comprendre son rôle dans la phase de recrutement. <https://www.eurecia.com/blog/curriculum-vitae-definition/>
- GRH en Algérie. (2016, 17 juin). Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie. <https://grh-algerie.blogspot.com/2017/01/evolution-de-la-fonction-ressources.html>
- Lakanal, M. (2024). L'histoire des ressources humaines. Dicorh, 11 septembre. <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/>
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. *Politique nationale de l'emploi*. <https://www.mtess.gov.dz/fr/politique-nationale-de-lemploi/>
- Nicoka. (2024). Découvrez les 9 différents types d'entretien d'embauche. <https://blog.nicoka.com/decouvrez-les-9-differents-types-d-entretien-d-embauche.html>
- Recrutee. Vandenberghe, P., & Prevosteau, D. (2024). *Comment intégrer efficacement les tests de recrutement ?* <https://recrutee.com/fr-articles/tests-de-recrutement>
- Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP). (2025). *Concours et recrutement*. <https://www.dgfp.gov.dz/fr/concours.asp>

#### **Lois:**

- Loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail. Disponible sur : <https://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal-regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html>

# ANNEXES



## **Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien d'embauche.**

**.Pouvez-vous vous présenter ?** Le candidat doit répondre à cette question en parlant de lui afin de valider les renseignements fournis sur le CV. Il convient de présenter de manière sommaire son parcours académique et professionnel selon le poste visé.

**.Que savez-vous de notre organisation ?** La réponse à cette question permet au recruteur de se rassurer de l'intérêt du candidat pour l'entreprise au sein de laquelle il postule. Elle porte sur la connaissance du postulant par rapport à l'activité, à la culture ou aux valeurs de l'organisation.

**.Pourquoi le poste à pourvoir vous intéresse-t-il ?** Le recruteur s'intéresse ici à la motivation du postulant pour évaluer son envie d'assumer les missions du poste visé.

**.Partagez-nous un projet professionnel qui constitue une fierté pour vous ?** Le postulant est tenu ici de présenter les résultats quantitatifs et qualitatifs d'un professionnel tout en soulignant ses points forts et faibles. Le candidat met en valeur ses soft skills, sa capacité à être une force de proposition ou un leader, mais également sa gestion des défis.

**.Comment entrevoyez-vous votre carrière ?** Le postulant doit présenter sa vision et ses objectifs professionnels sur le long terme. Cette question lui permet de présenter son niveau d'ambition tout en veillant à les faire correspondre aux possibilités d'évolution au sein de l'organisation.

## **Annexe 2 :Guide d'entretien avec le Responsable des Ressources Humaines de la SARL Souk Distribution (PRIBA Azazga)**

Dans le cadre de notre étude portant sur le rôle du recrutement dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise privée à Azazga, cet entretien vise à recueillir l'avis du responsable des ressources humaines de la SARL Souk Distribution (PRIBA).

- 1. Depuis quand occupez-vous le poste de responsable des ressources humaines ?**
- 2. Quelles sont, selon vous, les principales difficultés rencontrées dans le processus de recrutement ?**
- 3. Utilisez-vous des grilles d'évaluation ou des outils spécifiques, comme des tests, pour comparer les candidats ?**
- 4. Estimez-vous que le processus est suffisamment rapide et efficace ?**
- 5. Est-ce que l'expérience professionnelle est plus importante que le diplôme pour améliorer la performance de l'entreprise ? Pourquoi ?**
- 6. Quels sont les critères prioritaires dans la sélection des candidats ?**
- 7. Comment évaluez-vous l'impact du recrutement sur la qualité de service et la satisfaction client ?**
- 8. Pensez-vous que le recrutement actuel permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché local ?**
- 9. Selon vous, en quoi un bon recrutement contribue-t-il à améliorer la compétitivité de l'entreprise PRIBA Azazga ?**
- 10. Quels aspects du processus de recrutement souhaitez-vous améliorer ?**

Annexe 3 :

**CURRICULUM VITAE**

**ETAT CIVIL**

**NOM :**

**PRENOM :**

**Date et lieu de naissance :**

**Situation familiale :**

**Nationalité :**

**Situation familiale :**

**Adresse :**

**Mobile :**

**ETUDES ET DIPLOMES**

**Etudes :**

=

=

=

**Connaissance linguistique**

**-kabyle : très bien**

**-Arabe : très bien**

**-Français : très bien**

**Divers**

**Centre d'intérêt**

**Annexe 4 :**

Employeur : .....  
Adresse : .....  
N° Registre du commerce : .....  
N° CNAS/ CASNOS : .....  
Tel : .....

Ta .....

A  
Monsieur le Chef d'Annexe Locale de l'Emploi Azawg

**Objet : offre d'emploi**

Monsieur

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir orienter pour les besoins de notre entreprise des candidats ayant les critères du poste de travail à pourvoir :

N°	Poste à pourvoir	Nbre	Diplôme	Expérience	Lieu de Travail

**-Veuillez Agréer Monsieur le Chef d'Annexe l'expression de notre parfaite considération.**

**Dossier à fournir par l'employeur :**

- Copie de registre de commerce.
- Attestation de mise à jour CNAS ou CASNOS.

**Le Gérant**

**Annexe 5:**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وكالة الوطنية للتوظيف  
Agence Nationale de l' Emploi

Agente de : **Alem AZAZGA**

**BULLETIN DE PRESENTATION**

Date : **08/03/2020**

N°:

M.:

comme suite à votre offre d'emploi j'ai l'honneur de vous

présenter M.

Demeurant à

Candidat à un emploi de : **Caissier**

Je vous saurai gré de bien vouloir me faire connaître votre  
réponse dans un délai de 08 jours au moyen de la carte  
réponse ci-jointe.

Cachet :

Traité par :

Délivré par :

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le

**Annexe 6 :**



**DOSSIER A FOURNIR :**

- 02 EXTRAITS DE NAISSANCE
- 02 CERTIFICATS DE RESIDENCE
- 02 FICHES INDIVIDUELLES OU FAMILIALES
- 1 EXTRAIT DE CASIER JUDICIAIRE.
- 02 COPIES DE LA PIECE D'IDENTITE
- 02 CERTIFICATS MEDICAUX (UN GENERALE ET UN PHTISIOLOGIE)
- CARTE BLEU ANEM RECHERCHE ACTIVE.
- 04 PHOTOS D'IDENTITE
- COPIES DES CERTIFICATS ET DIPLOMES.
- COPIE DE LA CARTE D'IMMATRICULATION CNAS OU NUMERO D'ASSURANCE SI DISPONIBLE.
- **POUR L'OUVERTURE D'UN COMPTE BANCAIRE :**
- 1 ACTE DE NAISSANCE
- 01 CERTIFICAT DE RESIDENCE
- 01 COPIE DE LA PIECE D'IDENTITE.
- ATTESETATION DE TRAVAIL

Annexe 7 :

Sécurité Sociale

الضمان الاجتماعي

**DECLARATION ET DEMANDE D’AFFILIATION D’UN ASSURE SOCIAL**

**NUMERO D’IMMATRICULATION**

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|

Numéro à recopier à partir de la carte nationale d'immatriculation pour tout assuré déjà immatriculé à la Sécurité Sociale

**DECLARATION DE L'EMPLOYEUR OU DE L'ORGANISME ASSIMILE**

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_|

Numéro Employeur

L'employeur ou l'organisme assimilé soussigné (Nom, Prénom ou raison social)

Déclare que l'assuré désigné ci-dessous est embauché à compter du ..... (date de recrutement)

En qualité de (profession ou situation de l'assuré) : .....

Fait à ..... le .....

*Signature et Cache!*

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ASSURE**

Nom ..... (1)

Prénom .....

Nom de l'époux .....

Date de naissance .....  
                                  Jour        Mois        Année

Lieu de naissance .....

Commune de Naissance .....

Wilaya de naissance .....

Prénom du père .....

Nom de la mère .....

Prénom de la mère .....

Sexe ..... Masculin - Féminin (2)

Situation de famille ..... Célibataire- Marié(e) - Veuf(ve) - Separé(e) - Divorcé(e) (3)

Nationalité .....

Adresse Complète .....

.....

Code postal .....

1 - Nom de jeune fille pour les femme mariées  
2 - Si l'assuré est né à l'étranger, indiquez le pays de naissance.  
3 - Rayer la ou les mention (s) inutile(s)

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASCENDANTS AYANTS DROIT				CADRE RESERVE AU SERVICE AFFILIATION		
R A N G	N O M	P R E N O M	DATE DE NAISSANCE			Sex. P. Sit. Date blocage
			Jour	Mois	Année	
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

<b>REMARQUE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Inscrire ci-dessus, les enfants (légitimes ou recueillie) à la charge de l'assuré ou de son conjoint.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enfants âgés de moins de 18 ans</li> <li>▶ Enfants âgés de 18 à 20 ans, lorsqu'ils sont en apprentissage ou scolarisés.</li> <li>▶ Sans limitation d'âge, lorsque l'enfant est infirme ou atteint de maladie incurable.</li> <li>▶ Sans limitation d'âge, lorsque l'enfant de sexe féminin n'a pas de ressources et vit sous le toit de l'assuré.</li> </ul> </li> <li>◆ <i>Pour l'assuré de sexe féminin, ses enfants doivent être inscrits dans le cas où le père n'ouvre pas droit à l'ensemble ou à une partie des Prestations.</i></li> </ul>

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE(S) CONJOINT(S) AYANTS DROIT			CADRE RESERVE AU SERVICE AFFILIATION								
<b>R A N G</b>	<b>N O M (1)</b>	<b>P R E N O M</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">DATE DE NAISSANCE</th> <th style="text-align: center;">Sex. P. Sit. Date blocage</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Jour</th> <th style="text-align: center;">Mois</th> <th style="text-align: center;">Année</th> <th></th> </tr> </thead> </table>	DATE DE NAISSANCE			Sex. P. Sit. Date blocage	Jour	Mois	Année	
DATE DE NAISSANCE			Sex. P. Sit. Date blocage								
Jour	Mois	Année									
80											
81											
82											
83											

1 - Nom de jeune fille pour les femmes mariées.

<b>REMARQUE</b>	♦ <i>Inscrire ci-dessus, le conjoint lorsqu'il n'est pas lui même assuré social, et il y a lieu de fournir dans ce cas pour chaque conjoint, une attestation sur l'honneur de mon activité professionnelle.</i>
-----------------	---

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASCENDANTS AYANTS DROIT			CADRE RESERVE AU SERVICE AFFILIATION								
<b>R A N G</b>	<b>N O M</b>	<b>P R E N O M</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">DATE DE NAISSANCE</th> <th style="text-align: center;">Sex. P. Sit. Date blocage</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Jour</th> <th style="text-align: center;">Mois</th> <th style="text-align: center;">Année</th> <th></th> </tr> </thead> </table>	DATE DE NAISSANCE			Sex. P. Sit. Date blocage	Jour	Mois	Année	
DATE DE NAISSANCE			Sex. P. Sit. Date blocage								
Jour	Mois	Année									
90											
91											
92											
93											

DECLARATION DE L'ASSURE
<p>L'assuré soussigné (Nom et Prénom de l'assuré).</p> <p>Déclare que les informations figurant sur la présente demande d'affiliation sont exacte et complètes.</p> <p>En outre, je m'engage à informer immédiatement la caisse de tout changement pouvant intervenir dans ma situation familiale ou dans la situation socio-professionnelle de l'un de les ayants droit.</p> <p style="text-align: center;">A ..... le .....</p> <p style="text-align: center;"><i>Signature de l'assuré</i></p>

## F I C H E SIGNALITIQUE

SARL SOUK DISTRIBUTION

EX UNITE EDGB AZAZGA

TEL : 026-14-12-88

FAX : 026-14-12-89

PHOTO

NOM :

PRENOM :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

ADRESSE :

SITUATION FAMILIALE :

MARIE(E)

NOMBRE D'ENFANTS

CELEBATAIRE(E)

NIVEAU D'ETUDE :

PRIMAIRE

MOYEN

SECONDAIRE

UNIVERSITAIRE/OPTION :

DATE D'ENTREE :

FONCTION :

SECTION :

N° SECURITE SOCIALE :

N° DE POINTAGE :

DATE DE SORTIE :

SIGNATURE

Démission

Autre

## Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du recrutement.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : La gestion des ressources humaines et le recrutement.....	4
1. Définition de la GRH.....	4
2. L'évolution historique de la GRH .....	5
2.1 Émergence de la GRH .....	5
2.2 Implantation des services de personnel.....	6
2.3. L'essor des différentes écoles de pensée en gestion des ressources humaines .....	8
2.4. La professionnalisation de la fonction ressources humaines .....	9
2.5 Maturité actuelle de la GRH : vers un management stratégique de la RH .....	10
3. Les principales fonctions de la gestion des ressources humaines : .....	13
3.1. Le recrutement .....	13
3.2. La rémunération .....	13
3.3. La formation .....	14
3.4. L'évaluation de la performance .....	16
3.5. La communication interne .....	16
3.6. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences .....	17
4 Le recrutement au sein de l'entreprise : objectifs et caractéristiques .....	18
4.1. Les objectifs stratégiques du recrutement .....	19

4.2. L'importance stratégique du recrutement pour la compétitivité .....	20
Section 2 : Le processus de recrutement .....	23
1. Les étapes du recrutement.....	23
1.1. La définition du besoin .....	25
1.2. La recherche des candidats .....	27
1.3. Sélection du candidat .....	29
1.4. La concrétisation .....	31
2 .Les outils et techniques de sélection des candidats .....	33
2.1 Curriculum vitæ .....	33
2.2 La lettre de motivation .....	38
2.3. L'entretien .....	38
2.4.Tests .....	43
Chapitre 2 : Le cadre Méthodologique .....	44
Introduction .....	45
Section 1 : Présentation du terrain de recherche .....	45
1 .La GRH en sien de l'entreprise algérienne .....	45
1.1 Formation et développement des compétences .....	46
1.2 Rémunération.....	46
1.3 Évaluation de la performance .....	47
1.4 Santé et sécurité au travail .....	47
2. Le processus de recrutement en Algérie .....	47
2.1 Recrutement dans le secteur public.....	48
2.3 Recrutement dans le secteur privé .....	49
3. Présentation de l'organisme d'accueil .....	49
3.1. Aperçu général de SARL souk distribution .....	49

3.2. Création et fiche technique de SARL souk distribution .....	50
3.3. Missions et objectifs de SARL souk distribution .....	51
3.4. Les valeurs de SARL souk distribution .....	52
3.5. Organisation administrative de SARL souk distribution .....	54
3.6 Détermination du champ d'étude : service (RH) de SARL souk distribution .....	61
Section 2 : La méthode de recherche.....	63
1. Object de recherche .....	64
2. Contexte d'étude.....	65
3. Méthodes et outils de collecte des données .....	65
3.1. L'entretien .....	65
3.2. L'analyse documentaire .....	66
Conclusion .....	67
Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein de PRIBA AZAZGA .....	68
Introduction.....	68
Section 1 : La place de recrutement au sein de PRIBA AZAZGA : interprétation des résultats de l'enquête .....	68
1. Politique de recrutement au sein de la SARL souk distribution .....	68
1.1. Les types de recrutement au sein de la SARL souk distribution .....	69
2. Les difficultés rencontrées dans le processus du recrutement .....	70
3. L'évaluation des candidatures.....	71
3.1. Outils d'évaluation.....	71
3.2. Le processus d'évaluation.....	71
4. Le rôle du recrutement dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise .....	73
5. Synthèses des résultats .....	75
Section 2 : Les étapes de recrutement au sein de la SARL souk distribution.....	77

1. Les étapes du recrutement au sein de la SARL Souk distribution .....	77
1.1. Etape préalable au recrutement.....	77
1.2. L'étape de l'embauche et de la sélection .....	78
1.3. L'intégration .....	81
1.4. La confirmation et l'installation du candidat .....	81
2. Étude de cas d'un recrutement d'une caissière .....	83
2.1. Les préalables au recrutement .....	83
2.2. La recherche et la sélection des candidats .....	84
2.3. La concrétisation du recrutement .....	85
2.4. L'intégration .....	87
2.5. Evaluation et confirmation de Melle S.Y .....	87
4. Synthèse des résultats .....	89
Conclusion .....	91
Conclusion générale .....	92
Bibliographie .....	94
Annexes .....	96

## Résumé :

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi comme thématique : la gestion du recrutement comme levier stratégique de compétitivité de l'entreprise. Ce choix s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre comment les pratiques de recrutement peuvent contribuer à renforcer la compétitivité d'une entreprise. Ainsi, notre problématique centrale est la suivante : « Comment la gestion du recrutement peut-elle améliorer la compétitivité de l'entreprise PRIBA Azazga ? »

Pour y répondre, nous avons mené une enquête qualitative auprès de PRIBA, à travers un entretien semi-directif. L'objectif était de comprendre comment les pratiques de recrutement influencent la compétitivité de l'entreprise. Les résultats montrent que, lorsqu'elle est pensée de manière stratégique, la gestion du recrutement permet à PRIBA d'attirer des profils adaptés, de renforcer son efficacité et de mieux se positionner sur le marché.

Ainsi, le recrutement devient un outil essentiel pour accompagner la compétitivité et le développement de l'entreprise.

**Mots-clés:** Recrutement, Compétitivité, Stratégie RH, PRIBA Azazga

## ملخص:

في إطار عملنا البحثي، اخترنا كموضوع للدراسة: "إدارة التوظيف كرافعة استراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسة". ويأتي هذا الاختيار انطلاقاً من رغبتنا في فهم أعمق لكيفية مساهمة ممارسات التوظيف في دعم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسات. وتتمثل إشكالية بحثنا الأساسية في السؤال التالي: "كيف يمكن لإدارة التوظيف أن تحسّن من تنافسية مؤسسة PRIBA بعزازقة؟"

للإجابة عن هذه الإشكالية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية ذات طابع نوعي داخل مؤسسة PRIBA، وذلك من خلال مقابلة شبه موجهة مع أحد المسؤولين. وقد كان الهدف من هذا التحقيق هو تحليل الكيفية التي تؤثر بها ممارسات التوظيف على أداء وتنافسية المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن إدارة التوظيف، عندما تتم وفق رؤية استراتيجية، تُمكن المؤسسة من استقطاب الكفاءات المناسبة، وتحقيق فعالية أكبر، مما يساعدها على تحسين موقعها في السوق. وعليه، فإن التوظيف لم يعد مجرد إجراء إداري، بل أصبح أداة محورية لدعم تنافسية المؤسسة ومرافقة مسار تطورها.

**الكلمات المفتاحية:** التوظيف، التنافسية، استراتيجية الموارد البشرية، مؤسسة PRIBA عزازقة