REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DES SCIENECS DE GESTION

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : gestion des ressources humaines

THEME

Politique de recrutement au sein d'une entreprise publique : Cas CNEP-BANQUE

Présenté par :
M^elle^ LOUNI Melissa
Mr CHEMLAL Yacine

Sous la direction de :
M^me^ DAHLAB Ania

Présenté devant un jury composé de :
Président : Mme BEN MAKHLOUF Yasmina,MCB,UMMTO
Examinateur : Mme AOUDIA Fairouz,MCB UMMTO
Rapporteur : Mme DAHLAB Ania MCB UMMTO

Année universitaire 2022/2023

Remerciement :

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne.

A cet effet, nous exprimons notre reconnaissance et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. On tient à exprimer toute notre gratitude à notre promotrice de mémoire ***MELLE DAHLAB ANIA*** *qui nous a guidé, encouragé et soutenu durant toute la période de réalisation de notre travail de recherche.*

On remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer et de juger ce travail et de participer à notre soutenance. Nous remercions également tous les enseignants de l'université Mouloud Mammeri, qui ont contribué à notre formation durant tout notre cursus universitaire.

Nos remerciements à l'ensemble du personnel de la ***CNEP-Banque****, et plus particulièrement à* ***Mme TADRIST****, pour son aide, ses orientations, et pour nous avoir encadré pour réaliser notre cas pratique.*

On remercie nos chers parents pour leur soutien et leurs encouragements durant toutes les années d'étude.

MERCI

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers et admirables parents, tout d'abord pour avoir simplement et toujours été *présent et surtout pour leur indéfectible soutien tout au long de la réalisation de ce travail de fin d'étude*

A mes très cher frères Mokrane et Nabil

A ma cher tente Aldjia qui a toujours su être cette épaule dont on a besoin dans la vie, ainsi qu'à mes cher cousine Nabila et sa petite famille, Camélia et sa petite famille, Djouher, et surtout à mon très cher cousin Rabah et sa petite famille

A ma cher petite cousine Sabrina Hamitouche, et mon cher cousin Amar ainsi que toute sa famille

A mon amie et binôme Melissa ainsi qu'à toute sa famille

Enfin je dédie ce travail à tous mes amis proches qui ont partagé ce cursus universitaire avec moi ainsi que mes amis d'enfance et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ce projet de fin d'étude.

Yacine

Dédicace

Je tiens à dédier ce travail

A mes très chers parents sans qui je ne se serais pas là aujourd'hui et qui n'ont jamais cessé de croire en moi et formuler des prières en mon égard, pour m'avoir soutenu, épaulé et encouragé pour que je puisse atteindre mes objectifs.

A mon frère Malik,

A ma sœur Sarah,

Pour leurs dévouement et leurs compréhension, qui en plus de m'avoir encouragé tout le long de ce travail, m'ont consacré beaucoup de temps et disponibilité, et qui par leurs soutien, leurs conseils et leurs amour, m'ont permis d'en arriver jusqu'ici, merci de m'avoir toujours soutenu.

A tous mes proches

A tous mes amis, sans exceptions,

Ma meilleure amie Yasmine, et ma cousine Nounoudj qui ont toujours été là pour moi.

Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Melissa

Sommaire

Introduction général.....1

Chapitre I : Aspects théoriques de la GRH

Introduction au chapitre I.....5
Section01 : Définition et historique de la GRH.....5
Section02 : Grands principes, rôle et activités de la GRH.....14
Conclusion du chapitre I.....24

Chapitre II : notions sur le recrutement

Introduction du chapitre II.....25
Section01 : Aspects général sur le recrutement.....25
Section02 : L'élaboration des tests de recrutement et leurs objectifs.....40
Conclusion du chapitre II.....52

Chapitre III : Processus de la mise en œuvre de la politique de recrutement

Introduction chapitre III.....53
Section01 : Processus de recrutement.....53
Section02 : contrat de travail.....68
Conclusion du chapitre III.....79

Chapitre IV : présentation et description du processus de recrutement au sein de la CNEP

Introduction Chapitre IV.....80
Section 01 : Présentation et organisation générale de la CNEP Banque.....70
Section 02 : Le recrutement au sien de la CNEP-Banque et le déroulement de son processus de recrutement (étude cas externe) 92
Conclusion du chapitre IV..... 101

Conclusion général :..... 102

Liste des figures

Figure 1 : Pyramide des besoins MASLOW **11**

Figure 2 : Missions de la GRH **16**

Figure 3 : Principale activités de la GRH **23**

Figure 4: Cycle de recrutement interne **29**

Figure 5: Cycle de recrutement externe **33**

Figure 6: pourcentage de l'utilisation des différents réseaux sociaux pour le recrutement **39**

Figure 7: Composantes d'un profil de poste **56**

Figure 8: Différentes étapes de l'entretien de recrutement **59**

Figure 9 : L'efficacité progression avec le temps **63**

Figure 10: Décision d'embauche et d'intégration **64**

Figure 11: Processus de recrutement **67**

Figure 12: Cessation et suspension de la relation de travail **78**

Figure 13: Organigramme générale de la CNEP-Banque **85**

Figure 14: Organigramme générale d'une direction de réseau **88**

Liste des tableaux

Tableau 1 : Différence entre la gestion du personnel et la GRH **13**

Tableau 2 : Comparatif des avantages et inconvénients entre recrutement interne et externe **36**

Tableau 3 : Outils de recrutement **37**

Tableau 4 : Canaux de recrutement **40**

Tableau 5 : Principaux critères d'évaluation **44**

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi et des Métiers
BSB	Brevet supérieur de banque
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
CTA	Contrat de travail aidé
CPE	Contrat de pré-emploi
CFI	Contrat de formation d'insertion
CV	Curriculum Vitae
CNEP	Caisse nationale d'Epargne et de Prévoyance –Banque
DR	Directeur régionale
DAIP	Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle
DRTO	Direction des ressources technique et opérationnel
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ESB	Etude supérieur de banque
GRH	Gestion des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
RH	Ressource humaine
BSB	Brevet supérieur de banque

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif, à l'image de toute organisation cellulaire elle représente un système organisé et à la fois complexe. Cette structure se doit d'être résistante aux obstacles et aux différents changements et évolutions à travers l'histoire.

Pour se faire, l'entreprise mise sur sa cellule RH et accorde de plus en plus d'importance à leur management car elle est reconnue comme étant un atout stratégique essentielle à l'organisation et la viabilité de l'entreprise dans le temps.

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « Administration du personnel ». Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines, constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers. Actuellement, la GRH contribue largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. Elle aide ces dernières à relever tous les défis, à s'adapter à leurs environnements.[1]

Le facteur humain est la principale préoccupation de la GRH, que ce soit le management de l'effectif de l'entreprise où l'aspect stratégique de son travail, le capital humain est l'élément incontournable dans la palette de la GRH. En effet, plusieurs activités dessinent les contours de la gestion des ressources humaines et parmi ces activités nous notons le recrutement et l'acquisition de talent qui représente l'essence même de la viabilité de l'entreprise.

Le recrutement, qu'il soit interne ou externe est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir "La bonne personne au bon endroit".[2]

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation, c'est ainsi qu'ils interviennent afin de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités, les compétences et la personnalité nécessaires dans un premier temps, mais aussi de déterminer l'adéquation des éléments avec le poste à occuper dans un second temps le tout afin de maximiser le recrutement et que l'entreprise puisse en tirer bénéfice.[3]

[1] ACHAT.F, ASRADJ.A. « Le recrutement et l'application des tests ». Cas de la DRGB SONATRACH. Mémoire de master en sciences de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Ne vais, FSGC, 2013, P.7
[2] Jean. Marie. PERETTI. « Gestion des ressources humaines », 10e éd. Paris : Édition Guibert, 2003, P.40.
[3] Les fiches outils du master « Management des ressources humaines », Cas de L'IAE de Toulouse, P.2.

Introduction générale

L'entreprise dispose d'un cycle de vie et le recrutement à un impact direct sur ce dernier ainsi que sur la performance de l'entreprise, de ce fait toute une stratégie est mise en place afin de maximiser les bénéfices du recrutement. On dénomme cette stratégie « politique de recrutement et elle est pensée et mise en place par la cellule recrutement de la GRH.

Ces dernières années la GRH a connu des évolutions importantes et comme dans tous les secteurs le recrutement en fait partie, de nos jours différentes politiques et techniques de recrutement ont vu le jour.

1. Problématique

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

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

Quel est la politique de recrutement adoptée par un établissement public de l'envergure de la CNEP ?

De cette question fondamentale, découlent les questions complémentaires suivantes :

- **Quelle est le rôle des RH au sein de ce genre d'entreprise ?**
- **Que signifie le recrutement et quels sont ses objectifs ?**
- **Comment se déroule concrètement le processus de recrutement au sein d'une entreprise publique telle que la CNEP-Banque ? et comment se concrétise-t-il ?**

2. Hypothèse de travail

Tout au long de notre travail de recherche dans la réalisation de ce mémoire nous nous sommes appuyés sur l'hypothèse suivante :

La mise en place d'un processus de recrutement efficace permet d'assurer le développement des salariés et leur insertion dans les postes adéquats à leur compétence, ce qui assurera un retour bénéfique à l'entreprise.

3. Intérêt de la recherche

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs nous ont motivé a opté pour le thème « politique de recrutement au sein d'une entreprise publique » nos recherches théoriques nous ont mené à voir un cas pratique auprès de l'agence CNEP Tizi-Ouzou dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master.

Parmi ces facteurs on citera :

- Elargir nos connaissances théoriques dans le domaine de la GRH en appuyant ceci avec le coté l'aspect pratique du terrain notamment sur la politique de recrutement.
- Découvrir la réalité du monde professionnel et voir comment se déroule un processus de recrutement chez la CNEP.
- De part cet avant-goût du monde professionnel nous venons faire profiter nos lecteurs en leur montrant l'importance d'un bon recrutement et l'ampleur de son impact sur les activités d'une entreprise publique.

4. La démarche méthodologique de recherche

Pour accomplir le présent travail de recherche, notre méthodologie de travail s'est fixée sur les techniques d'investigation suivante :
Premièrement une recherche bibliographique via différents ouvrages et autres documents, dans le but de constituer une partie dédiée aux concepts théoriques nécessaires à la compréhension du sujet

Dans un deuxième temps, l'étude descriptive du cas pratique mettra en lumière le processus de recrutement de l'agence d'accueil « CNEP » et la politique suivie par cette dernière pour combler son manque en termes d'effectif.

5. Structure de travail

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

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

- Le premier chapitre qui est intitulé « Aspects théorique sur le GRH ». Ou nous allons essayer d'analyser le terme de « GRH » ainsi que son historique dans la première section. Puis nous présenterons avec précision les grands axes de la GRH dans la deuxième section.
- Le deuxième chapitre, porte sur « Notion de recrutement » ou dans une première section nous allons traiter les aspects généraux du recrutement, ensuite vient une deuxième section plus technique ou on verra l'élaboration des différents tests et leur objectif.
- Le troisième chapitre, porte sur « le processus de la mise en œuvre de la politique de recrutement », ou nous procéderons dans un premier temps, au processus de recrutement, après cela nous parlerons de contrat de travail.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons d'abords notre terrain de recherche qui est la **CNEP-Banque**, ensuite sur la politique de recrutement utilisé par cette entreprise et nous avons fini par étude de cas de recrutement externe.

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

Chapitre I: Aspects théoriques de la GRH

Introduction au chapitre I

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place primordiale dans l'environnement organisationnel de l'entreprise. En tant que discipline en constante évolution, la GRH s'appuie sur un fondement théorique solide qui s'occupe de la compréhension et la conception de pratiques de gestion et de management efficaces de l'entreprise en général mais aussi du capital humain et son insertion selon la compétence pour ainsi maximiser les bénéfices pour l'entreprise.

Ce chapitre composé de deux section vise à cerner la GRH dans sa globalité et son évolution à travers l'histoire dans la première section et mettre l'accent sur les grands axes de la GRH notamment les grands principes, rôles, missions et autres activités.

Section01 : Définition et historique de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline essentielle qui s'est développée au fil de l'histoire, en réponse aux besoins changeants des organisations et des employés. Depuis ses débuts, la GRH a connu une évolution significative, passant d'une approche centrée sur la simple administration du personnel à une fonction stratégique visant à maximiser le potentiel humain au sein des organisations.

1. Définitions de la GRH

Différents auteurs présentent la GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les significations de la GRH mais plutôt nous tenterons de présenter quelques-unes, ce qui nous permettra de mieux cerner cette notion.

Selon **SHIMON L.DOLAN** La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.[1]

Selon **SEKIOU-BOLDIN** La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une

[1]SHIMON L.DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON, RANDAL S.SHULER/ la GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3ème édition: Pearson éducation, 2002

ressource plutôt que comme un cout. Elle fait de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.[2]

Gall.J-M, quant à lui, définit la GRH ainsi « elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir » [3]

La fonction ressource humaines est une fonction présente sur la majorité des organismes des entreprises. Elle est considérée comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Elle est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Comme toute fonction au sein d'une entreprise, la fonction ressource humaine a son propre budget, c'est une fonction qui est difficile à évaluer et à mesurer. L'objectif de la gestion des ressources humaines c'est la gestion c'est-à-dire, l'analyse, la prise de décision et le contrôle. C'est de permettre à l'entreprise de créer de la valeur par des meilleurs profils, aux meilleurs moments, avec les meilleurs processus et dans une durée bien précise pour atteindre les objectifs fixés.[4]

''La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposé des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.''[5]

La GRH est considéré comme une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et mobiliser des savoirs qui sont nécessaires pour comprendre, négocier, appréhender et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002).

La pratique de la GRH se transforme et varie dans le temps selon l'environnement externe (Juridique, politique, Economique, Social et Technologique) et interne (Stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise) dans lesquelles elle évolue.

[2]SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2ème edition, Ed BOECH 2004

[4] David, Autissier ; Blandine, Simon. Mesurer la performance des ressources humaines. France : Edition d'organisation, 18 fevrier2000, p50.

[5] L, Cadin. Gestion des ressources humaines. Paris : Edition Dunod, 2007.

La GRH a une partie qui est lié à la théorie et une autre partie indissociable du domaine de l'action.[6]

1.1. Les éléments constitutifs de la GRH [7]

- **Plusieurs acteurs**

En interne : Direction, service RH, managers représentants du personnel.

En externe : Pouvoir public, syndicats consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

- **Des pratiques de gestion :** Recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.
- **Des politiques de gestion d'entreprise :** Déterminer par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes :

Externe : marchés, produits, secteurs d'activités.

Internes : Mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

- **Des règles et des normes :** Conventions collectives, Juridique, accords de branche d'entreprise, normes produits, règlementation, outils de GRH.

1.2. Les activités rattachées à la GRH

Pour définir la GRH de manière singulière est très complexe car elle a plusieurs domaines d'activités.

Les activités attribuées à la GRH sont [8]

- L'administration du personnel : la gestion des paies, la réduction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes, la direction départementale du travail.
- La gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs…
- La gestion des rémunérations et la maitrise des couts salariaux.
- La politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante).
- L'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail).
- La gestion des relations sociales (négociation avec les partenaires sociaux).

[6] Laetitia, Lathielleux. L'essentiel de la GRH. 2éme Édition. Paris : Edition Gualio, 2008, p.15.
[7] Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeyre. La gestion des ressources humaines. Edition La découverte, 2005.
[8] Laetitia, Lentilleux. Op.cit. p.16.

2. Historique de la GRH

Pour mieux comprendre la dynamique de la GRH aujourd'hui, il est opportun de recruter quelques grands jalons de son évaluation au cours des dernières décennies et retracer ainsi les grandes phases de l'évolution de ce champ d'étude. Cette façon de procéder nous permet également de faire brièvement la lumière sur les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception de la GRH.

2.1. L'école classique

2.1.1 F.W Taylor (Etats-Unis, 1856-1917)

Est considère comme l'un des membres fondateurs de l'OST (organisation scientifique du travail) Caricaturée par le travail à la chaine et des salaires aux rendements.

La naissance de la GRH comme objet de pratique professionnelle se situe autour du 19éme siècles. Et connue sous le nom « L'organisation scientifique du travail ».[9]

En pratique l'organisation scientifique du travail s'explique par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils cherchent des moyens qui permettent à l'homme de réalisé les taches de son poste de travail d'une manière efficace et une productivité optimale.

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité.

2.1.2 Henri FAYOL (France 1811-1925)

Ingénieur français, il est considéré comme le père du management. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management.[10]

Henri FAYOL estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

- **Technique** (L'activité de production, transformation, fabrication).
- **Commerciales** (Achat, vente et échange).
- **Financière** (Recherche et usage optimal des capitaux)
- **Sécurité** (Protection des personnes, bilan, prix de revient, statistiques).

[9]Barabel ; Meier. Manageor. Paris Dunod,2015.
[10]Ibid.

- **Comptabilité** (Inventaire, bilan, prix de revient, statistiques).
- **Administration : FAYOL** propose une décomposition de l'activité administration en cinq composantes :
  - **Prévoir et planifier (**préparer des programmes d'action précis composés l'objectifs compatibles et convergents s'inscrivants dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation de l'organisation)
  - (Définir une structure avec une unité de commandement, responsabilités et des procédures précises).
  - **Coordonner** (Diriger les équipes en respectant de grands principes de management).
  - **Coordonner** (mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise).
  - **Contrôler** (Vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu des mesures correctrices).

H-FAYOL considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir 14 principes d'administration.

- **Division du travail** Spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
- **Autorité et responsabilité.**
- **Discipline** (respect et assiduité)
- **Unité de commandement** selon cette conception, chaque salarié ne doit dépendre que d'un seul chef hiérarchique.
- **Unité de direction** avoir un seul responsable pour un ensemble d'opération.
- **Substitution des intérêts particuliers à l'intérêt générale** fonctionnement de l'organisation demande l'effort de tous ce qui passe par une coopération entre les équipes de travail centrée sur la réalisation de l'intérêt général.
- **Rémunération suffisante et équitable** le niveau de la rémunération dépend des résultats de l'entreprise (productivité et rentabilité)
- **Hiérarchie claire** chaque personne doit connaitre sa position dans la hiérarchie de l'entreprise.
- **Ordre** (chaque chose a sa place, et une place pour chaque chose).
- **Stabilité du personnel** permet d'envisager des liens permanents et étroits entre l'homme et son entreprise qui résistant au temps, conduisent à une plus grande fidélité envers l'entreprise.

- **Equité** (justice et impartialité)
- **Esprit d'initiative** elle augmente le rendement des salariés.
- **Union du personnel** (Harmonie entre les agents de l'entreprise).
- **Centralisation** dans chaque organisme, la direction par les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Enfin FAYOL conseille à tout dirigeant d'avoir des connaissances approfondies de son personnel.

2.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée sur la base des résultats d'expériences de sociologie industrielle conduite à partir des années 1920. Et ayant donné lieu à théorisation jusqu'aux 1960.[11]

Selon, l'école des relations humaines : l'entreprise est toujours un lieu de production ou l'acteur de l'organisation à une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectifs. Selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prise en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.

On présentera brièvement les principaux auteurs dans cette théorie :

2.2.1 Les travaux d'ELTON MAYO (1880-1949)[12]

Il se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail, ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la *Western Electric.*

Les travaux de MAYO ont permis de mettre en évidence au sein de l'organisation un système implicite de relation et d'interaction, basées sur le comportement et les affinités des individus entre eux.

L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement, à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. Selon ses expériences elles démontrent que l'homme est un centre actif et non une machine insert qui nécessite du réglage pour fonctionner.

[11] Nicolas, Arnaud. Nouveaux enjeux de la GRH. Edition ellips, novembre 2013, p.9.
[12] Barabel, Meier, Manageor. Paris : Edition Dunod, 2015.

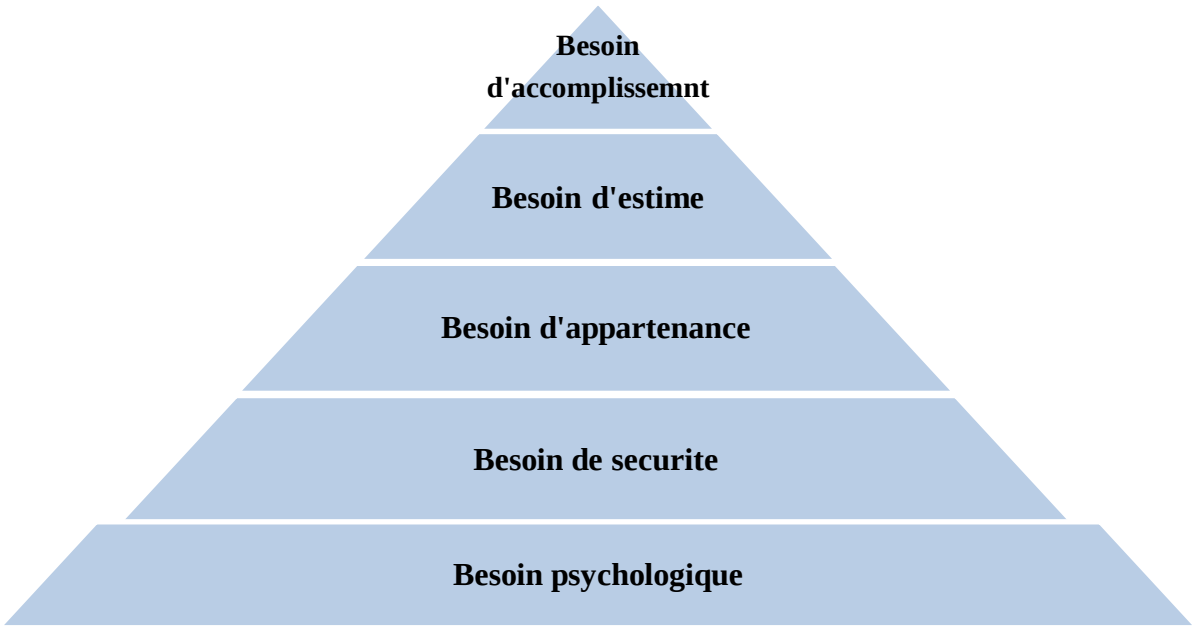
2.2.2. ABRAHAM MASLOW (Etats-Unis, 1908-1970)[13]

Est diplômé de psychologie du Wisconsin il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchique :

- Les besoins psychologiques.
- Les besoins de sécurité.
- Les besoins d'appartenances.
- Les besoins d'estime.
- Les besoins d'accomplissement.

Figure 1 Pyramide des besoins MASLOW



Source :Baradel, Mier, « Manageor ».

MASLOW estime que le besoin élémentaire (physiologique) étant satisfait, ensuite la personne cherche à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur à alimenter sans cesse les

[13] Ibid.

motivations. Toutefois, rien ne sert de satisfaire les besoins du haut de la pyramide tant que les besoins inferieur ne sont pas satisfaits.

2.2.3. DOUGLASS MC GREGOR et la Théorie X Y[14]

2.2.3.1. Mc Gregor (Etats-Unis, 1906-1906)

Est docteur en psychologie de l'université de Harvard, il s'intéresse au rôle des dirigeants, il a publié plusieurs ouvrages sur le sujet dont the human side of entreprise (1960), leadership et motivation (1966).

Les travaux de l'auteur reposent sur deux principaux postulats :
En premier lieu, la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se fond sur le management. En deuxième lieu, le contrôle est central dans les organisations.

2.2.3.2. Théorie X versus théorie Y

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants la **théorie X** qui symbolise le management prôné par l'école classique. Et la **théorie Y** censée représenter l'école des relations humaines.

2.2.3.2.1. La théorie X

Stipulant que l'individu éprouve une aversion pour le travail, ne travaille que pour l'argent fruit, les responsabilités et donc doit être contrôle.

2.2.3.2.2. La théorie Y

Posant comme principes centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompenses en partie autres que monétaire.

2.2.4. Frederick Herzberg (Etats-Unis 1923)[15]

Psychologue et professeur en management. Selon cette théorie, les fonctions qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Les facteurs de dis-satisfaction (mauvaise condition de

[14]Barabel, Meier, Manageor, Paris ; Edition Dunod, 2015.
[15]Ibid

travail, mauvais salaire) ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction. **Herzberg** indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à trainer.

2.3 La différence entre la gestion du personnel et la GRH

Ce tableau offre une perspective claire et concise sur "La différence entre la gestion du personnel et la Gestion des Ressources Humaines (GRH)". Ses lignes et ses colonnes nous permettent de découvrir les distinctions essentielles entre ces deux pratiques fondamentales de la gestion des employés.

Tableau 1: Différence entre la gestion du personnel et la GRH

Approche des RH (J.IGALENS, 1991)	**Gestion du personnel**	**GRH**
Postulat principale	L'agent est un cout qu'il faut minimiser	L'agent est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'agent à son poste de travail.	C'est un investissement pour le présent et l'avenir de l'entreprise
Horizon de prévision	Court et moyen terme	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et progression de carrière	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'argent qu'on change	La RH est flexible et adaptative

Source :J. caselli, F.cros, « concepts de la GRH et planification prévisionnelle », HPE, L'UNESCO)

Section02 : Grands principes, rôle et activités de la GRH

Les activités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la réussite des organisations. Elles englobent un large éventail de responsabilités et de tâches visant à gérer le capital humain de manière efficace.

1. Principes de la GRH

Selon Jean Marie Peretti cinq princeps directeur régissant des ressources humaines depuis l'avènement du nouvel ordre économique mondial : la personnalisation, l'adaptation, le partage, la mobilisation et l'anticipation.

1.1. La personnalisation

La personnalisation comprend la gestion des ressources humaines, les récompenses globales, Gestion des carrières et des compétences, formation et gestion du temps.

- L'individualisation des rémunérations s'est développée dans les années 80.
- La personnalisation se reflète également dans l'individualisation des horaires.
- Un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun, et des contraintes de l'entreprise.
- La nouvelle gestion des temps, des carrières et des rythmes de travail devient très complexe.

Elle implique, là encore, la décentralisation des décisions et maitrise de toutes les informations pertinentes grâce à une informatisation maitrisée.

1.2. L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale a toutes les évaluations de l'environnement, et ou sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq direction : flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaire, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps…), flexibilité quantitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence…) externalisation (sous-traitance interne et externe), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle…), la flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable soit opérationnel, d'une part, et détient les connaissances pertinentes de M.R.H, d'autre part :

1.2.1. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leur la qualification la mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ces collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail la mobilisation repose sur un management de l'équité et un système de reconnaissance.

1.2.2. Le partage

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Dans les années 80 et 90, les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la G.R.H dans le cadre de partage de fonction. La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale, le D.R.H devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée.

- **Anticiper :** avoir l'homme qu'il faut, ou il faut, quand il faut.
- **Identifier :** savoir attirer et conserver les talents.
- **Accueillir :** pour fidéliser les nouveaux collaborateurs.
- **Apprécier :** pour que chacun se situe clairement.
- **Rémunération :** afin d'encourager l'effort personnel.
- **Orienter :** en ouvrant les perspectives d'évolution.
- **Former :** pour renforcer le professionnalisme et accroitre le potentiel.
- **Animer :** faire participer pour mobiliser davantage.
- **Communiquer :** écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Pour chaque acte, la charte définit le rôle de la hiérarchie et les moyens qui sont mis à sa disposition.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

1.2.3. L'anticipation

La croissance des « Trente glorieuses » permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres, elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une

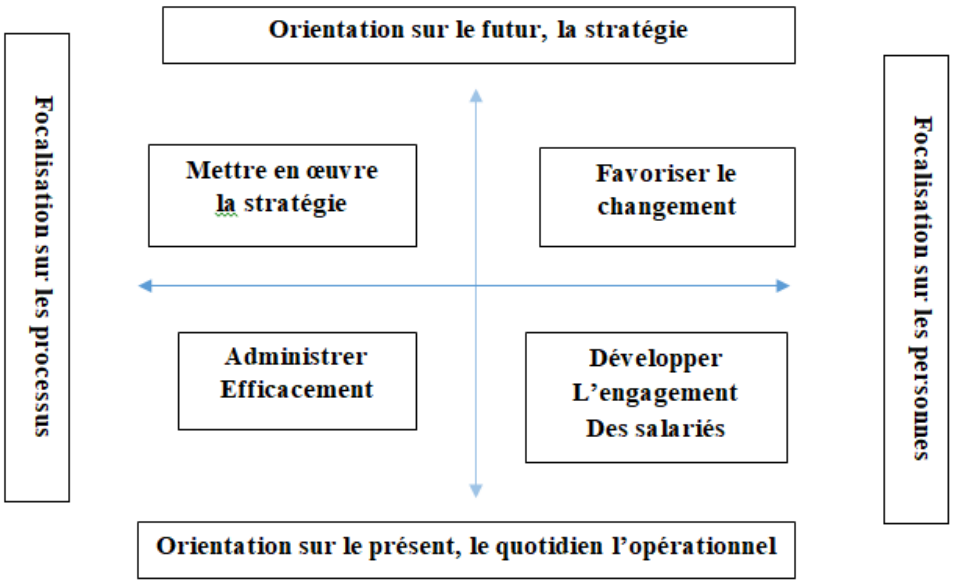
G.R.H au jour le jour peu rigoureux. Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et a l'incertain, la réussite dès la gestion court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme, il est nécessaire d'avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique ».

2. Les missions de la GRH

Selon Dave Ulrich les missions de la GRH peuvent être examinées selon deux axes[16]

- Orientation sur le présent ou le futur.
- Focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure 2 Missions de la GRH[21]



Source : Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

2.1. Administrer efficacement

La mission administration porte sur les processus de gestion du personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, etc.) Ce sont des activités à fort contenu technique et règlementaire et dont l'efficience est en progression, notamment grâce aux

[16]Jean-Marie, Peretti, Ressource humaines. 12eme édition. France : Edition Vuibert, 2010, p.30-31.

recours aux progiciels de GRH et aux systèmes d'informations RH. Ce sont également des activités pour lesquelles les entreprises recourent aujourd'hui à l'externalisation, préfèrent notamment confier la gestion de leur paie à des prestataires plutôt que de développer cette compétence, peu génératrice de valeur ajoutée.

2.2. Développer l'engagement des salariés

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

2.3. Favoriser le changement

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

2.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, la direction RH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. Cela implique que la direction RH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. La direction RH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scenario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix de structure de valeur sur le moyen et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

3. Les rôles des ressources humaines dans l'entreprise

Au niveau de l'administration général, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments, qui sont : compétence, motivation, information, organisation, gestion, des groupes, on agit sur ces éléments.

3.1. Le recrutement

Evaluer les compétences et la motivation lors de recrutement en s'assurant d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.

3.2. La formation et le coaching

Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense).

3.3. La motivation positive

(Récompense : félicitation, prime, promotion, formation) et négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voir licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible, la motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité, la sanction peut être démotivation pour l'intéressé. Mais il faut relativement cette crainte car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité, elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu.

3.4.La communication et la transparence

Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.

3.5.La planification et le contrôle de l'avancement des tâches

L'optimisation de l'organisation, c'est à dire l'ordonnancement disponible permet d'améliorer efficacité d'exécution.

3.6.L'administration du personnel

Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son efficacité en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes en suivant, la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacement…. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié.

4. Les activités de la gestion des ressources humaines

De nos jours le monde de l'économie est conscient de l'importance de la GRH et la vitalité du rôle qu'elle joue dans l'homogénéité des entreprises dans le siècle de mondialisation et de concurrence. Cela impose aux employeurs d'avoir des cadres en GRH professionnels pour pouvoir exercer toutes les activités classiques comme recruter, former, rémunérer et administrer et aussi les activités modernes.

4.1. Les activités classiques de la GRH

La GRH s'engage dans des domaines tels que le recrutement, la formation, la gestion des performances et bien d'autres encore, afin d'optimiser la contribution des ressources humaines à la réussite globale de l'organisation. Ces activités sont citées comme suit :

4.1.1. Recrutement

C'est l'une des tâches les plus importantes auxquelles les professionnels des RH doivent faire face, car c'est le début d'un long processus qui relie l'entreprise aux ressources humaines. Il fait référence à toutes les démarches entreprises pour trouver des candidats à la nomination des besoins de l'organisation et le poste visé.[17]

- Utiliser les techniques du recrutement (CV, lettre de motivation, entretien) et les modes de recrutement (CDD, CDI, CTA).
- Sélectionner les candidats compétents qui peuvent remplir les caractéristiques du profil recherchés.
- Distinguer ce qui vraie entre recrutement interne et externe.

4.1.2. L'administration du personnel

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

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- La préparation des commissions des réunions.
- Le maintien de l'ordre, contrôle et des travaux de pointage.

[17] CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 2ème Ed Dunod, Paris, 2004, p 289.

4.1.3. L'intégration

Est un processus d'installation de la nouvelle recrue dans la structure. Il peut se définir comme étant « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs aux façons d'être au savoir-faire d'un groupe social ».

4.1.4. La formation

D'après ALAIN.M, « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »[18]

La formation est un moyen pour les salariés de réaliser leurs projets professionnels, elle porte sur :

- La détection des besoins en formation.
- Préparation de plans de formation.
- La mise en œuvre des actions de la formation.
- L'évaluation des résultats.

A la fin des années 80 elle est devenue une véritable clé du management des ressources humaines. En effet elle est considérée comme « un investissement, elle permet aux entreprises d'accroitre leurs compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produits et services ».

4.1.5. L'évaluation du rendement

L'évaluation en GRH c'est évaluer ou apprécier le rendement des salaries. « L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évaluation de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration ». Elle est donc un système qui sert à évaluer le comportement et le travail d'un employé occupant un poste donné. Ce

[18] Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

système mobilise tout un ensemble d'indicateurs par exemple le taux d'absentéisme, la productivité et les possibilités d'amélioration des employées.

4.1.6 Rémunération

« Est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidat à effectifs ».

Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance surtout si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire. L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de crée un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et future, de plus toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation. On distingue la rémunération en deux types :

4.1.6.1. La rémunération directe : elle renvoie à l'ensemble de payement en espèces et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération par exemple l'intéressement.

4.1.6.2. La rémunération indirecte : c'est l'ensemble des prestations dont bénéficient les salariés à citer par exemple les avantages sociaux.

4.1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs :

Elle a pour objet la planification de la main-d'œuvre pour prévoir les besoins en matière de compétences, elle axe sur les prévisions et les hypothèses chiffrées concernant les différents types de départ des salariées en poste comme les départ à la retraite, démission…etc.

A partir des années 1980, cette approche est désormais remplacée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) son but principal et de garantir à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre une politique des ressources humaines en adéquation avec sa stratégie, de façon à réduire par anticipation des écarts entre ses moyens humains actuels et ceux prochainement nécessaires à son évolution.

4.2. Les activités modernes de la GRH :

Ce champ recouvre pratiquement les domaines suivant :

4.2.1 La gestion des carrières :

La gestion des carrières et un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé le présent et l'avenir cheminement. Gérer les carrières implique automatiquement un système d'évaluation afin de détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi. Elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les désirs exprimés par les membres de son personnel.

4.2.2 La gestion des relations sociales dans l'entreprise

Le responsable RH doit garantir et assurer le bon équilibre entre l'intérêt de l'organisation et les actionnaires qui purement d'ordre financier et ceux des salariés qui sont essentiellement d'ordre social et humain. C'est pour cela que le responsable RH doit veiller à l'application de la législation sociale et droit aussi gérer le dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise afin de créer une bonne ambiance et un climat de travail favorable. Le responsable RH est toujours face aux enjeux car il doit jouer le rôle de facilitateurs et négociateur pour éviter les conflits et garantir la paix sociale dans l'entreprise.

4.2.3 L'amélioration des conditions du travail

La gestion des ressources humaines nécessite la mobilisation, connaissance et expertises variées (gestion, économie, droit, sociologie…) car dans cette matière elle est concernée par :

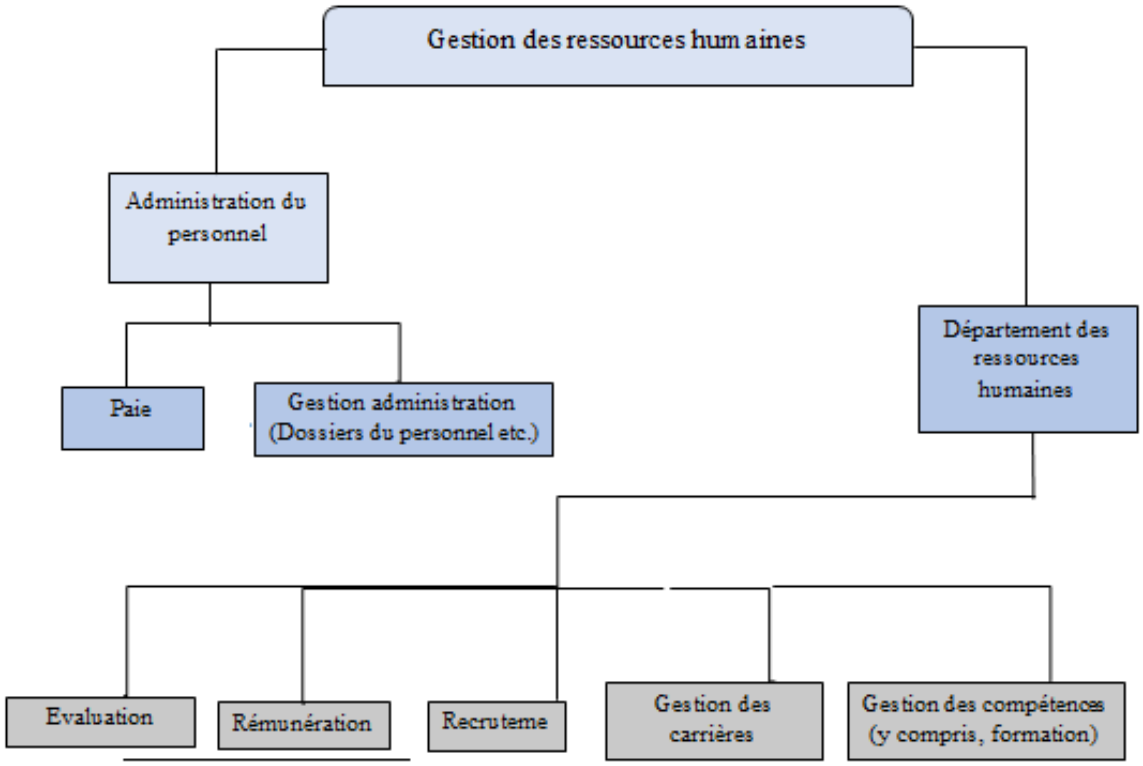
- L'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets.
- La prévention des risques psycho-sociaux et des maladies professionnelles.
- L'ergonomie des conditions de travail.

On peut conclure qu'il y a une grande évolution de la gestion des ressources humaines. L'employé n'est plus considéré comme un coût de production mais il est estimé à sa juste valeur, il est la ressources clé de tout organisation c'est la richesse qu'elle doit développer, car le salarié représente une ressource de compétence et de réflexion.

4.2.4 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

C'est une « démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétence)».[19]

Figure 3: Principale activités de la GRH[24]



Source : DIMITRI WEISS Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3eme édition, 2005

[19]DIMITRI WEISS Ressources humaines, Editions d'Organisation, 2005

Conclusion du chapitre I

A travers cette recherche, il est devenu évident que la GRH est bien plus qu'une simple fonction administrative au sein d'une organisation. Au contraire, elle revêt une importance stratégique en tant que levier essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels et assurer la performance globale de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines entend être une discipline des sciences sociales consistant à crées et mobiliser des savoirs utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Chapitre II : notions sur le recrutement

Chapitre II : Notions sur le recrutement

Introduction du chapitre II

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise. Pilier traditionnel de la communication RH, le recrutement est depuis longtemps l'une des vitrines de l'entreprise. Pour les investisseurs, le recrutement constitue un indicateur de la santé de l'entreprise et de l'état d'esprit de ses dirigeants. Un volume important de salariés recrutés, comparativement à la taille de l'entreprise et à son secteur d'activité, et ainsi souvent interprété comme un signe de volontarisme de la part de l'entreprise, ou encore de renforcement de position stratégique, voire de conquête de marchés nouveaux.

Dans ce chapitre composé de deux sections, nous allons voir les notions de bases sur le recrutement avec une première section qui traite les aspects généraux du recrutement et une deuxième section plus technique ou on verra l'élaboration des différents tests et leur objectif

Section01 : Aspects général sur le recrutement

Le recrutement est une étape cruciale de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), qui vise à attirer, évaluer et sélectionner les meilleurs candidats pour pourvoir les postes vacants au sein d'une organisation. C'est un processus stratégique qui permet de trouver les personnes les plus qualifiées, compétentes et compatibles avec les besoins et la culture de l'entreprise.

1. Définition du recrutement

D'une manière générale, le recrutement est le processus de recherche pour attirer le bon type de personnes à postuler pour un emploi dans une organisation. Ou comme un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidatures qui remplissent les exigences du poste de travail et pour l'occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir. Plusieurs définitions sont accordées à la notion du recrutement. Nous citerons les plus importantes :

« *C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert* ».[1]

[1]B. GOSSE. « Management des ressources humaines », HR.470

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver et embaucher un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un emploi donné.[2]

On peut définir le recrutement par un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail.

Définition donnée par LAROUSSE : A l' origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrus », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrus, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

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* ».[3]

« *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* ».[4]

Le recrutement se définit aussi comme la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ». L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir.

2. Les types de recrutement

Le management des ressources humaines est la fonction qui assure à l'entreprise les moyens humains dont elle a besoin pour le travail du présent et de l'avenir. Pour atteindre cet objectif, la GRH effectue des recrutements. Ce sont en effet des procédures qui visent à réunir et à sélectionner la compétence appropriée en vue de pourvoir un poste vacant où nouvellement crée. Dans notre réflexion, nous tenterons de définir ces deux concepts et nous donnerons les avantages et les inconvénients de chacun d'eux (recrutement interne et externe) pour une entreprise chargée de l'acquisition des RH.

[2]Guide méthodologique du recrutement ACCESS. R, P.1
[3]GUYOT. Jean. « Le recrutement méthodique du personnel ». Paris, édition entreprise moderne, 1983, P.215
[4] BOULEMSAMER. Z et MEKREZ. L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin 2016, p8.

2.1. Recrutement interne

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne. C'est –à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels.[5]

« *Le recrutement interne signifie que les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salaires de l'entreprise* ».[6]

On peut dire que le recrutement interne est une pratique qui consiste à promouvoir aux postes disponibles et libres, des candidats travaillant déjà au sein de l'entreprise. Cette pratique peut créer quelques rivalités entre les salariés.

En effet, lorsqu'un poste est vacant dans une organisation, cette dernière le propose en priorité aux employés actuels. Elle représente une des meilleures sources de recrutement et la moins coûteuse, car il à un facteur très important c'est la connaissance des employés de l'organisation qui veut recruter, car cette dernière est souvent confrontée à des problèmes touchants les profils des employés actuels par rapport aux exigences des postes occupés. Dès qu'un poste devient vacant, c'est le moment idéal pour effectuer des réaffectations afin de faire correspondre les profils des employés avec les postes à occuper dans l'organisation. Ces réaffectations internes (promotion, transfert…etc.) peuvent constituer de bons placements pour la motivation des employés. Ceci nous amène à définir les sources internes ou le recrutement interne comme une politique voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abords aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.

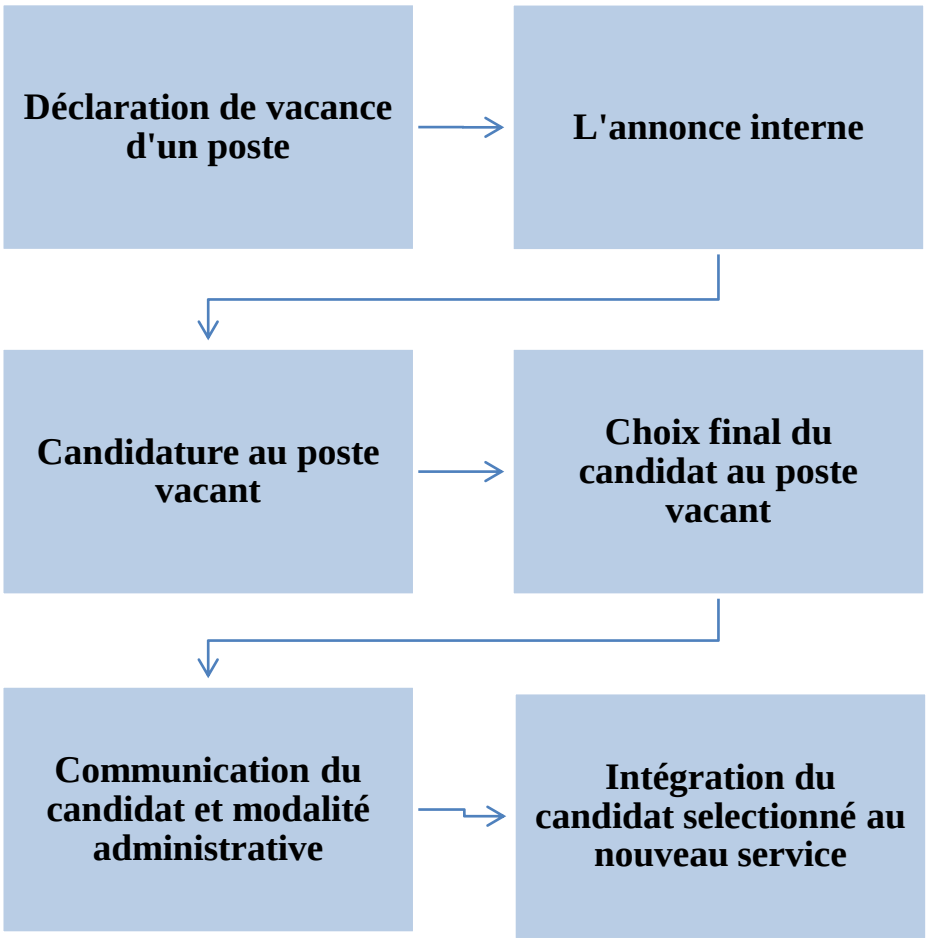
L'annonce d'un poste vacant en interne :

Il existe plusieurs façons d'annoncer la vacance d'un poste. C'est à travers ces méthodes que l'entreprise expose ce poste, en donnant une information systématique qui prend souvent la forme d'un résumé, de la définition et du profil du poste. Les employées disposent d'une période déterminée pour déposer leur candidature. Les façons connues d'annoncer la vacance d'un poste sont :

[5] PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15éme édition, Vuibert, paris, 2008, p69.
[6]https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.clouderont.net/document/pd
f/537e25326c527.pdf.

- Annonces dans un journal d'entreprise destiné aux employés.
- L'affichage sur les lieux internes.
- Note de services où circulaire adressé aux cadres et aux membres de la direction.

Figure4: Cycle de recrutement interne



Source : "Le recrutement interne : Valoriser les compétences internes pour une meilleure performance",Nathalie Olivier,2018, Éditeur : Dunod

2.1.1. Les avantages du recrutement interne

Le recrutement interne peut se voir attribuer plusieurs avantages on renonce notamment :

- Permet de diminuer les délais de sélection et les couts car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement, et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de Cinq à dix pourcents d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une Personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée.
- Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes.[7]
- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu que celui -ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connait son entreprise, sa culture ainsi que son organisation.
- Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié.
- En recrutant à l'intérieur de l'entreprise, on peut procéder à des arrangements internes sans recourir à des augmentations des effectifs.
- Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité à l'organisation.[8]

2.1.2. Les inconvenants du recrutement interne

Le recrutement interne présente à son tour des inconvénients qui sont

- Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation.
- Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf », c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.
- Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise.

[7]PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5 -èmeEd Vuibert, Paris, 2005, P.78.

[8]BERNARD Turgeon et MARIE Miller, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, Ed Montréal, 1992, P.197.

- Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création et suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ce qui limite sa compétitivité.
- Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.

2.2.Recrutement externe

« Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pourvoir. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse : l'internet, les journaux, la radio, les affichages…etc. »[9]

Le recrutement externe consiste à pourvoir les postes vacants par des candidats qui n'appartiennent pas à l'entreprise, on fait appel au recrutement externe par un ensemble de moyens tel que les journaux, la radio, les réseaux sociaux…etc. cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

2.2.1 Liens entre l'offre et la demande de travail

Deux entités sont essentielles :

2.2.1.1.L'organisation

Elle a pour rôle d'établir une politique pour combler les postes vacants et cela par des ressources humaines externes à l'entreprise

2.2.1.2.Les candidats sur le marché du travail

Dans ce cas il faut établir une stratégie qui se fait par un lien entre l'employeur et le candidat celle-ci est traduite par un ensemble d'action coordonnée à l'égard de la main d'œuvre sur le marché du travail en vue de combler les postes vacants. En utilisant les canaux de recrutement externes, qui est appelé le marché informel et la structure institutionnelle, il est possible d'établir des liens entre l'offre et la demande. Le recrutement externe offre du sang frais à l'organisation on veut dire par là, qu'elle offre des nouvelles idées et des nouvelles compétences et évite dans la majorité des cas d'engager des frais supplémentaires pour la formation.

[9] CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA -0CEVITAL », juin 2016, p7.

2.2.2. Marché informel

On distingue deux types de marché informel qui sont les plus utilisé :

2.2.2.1. Les candidatures spontanées

Ce sont des personnes qui ont pris l'initiative de faire savoir à l'organisation à la recherche d'un personnel qu'ils sont disposés à accepter un poste de travail disponible sans que cette dernière formule le souhait de recruter. Il faut toutefois note que durant une baisse d'activité économique, les organisations acceptent moins ces candidats. Elle les oriente plutôt vers des agences publiques de placement, en particulier pour les postes d'ouvriers et employés de bureau. Si une entreprise reçoit un nombre assez important de ces candidatures ça veut dire quelle à une bonne image sur le marché du travail.

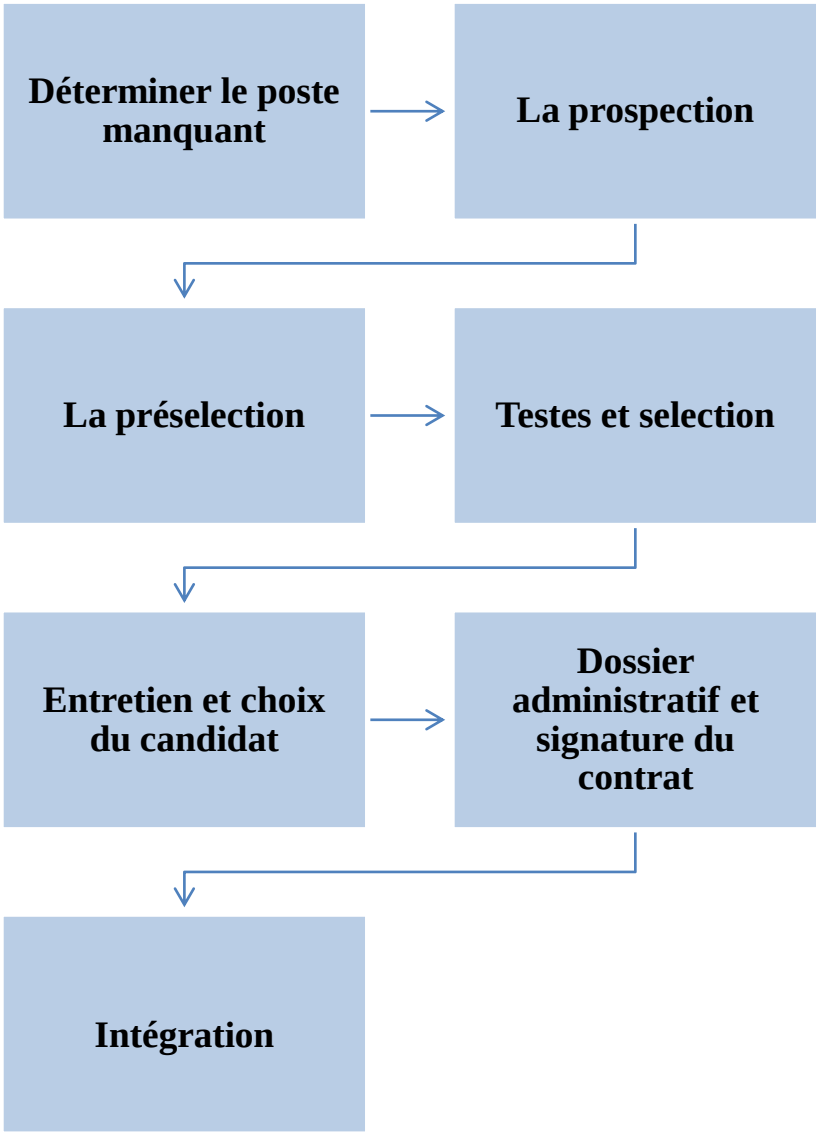
2.2.2.2. Les relations personnelles (cooptation)

C'est l'un des canaux de recrutement le moins coûteux et le plus sécurisé. Il faut impérativement cultiver ce genre de relations pour trouver un poste de travail, car la majorité des emplois disponibles ne sont jamais annoncés à l'extérieur de l'organisation

2.2.3. Marché de structure institutionnelle

Il a trois catégories dans ce marché : publique, privée et autres celles-ci regroupe chacune plusieurs canaux vivants à servir directement ou indirectement d'intermédiaires entre les candidats et les organisations disposant de postes vacants. Un canal de recrutement peut être plus efficace qu'un autre selon le poste qu'on offre. Il est préférable que l'on se serve de plusieurs canaux à la fois. Ces derniers véhiculent des avantages et des inconvénients. Quant aux agences de placement privées, elles travaillent non pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des organisations clients qui les paient. Elles sont des intermédiaires entre les employeurs et les chercheurs d'emploi. Elles offrent des services d'informations sur les emplois disponibles et des services de placement. Elles recherchent surtout des candidats qualifiés et expérimentés dans un ou plusieurs domaines.

Figure5: Cycle de recrutement externe



Source : "Recrutement : La méthode pour trouver vos futurs collaborateurs",Jacques Froissant.

2.2.4. Les moyens de recrutement externe

Il existe plusieurs méthodes qui sont à la disposition de l'entreprise pour chercher les candidats désir[10]

2.2.4.1.Les annonces

C'est le moyen le plus visité et le plus connu, elles permettent d'atteindre un très grand nombre de candidats potentiels. La publicité faite au sujet de la vacance du poste peut prendre différentes formes :

- Dans les journaux locaux et d'affaires
- .Dans la télévision et la radio.
- Dans les revues spécialisées.

2.2.4.2.Les candidatures spontanées

Elles consistent des personnes à la recherche d'un emploi et qui en pris l'initiative personnelle de se faire connaître à l'entreprise (consiste les personnes qui envoient des lettres où qui se présentent à l'entreprise en vue d'une demande d'emploi).

2.2.4.3.Les agences de placement

Ce moyen utilisé dans les grandes entreprises s'avère assez coûteux, mais efficace. Ces agences ont à leur disposition des fichiers informatisées de sélection, afin de réunir les meilleurs pour leurs clients (les entreprises intéressés). Elles travaillent non pas pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des entreprises qui les paient. On peut distinguer trois sortes d'agences de placement.

- Des agences spécialisées dans le recrutement de personnel du bureau.
- Des agences spécialisées pour les cadres, qui se composent de trois catégories :
    - Des agences qui recrutent toutes les catégories de cadres et qui agissent comme intermédiaires entre les cadres (y compris les professionnels) et les employeurs, le conseil en recrutement de cadre dirigent, appelé « chasseur de têtes » qui cherche, uniquement à exécuter des mandats provenant de différentes organisations afin de dénicher des personnes dont celle-ci ont besoin.

[10] Recrutement externe : Les méthodes et les outils pour attirer les meilleurs candidats" Auteurs : Marie-Claude Leboucher, Pascal Mousset, 2019,Éditeur :Dunod

- Des catégories qui ne recrutent pas, mais qui en dénichent « l'oiseau rare » : le cadre supérieur.
- Des agences spécialisées dans les emplois spécifiques.

- Des agences d'emploi : elles s'occupent de :
  - L'analyse et l'étude de toutes les recherches d'emploi.
  - Le recueil de tous les postes vacants au niveau de différentes entreprises Les objectifs tracés derrières ces deux étapes est de placer les travailleurs en fonction des postes offerts, et même tenir des statistiques en matière d'emploi et en chômage exemple : L'ANEM (Agence National pour l'Emploi).
  - Les institutions de formation : le recrutement auprès des institutions de formation demeure une source privilégiée pour certains postes. C'est pourquoi l'entreprise a intérêt à entretenir des contacts avec ces institutions.

2.2.5. Les avantages du recrutement externe[11]

- C'est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne.
- Représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement de choix culturel et technologique.
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges.
- Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas où :
  - Aucun travailleur n'a capacité requise pour occupe les postes.
  - Les effectifs sont insuffisants.
  - Le temps de former un travailleur est très long par rapport aux exigences internes.
  - Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne ».[12]

2.2.6. Les inconvenants du recrutement externe

- Le recrutement externe peut avoir des limites en termes de :
  - Cout d'intégration (souvent plus élevé).
  - Cout de familiarisation avec la tâche.
  - Augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale.

[11] Christophe Bourreau ,"Recrutement externe : Avantages, inconvénients et bonnes pratiques",2017,Éditions L'Harmattan

[12]SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS, 1977, P.59

- Le recours au recrutement externe est risqué, comme il peut démotiver le personnel interne.[13]

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.
- Risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.

Tableau2: Comparatif des avantages et inconvénients entre recrutement interne et externe

Etude comparative des avantages et des inconvenants : Recrutement interne versus Recrutement externe

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

Source : Véronique Laury ,"Recrutement interne ou externe ? : Les clés pour faire le bon choix" ,2014, Éditeur Dunod

2.2.7. Principaux outils de recrutement

Chacun des candidats pourra entreprendre les démarches qui lui sont propres et s'en servir lors des différentes étapes de la prospection pour trouver un emploi. Ce candidat aura préalablement fait une bonne analyse personnelle pour déterminer ses capacités réelles, ses goûts, compétences etc., en vue de fixer le genre d'emploi qu'il peut remplir et qu'il désire accepter. L'organisation, quant à elle, fera une synthèse des enseignements qui facilitera la sélection de ses futurs employés.[14]

Trois documents sont souvent mentionnés et parfois confondus pour décrire l'ensemble des Antécédents d'une personne : la biographie, le portfolio et le CV. Même si les renseignements que contiennent ces documents se confondent parfois, ils différent entre autres, par le volume de renseignements et le but visé par chacun.

[13]CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004, P.59

[14] David Bernard,Recrutement 2.0 : Les nouveaux outils pour trouver et attirer les meilleurs talents",2016, Éditions Eyrolles

Tableau 3: Outils de recrutement

Outils de recrutement : tableau comparatif avec des définitions détaillées pour mieux comprendre leurs fonctionnalités.

Les outils	Définitions
Formulaire de demande d'emploi	C'est un document qui doit être rempli à la main par le candidat d'une façon aussi détaillé afin de poser sa candidature.
Le CV	Est un document décrivant le parcours professionnel d'une personne, peut prendre plusieurs formes, tout dépend du parcours de la personne qui le rédige et du contexte culturel.
Diplôme	Grade délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitudes et de connaissances.
Lettre de motivation	Est une pièce essentielle du dossier de candidature. Elle consiste à présenter la personnalité et les qualifications du demandeur.
Visite médicale	Consiste à identifier de manière plus ou moins rapide l'état de santé d'un individu.
Tests et entretiens	Le teste est une épreuve, questionnaire servant à juger quelque chose ou quelqu'un.
Dossier administratif	Il s'agit de tous les documents produits ou reçus par l'administration qu'ils se présentent sous forme écrite (dossier, rapport, études, comptes rendus…)
Contrat CDD/CDI	Le CDI est la forme normale du contrat de travail, passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDD est un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.

Source : ***"Recrutement 2.0 : Les outils pour trouver les meilleurs talents», François Meuleman, Yannick Chatelain,2019***

2.2.8. Les canaux de recrutement[15]

2.2.8.1.Les annonces

On a tous déjà vu dans un journal qu'il soit hebdo, mensuel, ou dans un magazine une rubrique consacré aux offres d'emplois. C'est une méthode de recrutement qui a longtemps connu un grand succès, mais cela c'est dévaloriser avec l'utilisation plus fréquente d'internet.

2.2.8.2.Les candidatures spontanées

Les entreprises surtout à forte renommées ex : Mc Donald's, Amazone… reçoivent chaque jour des candidatures spontanées, ces dernières les conservent et les utilisent lors qu'un besoin se fait savoir au sein de la structure. L'entreprise se doit d'avoir un bon système d'archivage.

2.2.8.3.Le job dating

Inspiré des speed dating, cette méthode permet en un temps limité au recruteur de rencontré plusieurs profils. Plusieurs entreprises sont centrées au sein d'un même site et recrutent des candidats en fonction de leur besoin. Les job dating sont souvent organisés au sein des grandes écoles ou d'universités mais aussi de forums d'emplois.

2.2.8.4.Les forums

Cette méthode de recrutement permet aux entreprises de rencontrer plusieurs candidats en entretien et donc de recueillir plusieurs CV, qui vont aboutir ou non à des entretiens plus approfondis.

2.2.8.5.L'e-recrutement

L'e-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement. Il se trouve en 3e position des outils de recrutement les plus utilisés derrière le réseau professionnel et les candidatures spontanées d'après une étude TNS Sofres publiée en 2005. Cependant du point de vue du candidat Internet est le 2e vecteur de recherche d'emploi. Il privilégie les candidatures sur internet au détriment des candidatures spontanées. Pour plusieurs raisons : la rapidité de la recherche, la possibilité de cibler les recherches. Parmi ces plateformes on notera Emploitic qui est le leader du marché de l'emploi en Algérie, plateforme qui organise notamment plusieurs salons de l'emploi et qui a différents partenariats avec les entreprises nationales.

[15] Jean-Christophe Anna ,Recrutement et réseaux sociaux : Stratégies et bonnes pratiques", 2018,Éditions Eyrolles

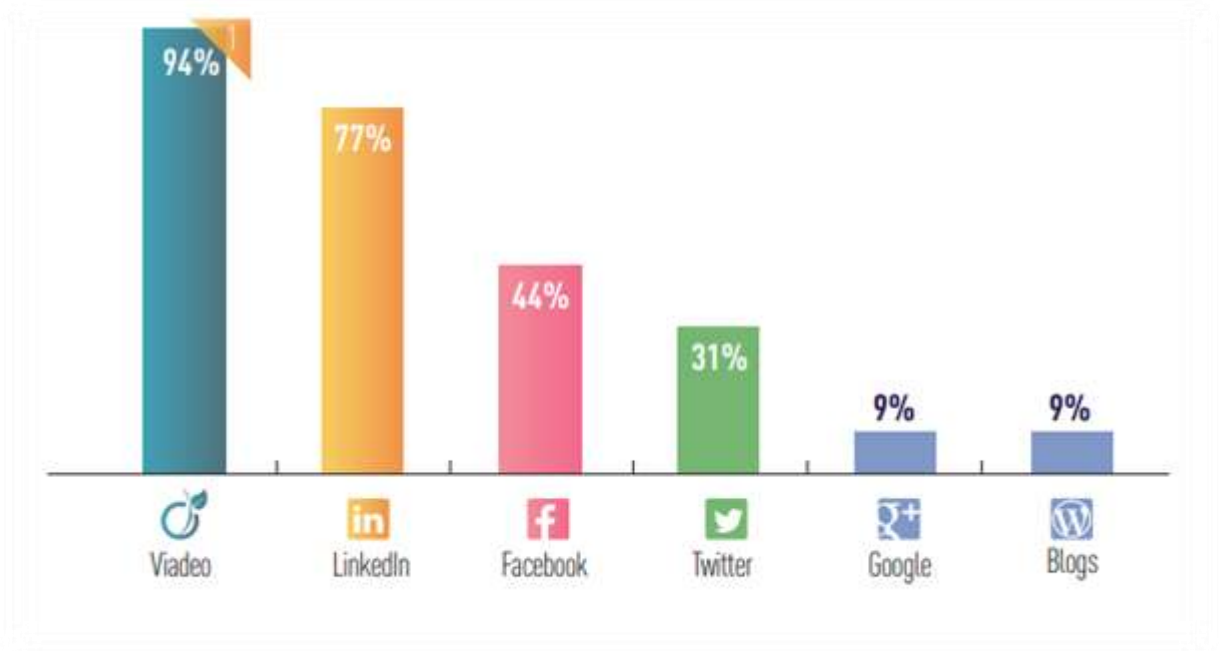
2.2.8.6.Les sites gouvernementaux

En Algérie l'ANEM détient le monopole et est le seul organisme public a relié les entreprises aux demandeurs d'emplois.

2.2.8.7.Les sites publics

On notera les différents réseaux sociaux qu'ils soient spécialisés ou pas dans l'emploi, on pensera notamment aux réseaux classiques que sont Facebook et Twitter qui peuvent offrir de véritables opportunités, mais aussi des réseaux spécialisés tel que LinkedIn qui regroupent toutes les entreprises sur le marché ainsi que les différents recruteurs c'est donc le meilleur lieu de rencontre entre demandeur et offreur d'emploi.

Figure 6: Pourcentage de l'utilisation des différents réseaux sociaux pour le recrutement.



Source : https:/statista.com

2.2.8.8.Les agences de placement

Comme l'ANEM ce type d'agences privées joue le rôle d'intermédiaire entre les entreprises qui recrutent et les demandeurs d'emploi sur le marché.

Tableau 4: Canaux de recrutement

Exploration des canaux de recrutement : tableau comparatif des différentes options pour attirer les meilleurs talents.

	Avantages	Inconvénients
Multiposting	-Multidiffusion des annonces en simultané -Gain de temps -Accroissement de l'efficacité en termes d'approche des candidats -Annonce centralisée par l'entreprise	-Demande de l'organisation et de la rigueur -Mise en œuvre complexe
Réseau sociaux	-Développé la notoriété, la confiance et la visibilité d'une entreprise -Prospection et acquisition de nouveaux candidats -Fidéliser les collaborateurs -Nouvel espace de recrutement	-Mobilisation de ressources -Difficile à mettre en place -Demande du temps -Faible retour
Prospection par mail	-Toutes les personnes sont informées -Gain de temps -Gratuit -Rapide à réaliser	-Faible retour

Source : "Recrutement et sélection du personnel : Méthodes et techniques modernes", Robert Courtois,2015.

Section02 : L'élaboration des tests de recrutement et leurs objectifs

Les tests de recrutement jouent un rôle essentiel dans le processus de sélection en permettant d'identifier les candidats les mieux adaptés aux besoins spécifiques d'une organisation.

1. Définition de test

Un test est défini comme « une épreuve impliquant une tache à remplir, identique pour tous les sujets examinés, avec une technique précise pour l'appréciation du succès ou de l'échec, ou par la notation numérique de la réussite. La tache peut comporter une mise en œuvre soit, de connaissances acquises, soit de fonctionnement sensori-motrices ou mentales ».

Il s'agit d'un moyen supplémentaire dont dispose le recruteur pour éviter de commettre des erreurs d'appréciation, et donc pour réussir la procédure de recrutement. Ces tests sont nombreux et son choisi suivant les exigences du poste et selon les études, 31% des entreprises utilisent des tests de personnalité et 28% des tests technique pour le recrutement de leurs cadres.[16]

1.1.Objectif des tests

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.[17]

2. L'élaboration des tests et les critères d'évaluation[18]

Cette deuxième section présente la méthode d'élaboration des tests et les critères principaux d'évaluation.

2.1.Elaboration des tests de recrutement

L'élaboration d'un test p.ar la conception, la mise au point et le respect des conditions de qualité.[19]

[16] Emmanuelle Hernandez "Tests de recrutement : Définition, utilisation et bonnes pratiques", 2019,Éditions Dunod
[17]SANDRA BELLIER, HUBERT TRAPET, « panorama de la GRH : définition, question et convection», «entreprise carrières». Edition : liaison,2001, p70
[18]Olivier Dubois "Concevoir et construire les tests de recrutement", 2016,Éditions Dunod
[19]BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Araud, op.cit. p69.

2.1.1. La conception

Un test n'est pas toujours le simple fruit d'une idée géniale, c'est un tâtonnement, une série d'expérimentation, de refontes, d'études statistiques, d'ajustement.

Par contre, il est souvent bâti à partir d'une idée précise et personnelle de l'auteur sur ce qu'est l'intelligence ou la personnalité.

Idéalement ça serait la mesure directe de l'aptitude à réaliser, la tâche elle-même, ou une fonction parfaitement significative de celle-ci.

Les besoins pour l'entreprise et les qualités nécessaires pour le poste doivent être analysés en premier, puis les classer par ordre d'importance. Ensuite, une analyse parallèle de marche et de matériel, les logiciels nécessaires pour chaque test, le type de réponses et le mode de correction doit être prise en compte sans oublier les modalités de temps (limite ou illimité).

2.1.2. Mise au point

On procède d'abord à des essais sur des groupes restreints homogènes. On définit le temps nécessaire pour faire les preuves.

L'étalonnage est réalisé sur plusieurs catégories de personne, classées le plus souvent par l'âge et formation.

L'expérience montre que les notes se répartissent selon « courbe en cloche » de Gausse, ce qui permet de placer une performance individuelle par rapport à un groupe.

2.1.3. Les conditions de qualité

Plusieurs conditions se rattachent à la qualité d'un test, nous citons la validité, la sensibilité, la fidélité et la standardisation.

2.1.3.1.La validité : Ici, on mesure la pertinence des tests, on peut trouver plusieurs validités :

- Une validité de construction qui permet de voir si le test mesure bien ce qu'il est sensé mesurer.
- Une validité de contenu qui permet de rendre compte si le test recouvre bien tous les aspects à mesurer.
- Une validité prédictive qui fournit un pronostic professionnel du candidat.

2.1.3.2.La sensibilité

Elle permet de bien mettre en évidence des différences interindividuelles. Un test est sensible lorsqu'il permet d'apprécier de très petits écarts.

2.1.3.3.La fidélité

- Un test est fidèle s'il donne toujours le même résultat lorsqu'il mesure la même chose.
- Une appréciation de l'homogénéités pour définir le test, et être fidèle avec lui-même au niveau de ses différentes parties. C'est le cas lorsque le même sujet obtient les mêmes résultats lorsqu'il est soumis à deux moitiés du test.
- Une appréciation globale de la constance, pour définir si le test est fidèle avec lui-même dans le temps. A quelques mois de distance, le même sujet doit obtenir des résultats voisins.

2.1.3.4. La standardisation

Un test est validé, sensible et fidèle peut voir ses résultats faussés par les conditions mêmes de l'épreuve.

Les conditions de passage de test doivent être les mêmes pour tous. C'est-à-dire les mêmes consignes, le même temps. Tous cela dans le but d'éliminer ou au moins minimiser le facteur d'anxiété du candidat.

2.2. Les critères d'évaluation

Toutes les méthodes de sélection visent aux valeurs de comportements sous cinq angles différents :[20]

- Individuel.
- Motivation.
- Relationnel.
- Intellectuel.
- En situation d'encadrement.

Sous chaque angle, plusieurs facultés sont prises en compte, entre douze et quinze au total, en fonction du poste à pourvoir et de la culture de l'entreprise qui recrute. Voilà la liste des principaux critères d'évaluation considérés par la grande majorité des psychologues spécialisés en recrutement.

[20]BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Araud, op.cit. p69.

Tableau 5: Principaux critères d'évaluation

Les comportements individuels	
Adaptabilité	Rester efficace en dépit des changements d'environnement, d'interlocuteur, de responsabilité ou des taches.
Adhésion	Accepter la politique de l'entreprise, ses procédures et ne pas dévier de la ligne sans l'approbation de l'autorité compétente.
Résistance au stresse	Rester efficace dans des situations décevantes et/ou hostiles malgré la pression ou les échecs.
Décision	Choisir entre plusieurs solutions et trancher.
Persévérance	S'accrocher jusqu'à atteindre l'objectifs ou alors jusqu'à la preuve que celui-ci n'est plus valable.
Les comportements liés à votre motivation	
Puissance de travail	Avoir et garder un niveau d'activité élevé (dynamisme, résistance, physique, psychique)
Implication	Être conscient de la valeur du rôle joué (donner beaucoup de sois même, même en l'absence d'avantage personnel)
Initiative	Être une force de proposition d'action plutôt que simplement être réactif
Ambition	Montrer sa volonté d'accéder a des niveaux de responsabilité supérieur et faire les efforts nécessaires pour cela
Les comportements relationnels	
Charisme	Impressionné favorablement les autres (premier contact et suivi des relations)
Sens des interactions individuel	Percevoir et réagir au besoin des autres (empathie), avoir conscience de son propre impacte sur eux.
Persuasion	Convaincre ses interlocuteurs (écouter, augmenter, remporter, l'adhésion) de penser et d'agir dans le sens voulu
Esprit d'équipe	Manifester de la solidarité avec le groupe, même en l'absence d'intérêt personnel direct.
Communication	S'exprimer clairement par écrit

Les comportements intellectuels	
Analyse	Discerner les différents éléments d'un problème, sur les relations et les comprendre globalement (synthèse)
Jugement	Evaluer les différents éléments d'un problème pour prendre la décision la plus adaptée
Soucis du détail	Prendre en compte les détails et les impératifs administratifs liés a une fonction, finaliser les actions.
Vigilance	Veiller à tout ce qui peut (changement politique, économique, sociaux…) influer sur son travail (environnement, fonction, organisation…)
Affinité pour les chiffres	Quantifier des informations (analyse et synthèse de données chiffrées, statistiques, financière)
Créativité	Concevoir et/ou intégrer des solutions nouvelles
Les comportements d'encadrement	
Organisation	Elaborer un plan de travail, en fixant les étapes de façon a créées meilleures conditions pour atteindre l'objectif
Coordination	Gérer les informations, les taches, les événements pour optimiser l'action.
Délégation	Faire réaliser les choses par d'autres (subordonnés ou non)
Contrôle	Veiller à la bonne exécution des tâches confiées
Motivation et stimulation	Stimuler une équipe, ses activités de façon à atteindre les objectifs à la satisfaction de tous
Soutien	Aider à l'action d'un subordonné (Suivi, participation active, approbation, remise en question si nécessaire)
Formation	Développer les compétences et les savoir-faire des subordonnés.

Source : AZZOP ARDI Gilles, Guide de recrutement, Marabout, Italie, 2000, P10

3. Les types de test

Sélectionner un candidat est une action qui s'effectue après l'analyse des résultats obtenus par différents outils et méthodes (CV, tests, entretien, études) en comparaison des objectifs définis au début du recrutement et des critères prédéterminés devant mener au choix final.

La sélection permet de choisir, permet les candidats les plus aptes à : -Occuper des postes de travail, à court terme ; -Evoluer dans la société, à moyen et long terme ; -S'intégrer dans la société et à adhérer à sa culture et à sa valeur fondamentale.[21]

3.1 Classification de tests

Il apparaît ainsi trois familles de tests, auxquelles on peut tous les rattacher : les tests d'aptitudes, les tests d'intelligence, les tests de personnalité. Nous ne parlerons pas de tests de connaissances, qui s'apparentent à des examens, même s'ils ressemblent parfois beaucoup à certains tests d'aptitudes ou d'intelligence.

3.1.1 Les tests d'intelligence et d'aptitude

L'intelligence et l'aptitude sont deux qualités qui mettent en avant l'individu. Ainsi elles déterminent les dispositions au succès de ce dernier.

3.1.1.1 Les tests d'intelligence

Personne ne sait très bien ce qu'est l'intelligence. On considère seulement que c'est une faculté globale en rapport direct avec le succès de l'individu placé dans diverses situations.

Ces tests sont des épreuves mentales tournées vers la manipulation de nombres ou de mots, à travers des représentations par chiffres, lettres ou symboles divers.

On mesure le niveau global ou la forme de l'intelligence. Le niveau global fait apparaître la notion de Q.I. ou « quotient intellectuel ». Le Q.I. permet un classement général des individus avec une moyenne au Q.I.100.

La forme de l'intelligence concerne des facteurs comme analyse, synthèse, jugement, imagination, largeur du champ de conscience, etc. c'est ce dernier type d'analyse qui est essentiellement pratiqué dans le domaine de la sélection professionnelle.

Les tests les plus utilisés dans le recrutement sont les tests de Dominos et le MGM de Pire.[22]

[21] Bernard Fontaine,"Les différents types de tests de recrutement : Utilisation, interprétation et bonnes pratiques",2018,Éditions Eyrolles.

[22] Jean-Claude Croizet ,"Les tests d'intelligence : Mesure et interprétation",2018,Éditions Dunod

3.1.1.1.1 Le test de domino

C'est une série de problème à résoudre, le D48 qui doit son nom a son année de création 1948 et le D70, ainsi baptisé parce que c'est en 1970 qu'on a remanié le D48.[23]

Le test est présenté sous forme d'un cahier contenant 44 figures composées de dominos, les quatre premières figures ayant valeur d'exemple afin de familiariser le candidat avec le type d'exercice qu'il aura à effectuer dans les pages suivantes.

3.1.1.1.2 MGM de Pire (jeu de cartes)

Crée en 1957 le MGM de Pire est souvent considéré comme adaptation du test de domino, a cette différence prête, qu'ils utilisent comme support la reproduction d'un jeu de cartes.[24]

Le test de pire se présente sous la forme d'un petit livret, son texte comportant 40 planches. Chaque planche est composée d'une reproduction de plusieurs cartes à jouer de format réduit, groupé pour former une figure.[25]

Nous trouvons toutes les cartes d'un jeu classique de 52 cartes sauf les rois, dames, et valets.

3.1.1.2 Le test d'aptitude

3.1 .1.2 .1. Test de mémoire

Les tests de mémoire sont sous différentes formes : mémoire de chiffres, visuelle, de textes, …) Ils sont utilisés généralement dans le recrutement de personnels ou cadre moyen, comme le commercial, le secrétariat…etc.

Selon Azzopardi, la mémoire « est une formation de l'intelligence très complexe, sur une formation donnée, elle peut en fait, effectuer quatre types d'opérations distinctes :

- La saisie enregistrement, fixation)
- Conservation (sauvegarde)
- Rappel 'évocation, réminiscence)
- La reconnaissance (identification localisation)

[23] DUHAMEL Sabine, Les tests de recrutement, Studyrama, France,2008, p29.
[24] DUHAMEL Sabine, idem. P39.
[25] AZZOPARDI Gilles, op.cit. p41

A. Le test de mémoire des chiffres

C'est un test oral, à la vitesse d'un chiffre par seconde, on énonce au candidat un nombre de trois chiffres, qu'il doit répéter dans l'ordre entendu. On lui propose ensuite un nombre de quartes chiffres, puis un nombre de cinq chiffres…etc. Pour peu que le candidat ne commette pas d'erreur, l'exercice se poursuit jusqu'à l'énoncé d'un nombre constitué de neuf chiffres. Lorsque le candidat se trompe, on lui-soumet une série de chiffre égale, l'exercice continue s'il réussit, et s'arrête s'il se trompe à nouveau. On recommence ensuite l'épreuve à une différence près, le candidat doit, cette fois-ci répète les chiffres dans l'ordre inverse de celui énoncé.

L'opérateur retient la meilleure performance de candidat, il aura une bonne mémoire, s'il restitue entre 6 et 8 chiffres et 4 à 6 à l'envers, et il aura une très bonne mémoire s'il est capable de restituer 9 chiffres (ordre direct) et 7 à 9 (ordre inverse).

B. Le test de mémoire visuelle

Le test se compose de deux étapes/ une première ou, une planche composée de 16 carrés égaux est exposée au candidat. Chacun d'entre ces carrés contient un dessin représentant une forme géométrique.

Le candidat a une minute pour observer et mémoriser le contenu de la planche, on lui retire après cette dernière. En deuxième étape on lui donne, une autre planche dont les cases sont vides, en plus, d'un crayon et une gomme, le candidat doit remplacer correctement les figures dans les cases qu'elles occupaient dans la première planche, cette phase n'est pas chronométrée mais le candidat doit le finir dans un délai raisonnable.

Le système de notation est le suivant : chaque figure géométrique correctement placée et convenablement orientée vaut un point. Une figure mal orientée ne comptabilise, quant à elle, qu'un demi-point.

3.1.1.2.2. Les tests de collationnement

Collationner signifie « comparer et vérifier », se sont des tests de rapidité et d'exactitude. Chaque test est subdivisé en quatre épreuves de cent questions chacun.

Le test de collationnement, s'agit d'un cahier de quatre épreuves, chacune est constituée de séries de nombres ou de noms propres disposées en deux colonnes à comparer. Le candidat répond sur le cahier lui-même, et chaque partie débute par un exemple et une explication. Chaque partie est accordée de quatre minutes, avec une pause à mi-parcours du test.

La correction est réalisée au moyen d'une grille. Le score obtenu est calculé sur la base de nombre des bonnes réponses soustrait de nombre des mauvaises réponses.

Ce test mesure la performance et le niveau de connaissance et évalue l'attention et la précision du candidat.

3.1.1.2.3. Les tests professionnels

Il existe plusieurs tests professionnels, et le plus utilisé est celui de mise en situation de travail.

A. La mise en situation

Utilisée depuis longtemps avec succès par l'armée américaine pour sélectionner ses cadres, cette méthode e de plus en plus pratiquée par les grandes entreprises notamment pour le recrutement de jeunes diplômés qu'on ne peut juger sur leurs expériences professionnelles ou la gestion des cadres interne.

Le centre d'évaluation « est en fait une mise en situation, une simulation, qui repose sur le principe « **qui a su, saura** » Si un candidat est capable de résoudre un problème dans une situation stimulée. On peut penser qu'il en sera de même quand il sera confronté à des problèmes réels ».

Ce test présente un double avantage, tout d'abord pour le candidat qui se retrouve dans une situation de travail quotidien, et dans l'ambiance. Pour le recruteur, ensuite, qui peut juger correctement les capacités et le comportement d'un candidat, face à différentes taches de travail et s'il répond bien aux exigences définies pour le poste à pourvoir.

L'un des plus connu de ces tests est le test dit « du panier ». En effet ce test représente un jeu de rôle ou le candidat doit reprendre le personnage d'un salarié qui rentre de vacances et trouve dans son panier (le bac à courrier) tout un tas de notes et de lettres se reportant à divers problèmes survenus durant son absence (démission d'un employé, recommandé d'un client furieux…). A lui de s'organiser et prendre les bonnes décisions pour que tout rentre dans l'ordre le plus vite possible.

3.1.1.2.4. Les tests de personnalité

Il existe plusieurs catégories de test de personnalité, nous distinguons les tests projectifs, questionnaires de personnalité et les questionnaires informatisés.

A. Les tests projectifs

A l'origine, les tests projectifs furent mis en place pour la psychologie clinique afin de reconnaitre et regrouper plusieurs types d'individus. Ensuite, ils ont intégré le milieu professionnel pour déterminer la personnalité et le caractère d'un candidat, et voir s'il dispose des qualités requises pour un poste précis. Ce sont des épreuves d'imagination qui font appel à l'inconscient. Il y a de nombreux tests, tous en adéquation avec les postes proposés.

Nous allons présenter un test qui est plus utilisé dans les cabinets de recrutement et les grandes entreprises pour leurs recrutements.

- **La thématique Apperception Test de Murray dit le test des images**

Le Thématique Apperception Test (T.A.T) a été créé dans le courant des années 1930 par Henri A ;Murray, un psychologue américain, et définitivement mis au point en 1943 après de nombreux tâtonnement.

Ce test se présente sous la forme de 20 pages représentent chacune une image (dessin, une photon une reproduction de tableau ou de gravure, imprimés en noir, blanc et gris) sauf la seizième qui elle, présente une surface totalement vierge.

L'examinateur montre successivement différentes images au candidat, et ce dernier doit, a partir d'une image, interpréter et raconter une histoire qui a un début, un déroulement et une fin. Le candidat a une libre imagination de ce qui se passe avec les personnes dans les images.

B. Les questionnaires de personnalité

Nous allons présenter un exemple de ces questionnaires, le PF 16 Cattell.

Cattell estime que seize facteurs de personnalité permettent une bonne analyse de la structure caractérielle de l'homme.

Il se présente sous forme de 187 affirmations (question) auxquelles le candidat doit répondre soit par « oui », « non » ou « parfois », Dans une durée comprise entre 30 et 40 minutes

Chaque réponse de ce test est affectée d'un coefficient qui est crédité ou débité a une tendance particulière

C. Les questionnaires informatisés

Ici nous allons voir deux test des plus populaires le test de potentiel et le test de sosie.

- **Le potentiel dit « Sigmund »**

Le test de potentiel, et plus communément appelé « Sigmund », du nom de la société qui l'a édité, lancé au cours des années 1980, il est aujourd'hui très prisé, notamment dans le recrutement des cadres et des commerciaux.

Ce test se présente sous la forme de 450 questions à choix multiples. Le candidat doit choisir, parmi les propositions, celles qui répondent au mieux aux questions posées. Dans une durée d'une heure, sachant que chaque question est affectée d'un temps de réponse en fonction de sa complexité et du temps nécessaire à sa lecture. Si le candidat tarde à répondre, l'ordinateur passe au tableau suivant, chaque réponse affecte en plus ou en moins un trait de personnalité.

- **Le sosie**

Le sosie est créé dans les années 1990, il est une complication de trois inventaires de la personnalité créé par L.V GORDON

Ce test se présente sous la forme de 88 items : 38 pour les trais de personnalité (ascendance sur les autres, sens de responsabilité, stabilité émotionnelle…) et 50 concernant les valeurs personnelles (conformisme, bienveillance, dépendance, réalisation de soi…) La présentation est faite sur un cahier mais il faut saisir les réponses sur ordinateur.

Le candidat doit choisir, dans chaque groupe de trois ou quatre affirmations, celle qui lui convient le plus et celle qui lui convient le moins.

4. Les objectifs et les limites des tests

Le troisième paragraphe présente les objectifs des tests et les limites qui se rattachent à eux.

4.1.Les objectifs des tests

Les tests ont pour objectif d'analyser certaines aptitudes ou certains facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité, soit pour répondre à une question précise (la dextérité, la mémoire, la susceptibilité), soit pour permettre un portrait général de l'individu.

- De faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste d'une part.
- De classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste de l'autre.

Et d'autres objectifs spécifiques tels la démonstration réelle des qualités nécessaires qu'un candidat possède pour répondre aux exigences du poste à pourvoir, ou encore les motivations pour s'orienter vers un métier particulier, l'évaluation d'une tendance comportementale ou d'une orientation intellectuelle, ils sont utilisés pour les recrutements, pour les promotions, pour l'orientation professionnelle, pour la détection de besoins de

formation ou d'accès à des formations et la quantification des traits particuliers d'un candidat en se référant à une norme. Néanmoins, les tests ne sont pas indemnisés de limites.[26]

4.2.Les limites des tests

Plusieurs catégories de limites peuvent être citées, nous distinguons :

4.2.1. Les limites propres à l'environnement du recrutement

Le passage des tests de recrutement est influencé par plusieurs facteurs. Tout d'abord d'un point de vue technique, si les tests d'origine étrangère sont mal adaptés à la population laquelle on applique ces tests, cela peut poser des problèmes, cela se justifie par la différence entre les cultures existantes. Si un test n'utilise pas le bon mot, la question ne va plus être comprise de la même manière et le candidat va alors répondre autrement, les résultats vont donc être faussés.

Un autre facteur lié à l'environnement, qui est le vieillissement des tests qui doit être pris en compte, car certains candidats les ont déjà passés, ils connaissent alors les réponses, ou, en tous cas, sont influencé par le fait de les avoir déjà effectués.

L'environnement direct autour du candidat lors du passage des tests est très important, le candidat peut être influencé par les bruits, ou le passage de personnel, il vaut mieux réserver un lieu spécifique pour l'épreuve.

Enfin, le dernier élément qui se relie à l'environnement concerne les conditions de passage des tests. Si les consignes sont données différemment d'un recruteur à un autre, ou le temps accordé n'est pas le même, ou les interprétations des recruteurs ne sont pas les mêmes, les tests vont plus ou moins faussés. Les conditions matérielles inadéquates et le personnel non qualifié pour faire passer les tests empêchent ainsi la bonne réalisation des tests.

4.2.2. Les limites propres aux candidats

Le candidat peut lui aussi fausser les résultats outre l'environnement. En effet, un candidat aux tests arrivera mieux à les effectuer qu'un candidat qui passe ses tests pour la première fois. Les conditions psychologiques du candidat, ses émotions au moment du test vont l'influencer, car si au jour de passage de test, le candidat était très nerveux ou il n'était pas en pleine forme, son attention ne va pas être la même que les autres jours, et donc il ne sera pas aussi performant qu'en état normale.

[26] Christophe Nivoix "Les tests psychotechniques : Objectifs, limites et bonnes pratiques",2015,Éditions Dunod

Le denier élément se rattache à l'image que le candidat se donne pour correspondre au profil du candidat que l'entreprise cherche. Il va alors modifier le choix de ses réponses de façon à certaines réponses sont plus correctes que d'autres. Cette image du candidat n'est présentative que de ce qu'il veut donner de lui-même, mais pas de sa réelle personne.

Conclusion du chapitre II

Le recrutement est un aspect indissociable de la GRH, c'est un long processus qui nécessite du management et de la stratégie, quand il est bien géré il permet de combler un manque au sein d'une entreprise pour ainsi développer ses forces.

En effet, avec ses différents types, qu'il soit interne ou externe la cellule de recrutement s'occuper de repérer et acquérir les talents en interne ou en externe et les disposer aux bons postes pour ainsi tirer la plénitude de leurs compétences.

Ainsi plusieurs canaux sont à leur disposition pour réussir au mieux cette mission en alliant compétence et temps de procédure.

Chapitre III : Processus de la mise en œuvre de la politique de recrutement

Introduction chapitre III

L'élaboration d'une politique de recrutement commence par une analyse approfondie des besoins de l'organisation en matière de talents. Cette étape permet de définir les compétences, les qualifications et ainsi déterminer les profils adaptés pour chaque poste. En comprenant les exigences spécifiques de chaque département et en alignant les objectifs de recrutement sur la stratégie de l'entreprise.

Une fois la stratégie définie et la politique mise en place, l'entreprise via le département RH lance le processus de recrutement qui découle de la suite chronologique et cela implique dans la majorité des cas une diffusion massive du poste à pourvoir sur les réseaux sociaux et différentes plateformes de recrutement afin de cibler un maximum de profil et déterminer une première sélection puis une sélection finale pour choisir le candidats idéale et passer enfin à la phase de l'intégration du nouvel élément a son département.

Section01 : Processus de recrutement

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchainement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.[1]

1. Les différentes étapes du recrutement

Le recrutement peut être un long processus qui passe par plusieurs étapes afin d'aboutir au meilleur choix possible sur le poste à pourvoir.[2]

1.1 Définition du besoin

Définir son besoin est la première des sept étapes de processus de recrutement, elle correspond aux fondations sur lesquelles vous allez construire votre édifice. Sénèque disait : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige. » en effet, quelle que soit l'action, s'il est utile de connaitre les différentes étapes de la route, il importe avant de s'engager, de définir avec précision la destination. « Comment trouver le collaborateur dont vous avez besoin si vous ne s'avez pas qui vous recherchez ? » Recruter, c'est apporter

[1] Jean-Pierre Cîteaux, Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, 2e édition, 1997.
[2] H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5e édition, DUNOD, Paris, 2016.

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

- La rédaction de la description de poste : que fera concrètement la personne ?

-L'établissement du profil du poste : quelles sont les compétences, expériences et caractéristiques de personnalité nécessaires pour remplir la fonction ?

1.1.1 Rédiger la description du poste à pourvoir

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

1.1.1.1.La description du poste comporte six rubriques

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

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

1.1.1.1.3. Le contexte :

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

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

1.1.1.1.4. Le contenu de poste

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

1.1.1.1.5. Rémunération

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

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

1.1.1.1.6. Les conditions matérielles et contraintes spécifiques

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

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

1.1.2 Etablir le profil de poste

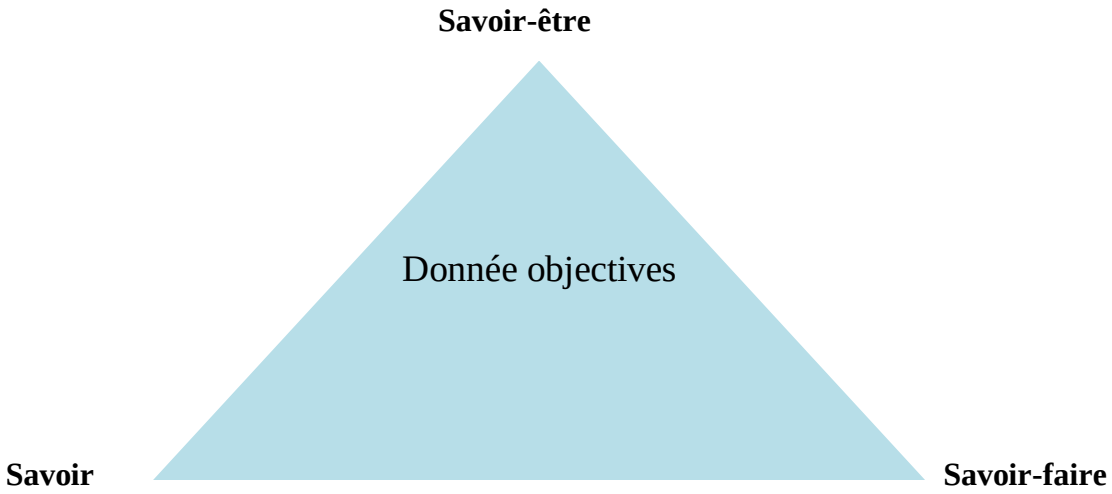
Les bases du recrutement, concrètes et objectives ayant été posées par la description du poste, Il faut définir le profil de poste.

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

Il se complète ensuite par une réflexion d'ensemble sur l'équipe dans laquelle le nouvel embauché sera intégré. Il est donc important de rappeler que l'objectivité et la qualité du travail que vous allez réaliser pour bâtir ce profil de poste dépend de la rigueur avec laquelle

vous suivrez chacune des étapes de ce processus. On va définir par la suite les trois composantes d'un profil du poste :

Figure7: Composantes d'un profil de poste[3]



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

1.2 La recherche des candidats

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

1.2.1 La prospection interne

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

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

[3] H. de FALCO, « maitriser ses recrutements »,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P19.

1.2.2 La prospection externe

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

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

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

1.3 La sélection des candidats

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

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

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

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

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

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

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

1.4 L'entretien

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

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

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

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- **L'entretien structuré**

Se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

- **L'entretien non structuré**

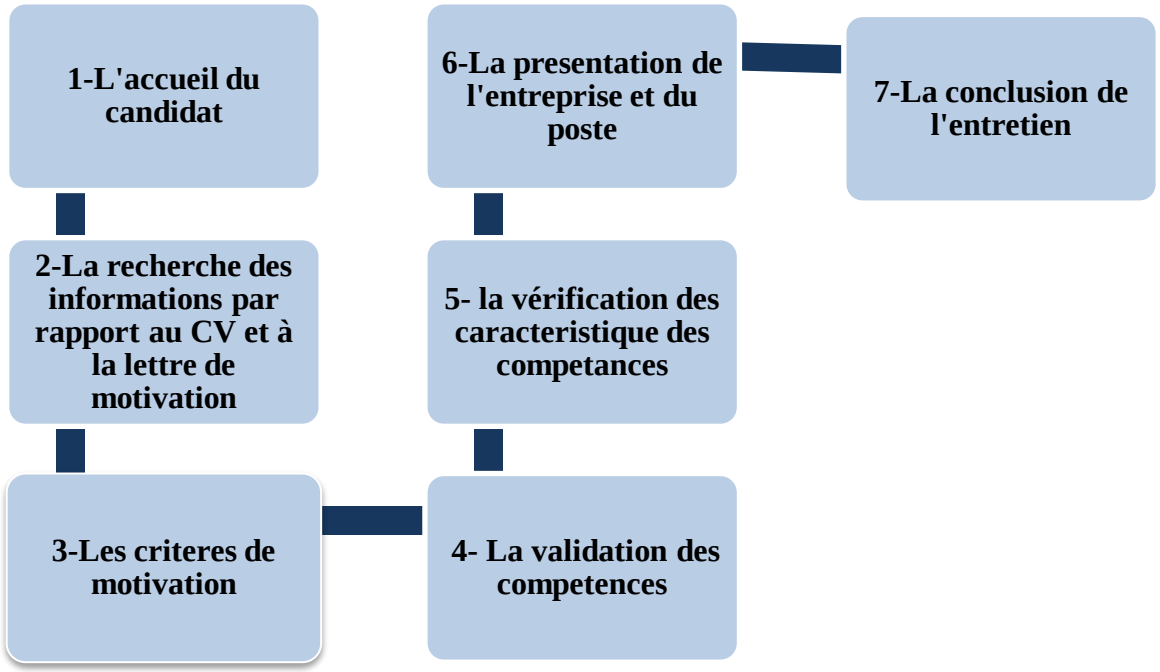
Se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé, or il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat.

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

Figure8: Différentes étapes de l'entretien de recrutement[4]



Source :H. de FALCO, « maitriser ses recrutements »,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P 79

1.4.1 L'accueil du candidat

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

[4] H. de FALCO, « maitriser ses recrutements »,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P 79

1.4.2 La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature

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

1.4.3 Les critères de motivation

Le but de cette phase est de connaitre précisément ce qui motive le candidat, la nature de son inversement dans la vie professionnelle et de vérifier la cohérence avec la fonction et l'entreprise. Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes ses jugement. C'est « le petit vélo qui nous fait tourner ».

1.4.4 La validation des compétences

Le profil du poste tel que vous l'avez défini comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Ce travail préalable a été réalisé avec la plus grande rigueur. Aussi, ne vous contentez pas d'approximations dans la vérification de celle-ci car vous risquez de belle déception. Chaque compétence jugée indispensable doit être vérifiée lors du recrutement. Cette vérification est placée en quatrième position de l'entretien, suffisamment tôt pour ne pas poursuivre inutilement celui-ci si le candidat n'a pas les compétences requises.

1.4.5 La vérification des caractéristiques de personnalité

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

1.4.6 La présentation de l'entreprise et du poste

Il est évident que la présentation d'une entreprise de taille nationale, d'une PME, d'une petite structure de quelques personnes ou de celle qui recrute son premier et unique collaborateur ne sera pas de même nature. Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations

essentielles A communiquer au candidat, pour qu'il puisse comprendre le système dans lequel s'inscrit le poste proposé et le contenu de celui-ci.

1.4.7 La conclusion de l'entretien

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

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

1.5 .Choisir le candidat

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

- Analyse des candidatures.
- Exploitation des notes prises pendant l'entretien.
- Analyser les critères de motivation.
- Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste.
    - Analyse des motivations pour le poste
    - Rechercher la plus-value apportée au poste
    - Analyser la plus-value apportée par rapport à l'équipe en place.
    - Les impressions sur le candidat
    - Comment faut-il manager ?
    - Est-ce que je retiens la candidature ?
    - Prendre des références auprès des employeurs précédents
    - Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien
    - Se décider pour un candidat
- Analyse des compétences et des caractéristiques de personnalité

Quelques caractéristiques de personnalité

Il n'est pas toujours facile de nommer les caractéristiques de personnalité que l'on recherche ou celles que l'on détecté chez un candidat. On peut citer quelques-unes :**(Voir annexe 01 et 02)**

- **Actif :** "qui agit, qui manifeste de l'énergie, qui agit efficacement".
- **Adaptable :** capacité à moduler son comportement en fonction de l'environnement et des interlocuteurs.
- **Aisance relationnelle :** facilité à entrer en contact avec les autres, à établir une communication.
- **Aisance verbale :** s'exprime avec facilité et naturel.
- **Ambition** : désir ardent de réussir.
- **Analytique** : capable de composer un problème ou une situation, d'en discerner les différentes parties, et de déterminer les rapports qu'elles entretiennent entre elles.
- **Ascendant** : a une autorité naturelle.
- **Autonomie** : capacité à décider et à agir par soi-même, sans avoir besoin d'en référer à quelqu'un.
- **Avant-gardiste** : être en avance sur son temps par son audace et ses recherches.
- **Calme :** absence d'agitation et de nervosité, tranquillité, maitrise de soi.
- **Capacité de travail (forte)** : aptitude à absorber de fortes charges de travail sans perdre en efficacité.
- **Chaleur humaine :** qui manifeste enthousiasme et cordialité.
- **Changement (capacité de) :** être à même de modifier ses habitudes et ses méthodes de travail.
- **Changement (savoir provoquer) :** être capable d'impulser et de mettre en œuvre des changements dans une organisation.
- **Diplomatie :** qui fait preuve d'habileté, de tact dans les relations avec autrui. Capable de trouver des compromis acceptables avec ses interlocuteurs.
- **Dynamisme :** qui fait preuve d'entrain et d'efficacité, qui déborde d'énergie.

1.6 La période d'essai

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

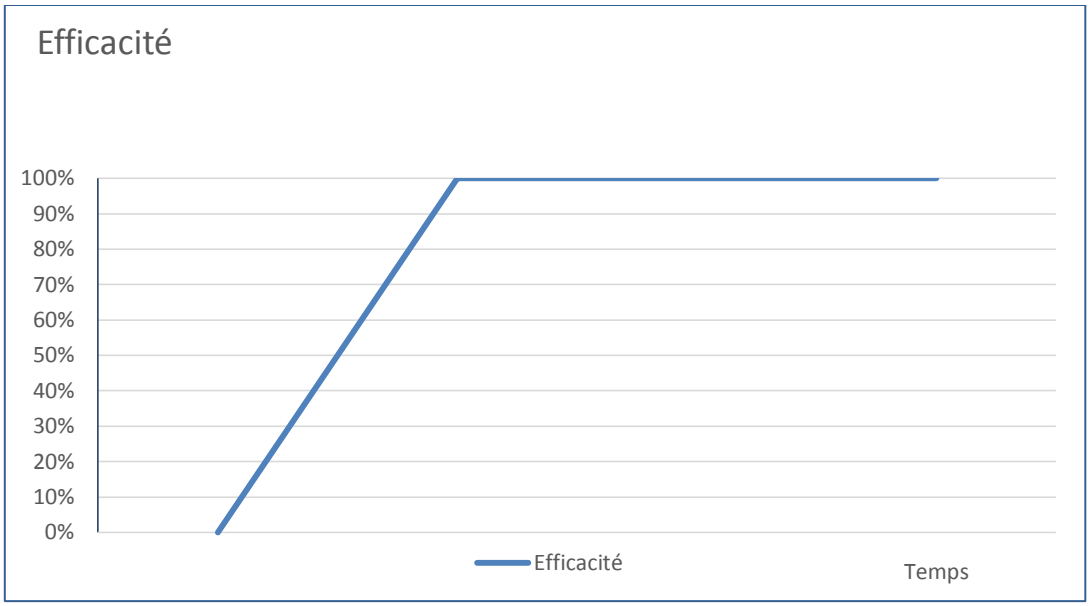
1.6.1 Accueillir le nouvel embauché

Les premiers moments dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera sa relation à son hiérarchique et son équipe. Elle colorera de façon indélébile son rapport à l'entreprise.

1.6.2 Structurer la prise de fonction

C'est une période de sous efficacité. Sa structuration a donc également pour objectif de réduire celle-ci au maximum.

Figure9: L'efficacité: progression avec le temps



Source :H. de FALCO, « maitriser ses recrutements »,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P16

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

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

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

1.6.3 Piloter la période d'essai

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

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

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

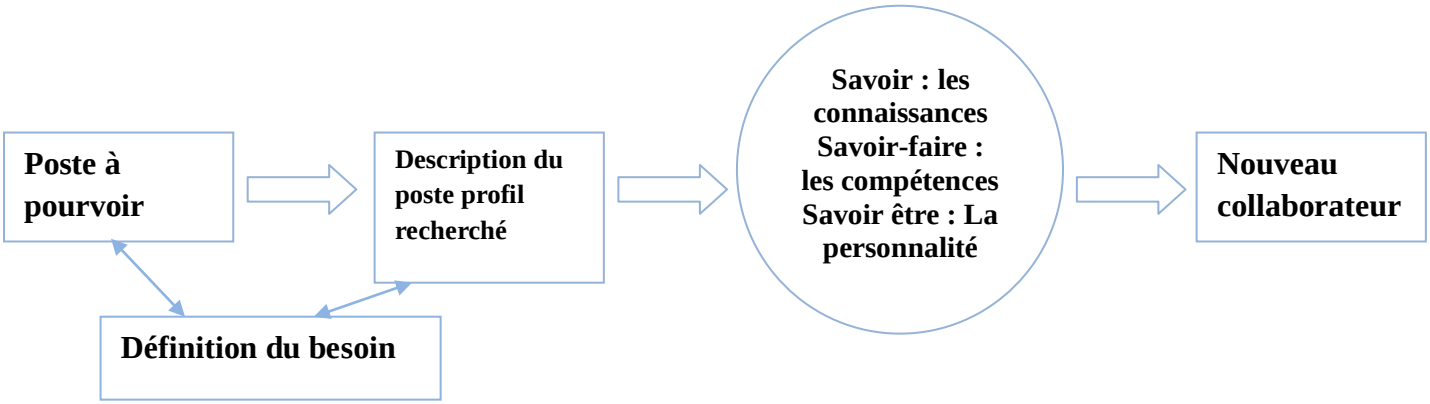
1.7 L'embauche définitive

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

1.7.1 Décider de l'embauche définitive

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

Figure10: Décision d'embauche et d'intégration



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P174.

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

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

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

1.7.2 Accueil et intégration du nouvel embauché

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

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

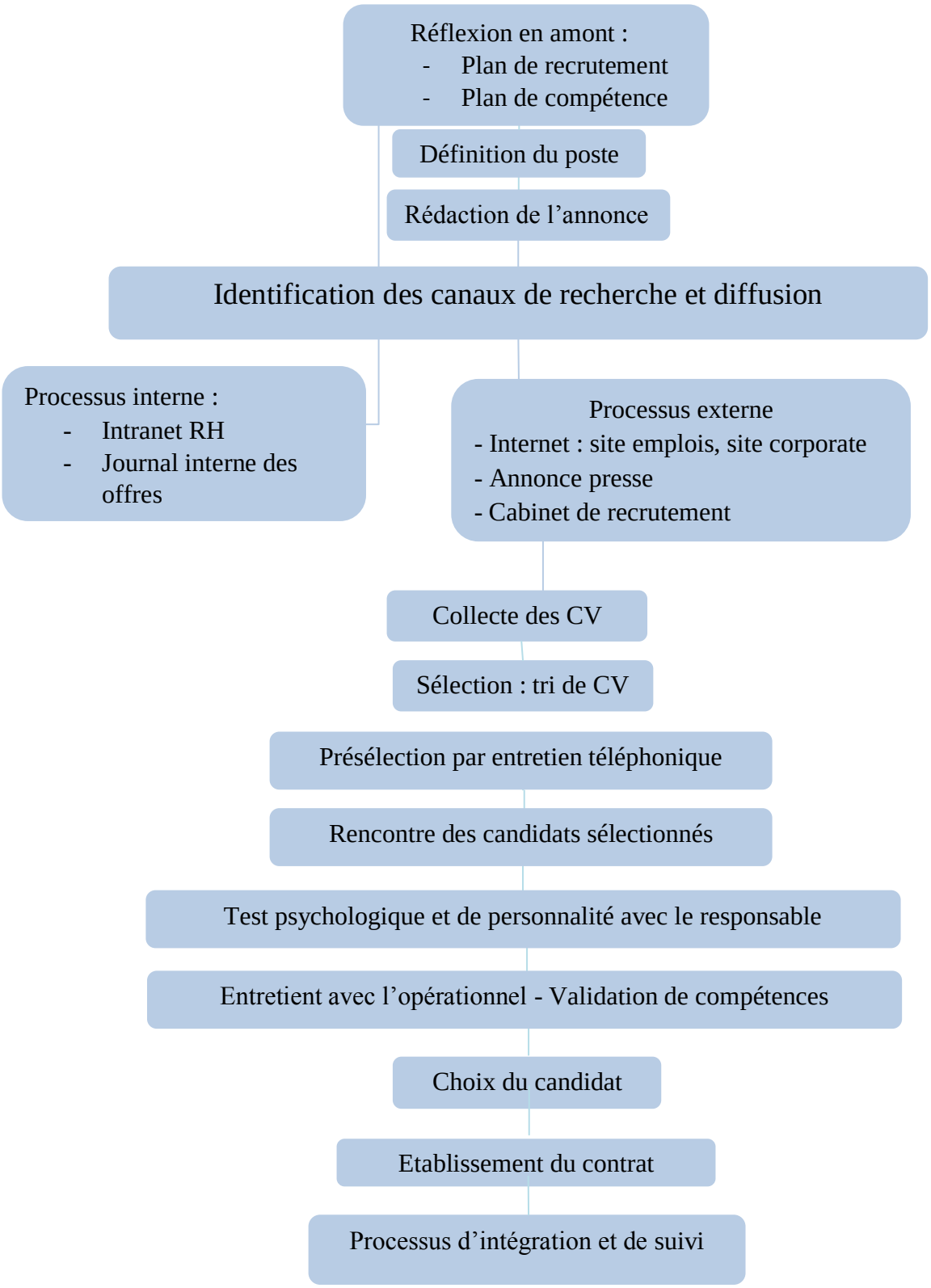
- La préparation de son environnement de travail.
- La préparation de l'accueil.
- La remise d'un livret d'accueil complet et personnalisé.
- La sélection d'un tuteur (si l'entreprise souhaite mettre en place du tutorat).
- La définition des fréquences de RDV avec le tuteur pour assurer un suivi (durant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

2 Les erreurs à éviter

Les erreurs de recrutement coutent très cher financièrement mais également sur le plan humain. Les pratiques qui sont les causes les plus fréquentes de ces erreurs sont :

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement
- Recruter dans l'urgence et se fixer des délais de recrutement très courts, voire trop courts.
- Ne pas être assez sélectif et recevoir trop de candidats en entretien. Le premier entretien sert alors de seconde présélection et ce n'est qu'au deuxième entretien que commence le véritable approfondissement de la candidature.
- Regardez le dossier de candidature (lettre et CV) de façon superficielle.
- Ne se fier qu'à sa seule intuition, elle n'est ni suffisante, ni professionnelle.
- Se faire "manipuler" par un candidat.
- Trop parler, ce qui met le candidat dans une position confortable et ne permet pas, après le départ de celui-ci, que de constater que le recruteur n'a collecté que peu d'informations.
- Prendre sa décision d'embauche à la fin de l'entretien sans prendre le temps d'analyser la candidature et son adéquation au profil du poste, sans aucun recul. Et le pire, en informer le candidat à la fin de l'entretien.
- Choisir, faute de mieux, le candidat qui convient "à peu près" au besoin ou pratiquer ce que l'on appelle le "biais productif", à savoir faire rentrer "de force" le candidat dans le profil car on a besoin de pourvoir rapidement le poste.
- Et enfin le feeling, dont les mécanismes sont expliqués ultérieurement, qui peut aller jusqu'à décider (consciemment ou inconsciemment) du recrutement du candidat dès qu'on l'a vu rentrer dans la pièce.

Figure 11: Processus de recrutement



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

Section02 : contrat de travail

Toute personne obtenant un travail doit être déclarée et toute personne ayant un employeur doit être liée à ce dernier par un contrat de travail. Le contrat de travail a plusieurs vocations, il assure tout d'abord la protection du salarié, puisque l'employeur sera obligé de le rémunérer en fonction des conditions énoncées au contrat. De plus, il permet d'encadrer le travail, il prévoit le lieu, la durée (déterminée ou indéterminée), la prestation à fournir.

1 Définition et les éléments constitutifs du contrat de travail

Le contrat de travail relie l'employé à son employeur et il contient différentes clauses et éléments il doit être accepté et signé par les deux parties.

1.1 Définition du contrat de travail

Le contrat de travail est défini comme étant un contrat marquant l'engagement de travailleur, pris par un employé envers son employeur en contre partie du versement d'un salaire.

Définition issue de la jurisprudence car pas de définition juridique du contrat de travail :

« Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à fournir une prestation de travail, en échange d'une rémunération (le salaire), pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) ».

1.2 Les éléments constitutifs du contrat de travail

Les éléments constitutifs du contrat de travail sont la prestation de travail, la rémunération et le lien de subordination juridique (pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction et de commandement à l'égard du salarié).

1.2.1. La prestation de travail : c'est l'exécution normale du contrat de travail par le salarié lui-même.

1.2.2. La rémunération : la contrepartie de l'exécution du contrat par l'employé.

1.2.3. Le lien de subordination : c'est le pouvoir discrétionnaire de l'employeur qui permet de donner des ordres à son salarié qui doit exécuter.

1.2.4. La subordination juridique : permet de distinguer le contrat de travail du contrat de mandat d'entreprise (par exemple un ouvrage à réaliser) de société.

Il est à noter toutefois que le contrat de travail ne peut jamais contenir des dispositions moins favorables que celles qui sont prévues par la législation et la convention collective applicable à la branche d'activité de l'entreprise.

De règle générale, le contrat de travail doit toujours indiquer l'identité des paries, le lieu travail, la catégorie d'emploi occupé par le salarié, le montant de la rémunération versée au salarié qui ne doit pas être.

2 Les différents types de contrat

Il existe trois principaux types de contrat de travail :

2.1 Le contrat de travail à durée indéterminé (CDI)

Le contrat à durée indéterminée (ou CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. C'est à dire passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée.

Le contrat de travail à durée indéterminée est celui qui assure la situation la plus stable au salarié. **(Voir annexe 03).**

2.2 Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Le CDD est un contrat de travail, obligatoirement écrit, liant l'employeur et le salarié pour une durée limitée, qui peut être exprimée de date à date (durée définie) ou faire référence à la durée d'une mission ou d'une absence lorsque le CDD est conclu pour le remplacement d'un salarié absent (durée indéfinie). Le recours à un CDD étant une exception, la loi énumère les cas de recours autorisés. Le contrat à durée déterminée prend fin automatiquement lorsque le terme prévu par le contrat survient.

2.3 Contrat de travail temporaire (CTT)

Contrat de travail temporaire : l'Entreprise de Travail Temporaire (ETT) fait un contrat à l'Entreprise Utilisatrice (EU) et un autre contrat au Travailleur Temporaire (TT).

3 Droits et obligations des travailleurs et employeurs

3.1 Droits et obligations des travailleurs

3.1.1 Droits du travailleur

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical.
- Négociation collective.
- Participation dans le cadre employeur.
- Sécurité sociale et retraite.
- Hygiène, sécurité et médecine du travail.

- Repos.
- Participation à la prévention et aux règlements des conflits de travail.
- Recours à la grève.
- A une occupation effective.
- Au respect de leur intégrité physique et moral et de leur dignité.
- A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur l'aptitude.
- A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.
- Aux œuvres sociales.
- Au versement régulier du salaire.

3.1.2 Les obligations du travailleur

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur.
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité.
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction.
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec les législations et la réglementation.
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité de l'organisme employeur.
- Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, clients ou sous-traitante sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité.
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel, relatives aux techniques, technologie et processus de fabrication ou mode d'organisation, et d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie.
- Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du control d'assiduité.

3.2 Droits et obligations des employeurs

3.2.1Droit de l'employeur

C'est de posséder le pouvoir de direction et de discipline dans le cadre de la loi en vigueur, ainsi que le règlement intérieur.

3.2.2 Les obligations de l'employeur

- Délivrer un document d'engagement.
- Confirmer à l'agent si la période d'essai est concluante. **(Voir annexe 02 et 03)**
- Etablir un règlement intérieur.
- Affecter le travailleur au poste dont il a été mentionné dans le contrat.
- L'obligation d'assurer au salarié un travail correspondant à ses qualifications et ses aptitudes physiques.
- Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.
- Etablir des fiches de paie, attestations, ou certificat de travail et les mettre à l'employé.
- Affiliation du salarié à la sécurité sociale, dans les dix jours (10) qui suivent le recrutement.
- Faciliter le travail syndical et ne pas s'y opposer.

4. La durée de travail

4.1 Horaire hebdomadaire

La durée légale hebdomadaire de travail est fixée à quarante heures depuis la promulgation de l'ordonnance N°97-03précité. Cette durée est applicable à tous les régis par les dispositions de la loi N°90-11 ainsi qu'à tous les travailleurs et employés des institutions et administration publiques.

La durée hebdomadaire de quarante heures doit être répartie sur un minimum de cinq jours (5) ouvrables.

Ainsi l'employeur ne peut obliger son employé d'effectuer une durée de travail de 40 heures repartie sur moins de cinq jours ouvrables c'est-à-dire hors les jours de repos et les jours fériés.

Toutefois les conventions et accord collectifs sont les seuls à déterminer les répartitions des horaires de travail durant la semaine.

4.2 Les dérogations

La durée légale hebdomadaire ne peut être applicable dans les cas suivants :

- Quand les employés accomplissent des travaux difficiles et dangereux, cette durée peut être réduit par l'employeur ;
- La durée peut être augmentée dans le cas où les employés occupent des postes qui comportent des périodes d'inactivités ;
- Pour les agriculteurs, la durée légale de travail est de mille huit cent (1800) heures par an reparties selon la région et l'activité.

4.3 Le travail de nuit

Tout travail exécuté ente vingt et une (21) et cinq heures est considéré comme travail de nuit, les règles et conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminés par les conventions ou accord collectifs. Les travailleurs de l'un ou d'autre sexe âgé de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

Il est interdit à l'organisme employeur d'affecter des femmes à des travaux de nuit dans certains cas lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail le justifient et après consultation et dérogation spéciale de l'inspection du travail territorialement compétente.

4.4 Le travail par équipes

L'organisme employeur peut recourir au travail par équipes successives lorsque les besoins de la production au dit service, notamment du service public l'exigent. A ce titre, l'organisme du travail par équipe donne droit à une indemnité.

4.5 Les heures supplémentaires

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service,

L'organisme employeur peut recourir aux heures supplémentaires et solliciter pour cela une autorisation, elle est accordée par l'inspection du travail territorialement compétent en ce qui concerne les quartes (4) premières heures supplémentaires par semaines et dans lalimite des six (6) premiers mois, le recours aux heures supplémentaires ne peut dans tous les cas avoir lieux qu'après consultation des représentants des travailleurs. Seulement, par dérogation aux dispositions ci-dessus, il peut être fait recours aux heures supplémentaire sans autorisation pour :

- Achever les travaux pour lesquels l'interruption du fait de leur nature risque d'engendre des détériorations matérielles graves dans la réalisation d'ouvrages ou de projet.

- Faire entreprendre par des travailleurs à titre individuel ou collectif, des travaux revêtant à la fois un caractère imprévisible, exceptionnel et limité.
- L'organisme employeur est tenu d'informer l'inspection du travail territorialement compétente dans les quarante-huit heures (48) qui suivent le début des travaux effectués.
- Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieur à 50% du salaire normale.

4.6 L'absence

La législation du travail interdit expressément tout paiement de journée non travaillé sauf les cas régis par la loi.

Les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur bénéficie sou réserves de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- En cas d'une représentation syndicale ou représentation du personnel.
- Pour suivre des cycles de formations professionnelles ou syndicales autorisés par l'organisme employeur et pour passer des examens académiques ou Professionnels.
- En cas d'événement familial, mariage de l'un des descendants, mariage du travailleur, naissance d'un enfant, décès d'ascendant et collatérale directe ou du conjoint. Dans tous ces cas, le travailleur bénéfice de trois (03) jours ouvrables Rémunérés.
- L'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle, les congés de maternité pour les travailleurs féminins durant les périodes pré et poste natales, conformément à la législation en vigueur.

5 Cessation et suspension de la relation de travail

Pas considérées comme valables et ne peuvent entraîner la rupture définitive du CDI.

5.1.La retraite

A partir de 60 ans, si le salarié remplit toutes les conditions pour bénéficier de la retraite du régime général à taux plein, il pourra être mis fin à son contrat de travail, à son initiative ou à celle de l'employeur. Cette rupture s'analysera comme une mise ou un départ à la retraite.

L'âge limite d'activité est fixé à 60 ans. Dans ce cas, les salariés sont prévenus de la cessation de leur activité au moins trois mois avant d'atteindre l'âge limite. Le salarié qui quitte le Centre, soit du fait de l'employeur, soit de sa propre initiative, reçoit une indemnité de départ en retraite dont le montant est proportionnel à la présence dans le Centre.

5.2.Le licenciement

Rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Le licenciement s'oppose à la démission qui constitue une rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié.

5.2.1 Les motifs de licenciement[5]

5.2.1.1. Pour motif disciplinaire

Également appelé licenciement pour faute, il est invoqué en cas de manquements du salarié suffisamment graves pour rendre impossible son maintien dans l'entreprise. La jurisprudence est la seul à pouvoir déterminé une faute grave c'est à dire que ces les juges qui décident s'il y a ou pas de faute grave, et on peut distinguer la faute grave, la faute légère, la faute sérieuse de la faute lourde :

- La faute légère 3 ou 4 retards, elle ne peut pas amener à un licenciement.
- La faute sérieuse : être toujours en retard, le licenciement est autorisé mais avec toutes les indemnités.
- La faute grave est consécutive à une violation des obligations découlant du contrat de travail, ou des relations "normales" de travail : manque de loyauté, absences injustifiées, actes de violence ou d'indiscipline, non-respect des consignes, refus d'obéissance, injures et violences...etc.
- La faute lourde présente les mêmes caractéristiques que la faute grave, auxquelles s'ajoute l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise : vol, détournement de fonds, concurrence déloyale...etc., et souvent liée à une faute pénale (vol, escroquerie…).

En cas de faute grave ou lourde, le salarié perd son droit à certaines indemnités légales de licenciement et à

L'indemnité compensatrice de préavis. En cas de faute lourde, il perd aussi l'indemnité de congés payés.

5.2.1.2.Pour motif économique

Invoqué pour une raison étrangère à la personne du salarié, le licenciement pour motif économique répond à 3 conditions :

- L'entreprise doit faire l'objet de difficultés économiques sérieuses (mise en redressement judiciaire, cessation des paiements, résultats déficitaires, baisse d'activité durable...), de mutations technologiques ou d'une réorganisation destinée à sauvegarder sa compétitivité.

[5]http://www.pratique.fr/quels-differents-motifs-licenciement.html (consulté le 02/05/2014 à 12:30)

- Ces causes économiques doivent entraîner la suppression du poste du salarié licencié, une modification substantielle de son poste qu'il a refusée, ou une transformation de son emploi.
- L'entreprise doit enfin avoir fait tout son possible pour reclasser le salarié à un poste autre que celui qui est supprimé ou modifié.

L'employeur doit tout d'abord licencier le personnel temporaire avant le personnel stable, comme il doit aussi considérer l'ancienneté et les charges familiales du salarié.

5.2.1.3. Pour motif personnel

Également appelé licenciement pour motif non-disciplinaire, il est caractérisé par un motif d'ordre professionnel imputable au salarié, en dehors de toute faute de sa part.

L'employeur peut ainsi invoquer :

- L'insuffisance de résultat (objectifs individuels non atteints).
- L'insuffisance professionnelle (inaptitude, incompétence).
- La perte de confiance (en cas de comportement dommageable pour l'entreprise).
- La mésentente (lorsqu'elle cause un trouble préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise).
- L'absentéisme (si les absences du salarié perturbent manifestement l'entreprise). Le salarié licencié pour motif non-disciplinaire a droit à l'indemnité légale de licenciement, au préavis et à l'indemnité compensatrice de congés payés.

5.2.2. Les motifs interdits par la loi

La loi interdit de licencier un salarié en raison de faits relevant de sa vie privée :

Mœurs, situation familiale, activités syndicales, convictions religieuses, âge...

- La jurisprudence a également interdit le licenciement d'un salarié.
- S'exprimant sur les conditions de travail dans l'entreprise.
- Quittant son poste en raison d'un danger grave pour sa santé ou sa vie.
- Refusant de travailler à temps partiel alors qu'il est employé à temps plein.
- Pour une sanction antérieure de plus de 3 ans.
- Refusant de subir un harcèlement moral.

5.2.3.Le licenciement pour compression d'effectifs

Lorsque des raisons économiques le justifient l'employeur peut procéder à une compression d'effectif. Cette dernière consiste en une mesure de licenciement collectif, se traduisant par des licenciements individuels simultanés. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectif de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles concernées par la compression d'effectifs.

5.2.4. L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée

La cessation de relation de travail intervient à l'expiration du contrat (exemple : le travail saisonnier dans l'agriculture), dans ce cas le travailleur doit être averti au moins deux semaines avant la date de la cessation.

5.2.5. Autres modes de cessation de relation de travail

Il existe d'autres modalités de la cessation de la relation de travail selon le code du travail Algérien parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation.
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur.
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée.
- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail.
- Le décès.

5.3. Suspension de la relation de travail

C'est la période où le contrat de travail, sans être rompu, cesse de produire tout ou une partie de ses effets. Il existe deux types de suspension de suspension du contrat de travail.

5.3.1. Suspension de la relation de travail par le salarié

Pour les congés autres que les congés formation, ce sont des suspensions de contrat et pas des ruptures.

5.3.1.1.Maladie

Elle peut être non professionnelle ou professionnelle.

Il y a suspension du contrat de travail si la maladie est réelle, temporaire et justifiée, la rémunération correspond alors à une indemnité journalière versée par la sécurité sociale et certaines conventions, l'employeur comble le trou.

Pour la reprise, il est possible de demander une adaptation de poste. Le licenciement est interdit pendant cette période mais il peut survenir pour des problèmes économiques dans l'entreprise ou en cas d'inaptitude physique définitive.

Pour les maladies professionnelles, le régime est particulier : le licenciement est possible si le reclassement est impossible mais avec de grosses indemnités.

5.3.1.2. Maternité

Il est possible d'avoir un aménagement du temps de travail : temps partiel, poste aménagé ou plus de pauses. On peut obtenir au minimum16 semaines (6 avant, 10 après) et cela peut aller jusqu'à 46 semaines, et la rémunération est identique à celle du travail effectif : c'est un temps plein.

Le salarié peut revenir à temps plein ou à temps partiel ou encore avec un aménagement du poste de travail. Sinon, il est possible de prendre un congé parental (non rémunéré) d'un an renouvelable jusqu'à 3 ans.

Les femmes enceintes sont protégées, l'employeur ne peut pas rompre le contrat de travail. Pendant le congé maternité, le licenciement est impossible sauf en cas de faute grave ou pour problème économique mais les indemnités sont élevées.

5.3.2. Suspension de la relation de travail par l'employeur

Il peut suspendre le contrat de façon temporaire sans rémunération mais ce sont des cas imprévisibles, insurmontables et irréversibles :

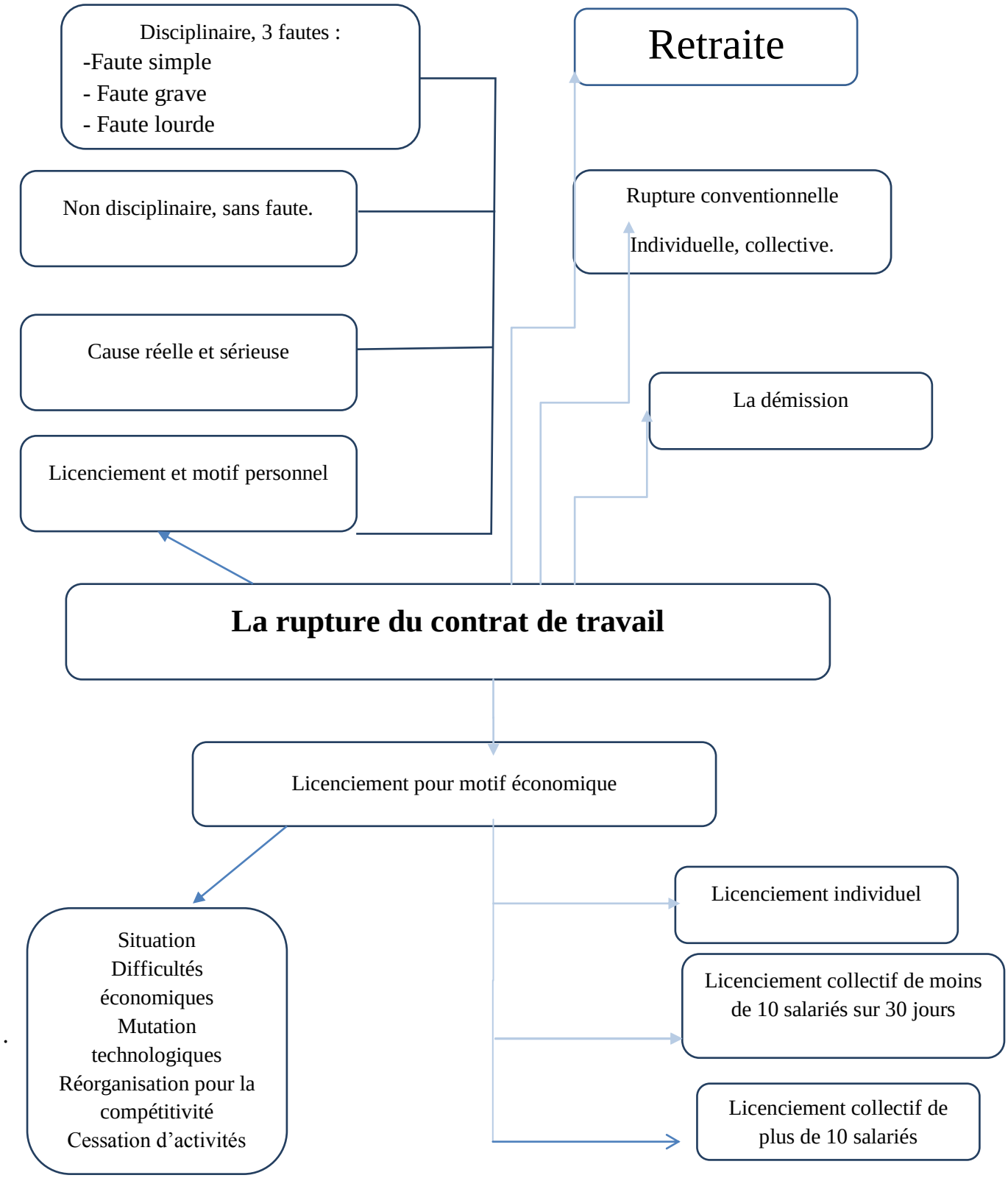
- En cas de force majeur dû à des éléments externes : inondation, tempête, incendie…

Dans ce cas, des aides de l'Etat, des assurances et des Assedic sont prévues.

- Lock out : fermeture en cas de grève.
- Chômage économique : conjoncture économique difficile.
- Mise à pied disciplinaire : sanction.

Pendant ces périodes le salarié est dispensé de fournir une prestation de travail et l'employeur est aussi dispensé de lui fournir une rémunération mais ils sont néanmoins tenus par l'obligation de leurs loyautés. Une fois que la cause de suspension disparaît, le contrat de travail reprend normalement ces effets.

Figure 12: Cessation et suspension de la relation de travail



Source :https://www.cpge-ect.re/

Ce schéma reprend les différentes situations qui peuvent mener à la suspension ou cessation d'un contrat de travail, il y figure notamment la retraite, la raison disciplinaire ou encore économique qui peuvent être propre à l'entreprise.

Conclusion du chapitre III

La mise en œuvre d'une politique de recrutement efficace implique toute une étude afin de mettre en place une stratégie adéquate aux besoins et objectifs de l'entreprise, en se basant sur ces critères là une organisation peut s'assurer d'attirer et de sélectionner les meilleurs talents, ce qui est primordiale pour la viabilité de l'entreprise et sa compétivité sur le marché notamment a moyen long terme

Chapitre IV : présentation et description du processus de recrutement au sein de la CNEP/ Cas externe

Introduction Chapitre IV

Pour mener à bien notre travail de recherche nous avons sollicité l'agence CNEP Banque de Tizi-Ouzou pour appuyer notre étude théorique du processus de la mise œuvre de la politique de recrutement au sein d'une entreprise publique d'un cas pratique.

En effet, dans cette partie nous allons voir qu'elle politique de recrutement adopte cette entreprise et comment procède-t-elle à son processus de recrutement le tout en visualisant un cas pratique de recrutement externe appuyés par sa documentation.

Section 01 : Présentation et organisation générale de la CNEP Banque

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

1. Présentation et historique de la CNEP Banque

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance, représente la banque de l'immobilier par excellence.

1.1.Présentation

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

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

Aujourd'hui, la CNEP Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle que par le montant des ressources collectées et des crédits accordés. D'ailleurs, depuis 1992, la CNEP intervient sur le marché monétaire afin d'assurer un placement à son excédent de liquidités.[1]

1.2.Historique

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

La première agence de la CNEP, a officiellement ouvert ses portes le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année a travers son réseau.[2]

- **1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret**

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

- **1971-1979 : encouragement de financement de l'habitat**

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

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

Décennie 80 : La CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP, il s'agit des crédits particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

Au 31 décembre 1998, 11 590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés, notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

Le réseau CNEP s'agrandit, passant ainsi à 120 agences (47 agences wilaya et 73 agences secondaires).

- **1990 : instauration de la loi sur la monnaie et le crédit**

La CNEP reste toujours le plus grand collecteur d'épargne en Algérie vu l'importance des montants des fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 3 décembre 1990, un total de 82 milliards de DA (dont 34 milliards de DA sur le compte épargne devises). Les crédits aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de DA pour un total de 80 000 crédits.

- **Avril 1997 : la CNEP devient la CNEP-Banque**

Le 6 avril 1997, la CNEP charge de statut en obtenant son agrément en tant que banque. Désormais, elle porte le nom de CNEP-Banque. Elle peut également effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.

- **31 mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier**

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP-Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

- **Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque 28 février 2007**

  L'assemblée générale ordinaire du 28 février 2007 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers.

- Les crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque.
- Les crédits à la consommation.

Il a été également décidé d'accorder les crédits a titre prioritaire et principal aux épargnants, et à titre accessoire, aux non épargnants. Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisés l'acquisition de terrains destinés à la construction des logements et la réalisation de programmes d'habitat. Les programmes éligibles aux financements sont ceux destinés exclusivement aux épargnants.

- **Le 17 juillet 2008**

  L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide que sont autorisés au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l' exclusion des crédits pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

- **Financement de la promotion immobilière**

  Sont autorisés

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrante des locaux à usage commercial professionnel ; le financement de l'acquissions ou de l'aménagement de terrain destinés à la réalisation ses logements.

- **Financement des entreprises :**

  Sont autorisés

- Le financement des opération d'acquisition, d'extension et/ou de renforcement des moyens de réalisation équipement initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment.
- Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

- **Le 17aout 2011 :**

- Le repositionnement stratégique, a pour objet de définir le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière du financement.
  - **Crédits aux particuliers :** Est autorisé

Le financement des crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place.

- **Financement de la promotion immobilière :** Sont autorisés

Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers.

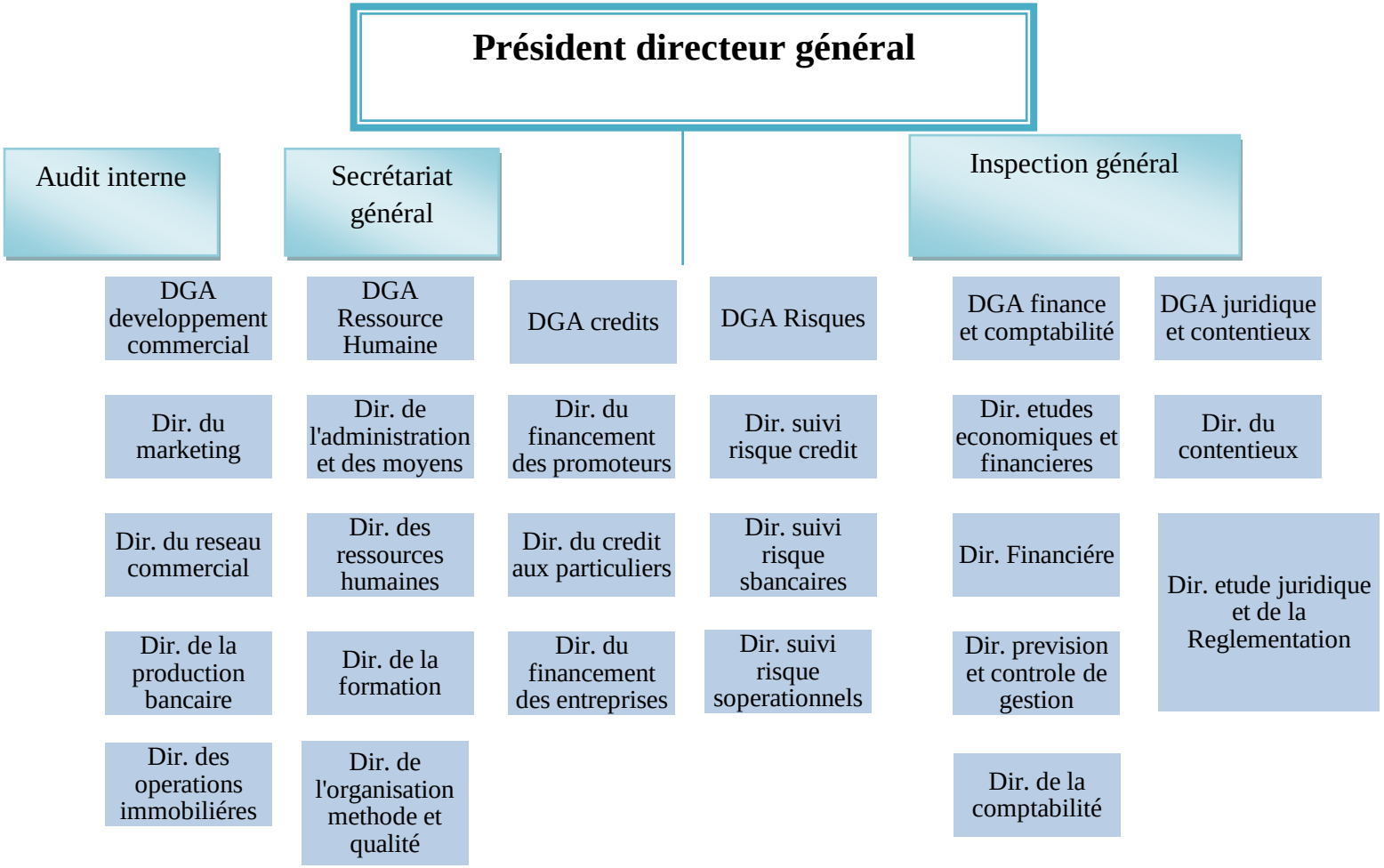
Le financement de la réalisation d'opération de promotion immobilière

Le financement de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover

- **Financement des entreprises :** sont autorisés

- Le financement des investissements de tous les secteurs d'activité économique y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité.
- Les crédits par signature.
- Le leasing immobilier.
- Les services liés à l'habitat (bureaux d'études, entreprises d'entretien d'immeubles).

Figure13: Organigramme générale de la CNEP-Banque



SOURCE : Manuel de procédure CNEP-Banque

1.3.Présentation du réseau de Tizi-Ouzou

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

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

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

Localisation agence CNEP Tizi-Ouzou :

Schéma : Localisation Agence CNEP [3]

1.3.1 Présentation du département contrôle du réseau :

Le département contrôle du réseau de Tizi-Ouzou est composé de 7 éléments chapeautés par un chef de département qui assure l'animation et le suivi de cette équipe.

[3] Google maps.

1.3.2 Missions du département contrôle

Le département contrôle du réseau Tizi-Ouzou assure les missions suivantes :

- Contrôle des engagements des agences relevant du réseau soit 15 structure dont la fréquence est trimestrielle.
- Contrôle à distance de l'ensemble des volets d'activité des agences et ce pour permettre un suivi régulier des risques et surtout décelé à temps les anomalies pouvant engendrer des problèmes potentiellement problématiques pour l'institution bancaire.
- Réalisation de toute mission confiée par la direction du réseau ou les organes de la direction générale et ce pour rendre compte ponctuellement d'un aspect particulier de la gestion.
- Informer les structures du réseau (les autres départements) de toute anomalie relevée et qui risque d'engendrer des risques à la banque.

1.3.2.1 L'organisation du département contrôle

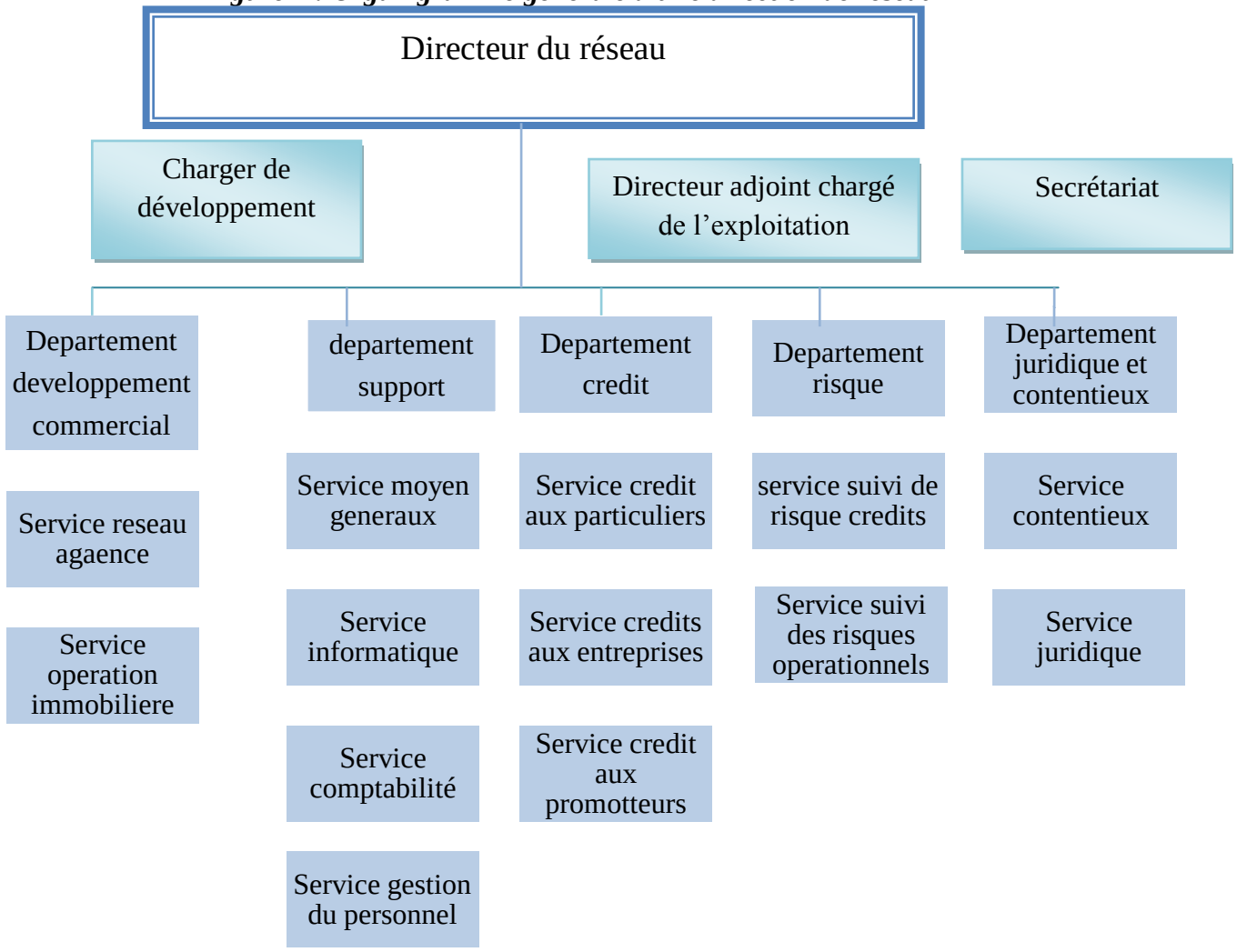
Le département contrôle est composé de deux services : un service dédie au contrôle opérationnel et un autre service chargé du contrôle à distance.

Le service contrôle opérationnel intervient dans le cadre sur place et sur pièce des dossiers de crédit engagé par les agences ainsi que les contrôles des activités épargnent et comptabilité.

Le service contrôle à distance intervient quant à lui à distance et veille au suivi et à la tenue des dossiers permanents de contrôle, son rôle est crucial du fait qu'il vise à mettre en place des bases de contrôle qui lui permettent de baliser le terrain et de veiller à la d'élection à temps des erreurs éventuelles.

Les deux services sont complémentaires et travaillent en harmonie complète. Le service contrôle à distance sert généralement à préparer les missions du service opérationnel et faciliter par la même occasion l'intervention de ces deniers.

Figure14: Organigramme générale d'une direction de réseau[4]



[4]Agence Cnep Tizi-Ouzou

1.4 Les institutions de soutien aux crédits immobilier

Ces institutions ont pour missions principales de rendre solvable la clientèle et donc minimiser les risques par la sécurisation des fonds.

1.4.1 La caisse nationale du logement « CNL »

La caisse nationale du logement (CNL) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), crée par le décret législatif n°91-145 du 12 mars 1991 modifié et complété par le décret exécutif n°94-111 du 18 mai 1994. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'habitat et de l'urbanisme.[5]

- **Les conventions CNL-Banque**

Pour faciliter la procédure de LAAP et de la développer, de nombreuses conventions ont été signé entre la CNL et les banques. Ces conventions, ayant précisé le rôle et responsabilité de chacun des deux organismes, avaient abouti à la création du guichet unique.

Ce dernier, consiste en la mise à disposition à toute personne désireuse d'acquérir un logement neuf, un interlocuteur unique qui lui facilitera la procédure de l'acquisition d'un logement neuf.

1.4.2 Le fond de garantie et de caution mutuelle de la promotion immobilière « FGCMPI »

La création du FGCMPI était prévue, tout d'abord, dans la loi sur l'activité immobilière (93-03) du premier mars 1993[6] mais elle a été créée par décret n°97-406 du 03 novembre 1997. C'est un organisme spécialisé, placé sous la tutelle du ministère de l'habitat et de l'urbanisme.

Le FGCMPI est une mutuelle de promoteurs à but non lucratif dont le rôle consiste à garantir les paiements effectués au profit des promoteurs immobiliers sous forme d'avances la commande, par les futurs acquéreurs du logement (ou immeubles à usage autre que d'habitation) dans le cadre d'une vente sur plan.

1.4.3 La société de garantie du crédit immobilier « SGCI »

La SGCI est une entreprise publique économique (EPE), société par actions (SPA) de droit privé, créée le 05 octobre 1997 dans le cadre global de restructuration du secteur financier,

[5]Arrêté interministériel du 15 Novembre2000 fixant les modalités d'application du décret exécutif n°24-3 08 du 4 octobre 1994 Définissant les règles d'intervention de la caisse national de logement, en matière de soutien financier des ménages.

[6] Décret législatif n°93-03 du 1er mars 1993 relatif à l'activité immobilière.

avec un capital de 1.000.000.000 DA. Ses actionnaires sont les banques (BNA, BEA, CPA, BADR et CNEP) et les compagnies d'assurance publiques (SAA, CAAR, CCR et CAAT).

1.4.3.1.La convention SGCI-Banques

Dans le cadre du contrat d'adhésion signé entre la SGCI et les banques, la première émet au profit des secondes, une couverture contre le risque de non remboursement du crédit immobilier octroyé aux particuliers. Cette couverture est valable durant toute la durée de la vie du crédit sans dépasser les vingt (20) ans.

Cette garantie couvrira alors la différence entre toutes les sommes récupérées par la banque et celles qu'elle aurait dû percevoir normalement.

Les conditions d'octroi de cette garantie sont principalement.

La prise d'hypothèque par la banque comme garantie :

- L'apport personnel de l'acquéreur doit être d'au moins 20% du cout global du logement, désormais à 10% ; Le montant du crédit ne doit pas dépasser 80% du prix du logement ou de la construction et est plafonné à 5 millions de DA.
- La capacité réelle d'endettement de l'acquéreur doit être d'au moins 30% pour lui permettre le remboursement des échéances.
- Le paiement d'une prime d'assurance unique lors de la mobilisation du crédit par l'emprunteur.

1.4.4 L'institution de refinancement hypothécaire « SRH »

La SRH est une société par action (SPA), d'un capital de 4.165.000.000.00 DA intégralement souscrit.

C'est avant tout un établissement financier agréé par la banque d'Algérie et qui a été créé le 29 novembre 19987 dans le cadre nouveau schéma de financement de logements.

Ses actionnaires sont : le trésor public, les banques (CPA, CNEP, BNA, BEA, BADR) et les compagnies d'assurances (CAAT, CAAR, SAA).

1.4.4.1.La convention SRH-Banques

La convention entre ces deux institutions stipule que la SRI refinance les crédits immobiliers octroyés par les banque aux particuliers dans le cadre de l'acquisition du logement neuf.

L'opération de refinancement consiste en l'octroi par la SRH aux banques des crédits qui leurs permettront de financer les crédits immobiliers accordés aux ménages. Ces derniers seront remboursés (principal + intérêts) mensuellement par les banques suivant un échéancier avec une période de différé de 2 mois.

Une commission de 1,5% doit être payée par les banques selon les conditions de refinancement.

1.4.4.2. Intervention de la SRH

La banque octroie un crédit pour lâchât, la construction ou l'extension d'un logement, en contrepartie elle exige une hypothèque (légale généralement) de rang. La banque a besoin de ressource et donc elle sollicite un financement auprès de la SRH qui lui exige des garanties hypothécaires (de rang), après l'étude et l'acceptation de la requête, la SRH accorde le financement à la banque ou à l'établissement financier. Puis pour se ressourcer, la SRH émis des obligations sur le marché financier et hypothécaire, elle obtient en échange de la liquidité. Elle peut aussi avoir recours à la banque d'Algérie le cas échéant si c'est nécessaire.[7]

Cependant, les conditions de refinancement restent très élevées et elles constituent un frein au développement de l'activité immobilière. A cause de ces conditions, les banques préfèrent ne pas investir dans ce secteur, et elles orientent leurs activités vers d'autres secteurs plus sure.

[7] Source : Documentation remise lors du séminaire sur le crédit hypothécaire à l'école supérieur de la banque le 14Mars1994, thème « Condition de refinancement du crédit hypothécaires » présenter par R.EL METNANI, directeur de la SRH.

Section 02 : Le recrutement au sien de la CNEP-Banque et le déroulement de son processus de recrutement / cas externe

Le processus de recrutement est une étape essentielle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus qualifiés pour pourvoir les postes vacants au sein d'une organisation. Il s'agit d'un processus structuré et méthodique, comprenant plusieurs étapes clés, l'agence CNEP dispose de sa propre stratégie de recrutement reprenant les étapes propre à sa stratégie.

I Le recrutement au sien de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque applique sa propre stratégie de recrutement avec ses différents types et les méthodes appliquées par cette dernière.

1. Les types de recrutement

Lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux talents, il existe différents types de recrutement qui peut être utilisés en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise.

1.1 Le recrutement interne

Lorsqu'un poste est déclaré vacant, pour cause (démission, retraite…) la procédure de recrutement interne par voie de concours est lancée par une déclaration de vacance de poste, afin d'informer le personnel intéressé, et remplissant les conditions exigées pour le poste. Près recueil des candidatures, la date de concours est programmée, er portée à la connaissance des candidats.

A l'issu de ce concours, le meilleur élément sera installé à ce poste.

1.2 Le recrutement externe

C'est un recrutement par voie du bureau de main d'œuvre de la localité, mais toujours par la voie du concours.

A l'issu de ce concours, les meilleurs éléments seront admis.

2. Les modes de recrutement

Les modes de recrutement sont des stratégies et des méthodes variées mises en œuvre par la CNEP-Banque pour attirer, sélectionner et embaucher les meilleurs candidats sur le marché du travail

2.1 Le recrutement classique

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

Il est entendu un recrutement pour un poste de travail dont le terme n'est pas fixé et le volume horaire est égal à la durée de travail (8)

2.1.2 Le recrutement par contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel

- Il est entendu un recrutement pour un volume horaire moyen, inférieur à la durée légale de travail et ce lorsque
- Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir au service a plein temps d'un travailleur
- Le travailleur en activité au fait la demande pour des raisons familiales aux concurrences personnelles et que l'employeur accepte

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

- Il est entendu un recrutement adapté à des situations particulières d'emploi, telles que citées à l'article 12 de la loi n°90-11 relative aux relations de travail
- Le recours au recrutement à durée déterminée pour répondre aux besoins ponctuels requiert au préalable l'accord du président directeur général.

2.2 Le recrutement par le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)

Le recours au recrutement par le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) peut intervenir dans le cadre de la mise en application du plan de recrutement annuel ou en dehors de celui-ci, l'effet de pouvoir les postes de travail n'exigeant pas d'expérience professionnelle.

L'offre de recrutement établie selon les besoins identifiés exprimés et validés par la direction des ressources humaines, doit être communiquée à l'agence locale de LANEM.

Le service en charge de recrutement au niveau central ou régional assure une présélection parmi les propositions de candidatures communiquées par l'agence locale de l'emploi.

La direction du réseau concerné transmet à la direction des ressources humaines, pour avis et accord, les fiches de synthèse des trois (03) candidatures à l'emploi, accompagnées des pièces justificatives de LANEM **(Voir annexe 04)**

2.2.1 Les formes et durée du contrat d'insertion

Le recrutement par le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) donne lieu à l'établissement di contrat d'insertion classé en deux catégories :

2.2.1.1 Contrat insertion des diplômés (CID)

Destiné aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et des techniciens supérieurs issus de l'établissement national de formation professionnelle**(Voir annexe 05)**

2.2.1.2 Contrat d'insertion professionnelle (CIP)

Destiné aux jeune sortant de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle ou ayant suivi par apprentissage **(Voir annexe 06)**

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

- Le contrat de travail aidé (CTA) : les jeune insérés dans le cadre du DAIP dont les résultats dévaluation à la fin de leur contrat sont jugée satisfaisants, pourront faire l'objet d'un recrutement sans contrat de travail aidé (CTA).
- Le CNEP-Banque peut également recourir au recrutement par ce type de contrat des jeunes primo-demandeurs qui n'ont pas été déjà placés en contrat d'insertion professionnelle
- Le CTA conclu entre l'employeur et la direction de l'emploi de la wilaya (DEW) :

Donne lieu à une contribution de l'Etat au salaire du bénéficiaire

Parallèlement à la signature du contrat de travail aidé, l'employeur est tenu de l'établir un contrat de travail à durée déterminée (CDD formule CTA) au profit du bénéficiaire et ce, à l'effet de cadrer la relation de travail.

Le salaire de bénéficiaire du contrat de travail aidé est aligné sur le salaire du poste rémunération en vigueur au sein de la CNEP-Banque.

Avant la fin du CDD, le travailleur est soumis à l'évaluation établie selon le modèle d'évaluation CTA

Les contrats des travailleurs qui détiennent les meilleurs résultats d'évaluation, pourront faire l'objet de reconversion en contrat à durée indéterminée (CDI)**(Voir annexe 07)**

- Bénéficie des avantages accordés dans le cadre du DAIP.

Le recrutement des jeunes primo-demandeurs d'emploi dans le cadre du contrat de travail aidé, fait bénéfice a l'employeur d'une contribution mensuelle de l'Etat au salaire du poste pendant trois ans renouvelable, fixé comme suit :

- Douze mille (12 000.00) Dinars pour le recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur
- Dix mille (10 000.00) Dinard pour le recrutement des techniciens supérieur
- Huit mille (8 000.00) dinars pour le recrutement des jeunes sortant de l'enseignement secondaire et de formation professionnelle

En outre, l'abattement de la part patronale de la cotisation de sécurité est accordé lorsque l'employeur :

- Est à jour dans ses cotisations en matière de sécurité sociale
- Recrute pour une durée (minimale) égale au moins à douze mois, des demandeurs d'emploi également inscrits auprès des agences de placement (CTA ou autre)
- L'employeur bénéficie de cet allégement tant que la relation de travail est maintenue, dans la limite de trois ans maximum.

Les niveaux d'abattement sont fixés comme suit :

Libellé	**Taux d'abattement à appliquer**	**Taux de cotisations patronales à payer (au lieu de 25%)**
Recrutement des primo-demandeurs dans la région non du pays	80%	5%
Tous les recrutements effectués dans les régions des hauts plateaux et du sud	90%	2.5%

II Le déroulement du processus de recrutement au sein de la CNEP-Banque

Le recrutement est une succession d'opérations entreprises en vue de parvenir à pourvoir une vacance de poste de travail, en suscitant des candidatures répondant le mieux aux besoins exprimés.

1. Les étapes du recrutement

1.1 Identification des besoins en ressources humaines

Le recrutement des besoins est engagé en novembre de chaque année par la diffusion d'une note de service invitant l'ensemble des directions centrales et régionales à exprimer les besoins en personnel selon les contrats prévus. **(Voir annexe 08 et 09)**

1.1.1. Plan prévisionnel de recrutement

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

1.1.2. Validation du plan de recrutement

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

1.1.3. Notification

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

1.2. Recherche des candidatures

La direction des ressources humaines doit tenir compte du potentiel existant au sein de l'institution en privilégiant le recrutement interne. En absence de cette possibilité, une lettre notifiant l'accord pour le recours au recrutement externe est transmise à la direction du réseau concernée, laquelle effectue la recherche des candidatures. **(Voir annexe 10)**

1.2.1. Recours à l'organisme de placement

Conformément à la loi 04-19 du 25 décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les employeurs doivent passer par les organismes de placement pour procéder au recrutement, tout employeur est tenu de notifier à l'agence habilité à la commune ou l'organisme privé tout emploi vacant qans son entreprise.

1.2.2. Offre d'emploi voie de presse

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

1.3. Procédure de traitement

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

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

Les candidatures qui ne répondent pas aux conditions arrêtés pour l'occupation du poste à pourvoir sont éliminées.

1.3.2. Sélection des candidatures

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

1.3.2.1.L'entretien individuel

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

1.3.2.2.Les tests de sélection

Il s'agit de tests psychotechniques et des tests de mise en situation professionnelle pour détecter les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir.

1.3.2.3.Décision de recrutement

Trois fiches de synthèse de candidature à l'emploi**, (Voir annexe 11)** les trois meilleurs candidats jointes au guide d'appréciation sont envoyés à la direction des ressources humaines pour avis et accord de :

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

Après cette fiche de synthèse des avis, elle doit être transmise au président directeur général pour décision

Une fois la décision est prise, le candidat retenu est invité à compléter son dossier administratif**.**

(Voir annexe 12)

1.4. Accueil et intégration

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

III Etude de cas de recrutement externe

En vue de répondre à notre problématique, nous avons opté l'étude d'un cas de recrutement externe par du DAIP.

1. Recrutement d'un cadre par le bais du DAIP (CTA)

Pour connaitre la procédure de recrutement au sein de la CNEP-Banque nous avons opté pour l'étude d'un cas recrutement externe d'un cadre recruté par voie de l'ANEM dans le cadre du dispositif d'Aide à l'insertion professionnelle (DAIP).

1.1 Identification du besoin et offre d'emploi

1.1.1. Identification du besoin

Afin de répondre aux besoins en personnel des agences CNEP-Banque du réseau Tizi-Ouzou, un plan de recrutement a été envoyer par la DRH le 25/10/2022 à la direction du réseau 1.0 pour un recrutement des chargés d'études au niveau de l'agence LAKHDARIA Indice comptable 215.

1.1.2 Offre d'emploi de la CNEP-Banque à L'ALEM

Suite à ce plan du recrutement, la DRTO a lancé l'offre du recrutement auprès du responsable de l'agence locale de l'emploi de LAKHDARIA (ALEM) en date du 14 novembre 2022 **(Voir annexe 13).**

1.2 L'orientation des candidats par L'ALEM et l'entretien des candidats

1.2.1 L'orientation des candidats par L'ALEM

En date 22 novembre 2022 L'ALEM a transmis la liste des quatorze (14) candidats répondant au profil exigé. Ces derniers se sont présentés au service de la gestion du personnel au profil du réseau T.O munis de leur lettre d'introduction.

1.2.2 Entretien des candidats

En date 22 novembre 2022 la CNEP-Banque a invité ces derniers pour un entretien et un test écrit au niveau de la direction du réseau T.O en présence du DR régional, chef département administration et le directeur adjoint.

Après analyse et diagnostic de l'entretien **(Voir annexe 14)**, le directeur régional a sélectionné Mr M.L. Comme nouvelle recrue répondant aux exigences du poste à pourvoir.

En date de 02/01/2023 une fiche de synthèse de Mr ML a été envoyer à la DRH pour avis et accord du

- Directeur de la structure.
- Directeur adjoint de rattachement.
- Directeur général chargé de l'administration.

Ensuite, la fiche de synthèse revêtue des trois avis est transmise au président directeur général pour décision.

Une fois la fiche de synthèse signée, une réponse a été envoyée à L'ALEM LAKHDARIA en date de 02/02/2023 pour informer que la candidature de l'intéressé a été convoquée au niveau de la DR pour déposer son dossier administratif.

Une demande pour enquête administrative de moralité concernant Mr ML est envoyée à Mr le wali de la wilaya de Bouira en date 12/02/2023 ainsi qu'une demande du bulletin N°02 envoyé auprès de Mr le secrétaire Greffier près de la cour de Bouira.

1.3 Naissance de la relation de travail

Le 19/03/2023 la convention portant sur la mise en œuvre du contrat de travail (CTA) de Mr ML est signée par la direction de l'emploi, le DR et le bénéficiaire **(Annexe 15)**

1.3.1 Etablissement d'une lettre d'engagement

Le 06/03/2022, conformément à la réglementation en vigueur, une lettre d'engagement de prise en charge en CTA/CID fut élaborée et prend effet à compter du 21/04/2023**(Voir annexe 16)**

1.3.2 Établissement de contrat de travail aidé (CTA)

En date de 02/04/2023 Mr ML a signé un contrat de travail à durée déterminée et un contrat du travail à durée déterminée formule CIA **(Annexe 17 et 18)**

1.3.3 Procès-verbal d'installation

Sur la base du PV d'installation l'intéressé a pris ses fonctions le 02/04/2023 en qualité de chargé de clientèle épargne N1 de l'agence CNEP Banque Lakhdaria indice comptable 215. **(Voir annexe 19)**

En date de 07/05/2023, Mr le wali de Bouira a répondu que l'enquête administrative concernant Mr ML est infructueuse.

Dans ce cadre, une demande d'affiliation de Mr ML recruté à la CNEP Banque est adressée à la section paie en date 14/05/2023 ainsi une demande d'immatriculation qui fut transmise à la DM en date de 19/04/2023 pour établir la matricule de Mr ML **(Voir annexe 20)**

Mr ML perçoit un salaire mensuel brut de 47062.5dz versé par l'entreprise et de 12000.00dz de la direction de l'emploi.

A la fin de son contrat de travail à durée de trois (03) ans, Mr ML sera titularisé et son contrat de travail à durée déterminée sera peut-être reconverti en contrat à durée indéterminée selon son évaluation.

Commentaire

« La mise en place d'un processus de recrutement efficace permet d'assurer le développement des salariés et leur insertion dans les postes adéquats à leur compétence, ce qui assurera un retour bénéfique à l'entreprise. »

En effet, comme on a pu le constater durant l'élaboration de notre cas pratique, la CNEP dispose d'un long processus de recrutement composé de plusieurs tests et évaluation et ce, du début du recrutement à la fin du premier contrat de travail en CDD. Ce mode d'emploi permet à la CNEP de dégoter les bons talents et les insérer aux bons postes pour ainsi profiter de la plénitude du talent de ses nouveaux employés, ce qui vient confirmer l'hypothèse de départ qui indique le retour bénéfique de cette politique sur l'entreprise.

Conclusion du chapitre IV

Nous avons effectué notre stage de projet de fin d'étude auprès de la CNEP Banque agence de Tizi-Ouzou, où nous avons eu l'opportunité de côtoyer le département ressource humaine grâce auquel nous avons pu joindre une partie pratique a notre recherche théorique.

Nous avons constaté et étudier tout au long de notre stage la politique de recrutement de cette entreprise et cela nous a permis d'analyser en détail les défis, les stratégies et les résultats de la politique de recrutement mise en place. Cette analyse nous a révélé que l'entreprise publique a adopté une approche proactive en matière de recrutement, en mettant l'accent sur la transparence avec l'élaboration de différents concours d'accès dans leur processus de recrutement.

Enfin, l'entreprise a également fait preuve d'innovation en se mettant à la page, notamment en termes d'utilisation des outils technologiques et en établissant des partenariats stratégiques avec des institutions publiques tel que l'ANEM.

Conclusion générale

Conclusion générale

De nos jours les entreprises cherchent à se développer au mieux, d'une part, pour faire face à la concurrence et d'une autre, pour maximiser ses bénéfices. Pour cela, l'entreprise compte sur le département ressources humaines qui se trouve être le noyau dur de l'entreprise, en constante évolution, la GRH s'occupe de diverses missions, de la gestion de l'effectif au management de l'entreprise en général, cette dernière s'occupe entre autre du repérage et acquisition de talents pour aider à développer l'entreprise a moyen long terme.

Le recrutement du personnel est une opération délicate, difficile et souvent coûteuse qui implique des contraintes matérielles et psychologiques. On distingue deux type de recrutement, interne et externe.

Le recrutement interne est la première alternative de l'entreprise, les ressources humaines interviennent afin de placer les bonnes personnes aux bonnes places, en repérant les compétences des employés déjà en place les ressources humaines s'occupent de les caser selon leurs aptitudes dans des postes où ils seront plus mis en valeur et plus productif. Ensuite, le recrutement externe généralement plus couteux et plus long à mettre en place, est sollicité par l'entreprise dans le cas d'un manque clair de compétence au poste à pourvoir, il implique notamment toute une étude ainsi qu'un long processus avant d'arriver à l'étape de l'intégration.

Nous avons exposé dans ce mémoire les différentes phases de recrutement et procédures suivies pour acquérir un bon capital humain. Nous avons démontré comment explorer le marché de travail, respecter les étapes du processus de recrutement, concevoir une offre d'emploi, choisir les meilleurs supports publicitaires et conduire un entretien de sélection.

Une politique de recrutement efficace vise à trouver objectivement des candidats susceptibles de répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en minimisant les coûts et les risques.

Conclusion générale

Ainsi, la réussite d'un recrutement réside dans la stratégie mise en œuvre par l'entreprise via son département RH, en préparant soigneusement étape par étape sans rien laisser au hasard de l'étude réalisé afin de déterminer les postes à pourvoir à la procédure de l'intégration, c'est ce que nous avons démontrer tout au long de notre travail de recherche en nous basant sur différents ouvrages mais aussi la réalisation de notre cas pratique.

L'étude de notre cas pratique effectué à la CNEP Banque agence Tizi-Ouzou, nous a permis de consolider nos connaissances théoriques et visualiser le côté pratique avec le suivi complet des étapes du processus de recrutement. Ce processus nous a permis de suivre l'intégration d'un élément via recrutement externe par le biais de l'ANEM dans le cadre de son programme Dispositif d'aide à l'insertion professionnel (DAIP).

De Part notre travail de recherche et en se basant sur les éléments récoltés lors de notre stage pratique nous confirmons l'hypothèse de départ qui montre toute l'importance d'une bonne politique de recrutement et la parfaite exécution de toute les étapes de son processus.

Perspectives et limites

Notre étude présente des limites que nous avons résumées comme suite :

- Manque d'articles de qualité traitant la thématique sur internet.
- Limite d'ouvrages accessible au grand public reprenant la thématique.
- Impossibilité d'assister à un entretien d'embauche ainsi qu'au suivi complet de la procédure.
- Manque de support papier permettant le bon suivi de la politique de recrutement de l'agence d'accueil.
- Manque d'organisation de la structure de l'agence ne permettant pas au employés d'accordé le temps nécessaire au suivi du cas pratique.

A l'issue de cette étude, nous proposons les perspectives de recherche suivantes :

- Rallier les avantages et la force de frappe d'internet au recrutement.

- Innover les techniques et le processus de recrutement notamment durant les entretiens d’embauche.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeyre. La gestion des ressources humaines. Edition La découverte, 2005.

AZZOP ARDI Gilles, Guide de recrutement, Marabout, Italie, 2000.

Barabel ; Meier. Manageor. Paris Dunod,2015.

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004.

CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 2ème Ed Dunod, Paris, 2004.

David, Autissier ; Blandine, Simon. Mesurer la performance des ressources humaines. France : Edition.

DIMITRI WEISS Ressources humaines, Editions d'Organisation, 3eme édition, 2005.

DUHAMEL Sabine, Les tests de recrutement, Studyrama, France,2008.

GUYOT. Jean. « Le recrutement méthodique du personnel ». Paris, édition entreprise moderne, 1983.

H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5e édition, DUNOD, Paris, 2016.

J. caselli, F.cros, « concepts de la GRH et planification prévisionnelle », HPE, L'UNESCO).

Jean Marie, Peretti « ressources humaines » 12eme édition. France 2010.

L, Cadin. Gestion des ressources humaines. Paris : Edition Dunod, 2007.

Laetitia, Lathielleux. L'essentiel de la GRH. 2éme Édition. Paris : Edition Gualio, 2008.

Nicolas, Arnaud. Nouveaux enjeux de la GRH. Edition ellips, novembre 2013.

PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5ème Ed Vuibert, Paris, 2005.

PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15éme édition, Vuibert, paris, 2008.

SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS, 1977.

SEKIOU-BOLDIN, al: GRH, 2ème edition, Ed BOECH 2004.

SHIMON L. DOLAN, TANIA SABA, SUSANE, TACKSON, RANDAL S. SHULER/ la GRH : enjeux, tendance et pratique actuelles, 3ème édition : Pearson éducation, 2002.

Bibliographie

Lois et constitution :

Décret législatif n°93-03 du 1er mars 1993 relatif à l'activité immobilière.

Articles :

Agence Cnep Tizi-Ouzou

Arrêté interministériel du 15 Novembre2000 fixant les modalités d'application du décret exécutif n°24-3 08 du 4 octobre 1994 Définissant les règles d'intervention de la caisse national de logement, en matière de soutien financier des ménages.

B. GOSSE. « Management des ressources humaines », HR.470.

Document officielle de la CNEP banque.

Guide méthodologique du recrutement ACCESS. FR.

Manuel de procédure CNEP-Banque

R. EL METNANI, directeur de la SRH, « Condition de refinancement du crédit hypothécaires ».

Sites Internet :

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

http://www.pratique.fr/quels-differents-motifs-licenciement.html (consulté le 02/05/2014 à 12 :30).

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e25326c527.pdf

Travail de fin d'étude :

BOULEMSAMER. Z et MEKREZ. L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin 2016.

Bibliographie

CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA0CEVITAL », juin 2016.

DARNE.M, « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? ».

ANNEXES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste de tableaux et figures

Liste abréviation

Introduction générale 1

Chapitre : Aspects théoriques de la GRH 6

Section 01 : Définition et historique de la GRH 5

1. Définitions de la GRH 5

1.1Les éléments constitutifs de la GRH 7

1.2Les activités rattachées à la GRH 7

2. Historique de la GRH 7

2.1L'école classique 8

2.2L'école des relations humaines 10

Section 02 : Grands principes, rôle et activités de la GRH 14

1. Principes de la GRH 14

1.1. La personnalisation 14

1.2. L'adaptation 14

2. Les missions de la GRH 16

3. Les rôles des ressources humaines dans l'entreprise 17

4. Les activités de la gestion des ressources humaines 19

4.1Les activités classiques de la GRH 19

4.2Les activités modernes de la GRH 22

Chapitre II : notions sur le recrutement 25

Section 01 : Aspects général sur le recrutement 25

1. Définition du recrutement 25

2. Les types de recrutement 26

2.1. Recrutement interne 26

2.1.1. Les avantage du recrutement interne 29

2.1.2. Les inconvenants du recrutement interne 29

2.2. Recrutement externe 30

2.2.1. Les moyens de recrutement externe 33

2.2.2. Les avantages du recrutement externe 34

2.2.3. Les inconvenants du recrutement externe 34

2.2.4. Principaux outils de recrutement 35

Table des matières

2.2.5Les canaux de recrutement 37
Section 02 : L'élaboration des tests de recrutement et leurs objectifs 40
1Définition de test 40
2 L'élaboration des tests et les critères d'évaluation 40
2.1 Elaboration des tests de recrutement 40
2.2 Les critères d'évaluation 42
3Les types de test 45
3.1Classification de tests 45
3.1.1Les tests d'intelligence et d'aptitude 45
3.1.1.1 Les tests d'intelligence 45
3.1.1.2 Les tests d'aptitude 46
4Les objectifs et les limites des tests 50
4.1Les objectifs des tests 50
4.2Les limite des tests 51
4.2.1Les limites propres à l'environnement du recrutement 51
4.2.2Les limites propres aux candidats 51
Chapitre III : Processus de la mise en œuvre de la politique de recrutement 53
Section 01 : Processus de recrutement 53
1.Définition du besoin 53
1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir 54
1.2. Etablir le profil de poste 55
2. La recherche des candidats 56
2.1. La prospection interne 56
2.2. La prospection externe 57
3. La sélection des candidats 57
4. L'entretien 58
4.1. L'accueil du candidat 59
4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature 60
4.3. Les critères de motivation 60
4.4. La validation des compétences 60
4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité 60
4.6. La présentation de l'entreprise et du poste 60
4.7. La conclusion de l'entretien 61

Table des matières

5Choisir le candidat 61
6La période d'essai 62
6.1Accueillir le nouvel embauché 62
6.2Structurer la prise de fonction 62
6.3Piloter la période d'essai 64
7L'embauche définitive 64
7.1Décider de l'embauche définitive 64
8Accueil et intégration du nouvel embauché 65
9Les erreurs à éviter 66
Section 02 : contrat de travail 68
1Définition et les éléments constitutifs du contrat de travail 68
1.1Définition du contrat de travail 68
1.2Les éléments constitutifs du contrat de travail 68
2Les différents types de contrat 69
2.1Le contrat de travail à durée indéterminé (CDI) 69
2.2Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) 69
2.3Contrat de travail temporaire (CTT) 69
3Droits et obligations des travailleurs et employeurs 69
3.1Droits et obligations des travailleurs 70
3.2Droits et obligations des employeurs 71
4La durée de travail 71
4.1Horaire hebdomadaire 71
4.2Les dérogations 72
4.3 Le travail de nuit 72
4.4 Le travail par équipes 72
4.5Les heures supplémentaires 72
4.6L'absence 73
5Cessation et suspension de la relation de travail 73
5.1 La retraite 73
5.2Le licenciement 74
5.3Le licenciement pour compression d'effectifs 76
5.4L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée 76
5.5Autres modes de cessation de relation de travail 76
5.6Suspension de la relation de travail 76

Table des matières

Chapitre IV : présentation et description du processus de recrutement au sein de la CNEP 80

Section 01 : Présentation et organisation générale de la CNEP Banque 80

1Présentation et historique de la CNEP Banque 80

1.1Présentation 80

1.2Historique 81

1.3Présentation du réseau de Tizi-Ouzou 86

1.3.1Présentation du département contrôle du réseau 86

1.3.2 Missions du département contrôle 87

1.4Les institutions de soutien aux crédits immobilier 89

1.4.1La caisse nationale du logement « CNL » 89

1.4.2Le fond de garantie et de caution mutuelle de la promotion immobilière 89

1.4.3La société de garantie du crédit immobilier « SGCI » 89

1.4.4 L'institution de refinancement hypothécaire « SRH » 90

Section 02 : Le recrutement au sien de la CNEP-Banque et le déroulement de son processus de recrutement (étude cas externe) 92

I. Le recrutement au sien de la CNEP-Banque 92

1. Les types de recrutement 92

1.1.Le recrutement interne 92

1.2. Le recrutement externe 92

2. Les modes de recrutement 92

2.1. Le recrutement classique 93

2.2Le recrutement par le dispositif d'aide a l'insertion professionnelle (DAIP) 93

II. Le déroulement du processus de recrutement au sein de la CNEP-Banque 96

1. Les étapes du recrutement 96

1.1. Identification des besoins en ressources humaines 96

1.1.1. *Plan* prévisionnel de recrutement 96

1.1.2. Validation du plan de recrutement 96

1.1.3. Notification 96

1.2. Recherche des candidatures 96

1.2.1. Recours à l'organisme de placement 96

1.2.2. Offre d'emploi voie de presse 97

1.3. Procédure de traitement 97

1.3.1. Présélection sur l'étude de curriculum vitae et de la lettre de motivation 97

Table des matières

1.3.2 Sélection des candidatures..... 97
1.4 Accueil et intégration 98
1.4.1 Prise de fonction..... 98
III Etude de cas de recrutement externe..... 98
1. Recrutement d'un cadre par le bais du DAIP (CTA) 98
1.1. Identification du besoin et offre d'emploi..... 98
1.1.1. Identification du besoin..... 9
1.1.2. Offre d'emploi de la CNEP-Banque à L'ALEM..... 98
1.2. L'orientation des candidats par L'ALEM et l'entretien des candidats 98
1.2.1. L'orientation des candidats par L'ALEM 98
1.2.2. Entretien des candidats..... 99
1.3. Naissance de la relation de travail..... 99
1.3.1. Etablissement d'une lettre d'engagement..... 99
1.3.2.Établissement de contrat de travail aidé (CTA) 99
1.3.3. Verbal d'installation Procès 100
Conclusion général 102
Bibliographie 105
Annexe
Table des matières
Résumé

Résumé

La politique de recrutement est un élément essentiel pour les entreprises publiques, car elle dicte le processus de recrutement qui lui, permet d'identifier et de sélectionner les candidats les plus qualifiés pour occuper les postes vacants. Cependant, les particularités des entreprises publiques, telles que les politiques de recrutement spécifiques, les réglementations gouvernementales et les contraintes budgétaires, peuvent influencer ce processus. Les principales étapes du processus de recrutement, seront examinées en détail. L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques, les défis potentiels et les opportunités d'amélioration dans ces différentes étapes. Les résultats de ce processus aideront à fournir des recommandations pratiques pour optimiser le recrutement dans les entreprises publiques. Ces recommandations pourront être utilisées par les professionnels des ressources humaines et les responsables du recrutement pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leur processus de recrutement, en tenant compte des spécificités propres aux entreprises publiques, ce qui permettra non seulement d'acquérir les talents mais aussi de les placer aux bons postes afin de garantir une bonne utilisation et la maximisation de leurs services au sein de l'entreprise. Enfin, on a remarqué que le processus de recrutement peut différer d'une organisation a une autre mais la ligne de conduite reste la même, c'est-à-dire améliorer le rendement et le résultat et ainsi être plus efficace à long terme. Pour clôturer, on peut dire que la santé économique d'une entreprise dépend fortement de son recrutement et de l'élaboration d'une bonne stratégie de recrutement.

Mot clé : Ressources humaines, recrutement, politique de recrutement, insertion professionnelle.

Summary

The recruitment policy is an essential element for public companies, because it dictates the recruitment process which allows it to identify and select the most qualified candidates to fill vacant positions. However, the peculiarities of public companies, such as specific recruitment policies, government regulations and budgetary constraints, can influence this process. The main stages of the recruitment process will be examined in detail. The objective is to identify good practices, potential challenges and opportunities for improvement in these different stages. The results of this process will help provide practical recommendations to optimize recruitment in public companies. These recommendations can be used by human resources professionals and recruitment managers to improve the effectiveness and efficiency of their recruitment process, taking into account the specificities specific to public companies, which will not only make it possible to acquire the talents but also to place them in the right positions to ensure proper use and maximization of their services within the company. Finally, it was noted that the recruitment process may differ from one organization to another but the line of conduct remains the same, that is to say, to improve performance and results and thus be more effective in the long term. To conclude, we can say that the economic health of a company depends heavily on its recruitment and the development of a good recruitment strategy.

Keywords: Human resources, recruitment, recruitment policy, professional integration.