

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Sujet

**Le recrutement comme politique d'ajustement des
besoins en compétences dans l'entreprise
Cas : Direction de la Distribution de la SONELGAZ**

Réalisé par :

- AMARA Sarah
- AIT OUARAB Rania

Encadré par :

OUAMAR Sabrya

Devant le jury composé de :

Présidente :	SI MANSOUR Farida	MCB	UMMTO
Encadrante :	OUAMAR Sabrya	MCB	UMMTO
Examinatrice :	SI SALAH Karima	MCB	UMMTO

Promotion : 2021/2022

Nous remercions notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer toute nos reconnaissances à notre encadreur, M^{me} OUAMAR SABRYA nous la remercions de nous avoir encadrée, orientée, aidée et conseillée tout au long de l'avancement de notre mémoire.

Nous remercions aussi notre encadreur, M^{me} AIT ABDEL CHAHRA pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel de la direction de la distribution de SONELGAZ de Tizi-Ouzou.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moral, leurs aides et leurs encouragements.

Nous voudrions exprimer notre reconnaissance envers nos amis et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel, ainsi que tous les enseignants qui ont su guider tout au long de notre cursus universitaire.

Nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, pour leur patience et bienveillance « Que Dieu les préserve », qui ont attendu et espéré ma réussite. Je leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances pour tous ce qu'ils ont fait pour moi et que je ne rendrai jamais assez.

A mes chères sœurs : Meriem, Amina et Imene.

A mon cher mari Sidali.

A tous mes proches, mes amis.

A tous ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toutes les personnes que j'aime.

Sarah

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, pour leur patience et bienveillance « Que Dieu les préserve », qui ont attendu et espéré ma réussite. Je leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances pour tous ce qu'ils ont fait pour moi et que je ne rendrai jamais assez.

A mon cher frère : Abd Samed

A tous mes proches, mes amis (Surtout : Sabrina, Marie, Sarah, les jumelle Amel et Manel).

A tous ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toutes les personnes que j'aime.

Rania

Liste des tableaux

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon en fonction du genre	84
Tableau N°02: La répartition des répondants selon l'âge	85
Tableau N°03 : La répartition des répondants selon l'ancienneté.....	86
Tableau N°04 : L'avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l'entreprise.....	87
Tableau N°05: La méthode de recrutement dans l'entreprise	89
Tableau N°06: La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement.....	90
2.2.1.3. L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement	91
Tableau N°08: L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise	92
Tableau N°09: Les compétences recherchées chez le candidat	93
Tableau N°10: Le recrutement et le respect de la réglementation	94
Tableau N°11: Le recrutement et la publication interne	95
Tableau N°12 : L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ	96
Tableau N°13: Type de contrat appliqué.....	97
Tableau N°14: La supervision par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter	98
Tableau N°15: La source de recrutement la plus efficace.....	99
Tableau N°16: Les critères de sélection d'un candidat	100
Tableau N°17 : La prise en compte des compétences lors du recrutement.....	101
Tableau N°18: l'Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise...	102
Tableau N°19: la compétence des salariés ou sien de SONELGAZ.....	103
Tableau N°20 : La stratégie adoptée par l'entreprise dans la création des emplois.....	104
Tableau N°21: L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ.....	105
Tableau N°22: La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ	106
Tableau N°23: La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise	107
Tableau N°24: Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise.....	108

Liste des figures

Figure N°01 : Répartition de l'échantillon en fonction du genre	85
Figure N°02 : La répartition des répondants selon l'âge.....	86
Figure N° 03 : La répartition des répondants selon l'ancienneté	87
Figure N°04 : L'avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l'entreprise	88
Figure N°05 : La méthode de recrutement dans l'entreprise	89
Figure N°06 : La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement	90
Figure N°07 : L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement	91
Figure N°08 :L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise.....	92
Figure N°09: Les compétences recherchées chez le candidat.....	93
Figure N°10 : Le recrutement et le respect de la réglementation.....	94
Figure N°11 : Le recrutement et la publication interne.....	95
Figure N°12 : L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ.....	96
Figure N°13 : Type de contrat appliqué	97
Figure N°14 : la DRH, les spécialistes des différents services, et l'organisation du recrutement	98
Figure N°15 : La source de recrutement la plus efficace	99
Figure N°16 : Les critères de sélection d'un candidat	100
Figure N°17 : La prise en compte des compétences lors du recrutement	101
Figure N°18 : Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise	102
Figure N°19 : la compétence des salariés ou sien de SONELGAZ	103
Figure N°20 : La stratégie adoptée par l'entreprise dans la création des emplois	104
Figure N°21 : L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ.....	105
Figure N°22 : La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ.....	106
Figure N°23 : La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise	107
Figure n°24 : Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise	108

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I

LA GESTION DES COMPETENCES : REVUE DE LITTERATURE

Introduction 05

Section 1 : La gestion des ressources humaines..... 06

Section 2 : Le cadre théorique de la compétence..... 17

Section 3 : La GPEC : élément clé dans d’identification des compétences..... 29

Conclusion..... 36

CHAPITRE II

CADRE GENERALE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Introduction 37

Section 1 : Le recrutement comme enjeu stratégique de l’entreprise 37

Section 2 : La mise en place d’une démarche de recrutement 47

Section 3 : Les techniques de recrutement 58

Conclusion..... 68

CHAPITRE III

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT AU SEIN DE LA DIRECTION
DE LA DISTRIBUTION DE SONELGAZ DE T-O**

Introduction 69

Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil 69

**Section 2 : Le déroulement de recrutement au sein de la direction de la distribution
d’électricité et gaz 77**

**Section 3 : Analyse des conséquences de la politique de recrutement au sein de
SONELGAZ..... 83**

Conclusion..... 109

Conclusion générale 110



Introduction Générale



L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif. On peut tenter de la décrire comme un système à la fois artificiel, car construit par des hommes, et naturel car résulte de la composition d'actions parfois imprévisibles d'un grand nombre d'individus. Ainsi une entreprise, à l'image de toute organisation cellulaire, est un système «organisé » et « complexe ». Elle présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité qui en font une structure à la fois propice et résistante aux changements et aux obstacles. Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management des ressources humaine (RH) car elle est reconnue comme une fonction stratégique très essentielle pour l'organisation.

Le plus grand capital reste incontestablement les ressources humaines qui, dans des circonstances de concurrences et de conflits, sont devenues une véritable mesure qui identifie « la bonne santé » de l'entreprise.

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.

Il n'y a pas longtemps, le facteur humain occupait une position de second rang dans la préoccupation des responsables d'entreprise, il était considéré comme un coût non pas comme une ressource. Par ailleurs, le recrutement est étroitement dépendant de la situation économique de l'entreprise et celle du pays où elle se situe. En effet, le recrutement est à l'origine de toute gestion des ressources humaines. Il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises.

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 environnement, à devenir agiles et compétitives à travers ses différentes activités.

Le facteur humain l'une des préoccupations de la GRH dans les différentes organisations, puisque c'est lui qui gère, qui décide et encore c'est lui qui consomme. C'est pour cela, l'entreprise dans laquelle il travail s'occupe de lui dès son recrutement.

Aujourd'hui, le recrutement est un élément primordial de la gestion des ressources humaines, il constitue l'un des principaux éléments de sélection de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Le recrutement est un facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ». Cette dernière est un facteur déterminant issu de l'évolution de la gestion des ressources humaines. L'enjeu principal de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est l'identification des besoins de l'entreprise à court et à long terme et l'adaptation des compétences des ressources humaines dont elle dispose aux exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressées à essayer de comprendre en quoi une politique de recrutement pourrait constituer un élément central pour adapter les besoins en compétences de l'entreprise, en l'occurrence, la direction de la distribution de SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou, lieu où nous avons mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Choix du sujet

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs ont motivé notre choix de thème, "Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise. Cas : Direction de la Distribution de la SONELGAZ" dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master, parmi lesquels nous citons :

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

Nous avons choisi la Direction de la Distribution de la SONELGAZ comme lieu de stage car elle répond valablement à notre problématique de recherche.

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

Problématique

Dans ce travail de recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : « **Quels est le rôle et la contribution du recrutement dans la recherche des compétences au sein de l'entreprise SONELGAZ ?** »

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

- Le recrutement est-il perçu comme un outil pertinent de choix de compétence ?
- Est-ce que le recrutement influence positivement sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

Hypothèses

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons considéré les deux hypothèses suivantes :

- **H1** : Le recrutement contribue dans la recherche des compétences.
- **H2** : La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée.

Objectif de la recherche

Notre travail de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude nous permettrait de mieux connaître la ressource humaine dans l'entreprise et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence et son impact dans l'entreprise algérienne « SONELGAZ ».

Méthodologie de la recherche

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie qui s'articule autour de deux volets :

Notre recherche est basée sur une étude documentaire, à travers laquelle nous sommes inspirés d'ouvrages pertinents mais surtout très récents et des revues scientifiques qui reflètent l'actualité économiques et financière. Les mémoires et les sites internet sont également des sources subsidiaires à celles mentionnées en amont.

Nous avons également effectué un stage pratique au sein de la Direction de la Distribution de la SONELGAZ en adoptant une étude qualitative à l'aide d'un questionnaire adressé aux salariés de la SONELGAZ.

Structure de la recherche

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

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

- Le premier chapitre qui est intitulé : « La gestion des compétences : Revue de littérature », est scindé en trois sections : la première est consacrée à la gestion des ressources humaines, la deuxième porte sur le cadre théorique de la compétence, et la dernière est basée sur la GPEC.

- Le deuxième chapitre, intitulé : « Cadre général du processus de recrutement », porte sur le recrutement comme enjeu stratégique de l'entreprise, la mise en place d'une politique de recrutement ainsi que les différentes techniques de recrutement.

- Dans le troisième chapitre, intitulé : « Analyse de la politique de recrutement au sein de la Direction de la Distribution de SONELGAZ de T-O », nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise (SONELGAZ), ensuite les procédures de recrutement utilisées par cette entreprise et nous avons fini par la collecte de données et l'analyse des résultats de l'étude.

Chapitre 1

*La gestion des compétences : Revue
de littérature*

Introduction

La gestion des ressources humaines, occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, elle constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Son rôle est de rechercher et d'obtenir les compétences des salariés dont l'organisation a besoin et à motiver les agents pour atteindre les objectifs planifiés. En ce sens, ces compétences contribuent largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de leurs enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines. Les changements technologiques, les besoins grandissants et changeants lié aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans le développement des compétences de ses employés et gestionnaires.

Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s'avérer pertinents pour leurs survis et leurs pérennité. Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leur compétences réussissent assez souvent.

Trois points essentiels permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, dans laquelle sera présentée son évolution à travers des jalons historiques qui paraissent importants. Sa définition et ses objectifs. La deuxième section est consacrée aussi au cadre théorique de la compétence. Enfin, dans la troisième section sera présentée la notion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Section 1 : La gestion des ressources humaines

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.¹

1. Histoire de la GRH

Le développement de la GRH est étroitement lié à celui de la fonction RH et a ainsi connu plusieurs étapes.

1.1. De l'apparition des premiers services de personnel à la gestion stratégique des ressources humaines

La fonction Ressources humaines n'a pas commencé avec l'apparition, il y a un siècle ou deux, des premiers services spécialisés². B .Just ; dans son remarquable historique de la fonction personnel, propose une chronologie détaillée 15 qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction.

B .Just décompose donc cette évolution en sept périodes. En effet, c'est la modification des besoins de la fonction qui permet de comprendre l'évolution du SIRH.

1.1.1. Première période : de 1870 au début du XXe siècle

La fonction n'existe pas, c'est le patron qui exerce cette fonction, accompagné d'un comptable pour la paie et d'un secrétaire général pour l'administration générale. Vers 1880, vont apparaître les premières lois sociales

1.1.2. Deuxième période : l'avant-première Guerre Mondiale.

C'est la période de l'émergence de la fonction avec un mouvement de rationalisation vers 1914, impulsé par le Taylorisme. Nous constatons l'apparition de nouvelles lois pour faire face à l'essor du capitalisme.

¹ CLAUDE Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition Eyrolles, paris, 2009, P 55.

² Jacques IGALENS. , Alain ROGER, « MASTER RESSOURCES HUMAI NES », édition ESKA, Paris 2007, P.15-16

1.1.3. Troisième période : la fin de la première Guerre Mondiale.

Nous assistons au développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font ressentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage.

1.1.4. Quatrième période : de la fin de la première Guerre Mondiale au début de la Seconde Guerre mondiale.

La victoire du Front populaire, en 1936 en France modifie le paysage social avec l'instauration de la paix sociale en signant avec les représentants patronaux et syndicaux les accords Matignon dans la nuit du 7 au 8 juin 1936 et des réformes sociales spectaculaires (congés payés,...).

1.1.5. Cinquième période : de la fin de la Seconde Guerre Mondiale à 1960.

Cette période du début des 30 glorieuses engendre un accroissement de la réglementation. Nous constatons l'apparition de nouvelles organisations du travail. C'est à cette époque que la fonction de directeur du personnel se professionnalise et se structure.

1.1.6. Sixième période : de 1960 à 1980.

En parallèle à la poursuite du développement de la législation sociale, nous voyons apparaître d'autres aspirations de la population telles que le besoin d'expression et d'accomplissement, ainsi que la recherche de la satisfaction au travail.

1.1.7. Septième période : depuis 1980, une fonction de plus en plus stratégique.

Nous assistons à une véritable modification de la fonction du fait du ralentissement de la croissance économique, du développement de la concurrence internationale et des mutations technologiques.

1.2. De 1990 à aujourd'hui

Dans les vingt-cinq dernières années, on peut distinguer, quatre étapes avec deux périodes de crise³ :

- DRH de crise (1990-1995) ;
- DRH partenaire d'affaires et créateur de valeur (1996-2007) ;

³ Jean -Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 21 e édition, édition Vuibert, Paris 2016, P.249

- DRH de crise (2008 -2013) ;
- DRH garant du contrat social et champion du changement (depuis 2014).

2. Définitions de la gestion des ressources humaines

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue⁴. La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc. ». ⁵

La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

C'est une somme de taches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion »⁶

« La GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion, elle se cultive également à la confiance de la philosophie de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité ». ⁷

3. Les missions de la Gestion des ressources humaines

A travers son évolution, la fonction de gestion des ressources humaines a connu plusieurs appellations. Ces changements d'appellations ont été suivis par des changements dans les missions assignées à cette fonction, On distingue quatre principales missions de la fonction ressources humaines :

⁴ SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Chenelière, Canada, 2004, P6.

⁵ Olivier Meier, « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». édition DUNOD, Paris, 2009.

⁶ Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, université Paris, 2^{ème} édition, 1991.

⁷ LOIC CADIN, FRANCIS Guérin, « la gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 3^{ème} Edition, 2010, P3.

3.1. Administration efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration de personnel est une mission très toute confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels elle doit avoir une productivité exemplaire.

3.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute pour assurer le développement durable de l'organisation.

3.3. Favoriser le changement

Pour être un agent de changement la direction des ressources humaines intervient en amont dans le processus de changement ou elle dédie une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, évite toute sorte de résistance et insère une culture de changement et de transformation dans l'entreprise, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner ce changement, la réussite d'un processus de changements repose sur la prise en compte.

3.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines et dans l'obligation d'aider l'entreprise à la réalisation de ces objectifs stratégiques et faire en sorte de réaliser l'adéquation entre la stratégie des RH et celle de l'entreprise. Qui implique la participation de DRH à la réalisation et la définition de la stratégie de l'entreprise, le DRH devrait veiller à la prise en compte en amont les conséquences sur le plan humain de tous les scénarios étudiés et de convaincre l'entreprise à ne pas faire des choix trop « court-termistes », destructeur de valeurs sur le moyen et long terme, dans cette mission le DRH est perçue comme l'homme de développement durable et le défenseur de performance globale.

4. Les objectifs de la GRH

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain. Les interactions et la motivation des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement

.C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel mais aussi la communication.

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent se regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps.

4.1. Objectif explicite

La gestion des ressources humaines vise en quatre objectifs explicites :⁸

4.1.1. Attirer

L'acquisition des ressources humaine est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédants des habilités et de l'expérience.

4.1.2. Retenir

L'élaboration d'un programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

4.1.3. Former (Développer)

Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.

4.1.4. Motiver et satisfaire

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.

- **En rémunération** : mettre l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite ;
- **En climat du travail** : mettre l'accent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés ;
- **En santé et sécurité** : Réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ;

⁸ David Alis et autres : « gestion des ressources humaine », 3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011, p20.

- **Etre efficace** : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

4.2. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites :⁹

4.2.1. L'accroissement de la productivité

La gestion des ressources humaines peut aider l'organisation à l'amélioration de son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Une étude canadienne présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de la productivité se révèle la plus importante. Selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés et amélioré la créativité de ces derniers, limite leurs capacités à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.

4.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail

Afin de fournir une meilleure contribution à leur organisation les salariés souhaitent jouir d'une plus grande autonomie et ils désirent se voir confier des responsabilités. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

4.2.3. Le respect de cadre juridique

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

⁹Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4^{eme} édition, 2008, P28.

4.3. Les objectifs à long terme

Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

5. Les activités de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines à une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe, le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance la gestion des compétences.

5.1. Recrutement

Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.

5.1.1. Définition du recrutement

Le recrutement est défini comme «*un ensemble d'activités par les qu'elle les gestionnaires informe à des personnes susceptibles de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant (on susceptible de le devenir) dans leurs organisations, et incitent ces personnes à offrir leurs services c'est-à-dire à pose leur candidature* ». ¹⁰

Donc le recrutement c'est une méthode on bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste ces dernières peut être quantitatives (répond aux besoins de poste).

5.1.2. Les objectifs du recrutement

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat Qualifiés ;

¹⁰ ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.

- Sélectionner les candidats susceptibles d’occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l’organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- Augmenter l’efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Contribuer à titre préventif à l’établissement de programmes spécifiques pour différents services de l’organisation.¹¹

5.2. La rémunération

La rémunération est une somme de prix payé par l’employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

5.2.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale est l’activité constituante à évaluer à contribution des employés à l’organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l’existence et la capacité financière de l’organisation.¹² Elle se compose de deux types de rémunération :

- **La rémunération directe** : Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d’autres systèmes de rémunération comme les régimes d’indication et d’intéressement. Elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli ;
- **La rémunération indirecte** : Elle s’ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s’agit d’autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d’avantages sociaux ou « d’éléments sociaux ». Pour l’employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d’œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

5.2.2. Les objectifs de la rémunération

L’importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu’elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

¹¹Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines page188.

¹² LEITIA le Theillem : « l’essentiel de la GRH »,2eme édition, Paris, 2008, P4-8

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motiver ;
- Démontrer de reconnaissances aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

5.3. L'évaluation du rendement

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

5.3.1. Définition de L'évaluation du rendement

L'évaluation peut être définie comme étant : un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultats d'un employé occupant un poste donné.

C'est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé. Elle fait partie du système de gestion du rendement d'une entreprise. Habituellement, les employés et les gestionnaires procèdent à des vérifications tout au long de l'année.¹³

5.3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations ;
- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui à la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. ;

¹³<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guidesaffaires/glossaire/evaluation-de-rendement>.

- Les évaluations du rendement indiquent clairement comment un employé doit se comporter pour atteindre de façon efficace les objectifs de l'organisation et les moyens pour y parvenir.

5.4. La formation

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat. Elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique.

5.4.1. Définition de La formation

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.¹⁴

Selon Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi infracteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.¹⁵

5.4.2. L'objectif de la formation

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliore le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une rééducation des accidents et des déports ;

¹⁴ SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2ème éd, 2002, P114.

¹⁵ MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.¹⁶

5.5. La communication

5.5.1. Définition de la communication

La communication a différentes définitions, parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les efforts des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.¹⁷

La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.¹⁸

La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonces, des signes et des informations qui sont utilisés pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapte un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

5.5.2. Les objectifs de la communication

Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs politiques, relationnels, et culturels clairs, ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

¹⁶ SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2e éd) 2002, P114.

¹⁷ Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.P04

¹⁸ Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

Un politique de communication sert, nous dit à favoriser la compréhension la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :¹⁹

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations, générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute de personnels de manière à recueillir les données nécessaires, à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale ;
- Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

Section 2 : Le cadre théorique de la compétence

Le concept de compétences est développé dans de nombreuses études. l'objet de cette section est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

1. Naissance du concept de compétence

Pour Van Beiren donck²⁰, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence. Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en effet, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des HOMMES. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détail.

Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien Capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit et surtout aucune initiative perturbant le système.

¹⁹ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

²⁰ Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004, p. 15-17.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durant les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations particulier et de l'économie en général. Mais des marchés internationaux ont considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de Prahalad et Hamel pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui d'une compétence organisationnelle, on l'appelle la compétence distinctive.²¹ En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

2. Définition et objectifs de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétences. A partir de ces définitions, il est possible de dégager des caractéristiques.

2.1. Définitions des compétences

Selon P.ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles*

²¹ Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995, p

*auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances »*²²

Selon YVE BACK JEAN (2003) « *La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables) , de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné*». ²³

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ». ²⁴

2.2. Les objectifs de compétences

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'actions ;
- Elle est aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. ²⁵

3. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont résumés dans le tableau suivant : ²⁶

²² PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

²³ JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

²⁴ Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015, p. 73.

²⁵ Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007, p 179.

²⁶ LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,P.18.

Tableau N°01 : Les composantes de la compétence

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

Source : LECOEUR.E op. Cite, P.19

4. Les types de la compétence

4.1. Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (*les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence*).

L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes et aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des

ressources humaines avec le passage du couple (*poste de travail/niveau de qualification*) au couple plus complexe (*fonction/compétence*).

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par apport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux : « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». ²⁷

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est à dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-Leboyer comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien. La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis une situation professionnelle donnée. ²⁸

Pour Guy Le Boterf ²⁹ la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est 'un savoir agir reconnu'. Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

²⁷ C. Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.

²⁸ D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999, p. 124.

²⁹ G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétent par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

4.2. Les compétences collectives

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employés. Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

Pour C. Dejoux « *la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* ». ³⁰

Selon Le BOTERF, « *ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel* ». ³¹

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ». ³²

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en évidence qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;

³⁰ C. Dejoux., op. Cit, p.9.

³¹ G. Le BOTERF, op. Cit, p 15, 35.

³² Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, p.21-35.

- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

5. L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernier compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale ceci peut être réaliser par le choix quant à la place qu'on entend accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui rependent à des soucis de préférence selon GUYLE Boterf : *«il ya de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation »*.³³

6. Nécessite de la formation dans le développement des compétences

La question du développement des compétences professionnelle occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individu un tel engouement est lié en parie a l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profonds mutation socioéconomique, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin *« de contribuer au développement culturel , économique et à la promotion sociale »*.³⁴

7. Les moyens de développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyen qui se présente comme suit :

³³ Philippe Zarifian , « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001, p 65.

³⁴Jean YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

7.1. Expérience professionnelle

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain «*centre for creative leadership*» cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre très important. Selon les diverses enquêtes réaliser par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail.³⁵

7.2. Le changement de fonction

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveau collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.

7.3. Les fonctions exigeantes

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessite de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.

7.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaitre ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manqués ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles...

³⁵ Weiss Dimitri, op. Cit, p. 459.

7.5. Le coaching

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (*ni consultant, ni formateur*) quia pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérer comme problématique.³⁶

Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

7.6. La professionnalisation

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeant et les groupes de travail.

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.³⁷

8. Les différentes approches de la compétence

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir :

L'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.³⁸

8.1. L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra

³⁶ Claud Levy Bayer, op. Cite, p 135.

³⁷Ibid

³⁸ MEKSEM Amine, op. Cite, p 54.

donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

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

8.2. L'approche par le savoir-faire

Les savoirs faire sont des expériences pratiques, volonté d'affirmer la dimension de savoir-faire se traduit encore souvent par la formule.

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur son avenir.

Mémoire des savoirs, maîtriser des techniques ne suffisent plus. Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes sur son comportement et ses attitudes.

8.3. L'approche par les compétences (savoir être)

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementale qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (*exemple : capacité d'animer une réunion*).

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificité individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement à une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation du premier parti par la deuxième donne naissance à la compétence. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.³⁹

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le

³⁹ SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, Paris, 2006, pp 35-39.

charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'ya pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

8.4. L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes.

Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire, ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Ou s'arrête le savoir et ou commence le savoir-faire ?
- Ou s'arrête le savoir-faire et ou commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéités. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire, savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence.

Quand nous ne le faisons pas, nous accroissons la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions, expliquant que nous agissons avec succès et compétence ;

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont mobilisés ?
- L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation des savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.⁴⁰

8.5. L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.⁴¹

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

La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.⁴²

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

⁴⁰ SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, P.37.

⁴¹ Ibid. p. 39.

⁴² SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, p.39.

Section 3 : La GPEC : élément clé dans d'identification des compétences

Il existe des pays où la GPEC est une obligation juridique comme la France, et d'autres pays où des entreprises choisissent volontairement d'effectuer une démarche similaire comme l'Algérie, espérant tirer profit de la mise en place d'outils d'anticipation et de développement.

1. La définition du concept de la GPEC

La GPEC est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, mettre en œuvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur le plan qualitatif « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuelle.⁴³

2. Les caractéristiques de la GPEC

Les principales caractéristiques³ de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'action d'approche global et préventif de la GPEC.
- La GPEC est un mode d'action Intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.

3. Les objectifs de la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise.⁴⁴

L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

- Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.

⁴³ Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3^{ème} Ed, l'organisation, Paris, 2007, P80.

⁴⁴ ARNOUX Florence, LA GPEC : définition, méthodes et objectifs, Diplôme d'étude supérieure spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le [liendpcs.crefor-hn.fr/info doc/TO/Arc/.../6:/>£'C'../definition_cercleRH.do](http://liendpcs.crefor-hn.fr/info/doc/TO/Arc/.../6:/>£'C'../definition_cercleRH.do).

- Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.
- Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. Il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.
- Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires)⁴⁵.
- Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétence pour les adapter.

Ces différents objectifs et modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et de compétences actuelle et de leurs évolutions futures.

4. Les acteurs de la GPEC

Comme tout projet, la GPEC est une démarche de proximité qui repose sur une dynamique d'échange, de communication et de partenariat entre les divers acteurs de l'entreprise. Cela signifie qu'il est très important de fédérer tous les acteurs de l'entreprise au

⁴⁵ L.MITHIS, «gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » *Edition* de l'Harmattan – avril 1990, p.56.

projet et de les faire participer autant que possible aux phases d'analyse, de conception et de réalisation.⁴⁶

4.1. La direction générale

« La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. »

La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.

4.2. La fonction RH

Elle joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels des outils et des méthodes. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire les écarts de compétences.

4.3. Les partenaires sociaux

Les entreprises de plus de 300 salariés ont pour obligation de négocier tous les 3 ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Lors de la mise en place d'une GPEC, les partenaires sociaux doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place.

Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés autant que ceux de l'entreprise. Ils interviennent généralement sur les actions mises en place.

4.4. Les managers

Ils vont être sollicités par la fonction RH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés, que les managers adhèrent.

⁴⁶ LETHIELLEUX Laitia, Opcite, 5eme Ed, Paris 2011-2012, P40.

5. La mise en œuvre de la GPEC

« La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré »⁴⁷.

N'hésitez pas à faire appel à des spécialistes qui pourront vous soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont les suivantes :

- Identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir réalisé un diagnostic pour identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer....)
- Définition des objectifs: l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn over).
- Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise : La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action.
- Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.
- Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

6. Le processus de la GPEC

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. S'engage tous les trois ans a une négociation portant sur⁴⁸ :

- **Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, (CE)** sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;

⁴⁷ SOUTENAIN J,F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Foucher, Paris, 2006, P278 .

⁴⁸ LETHIELLEUX Laitia, Opcit, 5ème édition Paris 2011/2012, P51.

- **La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, sur laquelle la CE est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétence que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

- **L'analyse de l'existant** : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité
- **L'analyse des écarts** : elle consiste à observer les différences existantes entre les Compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
- **Les propositions et suivi des politiques correctrices** : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre , notamment au moyen de tableaux de bord.
- **Suivi et évaluation** : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements ses besoins.

7. Les outils de la GPEC

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective⁴⁹.

7.1. La formation

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

- **Une approche économique** : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelle) de l'entreprise. Elle investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelle compétence ; elle

⁴⁹ LETHIELLEUX Laitia, Opcite, 5^{ème} Ed Gualino, 2011, P53.

attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;

- **Une approche psychologique** : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ;
- **Une approche sociologique** : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

7.2. La transmission des savoirs

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite de seniors. Or, peut-on anticiper la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière? Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise

7.3. L'évaluation

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés⁵⁰ :

- **Expliquer le « pourquoi de l'évaluation »** : est-ce qu'il s'agit d'une rémunération, formation, promotion, recrutement, ou pour favoriser la communication?
L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué.
- **L'objet de l'évaluation** : est ce que l'évaluation porte-t-elle sur les compétences ou sur les résultats d'une mission?
Elle n'est pas arbitraire et limitée, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.
- **L'identification de l'évalué et de L'évaluateur** : Pour mesurer une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur.

Est-ce qu'un supérieur hiérarchique direct? Éloigné? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360 de degré ou une personne se trouve évaluée par panel de collaborateurs

⁵⁰ LETHIELLEUX Laetitia, opcit, 2 Ed dunod ,paris , 1999, P54.

(supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs.

8. Les étapes de la démarche de la GPEC

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective⁵¹.

8.1. La démarche prospective

La GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

8.2. La démarche stratégique

La GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise.

8.3. La démarche transversale

L'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.

8.4. La démarche qualitative

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du travail, comme facteur de production.

8.5. La démarche collective

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu.

⁵¹ LETHIELLEUX Laetita, opcit, 2 Ed dunod , paris , 2003, P50 .

Conclusion

Nous pouvons dire que différents points jugés importants ont été mis en lumière pour décrire la démarche prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous pouvons également souligner l'intérêt que peut avoir chaque entreprise de saisir cette démarche anticipative comme étant une véritable opportunité. Au cours de ce chapitre, nous avons démontré que la GPEC est un outil fort utile et rationnel aidant l'entreprise à anticiper les évolutions, à faire face au risque grâce à un plan de prévision, à évoluer et à mener cette entreprise à un développement harmonieux. Un autre but de la GPEC est de mettre les bonnes personnes aux bonnes places et au bon moment.

En effet, la GPEC accorde beaucoup d'importance aux employés car tout repose sur la contribution du capital humain qui joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise.

Chapitre 2



Padre général du processus de recrutement



Introduction

Le recrutement comprend la recherche de la bonne personne pour le bon poste dans le bon contexte. Ce n'est pas une science précise. Le défi n'est pas d'éliminer ce risque mais de le minimiser.

En effet, la situation idéale est de placer les bonnes personnes au bon endroit. Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation. Il est important de travailler avec des collaborateurs dotés de capacité, et de personnalité.

Le recrutement constitue un exercice de marketing RH car c'est un acte de communication de la part de l'entreprise qui influence son image employeur mais également son image en général. La qualité du processus de recrutement, notamment de sa relation avec tous les candidats est importante. Cela commence par l'accusé de réception des candidatures, l'organisation de l'entretien et la qualité et la vitesse de la réponse positive ou négative qui est faite au candidat.

La procédure de recrutement définie par l'entreprise et les méthodes de sélection ont pour objectif de réduire l'incertitude et d'assurer l'adéquation entre la personne recrutée et le poste proposé. Bien souvent, le processus se base sur la détention des compétences plus que sur la motivation et la capacité à travailler avec le collectif humain de l'entreprise.¹

Section 1 : Le recrutement comme enjeu stratégique de l'entreprise

Le processus de recrutement vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service RH et les managers de proximité.²

1. Définition

Le recrutement est l'ensemble d'opérations effectuées pour trouver des candidats correspondant aux besoins de l'organisation dans un poste donné.

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises

¹ FERRARY.M, « Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques », Editeur : Dunod, 2014.

² BENCHEMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition:5, Editeur: Gualino, 2015

qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.³

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences.⁴

Selon Jean Marie Peretti, Le recrutement est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidat qualifiés de telle sorte que celle-ci puissent choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Il se définit aussi comme étant « la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment ».⁵

2. Evolution du recrutement

2.1. Evolution du recrutement dans le monde

Les recruteurs dans différents pays du monde entier connaissent trois étapes importantes, l'une est l'étape avant la révolution industrielle, l'autre est l'étape après la révolution et l'autre est les années 60 après la révolution.

2.1.1. Avant la révolution industrielle

L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux, il était peu revendicateur, le contexte social, économique et politique suffisait à l'apaiser et à le rendre docile au travail, les recrutements se faisaient donc, dans la plus part du temps, de façon rudimentaire.

En effet, dans le processus de recrutement des esclaves, l'utilisation du fouet était indispensable, et quelques pièces d'or ont été échangées contre des soldats de prison, mais ce temps est révolu, depuis nous avons adopté plusieurs formes comme les apprentis au moyen âge qui étaient dans la plus part du temps recrutés par des connaissances.

³ ISAFFO.J.R, CADICEC.K, « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise ».

⁴ GAVAND.A, « Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », Edition : 1, Editeur : Eyrolles, 2013.

⁵ Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990, page 200

2.1.2. Avec la révolution industrielle : l'émergence du recrutement

Tout au long du XXème siècle, les éléments du processus de recrutement ont mis du temps à devenir clairs. Le sens du mot recruter a évolué pour prendre son sens actuel (attirer des candidats dans une organisation). Les organisations commencent à développer des techniques qui peuvent attirer la main d'œuvre pour répondre à leurs besoins.

2.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours

De grands changements sont intervenus dans la clarification de la source de recrutement, des formulaires de candidature ont été élaborés et le recrutement a été structuré selon des normes précises. Ces changements dépendent des aléas du marché du travail.

Actuellement, le recrutement est principalement laissé aux experts. Les évolutions technologiques de ces dernières années, telle que le développement continu d'internet, en particulier l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le marché du travail, ont modifié le schéma de recrutement et répondu aux nouvelles attentes des recruteurs.⁶

2.2. L'évolution du recrutement en Algérie

De la colonie à aujourd'hui, le recrutement en Algérie a subi d'énormes changements liés à divers facteurs (notamment économique). Nous pouvons donc diviser cette évolution en différentes périodes

2.2.1. Avant 1962

Depuis 1830, le mot recruter a été utilisé par l'état français afin de trouver une réserve d'homme en Algérie pour s'engager dans l'armée et participer à toutes les compagnes militaires française

Ainsi entre 1958 et 1962, le recrutement de la majorité des jeunes algériens était toujours effectué par l'armée française, alors que la minorité était recrutée dans les petites fonctions administrative, dans le but de garder l'Algérie une colonie française. Le recrutement dans les postes supérieures était réservé au Européens.

⁶Sékiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2ème édition page 22939

2.2.2. Les années après 1962

Consacrée essentiellement à la construction de l'état et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction de recrutement, une étape clé dans la mise en place embryonnaires en situation d'urgence due au départ massif des gestionnaires et des techniciens français qui avait emporté avec eux une partie du savoir-faire d'un système administratif, qui par rapport au contexte de l'époque, avait surtout pour objectif de combler des cases vides des organigrammes et d'assurer au mieux la fonction administrative.

Au lendemain de l'indépendance, le décret n°62 /503 du 19 juillet 1962a édité les mesures destinées à favoriser l'accès à la fonction publique et a constitué le droit commun en matière de recrutements et qui demeure applicable jusqu'à la publication du statut général de la fonction publique par l'ordonnance n°66 /133 du02 juin 1966 en vertu duquel, la majorité des fonctionnaires ayant vocation la titularisation dans le cadre du nouveau statut général de la fonction publique.

2.2.3. Les années 70

Le chômage ne constitue pas de problème, car ces années sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie et l'amélioration des administrations et Du service public

Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation et de recrutement sont mis en place pour combler les déficits éventuels.

Dans le cadre de l'idéologie socialiste de l'Etat, consacrée dans les constitutions consécutives, le fonctionnaire est considéré comme un travailleur régi, à l'instar du travailleur exerçant dans le secteur économique, par les mêmes dispositions législatives de la loi n°78 /12 août 1978 relative au statut général du travailleur.

2.2.4. Les années 80

Le découpage territorial à 1958 a considérablement augmenté le nombre des wilayas, des communes et les daïras ce qui a permis a doublé l'effectif de la fonction publique. Ainsi la loi n° 78/12 du août 1978, se verra, rapidement réduite réglementaire par le décret n°85/59 du 29 mars 1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administration publique.

2.2.5. Les années 90

Suite à la crise économique, on constate une régression des effectifs durant la période 1996 à 1999 due au non renouvellement des postes supprimée, pour cause départ à la retraite, décès, licenciements et révocation et au blocage des recrutements par le gouvernement Algérien

Ce blocage est concrétisé par les diverses instructions du chef du gouvernement, telle que l'instruction n°25/SP/CG du 17 décembre 1994, relative à la rationalisation des effectifs et personnels : « la mise à la retraite de tous les travailleurs relevant du secteur des dépenses des institutions et administrations publique remplissant les conditions prévues par la législation. Il demeure entendu que ces départs à la retraite doivent nécessairement s'accompagner de la suppression des postes budgétaires correspondants»

2.2.6. Les années 2000

Depuis les années 2000, les pouvoirs publiques ont décidé de mettre en place un nouveau texte législatif régissant l'ensemble des fonctionnaires en l'occurrence l'ordonnance n° 06/03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Depuis ces années au jour d'aujourd'hui, le recrutement connaît une nette amélioration avec le recul du chômage grâce aux différents programmes initié par le gouvernement.⁷

3. Objectifs et importance du recrutement**3.1. Les objectifs du recrutement**

Le recrutement est une activité sur laquelle une organisation s'appuie pour obtenir les ressources humaines nécessaires à ses opérations et atteindre ses objectifs globaux.

Le processus de recrutement d'une entreprise est différent de celui d'une autre entreprise, mais les objectifs restent les mêmes. Ce qui peut être résumé par les points suivants :⁸

⁷Missoum Sbih, l'administration publique algérienne, édition Hachette littérature, page 89

⁸ ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013, p13

- Fournir à l'entreprise la main d'œuvre requise en fonction de la planification des ressources humaines et de l'analyse des emplois ;
- Trouver des employés dont le profil est similaire à celui des employés de l'entreprise ;
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programme d'équité en matière d'emplois et considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre ;
- Réduire les risques de départ négatif du candidat embauché par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;Maitriser les compétences nécessaires pour rendre l'entreprise compétente et compétitive ;Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;⁹
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les poste à pourvoir dans les délais ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés.

Atteindre ces objectifs permet de recruter les candidats les plus compétents qui sont les plus capables de servir l'entreprise et d'améliorer les conditions de travail.

3.2. Importance du recrutement

Le recrutement ne consiste pas seulement à pourvoir des postes vacants. Pour les employeurs c'est un véritable investissement. Les recrues doivent non seulement assumer des tâches spécifiques, mais également apporter des changements positifs d'une manière ou d'une autre.

Le recrutement est une démarche qui tient un rôle important dans une entreprise. Certaines entreprises le considèrent comme un facteur clé de leur efficacité et de leur développement, d'autres insistent pour l'ignorer et minimiser son importance.

Le recrutement est essentiel pour augmenter l'effectif du personnel et améliorer les performances d'une entreprise.

⁹Sékou, blondin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier, gestion des ressources humaines 2Eme édition, page 227

Le recrutement des ressources humaines s'avère de plus en plus une opération complexe dans une organisation. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles cette opération est si subtile qu'elle est nécessaire. L'importance du recrutement réside dans son coût, la stabilité du travail, l'environnement économique, ...etc.

L'importance de recrutement se résume comme suit :

3.2.1 Répondre aux attentes

Par un faisceau de moyens pour attirer les meilleurs candidats, la structure se place comme une couverture possible de l'aspiration personnelle d'individus prêts à vivre leur vie professionnelle en harmonie avec leur état de vie d'esprit, leur volonté, leur motivation, leur métier et leur capacité.

3.2.2. Donner les moyens de réussir

Dans presque toutes les procédures de recrutement, les recruteurs ont exprimé une volonté de réussir en entreprise, ce qui lui permettra de renforcer ses équipes et de faire face à de nouveaux défis

3.2.3. De se projeter dans l'avenir

Recruter c'est avoir une vision à long terme de l'avenir professionnel du recruté et sur l'avenir de la structure tout entière. On peut comprendre que le recrutement est une opportunité de faire des projections dans l'avenir et d'imaginer un avenir meilleur.

3.2.4. D'établir une politique d'ensemble

Tout type d'organisation a besoin de cohérence et de cohésion. Le recrutement offre ainsi un intérêt particulier pour revoir la politique d'ensemble de la gestion du personnel et par la même de la politique d'ensemble de toute la structure par la fixation d'objectifs.

3.2.5. D'examiner la politique salariale

À chaque recrutement, la question du salaire est une question qui a pour conséquence majeure de revoir les critères qui régissent l'ensemble des rémunérations. C'est ainsi que les coefficients, les indices, les niveaux hiérarchiques ont tendance à remettre les questions liées aux décisions de départ.

3.2.6. Recentrer l'activité

La culture d'une structure découle de ce que son personnel en fait le recrutement est donc propice à se recentrer sur des métiers de base en renforçant les équipes sur des savoir existants ou en y intégrant de nouveaux. La formulation complète des activités à partir de nouveaux entrants est propice au débat et à la volonté d'aller de l'avant en repartant sur des bases saines.

4. Les types de recrutement

Pour disposer du personnel, l'entreprise recourt à deux modes de recrutement

4.1. Le recrutement interne

Le recrutement interne est à pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement interne de l'entreprise devient le champ dans lequel le recrutement doit susciter des candidatures.¹⁰ Il s'agit d'offrir d'abord une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'engager un stagiaire.

4.1.1. Avantages

- Le coût du recrutement est diminué ;
- Le candidat est déjà bien connu ;
- La durée de sa mise au courant est réduite ;
- La politique de promotion est appliquée ;
- La formation est largement sollicitée pour promouvoir ou adapter le candidat à son nouveau poste.

Le recrutement interne présente de nombreux avantages: en termes de coûts (économie de support publicitaire et de frais de cabinets de recrutement) en termes de temps (recrutement plus rapide). En terme de risques (l'intégration du candidat est déjà faite, il connaît déjà la culture de l'entreprise).¹¹

¹⁰ Le blog de danielus.over-blog.com.

¹¹ IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines :Cinq défis pour l'avenir », Edition :2,Editeur : Gualino, 2008

4.1.2. Inconvénients

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. Un autre inconvénient est qu'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.¹² Aussi, au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper

Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est 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. Les business school et autres grandes écoles mettant sur la place du marché de travail de nouvelles compétences pétries des approches nouvelles du management et des techniques de production sont des avantages comparatifs pour les entreprises, capables d'insuffler une dynamique dans l'évolution de celles-ci. Une autre possibilité pour l'entreprise est de recruter à l'externe.

4.2. Le recrutement externe

L'entreprise à recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir.

Il permet d'apporter du sang neuf, de rajeunir la pyramide des âges et il est indispensable si le profil recherché n'existe pas dans l'entreprise.

Le recrutement externe le moins cher est la candidature spontanée. Cette méthode n'a pas de coût puisque l'entreprise ne publie aucune annonce: elle doit seulement présenter une bonne image pour attirer des candidats potentiels. Une autre option qui se présente à l'entreprise est l'approche directe via des chasseurs de tête qui vont chercher les candidats.

La qualité du recrutement externe repose sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Qui doit se traduire dans la définition du poste et du

¹² Le blog de danielus.over-blog.com.

profil¹³.Le recrutement externe suscite de candidatures dans l'environnement externe de l'entreprise. Il présente des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

4.2.1. Avantage

Un recrutement externe est avant tout une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement. C'est une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs. Il est aussi une source pour l'entreprise d'avoir un effectif jeune, capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité. I est aussi l'occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être. Tout recruteur, lorsqu' 'il opère sur un environnement vaste comme celui de l'environnement externe de l'entreprise se donne de multiples chances d'effectuer un recrutement alliant motivation, capacité d'intégration et flexibilité de carrière.

- **Autres avantages :**¹⁴

- Nouvelle expérience professionnelle (au moins nouveau contexte professionnel)
- Intégration de « sang neuf » dans l'entreprise
- Occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions.

4.2.2. Inconvénients

Le recrutement externe engendre d'énormes coûts relatifs aux honoraires des cabinets de recrutement et ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat. Aussi, il nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement du nouveau recru. L'on n'occultera pas la défection des nouveaux qui fait recourir l'entreprise au marché du travail entraînant de facto de nouvelles charges. Le recrutement externe apport du sang neuf dans l'entreprise mais c'est cher et long.

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Toute approche de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes.¹⁵

¹³ IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines :Cinq défis pour l'avenir », Edition :2,Editeur : Gualino, 2008

¹⁴ BENCHEMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition:5, Editeur: Gualino, 2015

¹⁵ Le blog de danielus.over-blog.com.

4.3. Choix entre le recrutement interne et externe

Le choix entre ses deux sources dépend de l'ampleur ou du besoin ou bien même de la stratégie dont fait face l'entreprise dans son environnement concurrentiel, la motivation et la redynamisation des a structure sont généralement les deux objectifs visés par l'entreprise.

Section 2 : La mise en place d'une démarche de recrutement

Le processus de recrutement est un enchainement de phénomène répondant a un certain schémas et aboutissant a un résultat déterminé . On appelle le recrutement « l'ensemble d'action de l'entreprise par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat au dans l'avenir d'un poste vacant».

La réussite d'un recrutement se joue a toutes les étapes du processus .le choix d'outils appropriés et valides indispensable tout long de recrutement.¹⁶

1. La définition de besoin (identification de besoin)

Il est indispensable pour la conduite des opérations de sélection de partir de la définition précise du besoin, celui est lié soit a la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste .dans le premier cas on procéder à une analyse de poste à partir de l'existence si le poste à pouvoir est totalement « nouveau, le responsable hiérarchique , et le responsable du recrutement devront procéder a une définition claire de cette nouvelle faction à partir des éléments qui ont motivé cette création.¹⁷

2. La demande de recrutement

La demande de recrutement émane, en règle générale, du Responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être on départ, une mutation ou encart un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique l'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des RH

Le pouvoir de recruter peut être plus au moins décentralisé. Il se situé a un niveau différent pour un remplacement (effectif globale inchangé) au un poste supplémentaire, un

¹⁶ PERTTI Jean Marie, FAQ Ressource humain, Ed Dunod, Paris, 2006, P227.

¹⁷ CITEAU Jean -Pierre, Gestion des ressources humaines,(Principes généraux, et cas pratiques),4emeEd Dalloz, Paris, 1994-2002, P83-84.

contrat a durée déterminée ou un contrat a durée indéterminée, un temps plein au temps partiel¹⁸.

3. La définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée** : cette rubrique reprend entre autre, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- **Les compétences nécessaires** : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau au dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- **Le profil du candidat** : il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées¹⁹.

4. La recherche des candidatures

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dans il dispose en interne (recrutement interne) soit de faire appel a l'extérieure, de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir au renouveler des compétences.²⁰

A. La prospection interne

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité au salariés de l'entreprise.²¹ La prospection interne repose sur :

- **L'annonce**

L'annonce publiée dans la presse reste le moyen le plus fréquent. son efficacité repose sur l'adaptation du support au poste et à sa situation géographique et sur la qualité du contenu. Quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce :

¹⁸ PERTTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 19emeEd Vuibert, Paris, Novembre2013, P65.

¹⁹ PERTTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 11emeEd Vuibert, Paris, 2003-2004, P88.

²⁰ ERIC Compay, et autre, Gestion des ressources humaines, Ed Pearson, France, 2008, P63.

²¹ PERTTI Jean Marie, Ressources humaines et Gestion des personnes, 6 emeEd Vuibert, Paris, 2007, P77.

- **La société** : secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est conservé, secret).
- **Le poste intitulé** : objectifs évaluation possible.
- **Le profil** : recherche formation, expérience, âge minimale.
- **Les avantages** : rémunération, formation, autres avantages.²²
- **La mutation**

La mutation se définit généralement par un changement de poste de travail. Ce fait peut être rencontré dans les cas suivants :

- La demande changement de la part de l'employé
- Lorsque l'entreprise découvre que l'employé n'est pas adéquat avec le poste qu'il occupe.
- Les changements qui apparaissent dans les besoins de l'entreprise.²³
- **La promotion**

La promotion interne présente des limites. Elle résulte souvent d'avantages des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence, soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion. On parle aujourd'hui de « recrutement interne » pour souligner que même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit répondre aux mêmes exigences et suivre les mêmes procédures que le candidat externe.²⁴ Les avantages de la promotion :

- Temps de formation et d'intégration réduit.
- Economie du coût d'un recrutement externe.
- Stimulation des salariés à développer leurs compétences.
- Risque d'erreurs réduites.²⁵

²² Ibid., P81.

²³ WWW.Weka, fr/glossaire/Mutation-interne, 18/11/2022

²⁴ PERTTI Jean Marie, RH et Gestion des personnes, Op, Cit, P77.

²⁵ PERTTI Jean Marie, GRH, 11ème, Op, Cit, p89.

- **Les NTIC**

Les NTIC permettant aussi aujourd'hui une meilleure recherche des candidatures interne avec intranet et l'ensemble des sollicitations adressées à chaque salariés pour qu'il devienne acteur de sa mobilité en recherchant activement les opportunités interne.²⁶

- B. La prospection externe**

« priorité aux ressources externe » ,qui est un ensemble des filières qui permettent à l'entreprise de satisfaire ses besoins en ressources même si l'entreprise est dotée de travailleurs pour occuper les postes vacants « Il faut qu'elle s'adresse à la source externe a fin d'enrichir le potentiel interne par apport de sang nouveau »et rajeunir la pyramide des âges.²⁷

La prospection externe repose sur :

- **L'ANEM**

Agence national pour l'emploi fournissent des dossiers de candidat remplissant les candidats on requises. Elle s'occupe du :

- Recueil de toutes les inscriptions à un emploi : tout individu à la recherche d'emploi doit se faire connaitre des services de L'ANEM
- Recueil de tous les postes vacants un niveau des différentes entreprises, et de tenir de statistique en matière d'emploi et de chômage.²⁸

- **Les écoles et les universités**

Les associations d'enceins d'élèves ont souvent un service de placement qui reçoit et diffusé un grand nombre d'offres d'emploi.²⁹

- **Les lecteurs des demandes d'emploi**

Dans certain journaux publique ou spécialité ses employeurs font une annonce dans le quelle on cite la qualité de travail recherché et certain caractéristique essentielles chez les candidats .cette méthode est efficace dans la recherche des candidatures qui répondent ou besoins de l'entreprise.

²⁶ PERTTI Jean Marie, Ressources humaines, 9emeEd Vuibert, Paris, 2004-2005, p199.

²⁷ PERTTI Jean Marie, GRH ,11eme Ed, Op, Cit, P89-90.

²⁸ PERTTI Marie JEAN, RH et gestion des personnes, OP, Cit, p81.

²⁹ Ibid., P81.

- **Les réseaux relationnels**

Jouent un rôle croissant, qu'il s'agit de liens familiaux et amicaux³⁰, qui consiste à informer ses relations personnelle et professionnelle de sa recherche.³¹

- **L'intérim**

Lors qu'une entreprise fait appel à une agence d'intérim, deux contrats sont signés. Elle signe un contrat de mise à disposition avec l'entreprise de travail temporaire (ETT) dans les deux jours ouvrables suivant la mise à disposition du salarié, et celui-ci signe un contrat de mission avec l'ETT également, le recours à l'intérim est possible pour des missions ponctuelles nécessaires dans le cas d'un remplacement ou d'une variation. L'intérimaire est soumis au règlement intérieur de l'entreprise, qui doit l'encadrer et lui expliquer les conditions de travail.³²

- **L'approche directe**

Le « chasseur de tête » appellation courante du spécialiste de l'approche directe, intervient lorsqu'il est souhaitable d'identifier les candidats potentiels dans des fonctions et des secteurs proches du poste à pourvoir, de les contacter personnellement et confidentiellement et à l'issue de cette approche systématique, d'examiner les candidats dont l'expérience, la personnalité et la motivation correspondent au poste.

Les missions d'approche directe sont réservées à des postes de niveau généralement élevé ou à des postes pour lesquels l'identification et l'approche des profils adaptés sont délicates.³³

- **Candidatures spontanées**

Il arrive que des candidats transmettent directement leur dossier à une entreprise sans pour autant répondre à un besoin identifié ou à une annonce. Ce mode de recrutement n'est pas à négliger car il peut faire gagner un temps précieux aux entreprises qui ont su conserver et classer les demandes les plus intéressantes. L'annonce d'une offre d'emploi comprend un

³⁰ PERTTI Jean Marie, RH, Op, Cit, p 201.

³¹ FALLCO De Hellen, Gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 1999, P41.

³² MAURICE Thévenet et autres, Fonction métier outils des RH, Ed Pearson éducation, France, 2007, P285.

³³ PERTTI Jean Marie, RH et gestion des personnes, Op, Cit, P80-81.

certain nombre d'éléments qui permettant de cibler le candidat recherché et de respecter le principe de non discrimination.³⁴

- **Les sites internet**

Beaucoup d'entreprises font recours à l'internet de façon croissante. Ces derniers diffusent leurs offres sur leur site internet et reçoivent un flux croissant de candidatures.³⁵

5. La sélection

On peut, définir la sélection comme un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi plusieurs candidats. La personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidats) compte tenu des conditions environnementales.³⁶ Pour tester au mieux un candidat, il existe un certain nombre d'outils mis à la disposition des recruteurs allant des questionnaires psychologiques aux mises en situation.³⁷

5.1. Le premier tri : l'analyse des demandes d'emploi et de CV

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature, une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les candidats qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats retenus pour la suite du processus. La qualité de la lettre et du curriculum vitae ont à ce niveau un impact important.³⁸ Cette étape permettra de faire d'une comparaison entre le CV du candidat et les exigences du poste ou l'employeur classe les candidatures en trois catégories :

- les (+) : qui sont les candidats qui ont franchi positivement toutes les étapes de la grille de sélection.
- les (+/-) : pour lesquelles certaines interrogations subsistent.

³⁴ LEATITIA Lethielleux, Op, Cit, P64.

³⁵ JEAN Marie, RH, Op Cit, P207.

³⁶ SEKIOU Blondin et autres, Gestion des ressources humaines, 2emeEd, Canada, 2004, P267.

³⁷ LEATITIA Lethielleux, OP, Cit, P65.

³⁸ PERTTI Jean-Marie, RH, Op, Cit, P201.

- les (-) : dont les candidats ne correspondent pas aux critères essentiels retenus.³⁹

5.2. L'entretien

L'analyse de dossier de candidature n'est suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec le double but :

- Informer les candidats sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir, C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et présenter ses expériences avec des arguments convaincant.

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

A. L'accueil du candidat

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable

B. La recherche d'information

Il faut le maximum d'information à la fois sur les emplois précédente et sur la motivation.

C. La présentation du poste au candidat

A l'issue du premier entretien , un premier bilan préliminaire est fait , A ce moment la , et en accord avec le candidat , est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier dans l'affirmative .Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés , que les difficultés psychologique et matérielles soient prise en compte⁴⁰.

³⁹ FALLCO De Hélien, Maitrise ses recrutements,(comment réalise un recrutement avec professionnalisme), 2emeEd Dunod, Avril, 2002, P54.

⁴⁰ PERTTI Jean-Marie, RH, Op, Cit, P203.

5.3. Les tests

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire dans des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Pour but de prédire ce que le candidat pourra faire dans le futur, faire apparaître les points faibles classer les candidats selon un ordre hiérarchique.⁴¹

Il existe plusieurs types de test qui sont :

5.3.1. Tests psychométrique : (tests d'aptitude)

Ont pour but de mesurer des aptitudes particulières (physique et intellectuelle) pour une tâche donnée. Ainsi les tests d'intelligence visent à analyser le raisonnement intellectuel mobilisé par le candidat pour résoudre un problème donné, souvent basé sur des chiffres, des symboles, des mots ou des suites à compléter. Ces tests nécessitent rapidité et réflexion.⁴²

5.3.2. Tests de personnalité

Ils explorent les caractéristiques individuelles non intellectuelles des personnes par des approches objectives à l'aide de questionnaires de personnalité en grand nombre d'étude montrent que les adjectifs permettant la description de caractéristiques de personnalité peuvent se résumer en cinq dimensions que l'on nomme les Bige – FIVE OUFFM (FIVE FACTOR MODEL) ces cinq facteurs sont :

- La stabilité émotionnelle.
- L'extraversion (sociabilité, assertivité).
- L'agréabilité (la qualité des relations).
- L'ouverture d'esprit.
- La dimension conscience (ordre, précision, sentiment de compétences).⁴³

⁴¹ SEKIOU Blondin, Op, Cit, P228.

⁴² ERIC Campoy et autres, Op, Cit, P67.

⁴³ ANNICK Cohen-Haegel, Op, Cit, P123.

5.3.3. Tests de connaissance

Ils évaluent une connaissance de candidat dans un domaine donné par exemple :(tests de niveau d'orthographe, tests d'anglais).⁴⁴

6. La décision

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois au quatre candidats retenus qui ont un potentiel équivalent, bien que les compétences de ce potentiel ne soient pas identique ,il convient donc que les supérieurs hiérarchie contrôlant le poste à pourvoir opèrent cette dernier sélection .⁴⁵

Et une fois la décision prise, Il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction). Une lettre de **proposition** : est fait dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.⁴⁶

7. L'accueil et intégration

Une fois la décision de recruter le candidat retenu prise et la proposition acceptée, il faut réussir l'accueil et l'intégration pour que l'objectif soit pleinement atteint. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil dans l'entreprise et de suivi l'adaptation.⁴⁷

7.1. L'accueil

L'accueil consiste a une présentation du site, des personnes et des activités du service ou de département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchie direct, afin d'arrivé à la facilitation l'adaptation dans la situation de travail.⁴⁸

7.2. La période d'intégration

La période d'intégration dure plus long temps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à fort rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très

⁴⁴ Ibid., p123.

⁴⁵ LOIC Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, (Pratique et éléments de théorie), Ed Dunod, 1997, P196.

⁴⁶ PERTTI Jean –Marie, RH et gestion des personnes, Op, Cit, P80.

⁴⁷ Ibid., P84.

⁴⁸ Citeau Jean Pierre, Op Cit, P93.

nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est à dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien est réalisé après trois mois, six mois et un an.⁴⁹

7.2.1. Les étapes de l'intégration

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donne passe successivement par trois phases :

A. La phase d'information

Début lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur au du service, aux présentations, aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase, la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible.

B. La phase d'apprentissage du métier

Sur le terrain : le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été embauché. Elle dure jusqu'au moment où il acquiert une connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.

C. La phase d'apport personnel à l'entreprise

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau collaborateur a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre. Il doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes et plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.⁵⁰

7.2.2. Les objectifs de l'intégration

Ses objectifs sont multiples, ils visent la personnalité et l'environnement.

⁴⁹ PERTTI Jean-Marie, RH et gestion des personnes, Op, Cit, P85.

⁵⁰ PERTTI Jean-Marie, RH et gestion des personnes, Op, Cit, P85-86.

- L'intégration met en jeu la relation entre un groupe et des personnes.
- Elle repose sur une adhésion à des valeurs et des normes communes qui réduisent les distances entre les individus et qui assurent la cohésion du groupe.
- Elle donne de temps de s'évaluer mutuellement, de se connaître de la des apparences et de la séduction.
- Favorise la réussite socioprofessionnelle en préparant au mieux le nouveau recruté, à l'aide d'une valorisation des capacités.
- Crée un parcours de formation individualisé avec une approche de la personne le stage de formation va de l'adaptation au milieu au suivi professionnel et à l'intégration social.
- Intervient sur l'environnement de travail pour coïncider le poste du travailleur à la demande de l'entreprise, le milieu du travail devient un lieu de ressource d'information et d'aide face a ce nouveau recruté.

Donc nous pouvons conclure que l'entreprise cherche toujours à faire intégrer ses nouveaux recrutés par plusieurs moyens en plus les efforts de ces derniers ont un rôle essentiel dans la facilité de leur intégration.⁵¹

7.2.3. Les points ont vérifié pour apprécier l'intégration du nouveau recruté

Le salarier juge intégré l'orque les points suivants sont réalisés.

- La maitrise des taches de son emploi : apprendre les procédures, développer certaines capacités physiques de rapidité, de précision d'endurance, de force (créer ses propres schémas cognitifs).
- L'intégration sociale : connaître les membres de l'organisation leur valeurs, les relations de pouvoir, les codes comportementaux (se crée un réseau de soutien social).
- La connaissance de l'organisation :
 - a) dans ses aspects formels : procédures, règlements, objectifs.

⁵¹ A caz, D vers une meilleure compréhension des processus d'intégration, in gestion des ressources humaines N° 056 Avril, Mai, JUIN 2005, P19

- b) dans ses aspects informels : culture, valeur, norme.
- c) la clarté du rôle : comprendre et accepter ses responsabilités vis- vis des membres de l'organisation et ses clients.⁵²

8. l'embauche définitive

C'est la dernière étape du processus de recrutement, donc la période d'essai arrive à sa fin où l'employeur décide si leur collaborateur a démontré sa capacité à assumer le rôle qui lui est dévolu qui permettra de prendre la décision finale d'embauche, néanmoins il faut d'abord :

- Réaliser la fiche de poste.
- Réaliser le profil de poste.
- Intégration de candidat.⁵³

Section 3 : Les techniques de recrutement

La réussite d'un processus de recrutement dépend de la concordance entre le poste à pourvoir et le profil des candidats. Pour cela les techniques de recrutement permettent au recruteur de se renseigner et d'évaluer le potentiel, les compétences et la personnalité des candidats avant de les engager dans l'entreprise. Il existe plusieurs types à savoir :

1. Les entretiens

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 est le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

C'est une phase très importante de recrutement, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche, pour sélectionner la personne capable de s'adapter à l'état d'esprit de l'entreprise et au poste proposé.

⁵² A caz, D vers une meilleure compréhension des processus d'intégration, in gestion des ressources humaines N° 056 Avril, Mai, JUIN 2005, P21.

⁵³ WWW. Startmy story.fr /blog/être-entreprise/l'embauche définitive, Le recrutement 1er-collaborateur-est-decisif-pour-votre-entreprise.L'embauchedefinitive.

- **Qu'est-ce que qu'un entretien ?**

L'entretien est un dialogue qui permet à un échange d'information. C'est une négociation entre partenaires décidés à trouver l'ensemble des conditions d'un accord satisfaisant, C'est une situation d'échange, de communication.

1.1. Les formes d'entretien

1.1.1. L'entretien individuel

Tout d'abord, il s'agit de permettre au candidat de s'exprimer afin qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir, c'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincant. L'entretien a pour but d'évaluer la personnalité du candidat.

Ensuite, l'entretien a également pour but d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

La particularité de l'entretien individuel, en comparaison avec les autres méthodes d'évaluation, est de mettre en contact direct le demandeur d'emploi et décideur, qui pourront ainsi échanger des informations.

1.1.2. L'entretien collectif

L'objectif n'est plus d'évaluer, à travers un jeu de réponses à des questions personnelles, les aptitudes individuelles d'un candidat, mais de juger son comportement au sein d'une collectivité, et bien sur de détecter les personnalités qui se dégagent.

Le plus souvent, le recruteur pose au groupe un problème appelant plusieurs solutions, la difficulté étant que les membres du groupe s'entendent sur une solution collective. Donc il est utilisé par les entreprises qui ont un grand nombre de recrutement à réaliser sur un même poste pour opérer une présélection. Il est utilisé à plusieurs niveaux de complexité. Le plus courant consiste à présenter l'entreprise et le poste et à répondre aux questions posées par les candidats. A l'issus de cette information, ceux qui ne sont pas intéressés le manifestent immédiatement et les autres participent a la suite de processus.

Dans d'autres cas, il peut être demandé aux candidats de se présenter, de réaliser une épreuve particulière ou de participer à une activité en groupe. Des professionnels déterminent,

sur la base d'une grille d'observation préétablie, ceux qui sont éliminés et ceux qui sont à même d'aller plus avant dans le processus de recrutement.

1.2. Les limites de l'entretien

1.2.1. Remarques générales

L'entretien est caractérisé par une subjectivité importante. Tout d'abord, il est à noter qu'il valorise l'oral, or un ouvrier peut être compétent techniquement et peu enclin à l'oral pour des raisons qui peuvent être liées à son niveau social ; le niveau de compétence est donc mal perçu. C'est par ailleurs une technique assez peu fiable puisqu'il est difficile de cerner une personnalité par un simple entretien d'une demi-heure avec quelqu'un qu'on ne connaît pas.

1.2.2. L'effet de halo

Le contexte (les autres candidats, ce qui s'est déroulé auparavant...) contamine le jugement porté sur une qualité donnée du candidat, que ce soit par l'effet de contraste, ou par effet d'ancrage.

L'effet de contraste : se manifeste quand un bon candidat paraît encore meilleur quand on le compare à un groupe de personnes se situant dans la moyenne ou sous la moyenne.

L'effet d'ancrage : est celui où l'interviewer a pu remarqué, par exemple, que le candidat s'est assis sans qu'on lui propose, et que par la suite son attention se porte sur tout ce qui pourrait donner à penser que ce candidat est impoli.

1.2.3. L'erreur fondamentale

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit

1.2.4. L'effet cobaye**1.2.3. L'erreur fondamentale**

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par deux années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit.

1.2.4. L'effet cobaye

La difficulté consiste à savoir si ce qu'on observe correspond au « vrai » candidat ou seulement à sa façon de réagir à la situation d'observation, surtout qu'il est capable de dissimulation ou possède des qualités d'acteur.

1.2.5. Le biais de projection

Il consiste pour le recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation de valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extraprofessionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.

2. La graphologie

A l'origine ; le terme graphologie se définissait comme «la connaissance de l'écriture» dans le contexte des techniques de sélection du personnel, en entend aujourd'hui la graphologie comme une méthode permettant à travers l'écriture de définir le caractère, les aptitudes d'un individu.

La graphologie donc «elle est une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité».

Elle part du principe que la forme de l'écriture reflète notre personnalité. Elle apporte un éclairage sur des traits de personnalités et des comportements. Elle est utilisée de plusieurs

façon, certaines entreprises en font un outil de présélection situé entre le tri de cv et l'entretien, d'autres une information complémentaire qui vient en support de l'entretien.

Lorsque le recruteur a mené l'entretien et analysé la candidature, il peut alors comparer son analyse avec les données fournis par la graphologie.

Les limites de la graphologie : La principale remontrance que l'on pourrait lui faire est qu'elle n'a pas de fondements scientifiques testés et vérifiés.

Par ailleurs, les graphologues privilégient par leur analyse la personnalité du candidat au détriment de l'adaptation au poste et de la vérification des compétences.

En fait, la graphologie peut être utilisée en complément d'une autre méthode d'appréciation de la personnalité telle que les tests de personnalité, mais aucunement comme unique critère d'appréciation

3. Les tests

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences

Il existe plusieurs types de tests et sont de plus en plus nombreux, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent utiles et ils doivent être considérés comme une aide à la décision, un éclairage complémentaire sur le candidat¹⁴. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

- Un test est une épreuve spécifique qui répond à une méthodologie rigoureuse et standardisée.
- Un test est sensible...quand il permet de comparer le candidat à sa population de référence.
- Un test est fidèle il donne les mêmes résultats...s'il passe à deux moments différents par la même personne.
- Enfin un test doit être valide...s'il mesure bien ce qu'il est censé mesurer.⁵⁴

Tous les tests qui existent sur le marché nécessitent une formation et sont soumis à des conditions d'utilisation.

⁵⁴ M.TRESSANINI. « Évaluer les compétences ». Éditions EMS Management et société, 2004, P.109

On distingue :

- les tests de niveau, ou « d'intelligence » ;
- Les tests de connaissance et d'aptitudes ;
- Les tests de personnalité qui se répartissent en :
 - ✓ Questionnaires,
 - ✓ Et techniques projectives.

3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de « niveau intellectuel » ou « d'efficience intellectuelle »

Ces tests mesurent les aptitudes cognitives du candidat, on trouve :

- Le NV5R, par exemple, comprend un ensemble de tests permettant de cerner au mieux les aptitudes intellectuelles.
- Les PM 38 (progressives matrices) :

Ce test créé en 1938 par JC Raven, permet d'apprécier l'intelligence générale en évaluant le développement intellectuel d'un individu au regard de sa capacité d'observation et de la clarté de son raisonnement. Il présente 5 séries de 12 problèmes

La 1ère série comporte des figures auxquelles il manque un morceau indiqué par un blanc. Ce morceau doit être retrouvé parmi les 6 figures présentées en bas de page.

La 2ème série comporte des groupes de 5 figures auxquels il manque une 6ème figure qu'il faut retrouver parmi les 6 figures représentées en bas de page.

Les 3 dernières séries comportent des groupes de 8 figures auxquels il manque la 9ème figure.

Il faut la retrouver parmi 8 proposées en bas de page.

La durée du test est de 20 minutes

– **Le MGM** : Test des cartes de Pire

Le MGM créée en 1957 par G. Pire, mesure l'induction, composante majeure de l'intelligence humaine. Celle-ci suppose que l'on prête attention à plusieurs phénomènes, que l'on découvre le principe et la raison. Ce test est composé de 40 planches présentant, chacune, plusieurs cartes à jouer dont une ou plusieurs sont retournées. Ces cartes à découvrir se

déduisent de l'organisation des autres cartes sur la page. Il s'agit de retrouver la couleur et le chiffre de la carte. La durée du test est de 25 minutes.

Remarque

Aucun test d'intelligence ne peut prétendre être indépendant des acquisitions culturelles. Les tests d'intelligence sont en fait des tests d'aptitudes regroupés sous un nom différent car tout test d'intelligence mesure d'autres aptitudes et les tests d'aptitudes mesurent l'intelligence, mais « Il y a là une question de proportion ».

Les tests d'intelligence cherchent, en effet, à isoler le fonctionnement intellectuel en ignorant le plus possible les autres aptitudes. Les tests d'aptitudes visent, quant à eux, à isoler une ou plusieurs aptitudes en négligeant autant que possible le fonctionnement intellectuel.

3.2. Les tests de connaissance et les tests d'aptitude

Les tests de connaissances mesurent les acquis d'un candidat lors d'un apprentissage scolaire ou professionnel. L'évaluation de ces acquisitions concerne un ou plusieurs domaines précis (vocabulaire, mathématiques, langues...) et, de ce fait, permet de déterminer l'étendue et la qualité de l'apprentissage.

Les tests d'aptitudes n'ont pas pour objectif de mesurer les acquis d'un individu mais de prévoir sa capacité à apprendre, de prédire le succès ou l'échec d'un apprentissage futur.

Les tests d'aptitude s'appliquent le plus souvent dans le cadre de recrutements techniques (vendeurs, informaticiens...).

La confusion entre les tests de connaissance et les tests d'aptitudes est largement répandue : un test de vocabulaire sur le langage courant peut être considéré comme évaluant une aptitude alors qu'un test de vocabulaire juridique mesure un acquis scolaire ou professionnel.

3.3. Les tests de personnalité**3.3.1. Les questionnaires**

Ces tests visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.

Pour prévoir le comportement futur d'un individu, le questionnaire de personnalité cherche donc à évaluer les traits constitutifs de sa personnalité au moyen de questions portant sur des domaines divers tels que ses goûts, ses habitudes, ses opinions, ses comportements passés...

Mais ce postulat prédictif du questionnaire n'est valable que s'il est associé à un autre postulat : la stabilité de ces traits, et donc du comportement du sujet dans le temps et dans

Ces questionnaires, et d'autres encore, qui peuvent être moins utilisés mais tout aussi pertinents, mesurent un certain nombre de paramètres du comportement ou de la personnalité. Que ce soit :

- L'extraversion L'ascendante.
- La sociabilité.
- La stabilité émotionnelle.
- La responsabilité.
- Le niveau d'énergie ou d'activité.
- L'estime de soi...

Ils nécessitent tous : soit une formation initiale de psychologue, soit une formation à l'utilisation de chaque test en particulier. Certains d'entre eux sont en utilisation « papier crayon », d'autres peuvent être passés et dépouillés sur ordinateur.

A ces questionnaires, on peut ajouter des épreuves visant à mesurer ce que l'on appelle « l'intelligence émotionnelle », c'est-à-dire un ensemble de facultés, de compétences ou d'aptitudes non cognitives qui permettent à l'individu de s'adapter à son environnement.

L'ensemble de ces questionnaires vient généralement très bien compléter l'entretien, ou le préparer, selon les cas, et permettent de renforcer les appréciations ou de les nuancer.

3.3.2. Les tests projectifs

L'exercice proposé au candidat consiste à interpréter des images au contenu imprécis dans lesquelles il va projeter son affectivité et la structure de sa personnalité. La projection permet donc à un tiers de parvenir à la connaissance des tendances profondes du sujet, sans que lui-même ait atteint ce degré de connaissance. Le matériel utilisé (les images du test de Rosenweig par exemple) servent de projecteur, c'est ensuite à l'examineur d'interpréter cette projection.

Créé en 1948 par Rosenzweig, ce test a pour objectif de mettre en lumière les capacités à travailler au sein d'une équipe. Il permet l'étude des réactions des candidats dans une situation de frustration/ agression.

Cette épreuve se compose de 24 dessins schématiques représentant des situations «frustrantes» de la vie courante. Chaque image comporte deux personnages dont la physionomie et l'expression du visage ne sont pas dessinées. Le personnage de gauche parle et ses propos sont inscrits dans une bulle. Celle représentant la réponse de droite est vide.

C'est au candidat de la remplir en indiquant, parmi les réponses proposées, celle qui se rapproche le plus de celle qu'il aurait donnée dans une telle situation.

Les tests projectifs comme le Tat, le Rorschard ou le test de l'arbre où à partir de photos, de taches d'encre ou en dessinant un arbre, l'individu projette une part de lui-même.

Si l'intérêt de ces tests est évident en clinique, car ils investiguent en profondeur sur la personnalité du patient, on peut, en revanche, s'interroger sur leur pertinence dans le monde du travail.

3.4. Les tests de mise en situation

Ces tests placent les candidats dans des situations caractéristiques du travail à accomplir

Ils reposent sur l'idée que le meilleur outil prédictif d'une réussite professionnelle future est un essai professionnel. Il s'agit de confronter le candidat à une situation la plus proche possible de ce qu'il racontera dans son poste.

Le test de mise en situation utilise donc comme matériel « un échantillon de travail », c'est à dire une ou plusieurs tâches considérées comme représentative du poste à pourvoir. Quel que soit le test de simulation utilisé, l'examineur doit observer de manière précise et systématique ce que le sujet fait et comment il le fait. La notation ne se limite donc pas aux résultats obtenus, mais aussi aux moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Dans un centre d'évaluation, on procède à l'évaluation du rendement des candidats ou des employés pour un poste de gestionnaire ou de niveau hiérarchique supérieur.

L'organisation sélectionne habituellement de 6 à 12 personnes et les convoque au centre d'évaluation. Elle retient habituellement les services et les locaux du centre pour une

période de 1 à 3 jours, et des gestionnaires de l'organisation formés en évaluation procèdent à l'évaluation du rendement des participants.

Les limites des tests :

Les tests, tels qu'ils ont été décrits plus haut, peuvent être de plus ou moins bonne qualité.

En effet, pour qu'un test soit fiable, il est nécessaire de réunir trois qualités :

- la sensibilité
- la fidélité
- la validité

La première consiste en la mise en évidence des différences existant entre les différents candidats testés. Ainsi, un test ayant une échelle d'appréciation allant de 0 à 10 aura une moins bonne sensibilité qu'un test ayant une échelle allant de 0 à 20.

La fidélité est la qualité qui fait qu'un candidat, qui passe plusieurs fois le test après un certain laps de temps, obtiendra les mêmes résultats. Cela réside donc dans la précision, l'indépendance de ceux qui l'utilisent et l'invariabilité dans le temps.

Quant à la validité, c'est sans doute le critère le plus important. C'est le degré d'exactitude avec lequel un test mesure ce qu'il doit mesurer, c'est à dire sa pertinence.

Un test sera donc considéré comme valide s'il apporte des informations pertinentes, nécessaires à la prise de décision

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent diminuer les qualités du test et limiter sa fiabilité.

Effectivement, il est possible de se poser la question de savoir si pour un poste bien précis, il est nécessaire de faire passer un test et surtout quel type de tests il faut soumettre. Par ailleurs, un problème de la compétence du correcteur se pose. Pour certains tests (ex : tests projectifs), le recours à de « vrais » psychologues paraît être indispensable pour une bonne interprétation du test. Or, certaines entreprises reculent devant le coût élevé d'une telle opération et confient cette mission au service du personnel qui n'est pas qualifié pour ce genre de missions.

Le fait d'utiliser de nombreux tests avec des critères différents peut amener à un résultat confus et contradictoire. En effet, en appliquant un nombre important de tests, on multiplie le nombre de critères à évaluer et par conséquent, certains tests peuvent se révéler contradictoires entre eux. Ainsi, il sera d'autant plus difficile de cerner un profil bien précis.

En leur soumettant tous ces tests, les profils des candidats feront apparaître des contradictions flagrantes. En conséquence, la synthèse du profil est difficile et le choix du candidat encore plus délicat.

D'autres facteurs déterminant les conditions de passation du test peuvent avoir une influence sur le résultat des tests. Les consignes, si elles ne sont pas répétées à l'identique, influencent les réponses des candidats. L'importance et le détail des consignes, le moment du traitement, la manière de traiter les informations varient d'un examinateur à un autre. La notation qui n'est pas identique pour chaque candidat influence les résultats du test.

Conclusion

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

Chapitre 3

*Analyse de la politique de recrutement au
sein de la Direction de la Distribution
de SONELGAZ de T-O*

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment l'entreprise SONELGAZ utilise la pratique du recrutement pour la recherche des compétences.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections dont la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « l'entreprise SONELGAZ », la deuxième traite la présentation générale de l'enquête. Enfin, dans la troisième et dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats des entretiens et du questionnaire effectués au sein de cet organisme.

Section 1 : Présentation de la SONELGAZ

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en d'Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ

1. Aperçu général sur la SONELGAZ et la SDC de Tizi-Ouzou

Avant d présenter le SDC, il est nécessaire de donner un aperçu sur le groupe dont dépend notre organisme qui est la SONELGAZ.

1.1. Caractéristiques générales de l'entreprise

SONELGAZ est un groupe industriel énergétique Algérien qui appartient à un secteur économique chargé de production du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

1.2. L'histoire et l'évolution de la SONELGAZ

Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, le gouvernement français a adopté une

politique de développement économique et sociale en Algérie, pour la réalisation de son programme tourné vers l'économie coloniale.

En juin 1947, électricité et Gaz d'Algérie "EGA" est créée suite à la nationalisation des différentes entreprises Algériennes d'électricité et du GAZ.

Après l'indépendance, EGA est prise en charge par l'État Algérien, le départ massif du personnel français ne l'a pas épargné, grâce à efforts de formation, l'encadrement et le personnel algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

En 1961, EGA devient, société Nationale de l'Électricité et du GAZ (SONELGAZ) ; une grande entreprise dont le personnel avoisine les 6000 agents.

La transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise des capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique du pays.

SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructure électriques et gazière répondant aux besoins du développement économique et sociale du pays grâce à ces (06) filiales ; il s'agit de:

- KAHRIF l'électrification
- KAHRAKIB infrastructures et installation électriques
- KANAGAZ réalisation des réseaux gaz
- INERGIA génie civil
- ETTERKIB montage industriel
- AMC Fabrication Des Compteurs Et Des Appareils De mesure de contrôle.

En 1991, SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

En 2002, l'établissement devient une société par action (SPA) entièrement détenue par l'état « 100% »

Durant l'intervalle 2004-2006, elle se structure en filiale chargée de ses activités de base qui sont :

- SONELGAZ production électricité (SPE)
- Gestionnaire réseau transport électricité (GRTE)

- Gestionnaire réseau transport GAZ ((GRTG))

En 2006, la fonction distribution est structurée en quatre filiales

- Alger
- Région centre (à laquelle fait partie la SDC Tizi-Ouzou)
- Région Est
- Région Ouest

Dans la région du centre est née la société distribution du centre (SDC), direction de T.O dont un bref historique est le suivant :

1.3. Présentation de la SDC TIZI-OUZOU

1.3.1. Caractéristiques générales de la SDC

La SDC est la filiale mère de la SDC Tizi-Ouzou, Elle est composée de treize (13) directions de distribution couvrant le territoire de(12) wilayas: Blida, Bouira, Médéa, Djelfa, Ouargla urbain et rural, Biskra, El Oued, Laghouat, Ghardaia, Illizi et Tamanrasset.

La création de la SDC est liée à la mise en application des dispositions de la loi 02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution de gaz par canalisation.

1.3.2. Service fournis par le SDC Tizi-Ouzou

L'agence de Tizi-Ouzou située au boulevard du colonel Ali Mellah propose les différents services habituels de la SDC qui sont :

- Le paiement des factures ou la résolution d'un litige commercial
- L'ouverture ou la fermeture d'un contrat de fourniture d'électricité.

2. Organisation administrative et délimitation du champ d'étude

Cette direction est dirigée par un directeur de la distribution elle est structurée six (06) divisions e une subdivision

2.1. Organisation administrative de la SDC

2.1.1. Division des relations commerciales

Ses activités principales sont :

- L'accroissement des abonnés par le traitement de la demande et la prospection
- Le traitement des signalées pour avoir une meilleure visibilité sur la clientèle et les ventes
- Le recouvrement des créances
- Le chiffre d'affaire.

2.1.2. Division et exploitation électricité

- Garantir une continuité de fourniture de l'électricité par une célérité
- Assurer un meilleur entretien des réseaux et des installations appartenant au système.

Un dispositif d'astreinte concernant la mobilisation d'équipes d'intervention est également prévu en dehors des heures de service.

2.1.3. Division et exploitation GAZ

Ses principales vocations :

- Assurer la continuité de fourniture de gaz
- Garantir un service de qualité
- Assurer un meilleur entretien des réseaux
- Veillez à la sécurité des clients par rapport aux dangers qui représente le gaz

A cet effet l'entreprise à mis en place un dispositif d'astreinte : la mobilisation d'équipes d'intervention même en dehors des heures de services.

2.1.4. Division études d'exécution travaux électricité et gaz

En plus des programmes mis en œuvre par la direction de la distribution, cette division assure la réalisation et le suivi des programmes sociaux engagés par l'état tels que l'électrification rurale, les distributions publiques de gaz, les programmes destinés aux quartiers et lotissements.

2.1.5. Division ressources humaines

Ses principales tâches :

- Administration et gestion du personnel
- Mise en place et suivi du programme de formation

- Mise en place et suivi du programme de développement des ressources humaines, (elle sera développée ci-après car c'est notre champ d'études)

2.1.6. Division finances

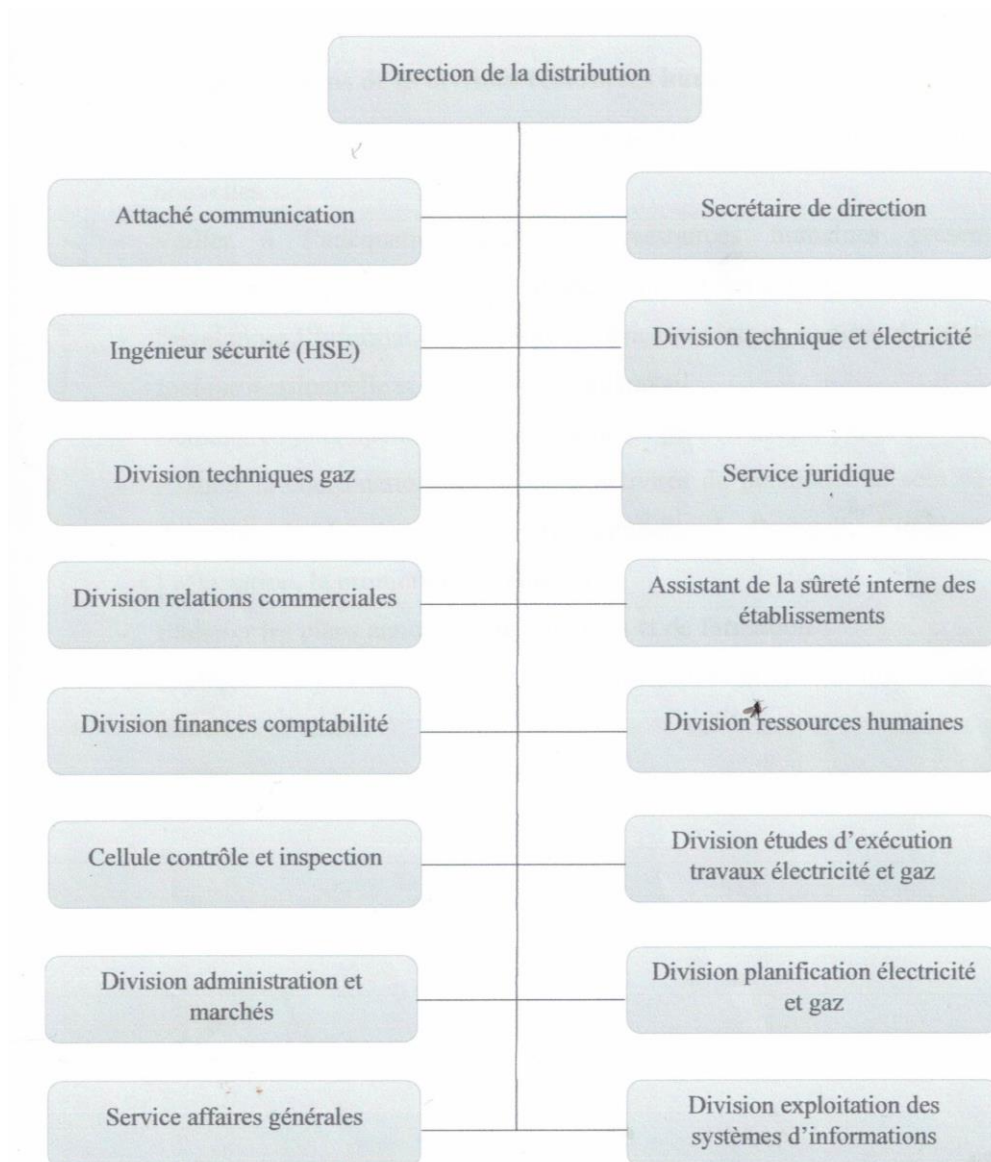
Assure les missions suivantes :

- La gestion financière
- La gestion du budget et le contrôle de gestion
- La gestion de la comptabilité

2.1.7. Subdivision des affaires générales

- Cette structure assure une mission de logistique et de gestion des moyens :
- Gestion de la documentation et des archives
- Gestion des achats
- Gestion des parcs auto

Schéma N°1: Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



Source : Document interne à l'entreprise

2.2. Délimitation du champ d'études (division ressources humaines)

2.2.1. Présentation de la division ressources humaines

La division des ressources humaines et de respect des règles et procédure en la matière.

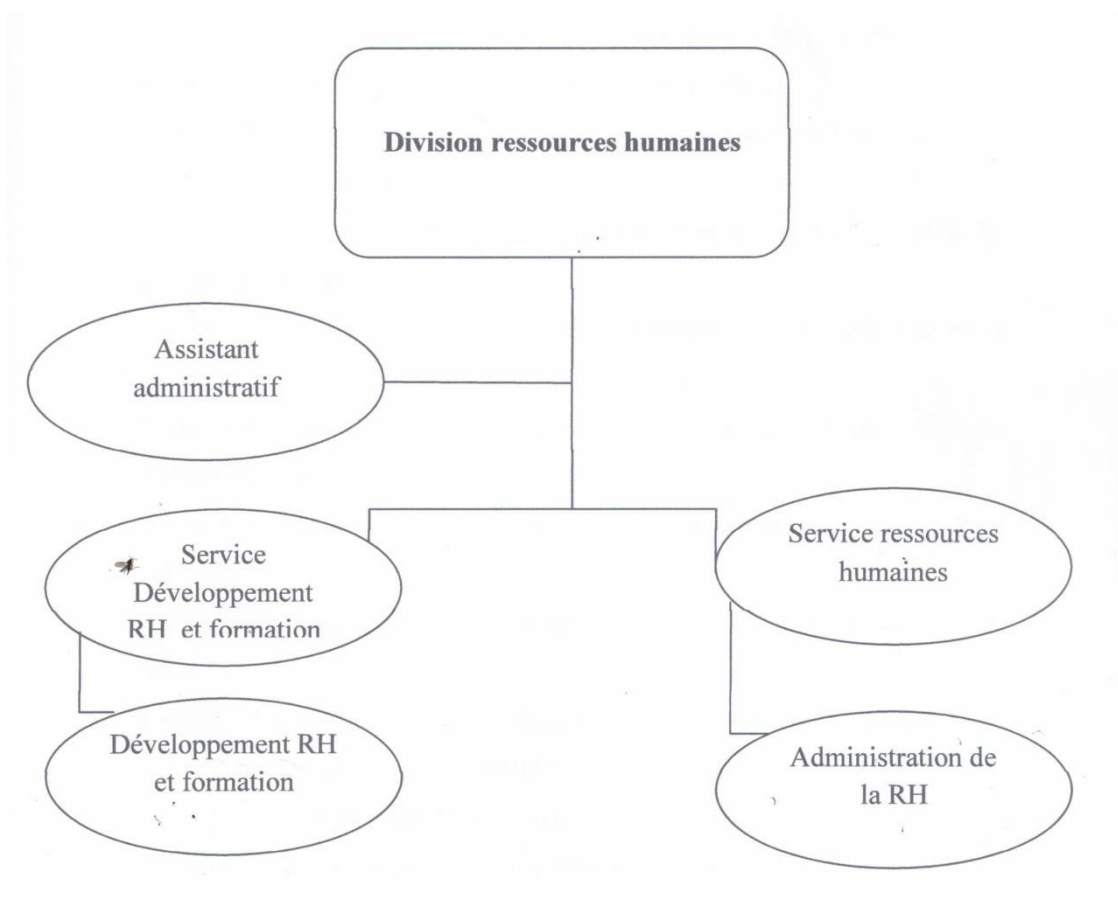
2.2.2. Les missions de la division ressources humaines

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles.

- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités
- Développer l'information, l'écoute et concentration en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de la distribution "le recrutement, l'accueil, l'intégration l'affectation, la promotion, la mutation
- Élaborer les plans annuels de recrutement et de formation appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la direction générale.

2.2.3. Organisation interne de la division ressources humaines l'organigramme

L'organisation de la division des ressources humaines est présentée dans l'organigramme suivant :



Source : Document interne à l'entreprise

2.2.3.1. Services Gestion Ressources Humaines

Ce service à pour attribution:

- Veiller à l'établissement de la paie du personnel, et le traitement des réclamations
- Assurer la gestion administrative du personnel
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la direction distribution
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel
- Préparer les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre
- Soumettre à la hiérarchie les déséquilibres constatés dans l'application de la réglementation
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes.
- Établir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité.
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et habituels veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

2.2.3.2. Services développement RH et formation

A pour attributions :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution
- Participer à la réalisation des programmes d'évaluations professionnelles.
- Gérer les organigrammes sur la base des ratios définis et validés par la direction générale.

- Appliquer les règles et procédures de promotion, et avancement et évaluer les résultats de l'exercice
- Détecter et évaluer les besoins de formation
- La mise en œuvre du plan de formation de la direction de distribution
- Suivre les actions d'apprentissage
- Établir les bilans de formation.

Section 2 : Le déroulement de recrutement au sein de la direction de la distribution d'électricité et gaz

1. La gestion prévisionnelle des effectifs et la détermination des besoins

La démarche de recrutement de sélection et du personnel répond à un souci d'homogénéisation des règles et pratiques en la matière de groupe SONELGAZ.

Elle a pour objectif la satisfaction en qualité et en nombre et dans les délais, les besoins en ressources humaines exprimés par les structures de groupe

1.1. La gestion prévisionnelle des effectifs au sein de l'organisme d'accueil

La gestion prévisionnelle au sein de SDC consiste à déterminer clairement le type de compétence, les ressources nécessaires ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement du personnel.

1.2. La détermination des besoins

Pour des raisons organiques généralement, les chargés d'étude établissent un plan prévisionnel à court ou à moyen terme, par rapport aux postes vacants, et le remplacement des départs « En retraite, démission décès, licenciement... », « Les cas des cessations ».

Aussi pour la création de nouvelles entités (de agences et districts électricité et gaz, chaque agence à besoin de deux cadres d'études un attaché juridique, les OPPI, les attachés commerciaux.

Sur la base des ratios aussi, par rapport aux nombre d'abonnés pré-noms l'exemple des attachés commerciaux, chaque 2500 abonnés on besoin d'un attaché commercial.

Une réunion est organisée en dernier pour départager les postes reçus en aval entre les structures que compte la SDC de T-0.

2. L'avant projet du recrutement

Pour satisfaire son recrutement les responsables de la SDC doivent respecter certaines conditions édictées par la convention collective.

2.1. L'existence d'un poste vacant et les conditions préliminaire**2.1.1. L'existence d'un poste vacant**

Tout recrutement qui n'a pas pour objet de pourvoir à une vacance de poste ou à une création justifiée d'emploi est interdite. Un poste de travail est défini selon les objectifs de production de développement, de l'organisation et de la répartition des tâches au sein des différents collectifs de travail.

La nomenclature des postes de travail est constituée par des listes récapitulatives avec leur classification de poste de travail qui est l'élément important de la politique de la gestion des ressources humaines.

Cette classification est réalisé par la base de:

- La description et l'analyse des postes de travail
- L'évaluation et la cotation de leur contenu
- Leur classement en ordre à partir des résultats de l'évaluation et leur importance hiérarchique.

2.1.2. Les conditions préliminaires d'un poste vacant

Les organigrammes et les besoins en recrutement sont préalablement communiqués par l'employeur au comité de participation pour avis.

Dans ce cadre, le responsable de personnel à pour obligations:

- Première phase : Lancement de l'opération de recrutement.
- Deuxième phase: Sélection.

2.2. Les causes d'un poste vacant au sein de la SDC

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

- Congé de maladie longue durée
- Invalidité
- Démission
- Révocation
- Mutation
- Service national
- Stage de formation de longue durée
- Mise en disponibilité
- Retraité
- Décès

2.3. Les conditions du recrutement

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

- Avoir l'âge d'aces à un emploi
- Fournir un dossier complet tel qu'exigé
- Justifier de sa position vis-à-vis du service national
- Satisfaire aux examens médicaux d'embouche
- Satisfaire au test d'évaluation des aptitudes et des capacités
- Être libre de tout engagement vis-à-vis de ses précédents employeurs
- Signer le contrat d'engagement
- Signer le PV d'installation

3. La procédure de recrutement

3.1. Le recrutement interne

Un document qui porte pour titre «Appel à candidatures» réservé uniquement pour les cadres et cadres supérieurs, est envoyé vers toutes les structures de SONELGAZ pour les informer.

Après le tri de candidatures, un PV sera établi, les concernés passent l'entretien et les testes, puis la décision d'affectation pour les retenus, suivi d'une période d'essai d'un an.

3.2. Le recrutement externe

C'est le plus répondu à SONELGAZ, pour bien organiser le recrutement, pour chaque besoin, l'organisme envoie une liste de profils à l'ANEM (Agence nationale de l'emploi), pour recevoir en contrepartie un certain nombre de candidats (pour un besoin, l'ANEM envoie cinq), les candidats se présentent avec le bulletin de l'ANEM et SDC leur remet la liste des documents à joindre au dossiers de candidatures, une fois les dossiers réceptionnée, la commission procède à une présélection pour leur faire subir un entretien, pour chaque type de recrutement une commission spéciale est installée.

4. Procédure de recrutement externe d'un agent de maitrise

Afin d'appuyer, d'éclaircir, de connaitre la procédure de recrutement au sein de la direction d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou et de répondre à notre problématique, nous avons pris pour exemple l'étude de cas de recrutement externe de Monsieur BERICHE Mehdi par la voie de l'ANEM

Le recrutement s'est effectué suivant les étapes suivantes :

4.1. Les préalables du recrutement**4.1.1. Identification du besoin**

Pour répondre au besoin de manque d'effectifs, la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou exprime son besoin en recrutement d'un agent de maitrise.

Le directeur de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou, sollicite la direction générale au niveau de Blida, et formule son besoin sur la base d'une demande dument renseignée et signée par lui-même.

4.1.2. La validation de la demande

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

4.2. La recherche des candidatures**4.2.1. L'offre d'emploi de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou à l'ANEM**

Dès que la dérogation fut accordée, la division ressources humaines établit une offre d'emploi à l'ANEM de la wilaya de Tizi-Ouzou.

4.2.2. Orientation des candidats de l'ANEM vers la direction de distribution d'électricité de gaz de Tizi-Ouzou

L'ANEM oriente Monsieur BERICHE Mehdi et d'autres candidats répondants aux exigences soulignées par l'offre d'emploi, ils furent priés de se présenter au niveau de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou munis de bulletin de présentation, ce bulletin comporte les renseignements suivants :

- Nom et Prénom des candidats
- Qualifications et fonction
- L'intitulé du poste à pourvoir

Cette procédure permet à la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou de faire le premier filtre, l'agent BERICHI Mehdi attire l'attention des membres de la commission par le contenu de son CV.

4.2.3. Présentation des candidats au service personnel

Les candidats se sont entretenus avec les responsables hiérarchiques au niveau de la division, l'entrevue a porté sur la présentation générale des candidats : (leurs ambitions, leurs qualifications, leurs diplômes, leurs attentes vis-à-vis des postes proposés).

Après l'entretien, Monsieur X fut retenue de ce cadre, le candidat fut invité à se présenter dans une semaine munie d'un dossier de recrutement.

Le dossier de recrutement comporte les pièces suivantes :

- Demande manuscrite
- Certificat de scolarité
- Diplômes
- Certificats de travail (s'il y a bien)

- 02 extraits d'acte de naissance
- 02 fiches familiales pour les mariés
- 02 fiches individuelles pour les célibataires
- 01 casier judiciaire
- 04 photos d'identité
- 01 certificat de résidence
- 02 chèques barrés
- 02 certificats médicaux (phtisiologie et générale)
- Compte rendu d'analyse médicale
- Un Télé-thorax.

4.3. Naissance de la relation de travail

4.3.1. Établissement d'un contrat (CDI)

Le 01/01/2022, un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) mentionnant toutes les clauses que doit respecter les travailleurs est signé d'une part par la nouvelle recrue et d'autre part par le directeur de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou.

4.3.2. L'installation de la candidate

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

4.3.3. Période d'essai et confirmation

Monsieur X commence une période d'essai de 06 mois sanctionnée à la fin par une « fiche d'évaluation de la période d'essai » paraphé par deux parties : le Directeur de l'agence commerciale de Tizi-Ouzou et le directeur d'unité.

Pendant cette période d'essai, et conformément à la réglementation de l'entreprise un parrain est désigné pour prendre en charge la nouvelle recrue.

A la fin de la période d'essai, et suite aux résultats d'évaluation de la hiérarchie, l'agent en question est confirmé dans son poste de travail, et une décision de confirmation est élaborée.

Section 3 : Analyse des conséquences de la politique de recrutement au sein de SONELGAZ

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire dans le but de faire une synthèse sur le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein de SONELGAZ. Ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

A partir de notre enquête faite à SONELGAZ, nous avons essayé d'évaluer la pratique de recrutement à travers les compétences.

1. Approche méthodologique de la recherche

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

1.1. Présentation de l'étude

Notre objectif de recherche est de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative qui consiste en la collecte des données quantifiables, basée sur des techniques statistiques et qui s'appuie sur le questionnaire comme outil de collecte des données, et une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de la démarche de recrutement et qui se base sur les entretiens comme outil de collecte des données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

Nous avons pu obtenir un stage pratique au niveau de SONELGAZ Tizi-Ouzou qui est rattachée à la direction générale d'Alger pour une période de deux mois.

1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données

Le sondage est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche, puisqu'il constitue un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants.

Le sondage s'appuie sur un questionnaire destiné à être administré auprès des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de

recherche, comme nous avons opté sur des entretiens pour mieux cerner nos résultats de recherche. Nous avons obtenu un taux de retour relativement faible. En fait, nous avons distribué au départ, 60 questionnaires et nous n'avons pu récupérer que 42 exemplaires correctement remplis.

Les résultats recueillis seront valides, voire même crédibles, parce que les répondants auront juste à cocher sur des modalités parmi un choix varié de réponses suggérées à travers le questionnaire. A la suite de ce processus méthodique, on pourrait mieux aborder facilement le décodage, l'examen et l'explication des résultats recueillis sur le terrain.

1.3. Le questionnaire

Notre questionnaire a été divisé en trois axes, le premier est consacré aux données personnelles, le deuxième sur le recrutement et le dernier est centré sur la GPEC.

2. L'analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Dans ce point, on va s'intéresser à l'analyse et l'interprétation de tous les résultats obtenus. En effet, chaque question est résumée dans un tableau ou graphe suivi d'un commentaire d'interprétation.

2.1. Les données personnelles des salariés et leur avis sur le modèle de GRH de la SONELGAZ

2.1.1. Répartition de l'échantillon en fonction du genre

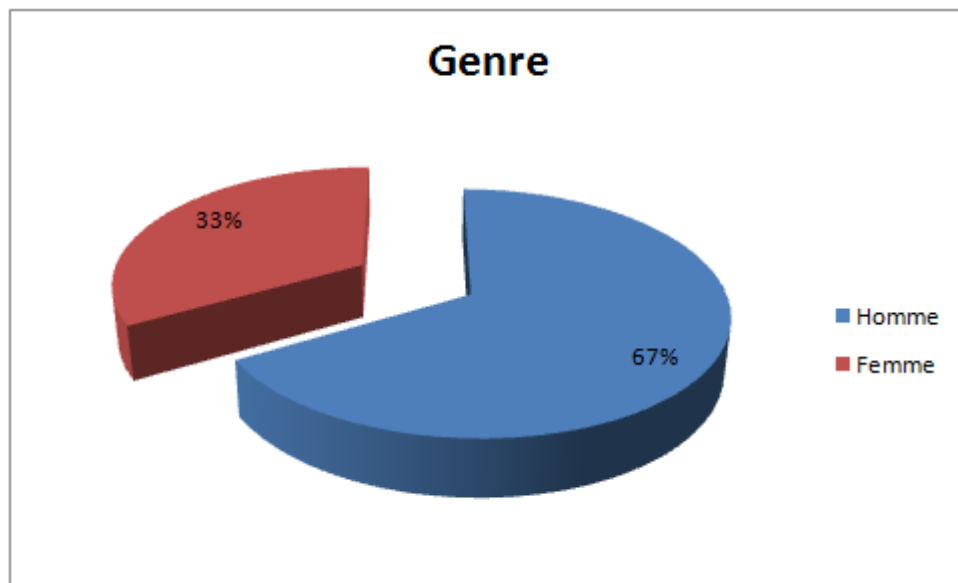
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition de l'échantillon en fonction du genre.

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon en fonction du genre

	Fréquence	Pourcentage
Homme	28	66,7
Femme	14	33,3
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°01 : Répartition de l'échantillon en fonction du genre



Source : Réalisé par nous-mêmes

Le tableau et le graphe montrent que notre population d'étude est constituée d'une majorité des enquêtés qui sont de sexe masculin avec un pourcentage de 66,70% tandis que les femmes représentent 33,30% des effectifs questionnés.

Cet écart est dû à l'effectif total des employés de cette entreprise qui est dominé par les hommes, cela est dû à la nature de travail exercé et les conditions de son déroulement, qui demande la force, les déplacements sur terrain, la disponibilité et le travail de nuit.

2.1.2. La répartition des répondants selon l'âge

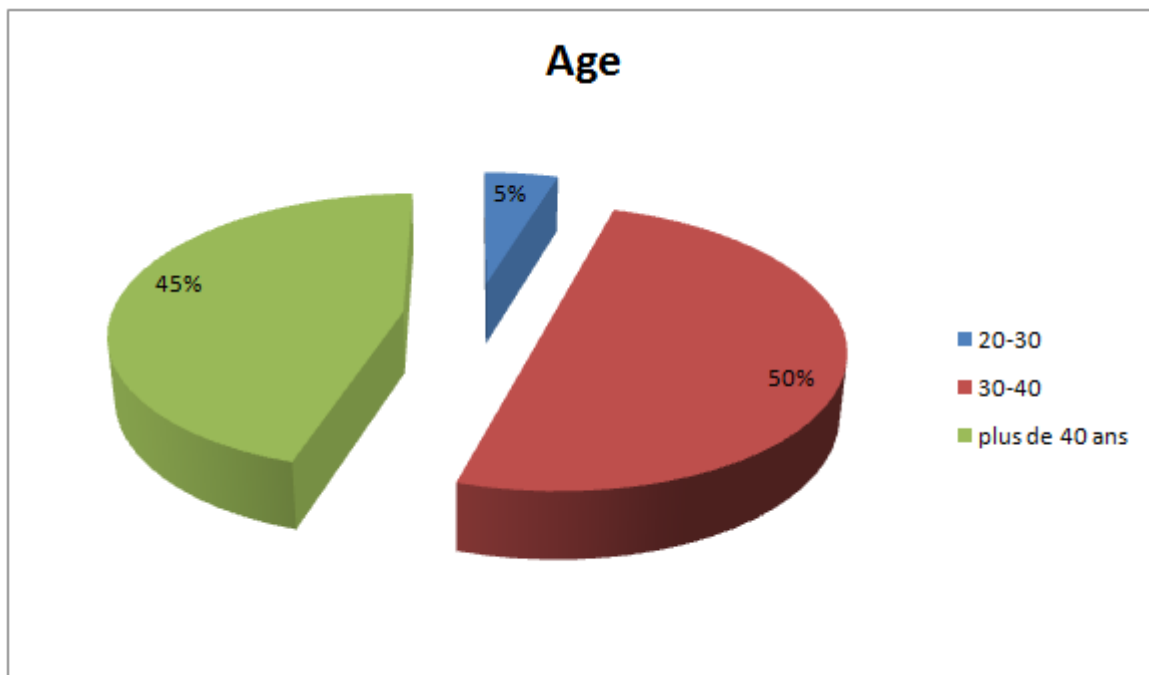
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon l'âge.

Tableau N°02: La répartition des répondants selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
20-30	2	4,8
30-40	21	50,0
plus de 40 ans	19	45,2
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°02 : La répartition des répondants selon l'âge



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir de ces résultats nous avons remarqué que l'âge de notre population d'étude varie entre 20 et plus de 40ans, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle [30-40] avec un taux de 50,00%, puis la catégorie d'âge plus de 40ans avec un taux de 45,80%, en dernier lieu la catégorie d'âge [20-30] avec un taux de 4,80%.

A partir de ces données on remarque que la plupart des salariés sont jeunes, leur âge varie entre 30 et 40et plus.

2.1.3. La répartition des répondants selon l'ancienneté

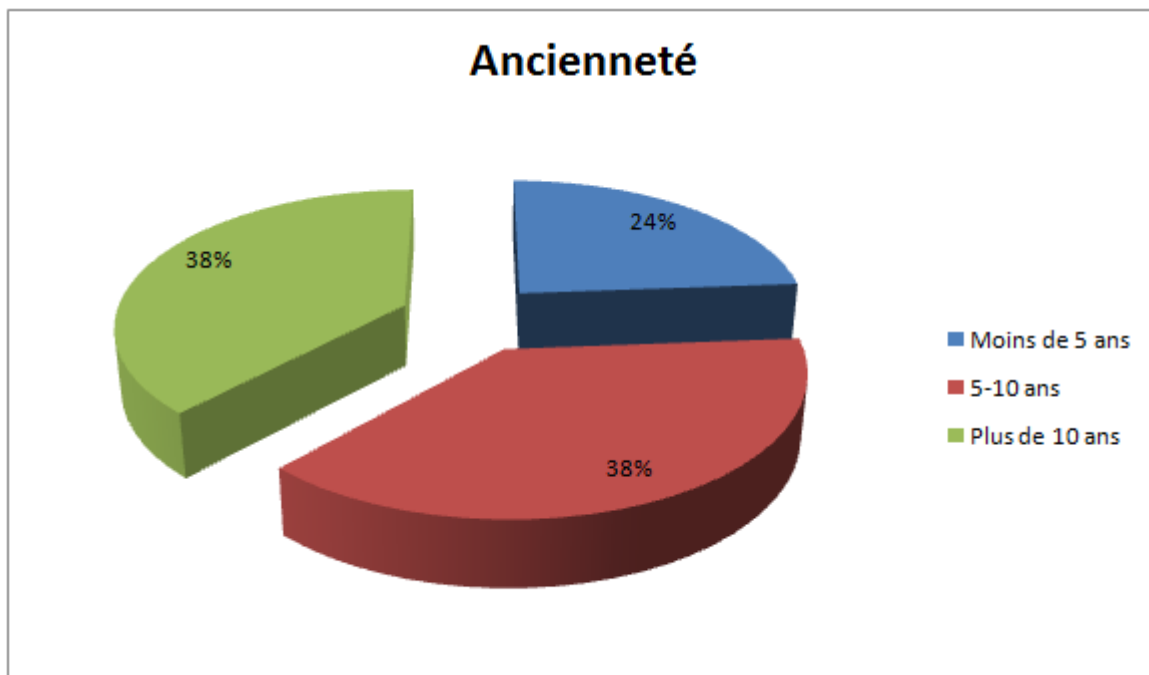
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon l'ancienneté.

Tableau N°03 : La répartition des répondants selon l'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	23,8
5-10 ans	16	38,1
Plus de 10 ans	16	38,1
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N° 03 : La répartition des répondants selon l’ancienneté



Source : Réalisé par nous-mêmes

D’après ses résultats, on constate que la division de distribution a un personnel varié en termes d’expérience. En effet, 23,80%affirment qu’ils ont moins de 5 ans d’ancienneté, et 38,10%des répondants sont entre 5-10ans d’ancienneté et le même pourcentage pour les employés sont plus de 10ans d’ancienneté. Ce qui reflète le caractère varié du capital humain de la division de distribution en termes d’expérience.

2.1.4. L’avis des fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l’entreprise

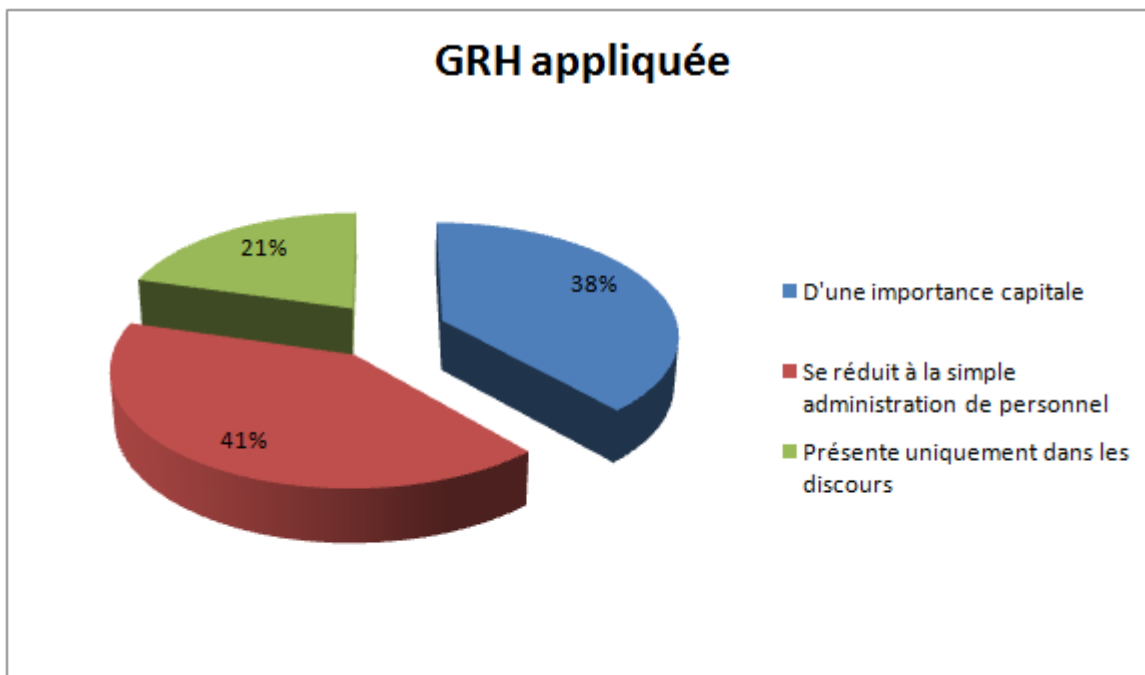
Le tableau ci-après donne la répartition des répondants selon l’avis des fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l’entreprise.

Tableau N°04 : L’avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage
D'une importance capitale	15	35,7
Se réduit à la simple administration de personnel	16	38,1
Présente uniquement dans les discours	8	19,0
Autres	3	7,1
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°04 : L'avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir de ces réponses, nous pouvons noter que 35,70% des répondants affirment que la division distribution accorde une importance capitale à la GRH, tandis que 38,10% disent que cette dernière se réduit à la simple administration de personnel, et 19% disent qu'elle est présente uniquement dans les discours, et enfin 7,10% n'ont pas donné leurs avis à ce propos. Ce qui nous amène à dire qu'il faut revoir l'application de la GRH au sein de cette organisation.

2.2. La SONELGAZ et les critères de recrutement

2.2.1. Le processus de recrutement au sein de SONELGAZ

Les analyses présentes montrent les critères de bas de recrutement.

2.2.1.1. La méthode de recrutement dans l'entreprise

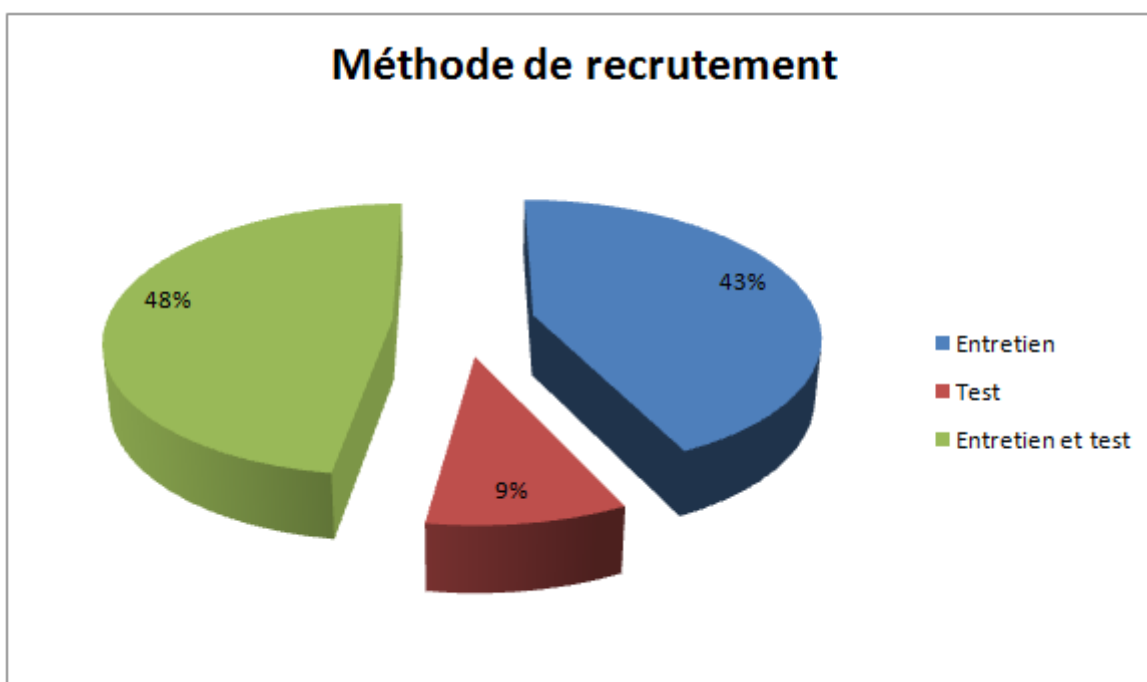
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur la méthode de recrutement dans l'entreprise.

Tableau N°05: La méthode de recrutement dans l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Entretien	18	42,9
Test	4	9,5
Entretien et test	20	47,6
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°05 : La méthode de recrutement dans l’entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

Pour cette question, 47,60% des employés ont été recrutés dans le cadre des tests et entretiens, 42,90% recrutés par des entretiens, et 9,50% recrutés après avoir été testés. À partir de ces résultats, on peut conclure que pour être recruté à la division distribution, les candidats doivent passer des tests ou des entretiens ou les deux à la fois selon l'importance de poste vacant au sein de cette dernière.

2.2.1.2. La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement

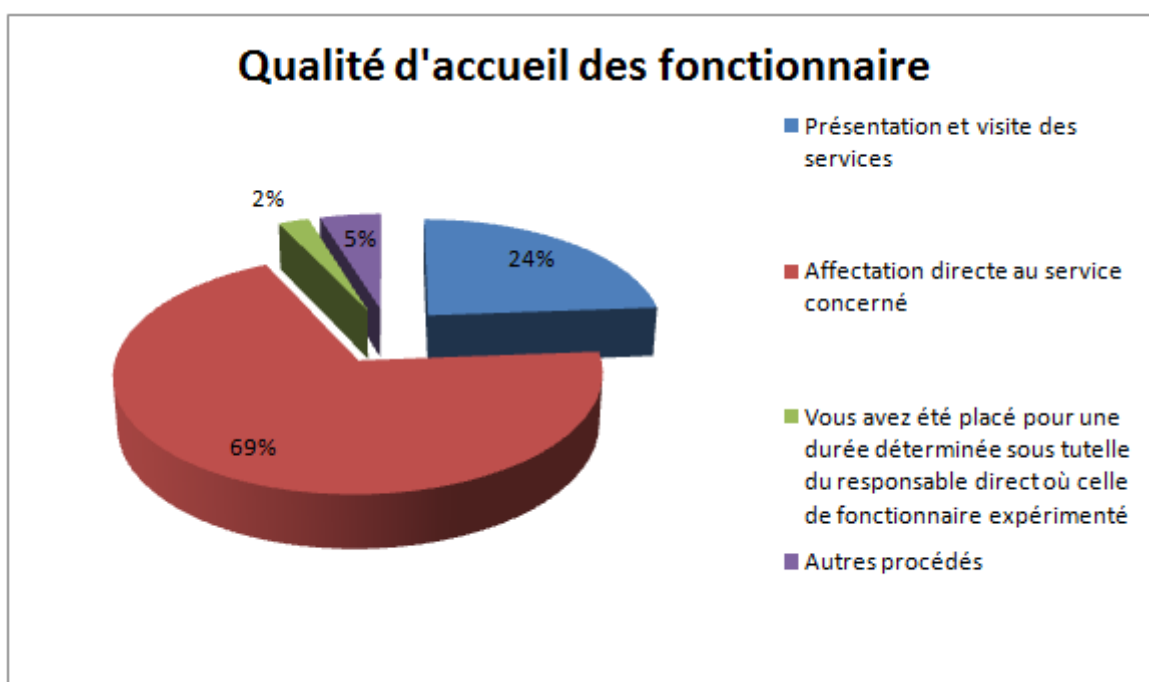
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur la qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement.

Tableau N°06: La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement

	Fréquence	Pourcentage
Présentation et visite des services	10	23,8
Affectation directe au service concerné	29	69,0
Vous avez été placé pour une durée déterminée sous tutelle du responsable direct où celle de fonctionnaire expérimenté	1	2,4
Autres procédés	2	4,8
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°06 : La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau et la figure 69% des répondants ont été affectés directement au service concerné, ensuite 23,60% ont passé par une présentation et visite des services de l'organisation, 4,80% des salariés qui sont accueillis par d'autres procédures. Enfin, un taux de 2,40% des salariés sont placés pour une durée déterminée sous tutelle du responsable direct ou celle de fonctionnaires expérimentés.

On constate que l'accueil et l'intégration des salariés au sein de la division distribution diffèrent d'un salarié à un autre, ce qui peut s'expliquer par la nature de travail auquel la nouvelle recrue est affectée.

2.2.1.3. L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

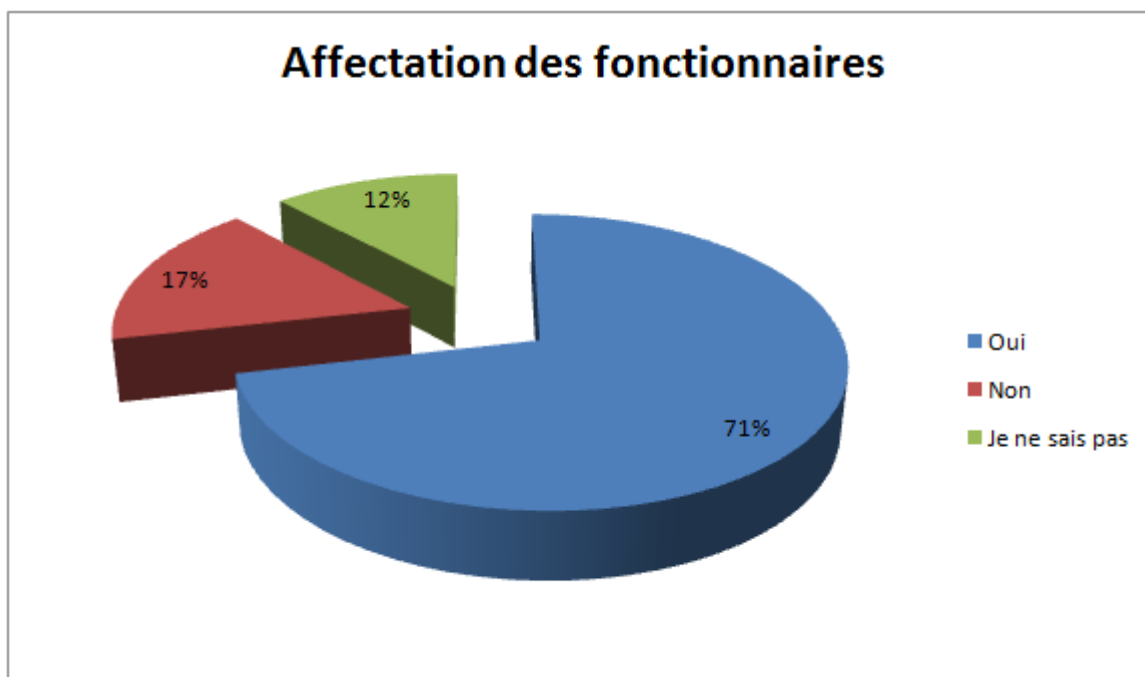
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur l'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

Tableau N°07 : L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	71,4
Non	7	16,7
Je ne sais pas	5	11,9
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°07 : L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après notre enquête 71,40% des salariés de la « SONELGAZ DD » de Tizi-Ouzou sont affectés directement au poste pour lequel ils sont recrutés, tandis que 16,70% des salariés enquêtés affirment le contraire, et un taux de 11,90% des répondants ne sont pas ou courant.

On constate que la majorité des recrutés sont affectés au poste auquel ils ont postulé.

2.2.1.4. L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise

Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur l'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise.

Tableau N°08: L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	40,5
Non	10	23,8
Je ne sais pas	15	35,7
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°08 :L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

Les réponses à cette question font que 40,05% des répondants convergent vers l'idée qu'il existe véritablement une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, 23,80% d'entre eux sont pas d'accord, 35,70% ne sont pas ou courant s'il existe une véritable stratégie de recrutement.

2.2.2. La compétence comme critère de base du le recrutement

La compétence comme unité principale dans le processus de recrutement.

2.2.2.1. Les compétences recherchées chez le candidat

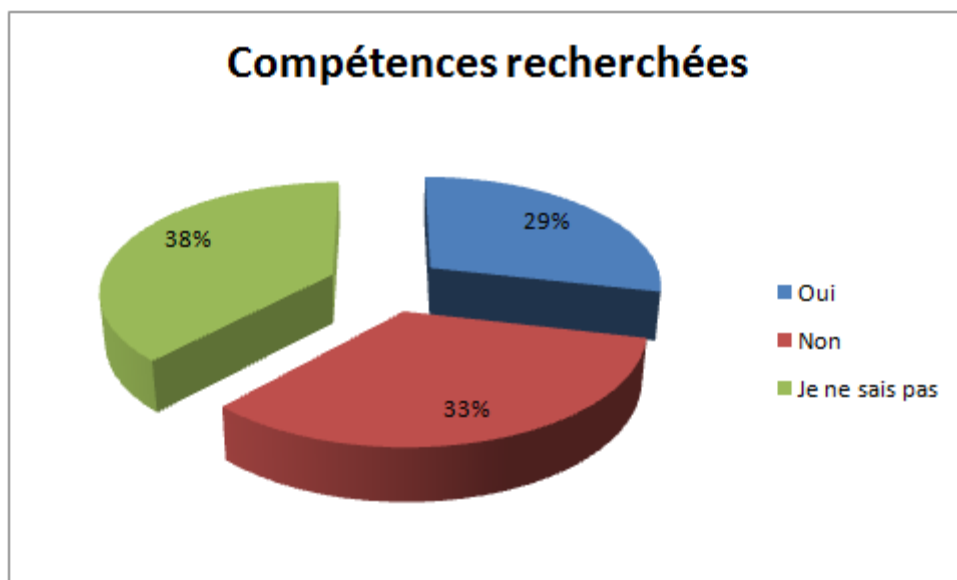
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur la précision ou non des compétences recherchées chez le candidat lors du recrutement.

Tableau N°09: Les compétences recherchées chez le candidat

	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	28,6
Non	14	33,3
Je ne sais pas	16	38,1
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°09: Les compétences recherchées chez le candidat



Source : Réalisé par nous-mêmes

De ces réponses, nous pouvons noter que 38,10% de nos enquêtés ne savent pas que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat, 33,30% confirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise ne précise pas en détail les compétences recherchées chez le candidat, 28,60% affirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat.

2.2.2.2. Le respect de la réglementation lors du recrutement

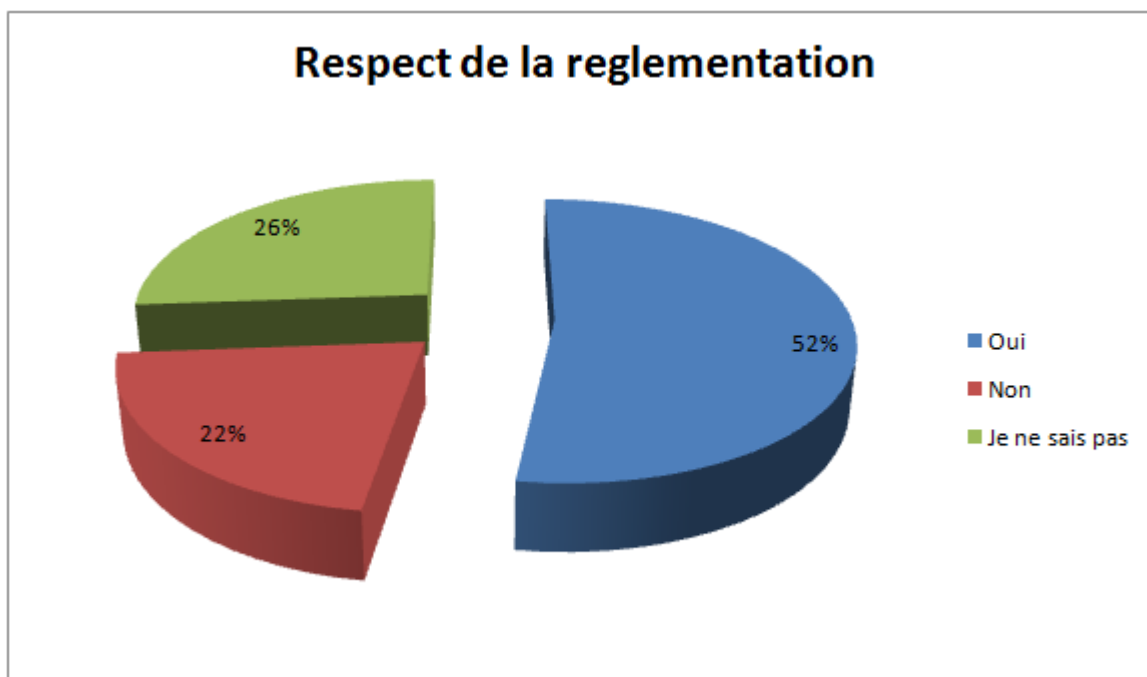
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur le respect de la réglementation lors du recrutement.

Tableau N°10: Le recrutement et le respect de la réglementation

	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	52,4
Non	9	21,4
Je ne sais pas	11	26,2
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°10 : Le recrutement et le respect de la réglementation



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir de ces résultats 52,40% des interrogés sont tout à fait d'accord que les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur et les règlements intérieurs de l'entreprise, par contre 21,40% ne sont pas d'accord et 26,20% ne sont pas au courant.

En effet, cette question a été posée pour savoir si dans la réalité des choses, notre entité obéit aux règles de la recherche effective des personnes qu'il faut dans les places qu'il

faut et dans l'extrême objectivité, ou on a conclu que les dirigeants de la division exploration accordent une très grande importance à l'application de la réglementation et le règlement intérieur.

2.2.2.3. La publication interne sur les postes disponibles

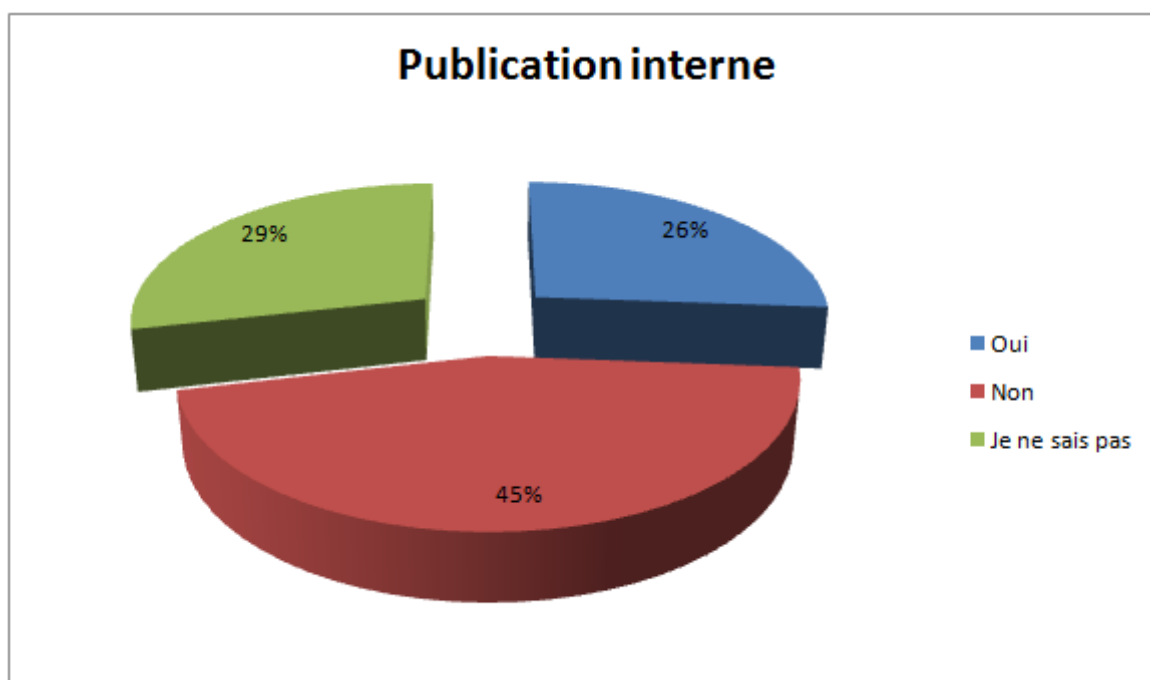
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur la disponibilité de la publication interne lord d'un emploi prévu.

Tableau N°11: Le recrutement et la publication interne

	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	26,2
Non	19	45,2
Je ne sais pas	12	28,6
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°11 : Le recrutement et la publication interne



Source : Réalisé par nous-mêmes

26,20% des répondants affirment que tous les emplois rendus disponibles au sein de l'organisme font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne, par contre 45,20%affirment le contraire et 28,60% ne sont pas ou courant. Ceci s'explique par le fait que

notre entreprise a une difficulté de publication interne en termes de recrutement interne. Ainsi, elle n'applique pas efficacement le contenu des articles 51 et 52, donne la priorité au recrutement interne quand c'est nécessaire.

2.2.2.4. Les sources de recrutement de la SONELGAZ

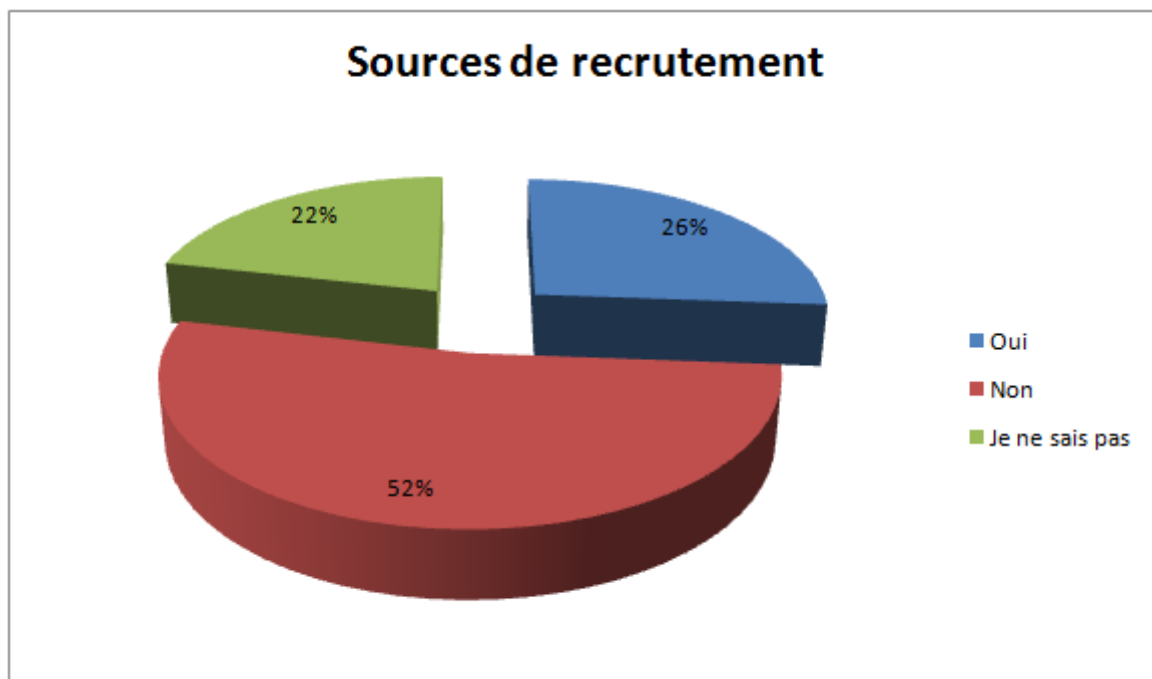
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent si l'entreprise utilise telles les différentes sources de recrutement pour capter les candidats souhaités.

Tableau N°12 : L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ

	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	26,2
Non	22	52,4
Je ne sais pas	9	21,4
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°12 : L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes

Les réponses données nous permettent de noter que dans cette question, 52,40% des employés répondants par non, 26,20% des interrogés étaient simplement d'accord, 21,40% qui restent ne sont pas ou courant.

De ces réponses, nous déduisons que l’entreprise n’utilise pas tout à fait les sources possibles pour capter les meilleures compétences pour ses postes d’emploi, quand nous parlons des sources cela veut dire le recrutement interne et externe.

2.2.2.5. Typologie des contrats offerts par la SONELGAZ

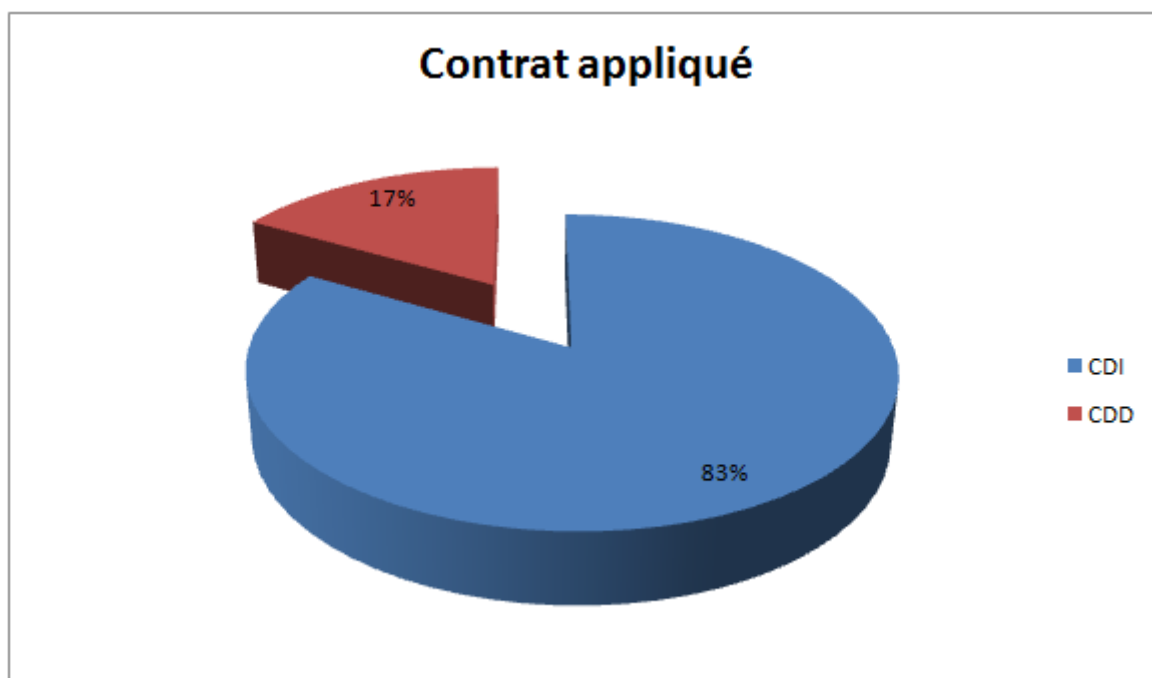
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur le type de contrat appliqué

Tableau N°13: Type de contrat appliqué

	Fréquence	Pourcentage
CDI	35	83,3
CDD	7	16,7
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°13 : Type de contrat appliqué



Source : Réalisé par nous-mêmes

D’après notre enquête, 83,30% des salariés de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou ont un contrat CDI, tandis que 16,70% des salariés enquêtés affirment qu’ils ont un contrat CDD. On constate que la majorité des employés ont une ancienneté, ce que confirme la question 3 et nous prouve l’importance accordée à la fidélisation des compétences au sein de cette entreprise.

2.2.2.6. La conduite des entretiens de recrutement

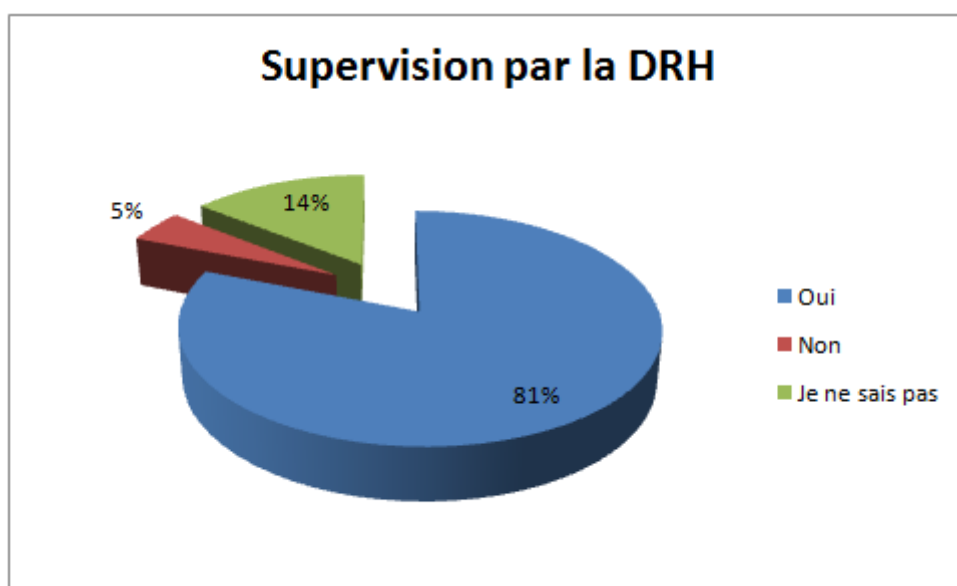
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur les responsables des postes à recruter.

Tableau N°14: La supervision par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter

	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	81,0
Non	2	4,8
Je ne sais pas	6	14,3
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°14 : la DRH, les spécialistes des différents services, et l’organisation du recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes

D’après le tableau et la figure issues de notre enquête, la majorité (81%) des salariés de SONELGAZ DD Tizi-Ouzou affirment que les entretiens de recrutement sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter, et 4,80% affirme le contraire, et 14,80% restants ne sont pas ou courant.

2.2.2.7. L'efficacités des sources de recrutement

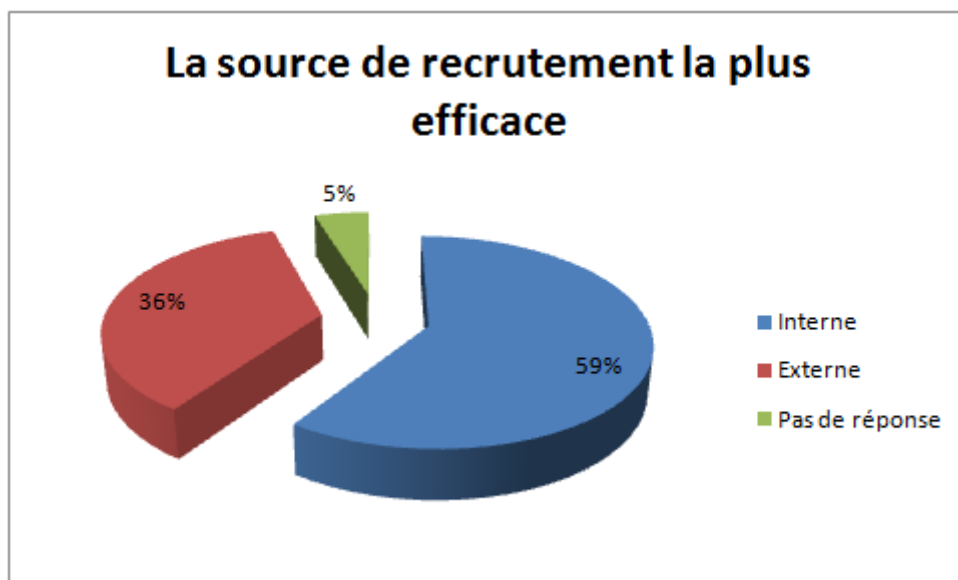
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur L'efficacité des sources de recrutement.

Tableau N°15: La source de recrutement la plus efficace

	Fréquence	Pourcentage
Interne	25	59,5
Externe	15	35,7
Pas de réponse	2	4,8
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°15 : La source de recrutement la plus efficace



Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après le tableau et la figure issues de notre enquête la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ de Tizi-Ouzou sont pour une source de recrutement interne avec un taux 59,50%ce qui permet de fidéliser et motiver son capital humain, et 35,70%avancent qu'elle se penche vers un recrutement externe dans le cas où le profil recherché n'est pas disponible en interne, et le reste qui est de 4,80% n'ont pas apporté des éléments de réponse.

2.3. La relation entre le recrutement/compétence

2.3.1. La compétence pour critère de base de recrutement à la SONELGAZ

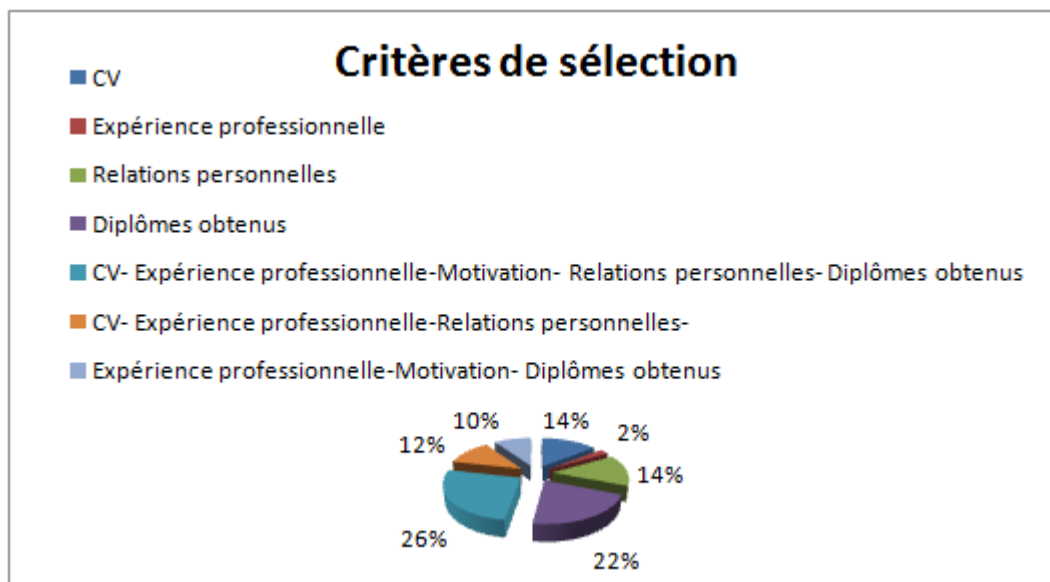
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur les critères de sélection d'un candidat.

Tableau N°16: Les critères de sélection d'un candidat

	Fréquence	Pourcentage
CV	6	14,3
Expérience professionnelle	1	2,4
Relations personnelles	6	14,3
Diplômes obtenus	9	21,4
CV- Expérience professionnelle-Motivation- Relations personnelles- Diplômes obtenus	11	26,2
CV- Expérience professionnelle-Relations personnelles-Expérience professionnelle-Motivation- Diplômes obtenus	5	11,9
Expérience professionnelle-Motivation- Diplômes obtenus	4	9,5
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°16 : Les critères de sélection d'un candidat



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau et le graphe 26,20% des répondants ont été sélectionnés par rapport aux CV, l'expérience professionnelle, la motivation, les relations personnelles, et le diplôme obtenu, ensuite 21,40% par rapport aux diplômes obtenus. 14,30% respectivement pour les

salaries ayants étai selectionnée par rapport à leurs CV et leurs relations personnelles en suite avec un taux de,9,50% pour les salariés qui sont recrutés par les critères de cv, expérience professionnelle, relations personnelles, et enfin un taux de 2,40%des salariés qui sont engagés par rapport à leurs expérience professionnelle.

A partir de ces résultats on peut dire que les critères de sélection au sein de la division de distribution sont différents d'un poste à un autre selon l'importance du poste vacant.

2.3.2. La place des compétences dans le choix des nouvelles recrues

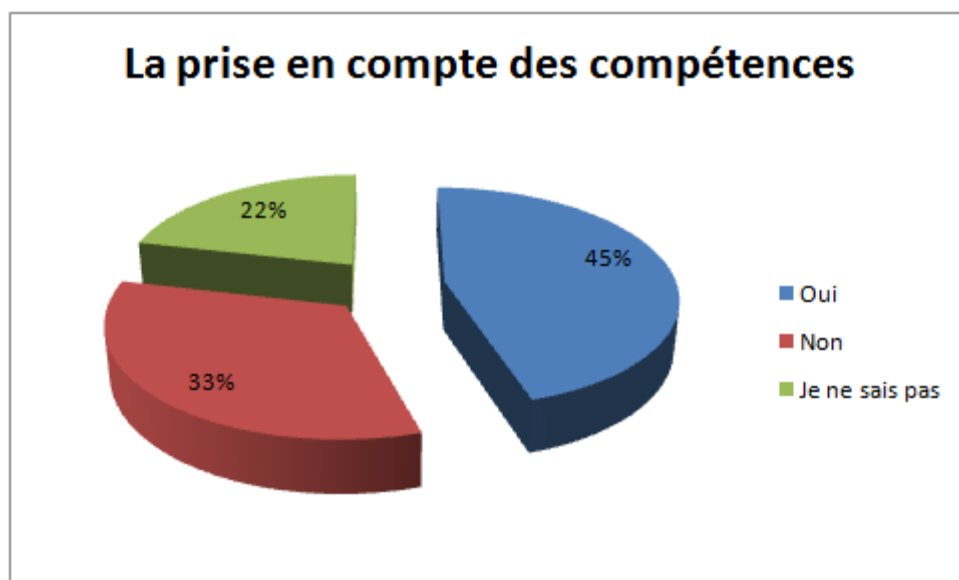
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la prise en compte des compétences lors du recrutement.

Tableau N°17 : La prise en compte des compétences lors du recrutement

	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	45,2
Non	14	33,3
Je ne sais pas	9	21,4
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°17 : La prise en compte des compétences lors du recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes

45,20% des interrogés sont tout à fait d'accord que les compétences sont prises en

compte lors d'un recrutement, par contre 33,30% ne sont pas d'accord et 21,40% ne sont pas ou courant. On constate que lors du recrutement les compétences sont prises en considération par les spécialistes des différents services des postes à recruter.

2.3.3. L'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la SONELGAZ

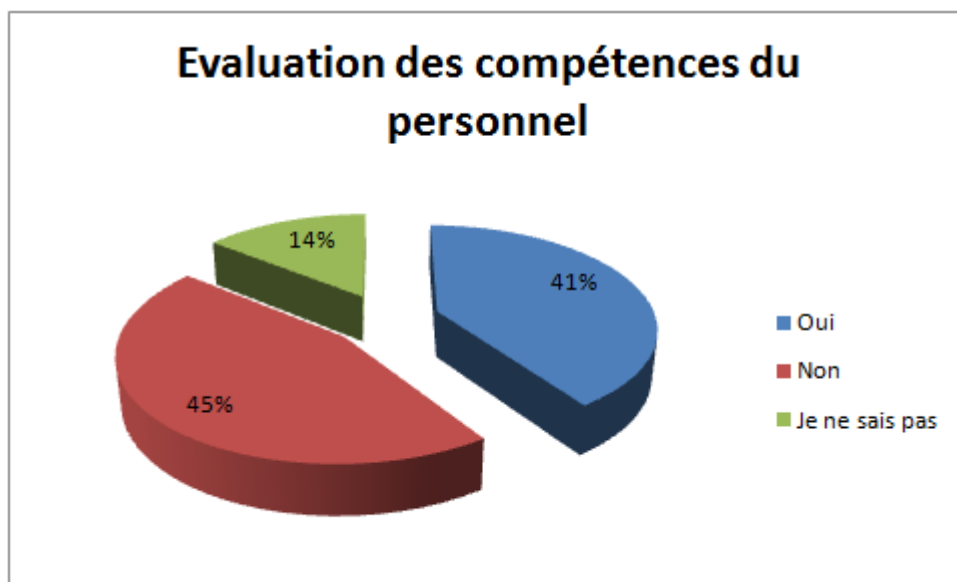
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur l'Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise

Tableau N°18: l'Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	40,5
Non	19	45,2
Je ne sais pas	6	14,3
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°18 : Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

Selon le tableau et le graphe, 45,20% de la population enquêtée affirme qu'il n'existe pas une évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise, par contre 40,50% assure le contraire, enfin 14,30% ne sont pas ou courant si il existe ou non.

On tient à signaler que dans le cadre de l’entretien il existe bel et bien une évaluation du personnel (une fiche de note).

2.3.4. La perception de l’existence de gens compétents au sein de la SONELGAZ

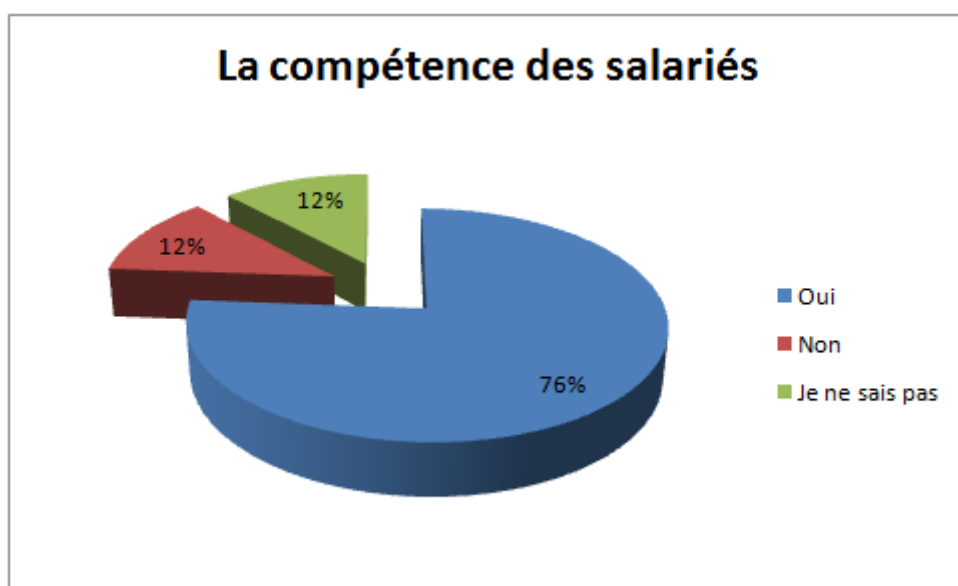
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la perception de l’existence de gens compétents au sein de l’entreprise.

Tableau N°19: la compétence des salariés ou sien de SONELGAZ

	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	76,2
Non	5	11,9
Je ne sais pas	5	11,9
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°19 : la compétence des salariés ou sien de SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes

La figure ci-dessus représente l’avis des répondants sur l’existence des gens ayant naturellement des talents où la majorité des questionnés affirment l’existence des gens naturellement compétents à un taux qui s’élève à 76,20%, par contre 11,90% pensent le contraire, tandis que 11,90% non pas répondu à cette question.

2.3.4. La stratégie de création d’emplois de l’entreprise

Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la stratégie adoptée par l’entreprise dans la création des emplois.

Tableau N°20 : La stratégie adoptée par l’entreprise dans la création des emplois

	Fréquence	Pourcentage
Il n’ya pas de stratégie	10	23,8
Se fait à travers un plan de recrutement	28	66,7
Se fait à travers un plan de recrutement et un plan de la GPEC	4	9,5
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°20 : La stratégie adoptée par l’entreprise dans la création des emplois



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir de ces résultats, on peut dire qu’en terme de stratégie de création de l’emploi au sein de la division de distribution, cette dernière se penche généralement vers l’élaboration d’un plans de recrutement pour la création de l’emplois avec un taux qui s’élève à 66 ,70% des répondants tandis que 23,80% affirment l’absence d’une stratégie de création d’emplois qui peut causer des échecs en terme de création de l’emplois ainsi que la non-conformité entre les compétences et aux exigences des postes, et enfin 9,50% affirment que la création de l’emplois se fait à partir d’un plan de recrutement et un plans de la GPEC.

2.4. La GPEC fait il l'objet déterminant la compétence dans le recrutement

2.4.1. L'existence d'un référentiel de compétence au sein de la SONELGAZ

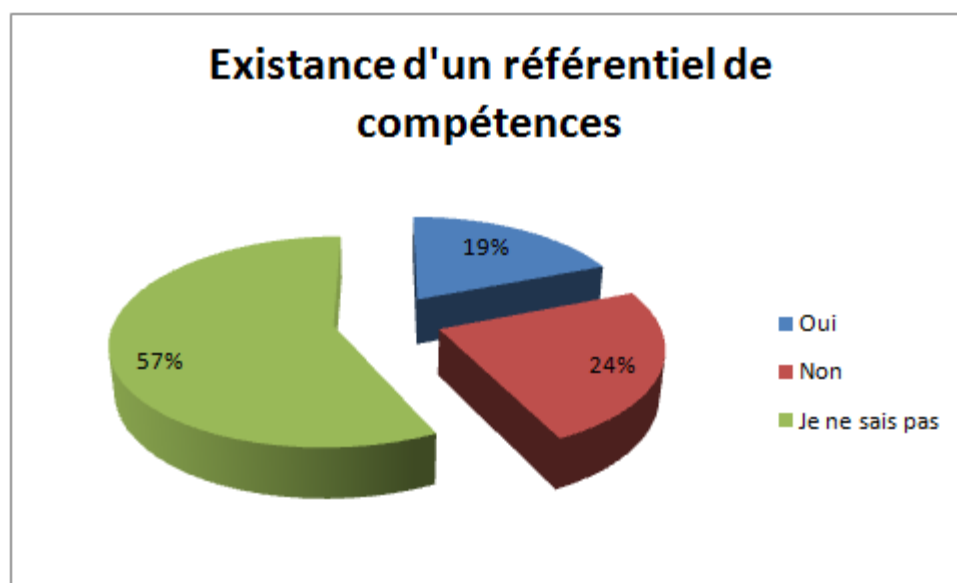
Le tableau ci-après donne la répartition des répondants selon le référentiel des compétences au sein de la SONELGAZ.

Tableau N°21: L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ

	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	19,0
Non	10	23,8
Je ne sais pas	24	57,1
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°21 : L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après les données de la figure, 19% des répondants affirment que pour répertorier ses compétences dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétence, par contre 23,80% des répondants affirment l'absence d'un référentiel de compétences, tandis que 57,10% des répondants affirment qu'ils ne sont pas au courant si l'entreprise détient un référentiel de compétences pour répertorier ses compétences ainsi que pour l'application de la GPEC au sein de l'entreprise ou non.

2.4.2. L'importance de la GPEC pour les salariés

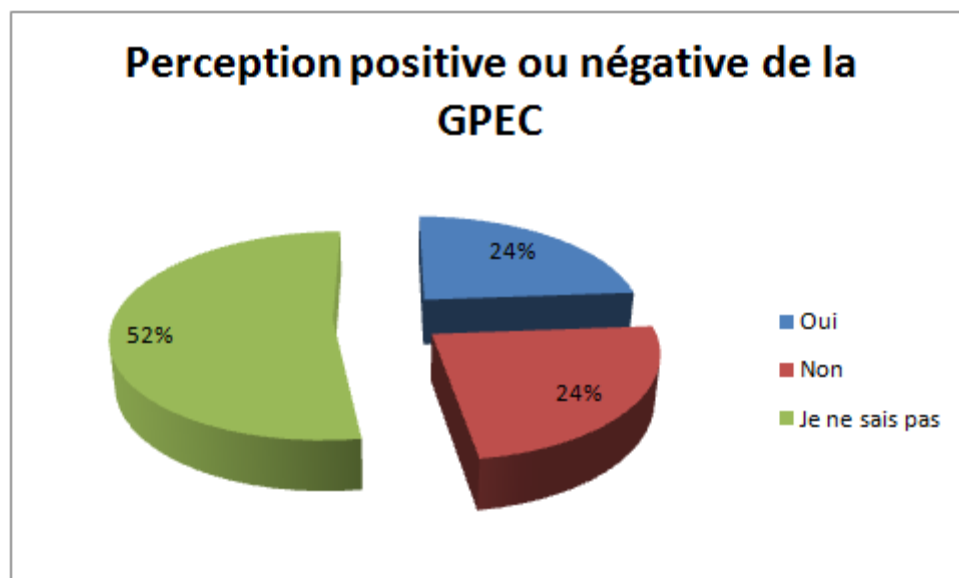
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ.

Tableau N°22: La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ

	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	23,8
Non	10	23,8
Je ne sais pas	22	52,4
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°22 : La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir des réponses apportées à cette question, 23,80% des répondants affirment que la pratique de la GPEC ne porte pas des éléments de menace pour les salariés au sein de l'organisation, et un taux équivalent à 23,80% pensent que la pratique de la GPEC au sein de l'organisation peut être une menace pour les gens ayant un manque en terme de compétences, tandis que 52,40% n'ont pas apporté des éléments de réponses à cette question.

2.4.3. La GPEC et la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise

Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la GPEC et les réponses aux

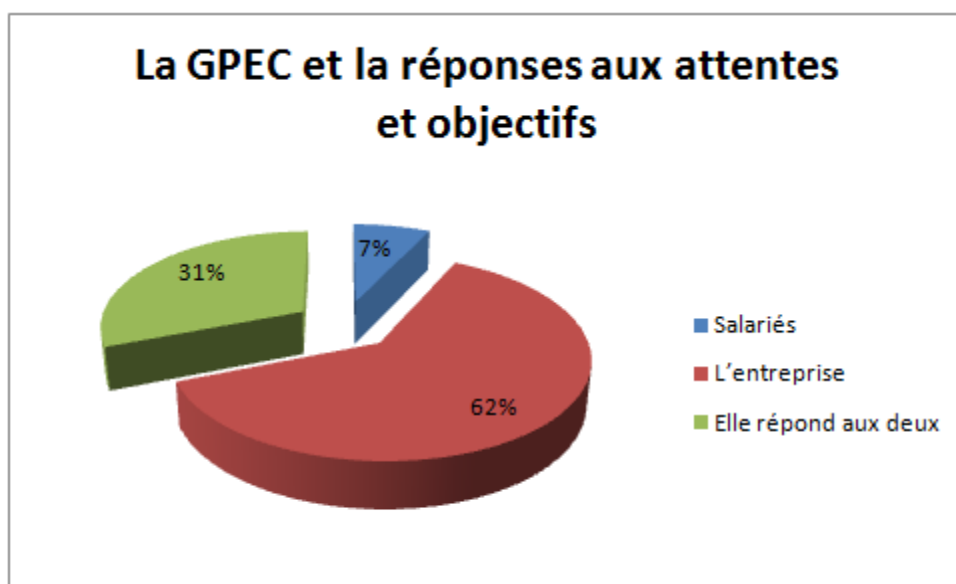
attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise.

Tableau N°23: La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Salariés	3	7,1
L'entreprise	26	61,9
Elle répond aux deux	13	31,0
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°23 : La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir des réponses obtenues de cette question, la majorité des répondants avec un taux qui s'élève à 61,90% pensent que la pratique de la GPEC répond particulièrement aux objectifs de l'entreprise. En revanche, une minorité de 07,10% affirment qu'elle répond aux attentes des salariés. 31% des répondants affirment que cette pratique vise à répondre aux objectifs de l'entreprise mais aussi à satisfaire les attentes de ces salariés.

2.4.4. La qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ

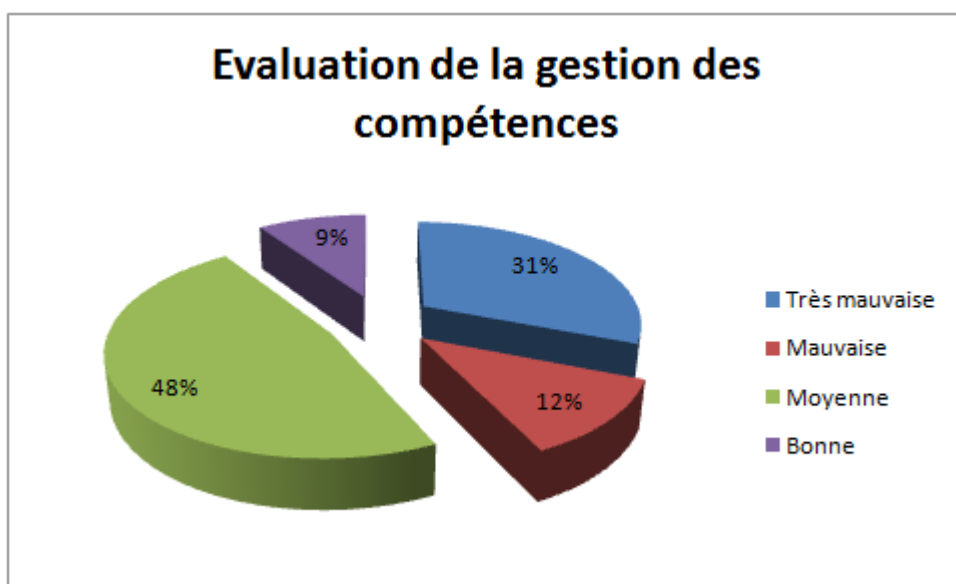
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur l'évaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise.

Tableau N°24: Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	13	31,0
Mauvaise	5	11,9
Moyenne	20	47,6
Bonne	4	9,5
Total	42	100,0

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure n°24 : Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes

A partir des résultats obtenus on conclut que la majorité des répondants pensent que la qualité de la gestion des compétences au sein de la division de distribution est moyenne avec un taux de 47,60%, tandis que 31% affirment que cette pratique est très mauvaise, 11,90% disent que elle est d'une qualité mauvaise, et 9,50% affirment qu'elle est bonne. À partir de ces résultats on peut dire que la pratique de la gestion des compétences et à revoir au sein de cette entreprise.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu analyser, dans un aspect pratique, la compétence et son impact sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise SONELGAZ.

A travers les données collectées et les entretiens effectués, nous pouvons conclure que les compétences sont essentielles dans la pratique de recrutement dans cette entreprise du fait qu'elles sont déterminantes et indispensables.

En effet, les compétences s'appliquent dans le but de satisfaire les besoins en ressource humaines, les recruteurs ayant pour objet d'assurer que les recrutés ont les compétences et les exigences recherchées dans le poste prévu, la GPEC accorde beaucoup d'importance aux employés de SONELGAZ car tout repose sur la contribution du capital humain qui joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise.



Conclusion Générale



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

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

Le recrutement du personnel est une opération délicate, difficile et souvent coûteuse qui implique des contraintes matérielles et psychologiques par ailleurs, toute erreur de choix à des conséquences graves pour l'entreprise, le service et l'atelier concerné et pour le candidat finalement tenu.

Ainsi, la réussite d'un recrutement nécessite l'utilisation de méthodes appropriées et fondées sur des critères scientifiques, ainsi ne rien laisser par hasard.

Chaque entreprise doit prendre en considération le rôle des compétences dans la démarche de recrutement qui apparaît premièrement comme une source de développement pour l'entreprise, deuxièmement comme une forme qui permet de développer les compétences des salariés pour leur permettre d'accéder à des postes supérieurs.

Nous avons mis l'accent au cours des précédents chapitres sur le fait que les compétences sont prises en considération lors d'un recrutement par les spécialistes de la GRH. Concernant notre étude de cas, dans la majorité des réponses fournies par les salariés, les compétences sont imposées par la direction.

Notre étude de cas au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou, nous a permis d'une part de consolider nos connaissances théoriques, et d'autre part de suivre le processus d'une opération de recrutement externe de la première étape jusqu'à son aboutissement, ce processus de recrutement déroge du processus classique, car la procédure de recrutement au sein de SONELGAZ est basée sur le dispositif d'insertion des jeunes diplômés (DAIP).

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

Au terme de notre étude de recherche, nous avons constaté, d'une part, que le recrutement est avant tout un problème humain avant qu'il ne soit un problème matériel, ou organisationnel, d'autre part, que le recrutement du personnel est une opération délicate difficile et souvent coûteuse qui implique des contraintes matérielles et psychologiques.

Ainsi, le succès d'un recrutement repose sur une méthode de travail rigoureuse qui, seul permet de progresser par étapes successives en ne laissant rien au hasard, détermination des besoins en personnel, description des postes à pourvoir, l'inventaire des exigences requises profite au candidat idéal.

C'est ce que nous avons mis en évidence en nous appuyant sur des ouvrages de grands auteurs, nous avons exposé dans ce mémoire les différentes phases de la procédure à suivre et nous avons montré comment explorer le marché de travail, concevoir une offre d'emploi, choisir les meilleurs supports publicitaires et conduire un entretien de sélection.

La présente recherche nous a permis de constater d'après les résultats obtenus à travers les entretiens avec les salariés de l'entreprise SONELGAZ, mais aussi et surtout grâce aux questionnaires distribués de confirmer la première hypothèse qui est « le recrutement contribuerait dans la recherche des compétences ». En effet, effectivement l'existence de véritables compétences contribue au développement de l'entreprise.

Ainsi, que de pouvoir confirmer ou infirmer la deuxième hypothèse qui s'agit de : « la GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée ». Dans le cas de la SONELGAZ, l'hypothèse est confirmée en ce qui concerne la réponse aux attentes de l'entreprise et infirmée par rapport aux attentes des salariés.

Nous espérons que notre travail de recherche de recrutement au sein de la SONELGAZ sera une source d'inspiration pour les chefs d'entreprises, des responsables, des cadres en général tous les praticiens chargés au recrutement, et les étudiants qui se destinent à la gestion des ressources humaines.



Bibliographie



Ouvrages

1. BENCHEMAM.F GALINDO.G, « MEMENTOS LMD- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Edition:5, Editeur: Gualino, 2015
2. BUMO. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.
3. C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris
4. CITEAU Jean –Pierre, Gestion des ressources humaines,(Principes généraux, et cas pratiques),4emeEd Dalloz, Paris, 1994-2002
5. CLAUDE Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition Eyrolles, paris, 2009
6. D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999
7. ALIS D. et autres : « gestion des ressources humaine »,3éme édition de Boeck, Paris, 2011
8. ERIC C., et autre, Gestion des ressources humaines, Ed Pearson, France, 2008
9. FALLCO De Hélén, Maitrise ses recrutements,(comment réalise un recrutement avec professionnalisme), 2emeEd Dunod, Avril, 2002
10. FALLCO De Hellen, Gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 1999
11. FERRARY.M, « Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques », Editeur : Dunod, 2014.
12. FrancoiseKelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3éme Ed, l'organisation, Paris, 2007
13. G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994
14. GAVAND.A, « Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », Edition : 1, Editeur : Eyrolles, 2013.
15. Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995
16. IACONO.G, « GESTION des Ressources Humaines :Cinq défis pour l'avenir », Edition :2,Editeur : Gualino, 2008
17. ISAFFO.J.R, CADICEC.K, « La gestion des ressources humaines :un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise », éd CADICEC : Kinshasa.
18. Jacques IGALENS. , Alain ROGER, « MASTER RESSOURCES HUMAI NES », édition ESKA, Paris 2007

19. Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines » ,21 e édition, édition Vuibert, Paris 2016
20. Jean Marie PERETTI, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990
21. Jean Yves BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003
22. Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015
23. Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997
24. Judith LAZAR, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993
25. L.MITHIS, «gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » *Edition* de l'Harmattan – avril 1990
26. Laetitia LETHIELLEUX: « l'essentiel de la GRH »,2eme édition, Paris, 2008
27. LEBAYEUR. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996,
28. LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008
29. LOIC Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, (Pratique et éléments de théorie), Ed Dunod, 1997
30. Loic CADIN, FRANCIS Guérin, « la gestion des ressources humaines », édition DUNOD,Paris, 3eme Edition, 2010
31. Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Paris, 2007
32. M.TRESSANINI. « Évaluer les compétences ». Éditions EMS Management et société, 2004
33. MAURICE Thévenet et autres, Fonction métier outils des RH, Ed Pearson éducation, France, 2007
34. MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991
35. Missoum SBIH, l'administration publique algérienne, édition Hachette littérature
36. Olivier Meier, « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». édition DUNOD, Paris, 2009.
37. PERTTI Jean Marie, FAQ Ressource humain, Ed Dunod, Paris, 2006
38. PERTTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 11emeEd Vuibert, Paris, 2003-2004

39. PERTTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 19emeEd Vuibert, Paris, Novembre2013
40. PERTTI Jean Marie, Ressources humaines et Gestion des personnes, 6 emeEd Vuibert, Paris, 2007
41. PERTTI Jean Marie, Ressources humaines, 9emeEd Vuibert, Paris, 2004-2005
42. PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001
43. Philippe Zarifian , « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001
44. Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, université Paris, 2eme édition, 1991.
45. SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2e éd) 2002
46. SEKIOU Blondin et autres, Gestion des ressources humaines, 2emeEd, Canada, 2004
47. SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2éme éd, 2002
48. SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2éme édition
49. SHIMON L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4^{eme} édition
50. SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006
51. SOUTENAIN J,F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Foucher, Paris, 2006
52. SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2éme édition, chenelière, canada, 2004
53. VAN BEIRENDONCK, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004

Thèses et mémoires

54. ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013

55. ARNOUX Florence, LA *GPEC* : définition, méthodes et objectifs, Diplôme d'étude supérieur spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le lien dpcs.crefor-hn.fr/info/doc/TO/Arc/.../6:/>£'C/..../definition_cercleRH.do.
56. Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013

Webographie

57. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guidesaffaires/glossaire/evaluation-de-rendement>.
58. WWW. Startmy story.fr /blog/être-entreprise/l'embouche définitive, Le recrutement 1er-collaborateur-est-decisif-pour-votre-entreprise.L'embouchedefinitive.
59. WWW.Weka, fr/glossaire/Mutation-interne
60. Le blog de danielus.over-blog.com.



Annexes



Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en Master « Gestion des Ressources Humaine » sur « **Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise. Cas : Direction de la Distribution de la SONELGAZ** ». Nous vous prions Mesdames, Messieurs de bien vouloir répondre à ce questionnaire, cela ne vous prendra que quelques minutes. Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre étude et vos réponses seront pour objet strictement académique et anonymes.

I. Les données personnelles des salariés et leur avis sur le modèle de GRH de la SONELGAZ

1. Vous êtes :

- Homme
- Femme

2. Votre âge :

- 20-30
- 30-40
- plus de 40 ans

3. Votre l'ancienneté au sein de l'entreprise ?

- Moins de 5 ans
- 5-10 ans
- Plus de 10 ans

4. Quel est votre avis sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l'entreprise

- D'une importance capitale
- Se réduit à la simple administration de personnel
- Présente uniquement dans les discours
- Autres

II. La SONELGAZ et les critères de recrutement

1. Le processus de recrutement au sein de SONELGAZ

1.1. Quelle est la méthode de recrutement utilisée dans l'entreprise

- Entretien
- Test
- Entretien et test

1.2. Comment est la qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement ?

- Présentation et visite des services
- Affectation directe au service concerné
- Vous avez été placé pour une durée déterminée sous tutelle du responsable direct où celle de fonctionnaire expérimenté
- Autres procédés

1.3. Avez-vous été affecté directement au poste pour lequel ils vous ont recruté ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

1.4. Existe-t-il une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2. La compétence comme critère de base du le recrutement

2.1. La compétences est-elle recherchée chez le candidat ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2.2. La réglementation est elle respectée lors du recrutement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2.3. Les postes disponibles sont-ils publiés au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2.4. Est-ce que la SONEGAS utilise différentes sources de recrutement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2.5. Quel est le type de contrat offert par la SONEGAS ?

- CDI
- CDD

2.6. La DRH organise-t-elle des entretiens de recrutement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2.7. Quelle est la source de recrutement la plus efficace ?

- Interne
- Externe
- Pas de réponse

III. La relation entre le recrutement/compétence

1. Quel est le critère de base de recrutement à la SONELGAZ ?

- CV
- Expérience professionnelle
- Relations personnelles
- Diplômes obtenus
- CV- Expérience professionnelle-Motivation- Relations personnelles- Diplômes obtenus
- CV- Expérience professionnelle-Relations personnelles-
- Expérience professionnelle-Motivation- Diplômes obtenus

2. Les compétences occupent-elle une place importante dans le choix des nouvelles recrues ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

3. Existe-t-il une évaluation continue des compétences au sein de la SONELGAZ ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

4. Quelle est votre perception de l'existence de gens compétents au sein de la SONELGAZ ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

4. Existe-t-il une stratégie de création d'emplois de l'entreprise ?

- Il n'ya pas de stratégie
- Se fait à travers un plan de recrutement
- Se fait à travers un plan de recrutement et un plan de la GPEC

IV. La GPEC fait il l'objet déterminant la compétence dans le recrutement

1. Existe-t-il un référentiel de compétence au sein de la SONELGAZ ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

2. La GPEC est-elle importante pour les salariés ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

3. La GPEC elle satisfait quelles parties prenantes de l'entreprise ?

- Salariés
- L'entreprise
- Elle répond aux deux

4. Comment est la qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ ?

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne



Table des matières



Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I

LA GESTION DES COMPETENCES : REVUE DE LITTERATURE

Introduction 05

Section 1 : La gestion des ressources humaines..... 06

1. Histoire de la GRH..... 06

1.1. De l'apparition des premiers services de personnel à la gestion stratégique des ressources humaines..... 06

1.1.1. Première période 06

1.1.2. Deuxième période 06

1.1.3. Troisième période 07

1.1.4. Quatrième période 07

1.1.5. Cinquième période 07

1.1.6. Sixième période 07

1.1.7. Septième période 07

1.2. De 1990 à aujourd'hui..... 07

2. Définitions de la gestion des ressources humaines 08

3. Les missions de la Gestion des ressources humaines..... 08

3.1. Administration efficacement 09

3.2. Développer l'engagement des salariés 09

3.3. Favoriser le changement..... 09

3.4. Mettre en œuvre la stratégie 09

4. Les objectifs de la GRH 09

4.1. Objectif explicite 10

4.1.1. Attirer 10

4.1.2. Retenir 10

4.1.3. Former (Développer).....	10
4.1.4. Motiver et satisfaire.....	10
4.2. Les objectifs implicites.....	11
4.2.1. L'accroissement de la productivité	11
4.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail.....	11
4.2.3. Le respect de cadre juridique.....	11
4.3. Les objectifs à long terme	12
5. Les activités de la fonction ressources humaines	12
5.1. Recrutement	12
5.1.1. Définition du recrutement	12
5.1.2. Les objectifs du recrutement	12
5.2. La rémunération	13
5.2.1. Définition de la rémunération.....	13
5.2.2. Les objectifs de la rémunération	13
5.3. L'évaluation du rendement.....	14
5.3.1. Définition de L'évaluation du rendement	14
5.3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement.....	14
5.4. La formation	15
5.4.1. Définition de La formation.....	15
5.4.2. L'objectif de la formation	15
5.5. La communication.....	16
5.5.1. Définition de la communication	16
5.5.2. Les objectifs de la communication	16
Section 2 : Le cadre théorique de la compétence.....	17
1. Naissance du concept de compétence	17
2. Définition et objectifs de compétence	18
2.1. Définitions des compétences	18
2.2. Les objectifs de compétences	19
3. Les composantes de la compétence	19
4. Les types de la compétence	20
4.1. Compétence individuelle	20
4.2. Les compétences collectives	22
5. L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise	23

Table des matières

6. Nécessite de la formation dans le développement des compétences	23
7. Les moyens de développement des compétences	23
7.1. Expérience professionnelle	24
7.2. Le changement de fonction	24
7.3. Les fonctions exigeantes	24
7.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité	24
7.5. Le coaching	25
7.6. La professionnalisation	25
8. Les différentes approches de la compétence	25
8.1. L'approche par le savoir	25
8.2. L'approche par le savoir-faire	26
8.3. L'approche par les compétences (savoir être)	26
8.4. L'approche mixte	27
8.5. L'approche cognitive	28
Section 3 : La GPEC : élément clé dans d'identification des compétences.....	29
1. La définition du concept de la GPEC	29
2. Les caractéristiques de la GPEC	29
3. Les objectifs de la GPEC	29
4. Les acteurs de la GPEC.....	30
4.1. La direction générale.....	31
4.2. La fonction RH.....	31
4.3. Les partenaires sociaux	31
4.4. Les managers.....	31
5. La mise en œuvre de la GPEC	32
6. Le processus de la GPEC	32
7. Les outils de la GPEC	33
7.1. La formation.....	33
7.2. La transmission des savoirs.....	34
7.3. L'évaluation	34
8. Les étapes de la démarche de la GPEC	35
8.1. La démarche prospective.....	35
8.2. La démarche stratégique.....	35
8.3. La démarche transversale	35

8.4. La démarche qualitative	35
8.5. La démarche collective.....	35
Conclusion.....	36

CHAPITRE II

CADRE GENERALE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Introduction	37
Section 1 : Le recrutement comme enjeu stratégique de l'entreprise	37
1. Définition	37
2. Evolution du recrutement	38
2.1. Evolution du recrutement dans le monde	38
2.1.1. Avant la révolution industrielle.....	38
2.1.2. Avec la révolution industrielle : l'émergence du recrutement	39
2.1.3. Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours	39
2.2. L'évolution du recrutement en Algérie	39
2.2.1. Avant 1962	39
2.2.2. Les années après 1962.....	40
2.2.3. Les années 70	40
2.2.4. Les années 80	40
2.2.5. Les années 90	41
2.2.6. Les années 2000	41
3. Objectifs et importance du recrutement	41
3.1. Les objectifs du recrutement	41
3.2. Importance du recrutement.....	42
3.2.1 Répondre aux attentes	43
3.2.2. Donner les moyens de réussir.....	43
3.2.3. De se projeter dans l'avenir.....	43
3.2.4. D'établir une politique d'ensemble	43
3.2.5. D'examiner la politique salariale	43
3.2.6. Recentrer l'activité	44
4. Les types de recrutement.....	44
4.1. Le recrutement interne.....	44

4.1.1. Avantages	44
4.1.2. Inconvénients	45
4.2. Le recrutement externe	45
4.2.1. Avantage.....	46
4.2.2. Inconvénients	46
4.3. Choix entre le recrutement interne et externe	47
Section 2 : La mise en place d'une démarche de recrutement	47
1. La définition de besoin (identification de besoin)	47
2. La demande de recrutement	47
3. La définition du profil	48
4. La recherche des candidatures	48
5. La sélection	52
5.1. Le premier tri : l'analyse des demandes d'emploi et de CV	52
5.2. L'entretien	53
5.3. Les tests	54
5.3.1. Tests psychométrique : (tests d'aptitude)	54
5.3.2. Tests de personnalité	54
5.3.3. Tests de connaissance	55
6. La décision	55
7. L'accueil et intégration	55
7.1. L'accueil	55
7.2. La période d'intégration	55
7.2.1. Les étapes de l'intégration	56
7.2.2. Les objectifs de l'intégration	56
7.2.3. Les points ont vérifié pour apprécier l'intégration du nouveau recruté	57
8. l'embouche définitive	58
Section 3 : Les techniques de recrutement	58
1. Les entretiens	58
1.1. Les formes d'entretien	59
1.1.1. L'entretien individuel.....	59
1.1.2. L'entretien collectif.....	59
1.2. Les limites de l'entretien	60

1.2.1. Remarques générales.....	60
1.2.2. L'effet de halo	60
1.2.3. L'erreur fondamentale.....	60
1.2.4. L'effet cobaye	61
1.2.3. L'erreur fondamentale.....	61
1.2.4. L'effet cobaye	61
1.2.5. Le biais de projection	61
2. La graphologie.....	61
3. Les tests	62
3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de « niveau intellectuel » ou « d'efficience intellectuelle »	63
3.2. Les tests de connaissance et les tests d'aptitude.....	64
3.3. Les tests de personnalité.....	64
3.3.1. Les questionnaires	64
3.3.2. Les tests projectifs.....	65
3.4. Les tests de mise en situation	66
Conclusion.....	68

CHAPITRE III

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT AU SEIN DE LA DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE SOEALGAZ DE T-O

Introduction	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
1. Aperçu général sur la SONELGAZ et la SDC de Tizi-Ouzou	69
1.1. Caractéristiques générales de l'entreprise	69
1.2. L'histoire et l'évolution de la SONELGAZ	69
1.3. Présentation de la SDC TIZI-OUZOU	71
1.3.1. Caractéristiques générales de la SDC.....	71
1.3.2. Service fournis par le SDC Tizi-Ouzou	71
2. Organisation administrative et délimitation du champ d'étude	71
2.1. Organisation administrative de la SDC	71
2.1.1. Division des relations commerciales	71

2.1.2. Division et exploitation électricité	72
2.1.3. Division et exploitation GAZ.....	72
2.1.4. Division études d'exécution travaux électricité et gaz	72
2.1.5. Division ressources humaines	72
2.1.6. Division finances	73
2.1.7. Subdivision des affaires générales	73
2.2. Délimitation du champ d'études (division ressources humaines)	74
2.2.1. Présentation de la division ressources humaines	74
2.2.2. Les missions de la division ressources humaines	74
2.2.3. Organisation interne de la division ressources humaines l'organigramme	75
2.2.3.1. Services Gestion Ressources Humaines	76
2.2.3.2. Services développement RH et formation	76

Section 2 : Le déroulement de recrutement au sein de la direction de la distribution d'électricité et gaz

1. La gestion prévisionnelle des effectifs et la détermination des besoins	77
1.1. La gestion prévisionnelle des effectifs au sein de l'organisme d'accueil	77
1.2. La détermination des besoins	77
2. L'avant projet du recrutement	78
2.1. L'existence d'un poste vacant et les conditions préliminaire	78
2.1.1. L'existence d'un poste vacant	78
2.1.2. Les conditions préliminaires d'un poste vacant	78
2.2. Les causes d'un poste vacant au sein de la SDC	78
2.3. Les conditions du recrutement	79
3. La procédure de recrutement	79
3.1. Le recrutement interne.....	79
3.2. Le recrutement externe	80
4. Procédure de recrutement externe d'un agent de maîtrise	80
4.1. Les préalables du recrutement.....	80
4.1.1. Identification du besoin.....	80
4.1.2. La validation de la demande	80
4.2. La recherche des candidatures.....	81
4.2.1. L'offre d'emploi de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou à l'ANEM	81

4.2.2. Orientation des candidats de l'ANEM vers la direction de distribution d'électricité de gaz de Tizi-Ouzou	81
4.2.3. Présentation des candidats au service personnel	81
4.3. Naissance de la relation de travail	82
4.3.1. Établissement d'un contrat (CDI)	82
4.3.2. L'installation de la candidate	82
4.3.3. Période d'essai et confirmation.....	82
Section 3 : Analyse des conséquences de la politique de recrutement au sein de SONELGAZ.....	83
1. Approche méthodologique de la recherche	83
1.1. Présentation de l'étude	83
1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données.....	83
1.3. Le questionnaire	84
2. L'analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	84
2.1. Les données personnelles des salariés et leur avis sur le modèle de GRH de la SONELGAZ.....	84
2.1.1. Répartition de l'échantillon en fonction du genre	84
2.1.2. La répartition des répondants selon l'âge.....	85
2.1.3. La répartition des répondants selon l'ancienneté	86
2.1.4. L'avis des fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l'entreprise.....	87
2.2. La SONELGAZ et les critères de recrutement.....	88
2.2.1. Le processus de recrutement au sein de SONELGAZ	88
2.2.1.1. La méthode de recrutement dans l'entreprise.....	88
2.2.1.2. La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement	89
2.2.1.3. L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement	91
2.2.1.4. L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise.....	92
2.2.2. La compétence comme critère de base du le recrutement.....	92
2.2.2.1. Les compétences recherchées chez le candidat	93
2.2.2.2. Le respect de la réglementation lors du recrutement.....	94
2.2.2.3. La publication interne sur les postes disponibles	95
2.2.2.4. Les sources de recrutement de la SONELGAZ	96
2.2.2.5. Typologie des contrats offerts par la SONELGAZ.....	97

Table des matières

2.2.2.6. La conduite des entretiens de recrutement	98
2.2.2.7. L'efficacités des sources de recrutement	99
2.3. La relation entre le recrutement/compétence	100
2.3.1. La compétence pour critère de base de recrutement à la SONELGAZ.....	100
2.3.2. La place des compétences dans le choix des nouvelles recrues	101
2.3.3. L'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la SONELGAZ.....	102
2.3.4. La perception de l'existence de gens compétents au sein de la SONELGAZ	103
2.3.4. La stratégie de création d'emplois de l'entreprise	104
2.4. La GPEC fait il l'objet déterminant la compétence dans le recrutement	105
2.4.1. L'existence d'un référentiel de compétence au sein de la SONELGAZ.....	105
2.4.2. L'importance de la GPEC pour les salariés	106
2.4.3. La GPEC et la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise	106
2.4.4. La qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ.....	107
Conclusion.....	109
Conclusion générale	110

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Le recrutement est un facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ». Cette dernière est un facteur déterminant issu de l'évolution de la gestion des ressources humaines. L'enjeu principal de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est l'identification des besoins de l'entreprise à court et à long terme et l'adaptation des compétences des ressources humaines dont elle dispose aux exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

A travers notre étude de recherche, nous nous sommes intéressées à essayer de comprendre en quoi une politique de recrutement pourrait constituer un élément central pour adapter les besoins en compétences de l'entreprise, en l'occurrence, la direction de la distribution de SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou, lieu où nous avons mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Mots clés : Recrutement, Compétences, GPEC, GRH, SONELGAZ.

Summary

Recruitment is a motivating factor for each civil servant and more generally for a forward-looking management of jobs and skills "GPEC". The latter is a determining factor resulting from the evolution of human resources management. The main challenge of the forward management of jobs and skills is the identification of the company's short and long-term needs and the adaptation of the skills of the human resources at its disposal to the requirements of the internal and external environment. of the company.

Through our research study, we were interested in trying to understand how a recruitment policy could constitute a central element for adapting the skills needs of the company, in this case, the direction of the distribution of SONELGAZ of the wilaya of Tizi-Ouzou, the place where we conducted our investigation in connection with our research theme.

Keywords: Recruitment, Skills, GPEC, GRH, SONELGAZ.