

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique

Cas de : l'Entreprise Nationale de l'Electroménagers (ENIEM) T.O

Réalisé par :Encadreur :

M^{elle} :BOUARABA Hakima

M^{me} : OUCHALAL Houria

M^{elle} : SOUMANI Mariem

Membres de jury :

Présidente : Mme HAMMOUTENE Ouerdia

MAA-UMMTO

Rapporteur : Mme OUCHALAL Houria

MCB-UMMTO

Examineur : Mme BOUBEKEUR Saliha

MAA-UMMTO

Promotion 2018



Remerciement

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

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

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

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

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

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

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

A mes chers frères « Ali », « Lotfi »

A ma chère sœur « Nassima »,

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

A tout mes amis, sans exception surtout : Hakima, Fatma, Lydia et Dyhia.

A ma binôme et sa famille

A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.

Mariam

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

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

A mes chers frères « Ahmed », « Abranis »

A mes chère sœurs « Mazigha », « Sadia », Mélina et Lamis »

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

A mon cher fiancé Rachid et aussi ma belle famille

A tous mes amies, sans exception surtout : Mariem, Radia, Kamilia, Hayet

A ma binôme et sa famille

A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.

Hakima

LISTE DES ABRÉVIATIONS

La liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
ANEM	Agence nationale d'emploi
ANPE	Agence Nationale Pour Emploi
APEC	Association Pour Emploi des Cadres
CV	Curriculum vitae
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CTP	Contrat de travail à temps partiel
CTI	Contrat de travail intermittent
CTT	Contrat de travail temporaire
CFA	Centre de formation des apprentis
CAM	Complexe d'appareils ménager
DRH	Directeur des ressources humaines
ENIEM	Entreprise National d'Industrie Electroménager
EIMS	Entreprise Industrielle des Matériels Sanitaires
FMI	Fonds Monétaires Internationales
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion provisionnelles des emplois et des compétences
MGM	Tests des cartes de Pire
NV5R	Tests d'aptitudes intellectuelles
PM38	Progressives matrices
PV	Procès verbal
RH	Ressources humaines

SGP	Société de Gestion des Participants
SONELEC	Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériels Electriques
ULM	Unité Lampe de Mohammedia
UC	Unité Cuisson
URSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'Allocations Familiales

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement.....	31
Figure n°2 : Présentation des étapes de processus de recrutement.....	37
Figure n°3 : Les composantes d'un profil de poste.....	40
Figure n°4 : Les différentes étapes de l'entretien de recrutement.....	44
Figure n°5 : L'efficacité : une progression avec le temps.....	48
Figure n°6 : Fait-il définitivement l'affaire.....	49
Figure n°7 : L'organigramme de l'ENIEM.....	72
Figure n°8 : La répartition des membres selon le sexe.....	84
Figure n°9 : La répartition des membres selon l'âge.....	85
Figure n°10 : La répartition des membres selon la situation familiale.....	86
Figure n°11 : Selon le diplôme obtenu.....	87
Figure n°12 : La représentation de la population selon le poste occupé.....	88
Figure n°13 : Selon l'expérience professionnelle.....	89
Figure n°14 : Source d'information sur l'offre d'emploi.....	90
Figure n°15 : Selon quelle base avez-vous choisi cette entreprise.....	91
Figure n°16 : Les procédures suivis par l'U.C.....	92
Figure n°17 : Selon le type de contrat.....	93
Figure n°18 : Selon la politique adoptée par l'entreprise.....	94
Figure n°19 : Les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation du poste occupé.....	95
Figure n°19 : Selon les conditions de travail.....	96
Figure n°20 : Les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par apport au poste occupé.....	97
Figure n°21 : Les améliorations apportées par le personnel.....	98

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

Tableau n°01: Comparatif de la prospection interne versus.....	17
Tableau n°02: Contenu de la politique de recrutement.....	35
Tableau n° 03: Exemple d'un profil de poste	41
Tableau n° 04: Contenu d'un contrat de travail.....	61
Tableau n° 05: La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe	84
Tableau n°06 : Larépartition des membres de l'échantillon selon l'Age.....	85
Tableau n°07 : La répartition selon la situation familiale	86
Tableau n° 08: La répartition selon le diplôme obtenu.....	87
Tableau n°09 : La répartition selon le poste occupé.....	88
Tableau n° 10: La répartition selon l'expérience professionnelle	89
Tableau n°11 : La répartition selon la source d'information sur l'offre d'emploi.....	90
Tableau n°12 : La répartition selon la base du choix de cette entreprise.....	91
Tableau n°13 : La répartition selon la procédure suivi par l'U.C.....	92
Tableau n°14: La répartition selon les types de contrats	93
Tableau n° 15: La répartition selon la politique adoptée par cette entreprise.....	94
Tableau n°16: La répartition les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation de poste occupé	95
Tableau n° 17: La répartition selon les conditions de travail.....	96
Tableau n°18: La répartition selon les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par rapport au poste occupé.....	97
Tableau n°19 : La répartition selon les améliorations apportées par le personnel.....	98

SOMMAIRE

Remerciement.....	I
Dédicaces.....	II
Liste des figures	IV
Liste des tableaux.....	V
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le recrutement et la GRH	
Introduction	04
Section 1 : La présentation de la GRH	04
Section 2 : Le recrutement au sein de la GRH.....	09
Section 3 : Les techniques de recrutement	21
Conclusion.....	30
Chapitre II : La politique de recrutement	
Introduction	31
Section 1 : Définition d'une politique de recrutement.....	31
Section 2 : Le processus de recrutement.....	37
Section 3 : Le choix du contrat de travail	52
Conclusion	64
Chapitre III : Présentation de l'entreprise et description du processus de recrutement au sein de l'ENIEM	
Introduction	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 2 : Le recrutement au sein de l'ENIEM	72
Section 3 : Analyse des résultats	79
Conclusion	94
CONCLUSION GENERALE	95
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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 RH car elle est reconnue comme une fonction stratégique très essentielle pour l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « *Administration du personnel* ». Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines, constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers.

Actuellement, la GRH contribue largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. Elle aide ces dernières à relever tous les défis, à s'adapter à leurs environnement, à devenir agiles et compétitives à travers ses activités différentes.¹

Le facteur humain l'un 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.²

Aujourd'hui, plusieurs activités dessinent les contours de la gestion des ressources humaines et parmi ces activités nous trouvons le recrutement.

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

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.³

¹ACHAT.F, ASRADJ.A. « *Le recrutement et l'application des tests* ». Cas de la DRGB SONATRACH. Mémoire de master en sciences de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Ne vais, FSGC, 2013, P.7

²TIGHILT.S, ZIANE-IHIH.A. « *L'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues* », cas de : CEVITAL/SPA. Mémoire de master en sociologie : Université ABDERAHMANE Mira de Bejaia, FSHS, 2014, P.1.

³Les fiches outils du master « *Management des ressources humaines* », Cas de L'IAE de Toulouse, P.2.

Introduction générale

Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois.

La performance et la survie de l'entreprise dépendent de la façon dont l'entreprise recrute. En effet, le recrutement est une activité fondamentale mais aussi une étape essentielle dans la vie de l'entreprise, comme elle peut influencer dans des directions totalement contraires à l'image de l'entreprise sur le marché d'emploi.⁴

Certes, ces dernières années la GRH a connu des évolutions importantes dont la politique de recrutement est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la GRH, cependant la politique de recrutement a été affectée et touchée comme les autres éléments qui constituent cette dernière.

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs ont motivé notre choix de thème, "la politique de recrutement au sein d'une entreprise publique cas : ENIEM" dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master, parmi lesquels on cite, d'un coté:

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

A partir de notre travail de recherche sur le terrain qui concerne l'ENIEM qui a pour mission principale, d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérations, de cuisson et de climatisation avec une intégration nouvelle importante.

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

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

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

Dans ce cadre une question fondamentale s'impose:

"Comment se réalise le processus de recrutement dans une entreprise publique?"

⁴Jean. Marie. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 10^e éd. Paris : Édition Guibert, 2003, P.40.

Introduction générale

Ceci nous amène à rechercher les réponses à la question complémentaire suivante:

- Existe –il un lien entre la politique de recrutement et les capacités des salariés et les exigences du poste à occuper ?

-Notre recherche s'appuie sur l'hypothèse suivante:

H: La mise en place d'une politique de recrutement efficace permet d'assurer le développement et l'adéquation des capacités des salariés avec les exigences des postes à occuper.

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

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

- Le premier chapitre qui est intitulé « Le recrutement, une fonction de la GRH ». Où nous allons essayer d'analyser le terme de « GRH » et relever la relation entre le recrutement et la GRH, nous commencerons par présenter la gestion des ressources humaines dans la première section, puis nous présenterons avec précision la fonction recrutement et sa place dans la GRH dans la deuxième section, et enfin nous citerons les techniques de recrutement en troisième section.

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

✓ Dans le troisième chapitre, nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise(**E.N.I.E.M**), entreprise nationale des industries d'électroménager, 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.

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

**CHAPITRE I : LE RECRUTEMENT,
UNE FONCTION DE LA GRH**

Introduction

La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise. Parmi ses activités principales, on trouve : la politique du recrutement laquelle est rattaché directement au thème spécifique de notre travail de recherche.

Le recrutement donc est un processus essentiel dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Il est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est en effet lourde d'implications pour les individus, c'est à ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'entreprise. Le recrutement est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieur, elle devient socialement visible.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'évolution de la gestion des ressources humaines, ses différents modèles et activités, dans la première section, et d'expliquer le terme de recrutement et ses différentes méthodes dans la deuxième section, et enfin citer quelques techniques de recrutement dans la troisième section.

Section 1 : La présentation de la Gestion des Ressources Humaines

1.1. Le développement de la fonction ressources humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. « La fonction personnelle » a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Jean Fombonne, dans son remarquable historique de la fonction personnelle, a proposé une chronologie détaillée¹ qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France :

1850 à 1916 → la fonction personnelle sans chef du personnel

1916 à 1935 → l'émergence d'une fonction autonome

1936 à 1940 → une fonction qui s'organise et devient plus politique

1940 à 1946 → assistance et œuvres sociales

1947 à 1960 → une fonction à plein essor

1961 à 1970 → l'âge adulte

1970 à 1980 → les managers

Depuis 1980 → vers le management stratégique des ressources humaines

¹J.FOMBONNE, « *Personnel et DRH* ». Paris : édition Vuibert, 2001.

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

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

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

1.1.1. L'émergence de la fonction (1850-1944) :

La fonction ressource humaine n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

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

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

Avec le taylorisme, les services du personnel apparaissent accompagnés de leurs principales activités qui sont le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

C'est au moment où les chefs d'entreprises sont devenus incapables à gérer l'ensemble du personnel que la fonction personnelle est apparue (au début du XX^{ème} siècle), avec une gestion des postes au lieu de la gestion du personnel.

1.1.2. Les Trente Glorieuses 1945-1974

De grands changements ont été remarqués à cette période telle que l'application systématique des principes d'organisation du travail. Le travail était simplifié, les produits et les matières innovées, le pouvoir d'achat a augmenté ainsi que le niveau de vie et par conséquent la consommation, ce qui a induit le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

1.1.3. La fonction face à la crise :

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq, ce qui a engendré une crise économique et politique, mais cela n'a pas influé sur les pratiques ressources humaines. Les méthodes de gestion du personnel ont changé mais pas en faveur des organisations.

Parmi les mesures prises par celles-ci, on trouve la baisse dans les heures de travail (durée légale de 40 heures), un grand nombre de quinquagénaires mis en préretraite ainsi que le non emploi des personnes dont la tranche d'âge varie entre 55 et 65 ans.

"Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio -frais de personnel /valeur ajoutée- vers les sommets atteints en 1982 et 1983".

C'est en constatant que le chômage était en progression que les organisations décident de prendre les choses en main, mais celles-ci accusent les règles sur les licenciements (de 1973 à 1975), de ce taux de chômage croissant.

Ce n'est qu'en 1979 que le contrat à durée déterminée est apparu et les entreprises sont dans l'obligation de présenter le "bilan social" pour l'exercice 1978, ce qui les a secoué et motivé à mettre en place un système d'information ressources humaines modernisé. "Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est Confrontée à divers défis.

1.2.Définition du terme gestion des ressources humaines :

1.2.1. Qu'est-ce que la G.R.H ? :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».²

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 projets³

La GRH se définit : de façon générale comme « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour les atteindre à temps ».

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés

²L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE. « Gestion des ressources humaines ». Édition Dunod, 2007, P.5

³SYLVIEST-ONGE et autre. « Relever les défis de la GRH ».2e éd, Canada, édition chènevière éducation, P.6.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

- Améliorer :
 - l'efficacité et la performance des individus de l'organisation ;

- Attirer :
 - En nombre de qualité/ planification adéquate de la main d'œuvre ;
- Conserver :
 - Elaboration de programme de relève ;
 - Soutien à la gestion des carrières → favorise promotion interne ;
- Développer :
 - Effort de formation (professionnelle et personnelle) ;

- Motiver et satisfaire :
 - En rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite ;
 - En climat du travail : mettre l'accent sur la communication avec les salariés ;
 - En santé et sécurité : réductions des accidents de travail (formation, prévention) ;

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

1.4. Les domaines de la GRH

On distingue différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines :

1.4.1. La rémunération du personnel :

La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué par le salarié, elle permet de motiver le personnel, d'attirer les personnes dont l'entreprise a besoin pour son développement et d'encourager les performances. Elle utilise de plus en plus l'individualisation des salariés et la performance collective, les entreprises développent de plus en plus une politique de rémunération variable (primes, commission...).

1.4.2. La gestion des carrières :

Elle passe entre autres par la formation des salariés et par la mise en place d'une procédure de promotion permettant au salarié de progresser dans l'entreprise.

1.4. 3. La gestion administrative :

Depuis des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion des différentes relations qui lient l'entreprise avec les administrations publiques. Son champ s'élargit à la gestion des effectifs qui permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise (plan de recrutement et plan de licenciement entre autres).

1.4. 4. La formation des salariés dans l'entreprise :

Elle prend en compte l'ensemble des actions mises en place qui ont pour objectif une mise à niveau ou une qualification du personnel de l'entreprise.

1.4. 5. La motivation :

C'est ce qui permet à chacun de chercher à s'améliorer et à progresser. La tâche de la GRH est d'essayer d'utiliser la motivation du personnel afin d'augmenter au mieux sa productivité et d'améliorer son efficacité, et le pousse à s'investir dans son travail et rester dans l'entreprise.

1.4. 6. La communication :

Informers les salariés sur la vie de l'entreprise et les sensibiliser aux enjeux du moment. Elle a pour but d'améliorer les relations humaines et le climat social dans l'entreprise. En interne, elle peut être descendante (des supérieurs hiérarchiques aux salariés) ou ascendante (des salariés vers les supérieurs).

Elle utilise différents moyens : la boîte à idées, notes d'informations, notes de services, intranet, réunions, affichages, journal de l'entreprise...

1.4. 7. Le dialogue social :

Il se réalise par des méthodes de communication au travers instances de représentation du personnel par la négociation collective, ainsi que par l'expression et les résolutions des conflits

1.5. Les enjeux de « la GRH » :

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

1.5.1. Les enjeux technologiques :

La gestion des ressources humaines est devenue plus complexe en raison des diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources. L'accélération du progrès technique oblige l'entreprise à adapter plus régulièrement, mais aussi plus rapidement, les compétences et qualification de ses salariés. Par ailleurs, l'intégration de ces progrès technique est à la base de la compétitivité de l'entreprise.

La complexité croissante des tâches dans l'entreprise exige un accroissement continu du niveau moyen des qualifications, mais aussi une réorganisation du travail. Cette réorganisation du travail élargit les champs d'action des salariés et s'inscrit dans le processus de « qualité totale ».

1.5.2. Les enjeux économiques et sociaux

- **Les enjeux sociaux :**

La vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel et la prise en compte croissante de la motivation des salariés. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance de la communication interne, du style de commandement ou du travail en équipe comme facteurs de motivation du salarié.

L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociales spécifique pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

- **Les enjeux économiques :**

La recherche d'une plus grande flexibilité, s'applique dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et des effectifs) et dans son aspect qualitatif (plus grande polyvalence et plus grande implication des salariés).

Les évolutions du cadre réglementaire rendent, de plus en plus, complexe la gestion des ressources humaines et limitent le champ d'action des entreprises (complexité de plus en plus grande du cadre réglementaire).

Ce cadre réglementaire est défini entre autres par le contrat de travail, le règlement intérieur de l'entreprise, les conventions collectives et les codes du travail.

Section 2 : Le recrutement au sein de la GRH

2.1. Définition et objectif du recrutement

2.1.1 Définition du recrutement :

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

Plusieurs définitions sont accordées à la notion du recrutement. Nous citerons les plus importantes :

« C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de

*faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert ».*⁴

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver et embaucher un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un emploi donné.⁵

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

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

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « *Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification* ».⁶

« *Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant* ».⁷

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

2.1.2 Principaux objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver et recruter des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire auteur et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux meilleurs couts possibles ;

⁴B.GOSSE. « *Management des ressources humaines* », HR.470

⁵Guide méthodologique du recrutement ACCESS. R, P.1

⁶GUYOT. Jean. « *Le recrutement méthodique du personnel* ».Paris, édition entreprise moderne, 1983, P.215

⁷EDIGHOFFER.J.R et autre. « *Économie d'entreprise : savoir et technique* ». Édition NATHAN.

- Augmenter la banque de candidats à un cout minimum en prévision des postes que L'organisation offrira dans le futur et mettre en marche un mécanisme par la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ;
- Attirer des candidats à partir desquels les nouveaux employés seront sélectionnés ;
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour le poste à pourvoir dans les délais ;
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes ;
- Assurer l'effectif actuel et futur dont l'entreprise a et aura besoin ;
- Assurer le succès du processus de sélection;
- Rechercher des employés au bon profil selon les besoins de l'entreprise,
- Éviter les départs hâtifs des candidats embauchés dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

2.2. Mission et importance du recrutement :

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme.

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

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

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

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé⁸.

Son importance peut s'expliquer aussi par divers motifs à savoir⁹ :

- **Le coût de la main d'œuvre** : Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;
- **La stabilité de la main d'œuvre** : Actuellement l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique.

❖ Principales missions du recrutement :

L'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation.

Le recrutement a également des objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la détermination des besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les

⁸ « Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE » de Toulouse. Page 2

⁹ L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE. « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Dunod, 2007, P.15

personnes chargées de l'analyse des postes. Cette mission témoigne des liens existants avec les autres fonctions de la GRH, liens qui seront évoqués plus longuement plus loin.

Le recrutement se doit aussi d'assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir. Mais cette mission n'est réalisable que grâce à un lien étroit avec les autres fonctions de la GRH¹⁰.

2.3. Sources et méthodes de recrutement :

Une fois que le besoin (en recrutement) a été clairement défini, une réflexion est menée sur la prospection.

Il s'agit de savoir par quel biais il est possible d'entrer en contact avec la cible de candidats « dont une partie significative réagira au message reçu en manifestant son intérêt » (Ernault, 2004)¹¹.

Il existe différentes sources de recrutement qui sont à la fois utiles pour les employeurs pour faire connaître leur emploi disponible et aux candidats pour la recherche d'emplois, à savoir la prospection interne et la prospection externe.

Selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le GRH doit, en accord avec le responsable opérationnel, déterminer si on utilisera le recrutement interne ou externe.

L'essentiel pour eux est de sélectionner les canaux les plus appropriés afin d'obtenir des CV pertinents par rapport au profil souhaité.

On distingue alors deux formes de *sourcing*(sources) :

2.3.1. Le recrutement (*sourcing*) interne :

Le recrutement interne privilégie la mobilité interne. La prospection interne consiste à chercher des RH au sein de l'entreprise s'il existe des candidats susceptibles de pourvoir le poste vacant, c'est à dire que l'entreprise qui veut embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir.

Il s'agit d'offrir une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'intégrer un stagiaire, qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service.

¹⁰AMIACH. Benjamin, GUYOT-Bastien et al. « *Le recrutement, GRH* ». MSG II, 2003, P.3.

¹¹B.CONDOMINES, E.HENNEQUIN. « *Le processus de recrutement* ». Paris. Edition Économies, 2004.

Lorsqu'un poste est vacant dans une organisation, cette dernière le propose en priorité aux employés actuels. Elle représente une des meilleures sources de recrutement et la moins coûteuse, car il a un facteur très important, c'est la connaissance des employés de l'organisation qui veut recruter, car cette dernière est souvent confrontée à des problèmes touchants les profils des employés actuels par rapport aux exigences des postes occupés.

Dès qu'un poste devient vacant, c'est le moment idéal pour effectuer des réaffectations afin de faire correspondre les profils des employés avec les postes à occuper dans l'organisation.

Ces réaffectations internes (promotion, transfert, etc.) peuvent constituer de bons placements pour la motivation des employés. Ceci nous amène à définir les sources internes ou le recrutement interne comme une politique voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.

Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est inclut dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Lorsqu'elle est possible cette méthode est souvent préférée par les gestionnaires de ressources humaines en raison des avantages certains qu'elle comporte, tel que ce dernier est d'un faible cout d'exécution.

A cet effet les objectifs principaux visés par ce type de recrutement peuvent être cités comme suit :

- Favoriser le développement des collaborateurs ;
- Conserver des talents clés dans l'entreprise ;
- Renforcer la rétention et l'implication des collaborateurs ;
- Mieux répondre aux besoins de l'entreprise ;
- Réduire les couts de recrutement ;
- Réduire les délais de prise de poste ;
- Réduire le temps pour être opérationnel ;
- Diminuer les couts salariaux.

Méthodes de recrutement interne :

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

Les façons connues d'annoncer la vacance d'un poste sont :

- Annonces dans un journal d'entreprise destiné aux employés ;
- L'affichage sur les lieux internes ;
- Note de services ou circulaire adressé aux cadres et aux membres de la direction ;
- Affichage des postes
- Promotion
- Mutation ou transfert
- Rotation des postes

- Réembauchage et rappel
- Répertoire des qualifications.

2.3.2. Le recrutement (*sourcing*) externe :

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein, du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, il fait recours à la prospection externe.

En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel.

Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Cette méthode consiste à chercher les candidats sur le marché extérieur à l'entreprise. Cette dernière décide alors si elle réalise seule l'ensemble de la prospection ou si elle fait appel à des intermédiaires de l'emploi¹².

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement.

L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures.

L'adaptation de ce type de recrutement par l'entreprise est souvent relative à des situations dont on peut citer certaines :

- L'entreprise est nouvelle, il doit procéder directement au recrutement externe.
 - L'entreprise est ancienne et en raison de l'inexistence de candidats internes ou bien qu'elle souhaite encore apporter, elle fait appel à l'extérieur, c'est-à-dire le marché de travail.
 - L'entreprise souhaite comparer ses employés aux candidats externes, ce qui va lui permettre de disposer d'informations sur les niveaux des marchés extérieurs et internes de travail.
 - L'inexistence du profil recherché à l'interne (soit d'un poste de basse échelle de débutant ou des postes particuliers).
-
- **Méthodes de recrutement externe :** Il existe plusieurs méthodes qui sont à la disposition de l'entreprise pour chercher les candidats désirés.

¹²B.CONDOMINES, E.HENNEQUIN. « *Le processus de recrutement* ». Paris. Edition Économies, 2004, P.55

1- Les annonces : c'est le moyen le plus visité et le plus connu, elles permettent d'atteindre un très grand nombre de candidats potentiels.

La publicité faite au sujet de la vacance du poste peut prendre différentes formes :

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

2- Les candidatures spontanées : elles consistent des personnes à la recherche d'un emploi et qui en pris l'initiative personnelle de se faire connaître à l'entreprise (consiste les personnes qui envoient des lettres ou qui se présentent à l'entreprise en vue d'une demande d'emploi).

3- Les agences de placement : ce moyen utilisé dans les grandes entreprises s'avère assez coûteux, mais efficace. Ces agences ont à leur disposition des fichiers informatisés de sélection, afin de réunir les meilleurs pour leurs clients (les entreprises intéressés).

Elles travaillent non pas pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des entreprises qui les paient.

On peut distinguer trois sortes d'agences de placement :

- A. Des agences spécialisées dans le recrutement de personnel du bureau ;
- B. Des agences spécialisées pour les cadres ; qui se composent de deux catégories :
 - Des agences qui recrutent toutes les catégories de cadres et qui agissent comme intermédiaires entre les cadres (y compris les professionnels) et les employeurs, le conseil en recrutement de cadre dirigeant, appelé « chasseur de têtes » qui cherche, uniquement à exécuter des mandats provenant de différentes organisations afin de dénicher des personnes dont celle-ci ont besoin.
 - Des catégories qui ne recrutent pas, mais qui y dénichent « l'oiseau rare » : le cadre supérieur.
- C. Des agences spécialisées dans les emplois spécifiques.

4- Des agences d'emploi : ces agences s'occupent de :

- L'analyse et l'étude de toutes les recherches d'emploi.
- Le recueil de tous les postes vacants au niveau de différentes entreprises

Les objectifs tracés derrière ces deux étapes est de placer les travailleurs en fonction des postes offerts, et même tenir des statistiques en matière d'emploi et en chômage exemple : L'ANEM (Agence National pour l'Emploi).

5- Les institutions de formation : le recrutement auprès des institutions de formation demeure une source privilégiée pour certains postes. C'est pourquoi l'entreprise à intérêt à entretenir des contacts avec ces institutions.

Autres méthodes :

- Bouche à oreille

- ANPE – APEC
- Agences de recrutement
- Agences intérim
- Institutions d'enseignement
- Médias
- Internet
- Acquisitions et fusions

Tableau n°01 : Comparatif de la prospection interne versus externe :

	Avantages	Inconvénients
Prospection interne	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluation plus simple des compétences des candidats internes. -Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits...donc intégration plus rapide. -Motivation et fidélisation des collaborateurs. -reconnaissance des compétences des salariés. -Durée de la procédure réduite. -Un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa -Politique de communication et ses perspectives à moyen et long terme 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés. -Difficultés pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues. -Choix parfois non pertinents, résultants d'avantage d'une récompense liée aux résultats précédents que la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu. -Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.
Prospection externe	<ul style="list-style-type: none"> -Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation. -Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service. -Signal vers les salariés d'un renouvellement de 	<ul style="list-style-type: none"> -Démarche souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs. -Intégration du nouvel arrivant plus difficile.

	<p>l'organisation.</p> <p>-Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.</p> <p>-Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.</p>	
--	---	--

Source : B. CONDOMINES, E.HENNEQUIN, Le processus de recrutement, Edition Economica, Paris 2004.p54

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous les deux des avantages et des limites. Toute approche de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes. Le recrutement doit alors être contingenté afin qu'il ait un sens pour le présent mais aussi pour le futur.

1.4. Les contraintes de recrutement:

1.4.1. Les coûts :

Pour les organisations, le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, les périodes de recrutement pour certaines catégories de postes s'étalent souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La préparation des actions nécessaires pour atteindre les futurs candidats représente des dépenses qui, souvent, dépassent les capacités de payer des organisations, surtout en période de restriction budgétaire¹³.

Les démarches à entreprendre dans l'organisation, la publication de l'annonce et de recours à des spécialistes extérieurs (agences privées et autres) prennent de temps et coûtent cher à l'organisation. Un bon recrutement doit de toute évidence compter sur le temps qui impose des contraintes, surtout à notre époque où un nombre de diplômés se disputent apparemment un nombre restreint d'emplois.

1.4.2. La technologie :

La technologie amène parfois des changements forçant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Le recrutement suit le même mouvement, en ce sens que les démarches utilisées lors de recrutement des ressources doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

¹³Michel. CHRISTOLTHOME. « *Techniques et pratiques de recrutement* ». France : édition organisation, 1980, P.5

1.4.3. La situation économique :

Une période de récession économique oblige les organisations à gérer la décroissance avec une stratégie d'adaptation de leur main-d'œuvre et à s'ajouter à de nouvelles exigences organisationnelles, comme la polyvalence professionnelle.

Dans une telle conjoncture, à cause de la concurrence qui est devenue très forte, les organisations cherchent surtout des cadres de haut niveau (directeurs, cadres supérieurs, chercheurs en technologies de pointe, etc. . . .) le seul moyen qui leur permette de se différencier des autres consiste à construire une équipe de travail dynamique pour le service vente et après-vente.

De plus, la période de crise réduit généralement la mobilité de certains types de candidats, comme les employés qui ont un travail stable car ces derniers ne vont pas quitter leurs postes pour un autre qui est moins stable. Pour pallier à cette contrainte économique, les candidats recherchés surtout par des « chasseurs de têtes » exigent assez souvent la suppression de la « Période d'essai » lors de la formulation du contrat de travail.

1.4.4. Les Syndicats :

L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage interne). Mais des fois il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe parce qu'elle ne peut pas être satisfaite de l'intérieur dans ce cas les syndicats peuvent exiger à l'entreprise de recruté au sein d'une autre organisation parce que les employés des deux organisations sont régis par la même convention collectives.

1.5. Les liens avec les autres services de la GRH :

Du fait de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère primordial, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines.

1.5.1. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines :

Le recrutement est étroitement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer l'ensemble des objectifs organisationnels, de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi.

Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de personnes il faut recruter.

1.5.2. Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs :

Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion prévisionnelle va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les programmes de recrutement qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

1.5.3. Le recrutement et la formation :

La formation est souvent une étape essentielle qui suit le recrutement. Elle représente l'ensemble des activités d'apprentissage visant à permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes pour augmenter leurs capacités à accomplir les tâches qui leur sont demandées.

1.5.4. Le recrutement et la gestion des carrières :

Une politique de recrutement cohérente contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés.

La fonction recrutement a donc une influence sur l'ensemble des autres fonctions de la GRH.

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 :

3.1. 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.¹

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.

❖ 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.

3.1.1. Les formes d'entretien :

a- 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.

b- 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'issue de cette information, ceux qui ne sont pas intéressés le manifestent immédiatement et les autres participent à 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.

3.1.2. Les limites de l'entretien :

3.1.2.1. 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.

3.1.2.2. 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.

3.1.2.3. 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.

3.1.2.4. 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.

3.1.2.5. 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.

3.2. 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.

3.2.1. Les limites de la graphologie :

La principale remontrance que l'on pourrait lui faire est qu'elle n'a pas de fondements scientifique testés et vérifier.

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.

3.3. 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.¹⁵

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

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.

3.3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de « niveau intellectuel » ou « d'efficacité 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.

¹⁴H.De FALCO. « *Maîtriser ses recrutements* ». 5^e : édition Dunod, 2016, P.187

¹⁵M.TRESSANINI. « *Évaluer les compétences* ». Éditions EMS Management et société, 2004, P.109

-Les PM 38 (progressives matrices) :

Ce test crée 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 1^{ère} 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 2^{ème} série comporte des groupes de 5 figures auxquels il manque une 6^{ème} 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 9^{ème} 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 crée 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, quand à eux, à isoler une ou plusieurs aptitudes en négligeant autant que possible le fonctionnement intellectuel.

3.3.2- 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.

3.3.3-Les tests de personnalité :

a)- 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'ascendance
- 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.

À 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.

b)- 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.

Exemple de tests projectifs : le PF (test de frustration de Rosenweig)

Créé en 1948 par Rosenzweig, ce test à 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.

3.3.4- 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.

Mais le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également un moment de socialisation et un rituel de passage.

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

CHAPITRE II : LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Introduction

Alors que les domaines marketing, commerciaux, logistiques ou industriels font l'objet de politiques extrêmement structurées, bien souvent, le recrutement est en dénué.

Le principal écueil des entreprises est d'« aligner » insuffisamment leurs pratiques de recrutement sur la stratégie ressources humaines, elle-même traduisant la stratégie générale de l'entreprise.

Il est bien évidemment de considérer le recrutement non seulement à court terme, mais aussi anticiper à long terme les moyens nécessaires à la bonne allocation des ressources en personnel à venir.

Une fois la politique de recrutement définie, il conviendrait ensuite de choisir la bonne procédure de recrutement et s'assurer que le dispositif et la structure de recrutement, mis en place par l'entreprise, sont bien adaptés à ses besoins, il importe enfin de conduire une analyse rigoureuse de ces derniers et de l'efficacité de ses pratiques.

Dans ce présent chapitre, nous procéderons dans un premier temps à la définition d'une politique de recrutement ainsi que les raisons principales à cette définition, puis nous allons présenter les différentes étapes de recrutement et enfin nous parlerons du contrat de travail.

Section 1 : Définition d'une politique de recrutement

1.1. Raisons de définition d'une politique de recrutement

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

Figure n°1 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement



Source : Alain-GAVAND. « *Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards* », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26.

Chapitre II : La politique de recrutement

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

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire.

1.1.2. Le recrutement nécessite une anticipation :

Acquérir ses compétences ne peut s'improviser ou être géré « à la petite semaine ». Bien souvent, le recrutement d'une entreprise ne concerne pas un poste isolé, mais plusieurs postes à pourvoir, récurrents ou en nombre. Cela impose une préparation rigoureuse et professionnelle des moyens à mettre en œuvre.

Dans certains cas, cette anticipation se justifie par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue adaptation au poste de travail, pouvant atteindre plusieurs mois, voire plusieurs années pour des métiers spécifiques.

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

Les effets d'une politique de recrutement ne sont pas immédiats et requièrent une action sur la durée. Ainsi, pour être un employeur attractif, des démarches s'imposent très en amont du recrutement. Il est nécessaire de procéder à une analyse des attentes des candidats ciblés, à une communication et à des actions dans leur direction, par exemple par le biais de campagnes de publicité institutionnelles dans les médias traditionnels et à travers les réseaux sociaux, ou encore d'assurer une présence forte dans les forums écoles.

Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son « amont » ou son « aval », par exemple en menant une réflexion sur les causes turnover, les conditions de travail, le management, ou la nécessité de mieux intégrer les nouvelles recrues.

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

Le recrutement correspond à un investissement, un échec de recrutement représente un coût ; ce qui conduit l'entreprise à instaurer une démarche davantage professionnelle et une évaluation de ses politiques.

De surcroît, les moyens à mettre en œuvre, dans le cadre du recrutement, sont de plus en plus sophistiqués tels que : système informatisé de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation, comme les tests,...etc. Cette politique de recrutement correspond donc à un réel investissement.

Chapitre II : La politique de recrutement

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

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

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

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

1.2. Définition de la politique de recrutement :

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

Définition de la stratégie générale de l'entreprise : La stratégie générale de l'entreprise est « l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif »¹.

En amont de la stratégie se trouvent des objectifs, la stratégie étant « le chemin que l'entreprise prend pour arriver à son but ». Pour accomplir sa mission, l'entreprise fait appel à un certain nombre de ressources. Ces ressources comprennent :

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

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

Définition de la stratégie ressources humaines : c'est l'ensemble des moyens qui visent à l'efficacité optimale de l'entreprise en lien avec son objectif global et sa stratégie générale, en s'efforçant d'assurer la meilleure allocation des ressources humaines à ses besoins, en mobilisant les potentiels de chaque salarié et en fédérant les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation².

¹Raymond -Alain Thiétart et Jean-Marx. Xuereb. *Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre*, Dunod, 2^e édition, 2009.

² Jean-Pierre Cîteaux, *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques*, 2^e édition, 1997.

Chapitre II : La politique de recrutement

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

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

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

1.3. La GPEC : Un élément clé

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

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

Définition de la GPEC :

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

1.4. La politique de recrutement :

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

1.4.1. Définition de la politique de recrutement :

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

³Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, Editions d'Organisation, 3^e édition, 2005.

Chapitre II : La politique de recrutement

1.4.2. Contenu de la politique de recrutement :

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

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

Tableau n° 2 : Le contenu de la politique de recrutement.

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

Chapitre II : La politique de recrutement

- Méthodes de définition de poste.
- Processus de décision.
- Recours à une base de fournisseurs référencés (cabinets de recrutement, sites emploi, réseaux sociaux, éditeurs de tests...).
- Règles en matière de délais de recrutement et de budgets.

Le reporting :

-Indicateurs de performance et système d'amélioration continue.

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

1.4.3. Éléments d'une bonne politique de recrutement :

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

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

1.4.4. Les objectifs de cette politique :

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

Section2: Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.²

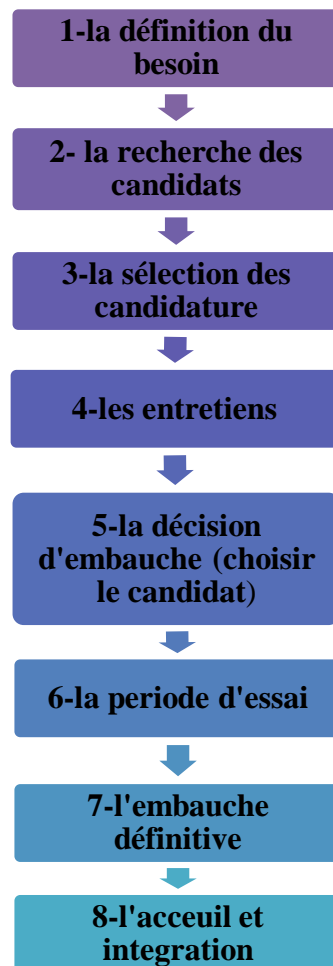
La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection, mais il comporte un certain nombre d'étapes.

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

Chapitre II : La politique de recrutement

-Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant⁴ :

Figure n°2 : présentation des étapes de processus de recrutement.



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

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

De plus, il est important de ne pas bruler les étapes. En effet, une annonce ne peut être valablement rédigée que si l'on connaît de façon précise le contenu du poste et son profil, un entretien ne peut être mené efficacement que si la présélection et l'analyse de dossier de candidature ont été bien faites, etc. Ces sept étapes remplissent chacune un rôle bien précis.

⁴ H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016.

2.1. La définition du besoin :

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

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

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

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

2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir :

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

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

-La description du poste comporte six rubriques ;

- **L'intitulé du poste :** Une attention particulière est à porter à cet intitulé. En premier lieu, il nomme le poste et par la même lui donne son identité. Il doit donc être en cohérence avec le contenu du poste. En deuxième lieu, il doit correspondre aux classifications de la convention collective dont relève votre organisation. Et enfin, en troisième lieu, il est préférable qu'il soit vécu comme valorisant par la personne qui tient le poste.
- **La mission :** Elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux à clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qu'est pour le recrutement l'esprit du poste.
- **Le contexte :** Il importe de positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant :
 - ✓ L'organigramme, qui reflète l'organisation de l'entreprise et clarifie la position et le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble.

Chapitre II : La politique de recrutement

- ✓ Les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est pour un poste d'encadrant, l'effectif à manager.
- ✓ Les relations fonctionnelles, qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.
- **Le contenu du poste :** Il comporte les principales fonctions qui sont les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste. Elles constituent les têtes de chapitre de la description de poste. Chaque fonction est déclinée en activités élémentaires et concrètes à réaliser, il ya en général une chronologie propre à dérouler pour chaque fonction.
- **la rémunération :** Il n'est pas toujours facile d'évaluer la rémunération juste pour un poste, surtout si celui-ci est une création. Dans les entreprises d'une certaine dimension, la direction des ressources humaines ou le service de personnel fixe la fourchette de rémunération à partir de la politique salariale en vigueur dans l'entreprise.

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

- **Les conditions matérielles et contraintes spécifiques :**

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

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

2.1.2. Etablir le profil de poste :

Les bases du recrutement, concrètes et objectives ayant été posées par la description du poste, Il faut définir le profil de poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalités, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.

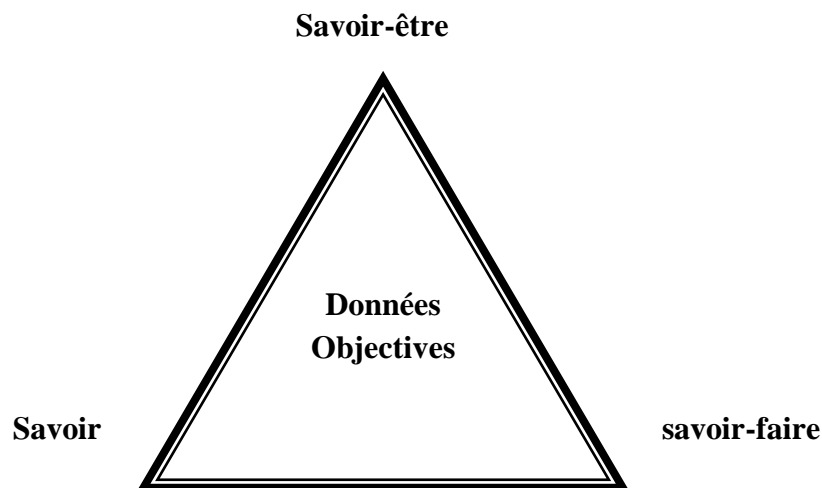
Ce profil se construit à partir de la description du contenu du poste et des caractéristiques liées aux spécificités de la fonction.

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

Chapitre II : La politique de recrutement

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

Figure n°3 : Les composantes d'un profil de poste



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

Chapitre II : La politique de recrutement

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

PROFIL DE POSTE CHEF D'ATELIER

NOM :.....

Donnée/CV :

- BTS à dominante mécanique ou électronique
- Expérience industrielle dont au moins cinq ans comme agent
- Expérience en management des hommes

Compétences :

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

Caractéristiques de personnalité :

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

Contraintes :

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

Rémunération :

Fixe
+ intéressement

Source : H. de FALCO, «maîtriser ses recrutements», 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, p37.

Chapitre II : La politique de recrutement

2.2. La recherche des candidats :

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

2.2.1. La prospection interne :

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

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

2.2.2. La prospection externe :

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

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

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

2.3. La sélection des candidats :

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

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

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

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

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

Chapitre II : La politique de recrutement

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

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

2.4. L'entretien :

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

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

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

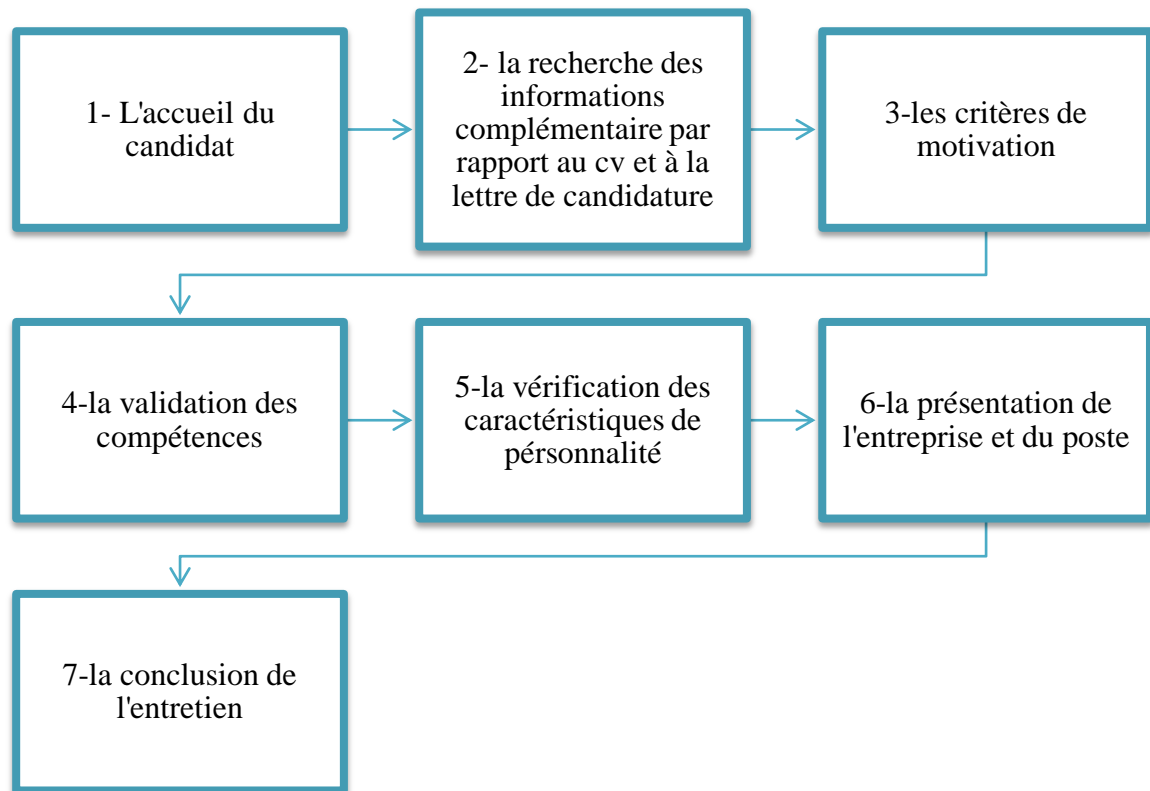
-Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- ❖ **L'entretien structuré** se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- ❖ **L'entretien non structuré** se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé, or il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

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

Figure n°4 : les différentes étapes de l'entretien de recrutement.



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements», 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P 79.

Chapitre II : La politique de recrutement

2.4.1. L'accueil du candidat :

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

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

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

2.4.3. Les critères de motivation :

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

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

2.4.4. La validation des compétences :

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

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

2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité :

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

2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste :

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

Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations essentielles

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

2.4.7. La conclusion de l'entretien :

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

Savoir conclure implique :

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

2.5. Choisir le candidat :

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

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

*Quelques caractéristiques de personnalité:

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

- ✓ **Actif:** "qui agit, qui manifeste de l'énergie, qui agit efficacement".
- ✓ **Adaptable:** capacité à moduler son comportement en fonction de l'environnement et des interlocuteurs.
- ✓ **Aisance relationnelle:** facilité à entrer en contact avec les autres, à établir une communication.
- ✓ **Aisance verbale:** s'exprime avec facilité et naturel.

Chapitre II : La politique de recrutement

- ✓ **Ambition:** désir ardent de réussir.
 - ✓ **Analytique:** capable de composer un problème ou une situation, d'en discerner les différentes parties, et de déterminer les rapports qu'elles entretiennent entre elles.
 - ✓ **Ascendant :** a une autorité naturelle.
 - ✓ **Autonomie:** capacité à décider et à agir par soi-même, sans avoir besoin d'en référer à quelqu'un.
 - ✓ **Avant-gardiste :** être en avance sur son temps par son audace et ses recherches.
 - ✓ **Calme:** absence d'agitation et de nervosité, tranquillité, maîtrise de soi.
 - ✓ **Capacité de travail (forte) :** aptitude à absorber de fortes charges de travail sans perdre en efficacité.
 - ✓ **Chaleur humaine:** qui manifeste enthousiasme et cordialité.
 - ✓ **Changement (capacité de) :** être à même de modifier ses habitudes et ses méthodes de travail.
 - ✓ **Changement (savoir provoquer) :** être capable d'impulser et de mettre en œuvre des changements dans une organisation.
 - ✓ **Diplomatie :** qui fait preuve d'habileté, de tact dans les relations avec autrui. Capable de trouver des compromis acceptables avec ses interlocuteurs.
 - ✓ **Dynamisme :** qui fait preuve d'entrain et d'efficacité, qui déborde d'énergie.
-
- Analyse des motivations pour le poste
 - Rechercher la plus-value apportée au poste
 - Analyser la plus-value apportée par rapport à l'équipe en place:
 - Les impressions sur le candidat
 - Comment faut-il manager ?
 - Est-ce que je retiens la candidature ?
 - Prendre des références auprès des employeurs précédents
 - Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien
 - Se décider pour un candidat

2.6. La période d'essai :

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

2.6.1. Accueillir le nouvel embauché:

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

Chapitre II : La politique de recrutement

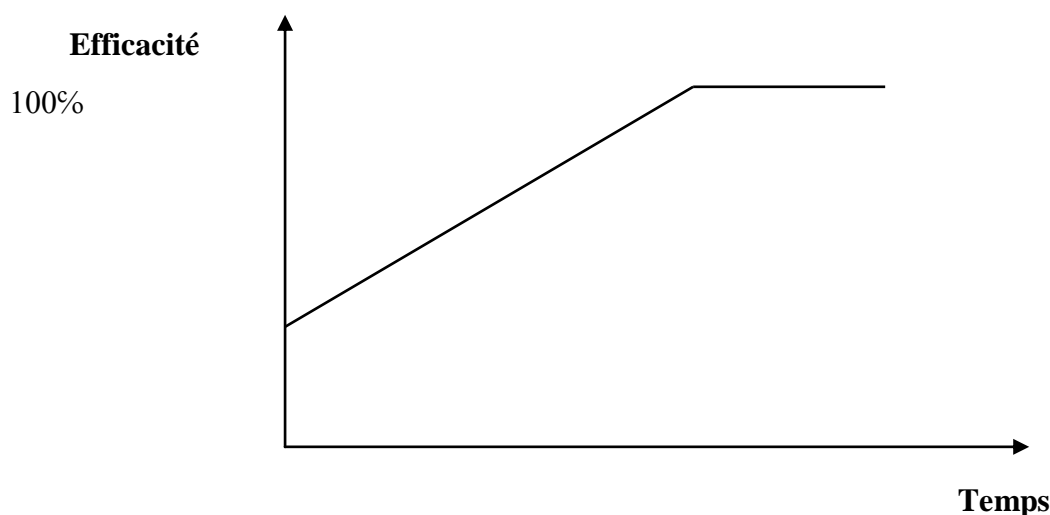
"D'ailleurs quand je suis rentré...", parfois des années après le recrutement. Certaines entreprises qui ont bien compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés.

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

2.6.2. Structurer la prise de fonction:

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

Figure n°5 - L'efficacité: une progression avec le temps



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

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

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

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

Chapitre II : La politique de recrutement

2.6.3. Piloter la période d'essai :

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

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

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

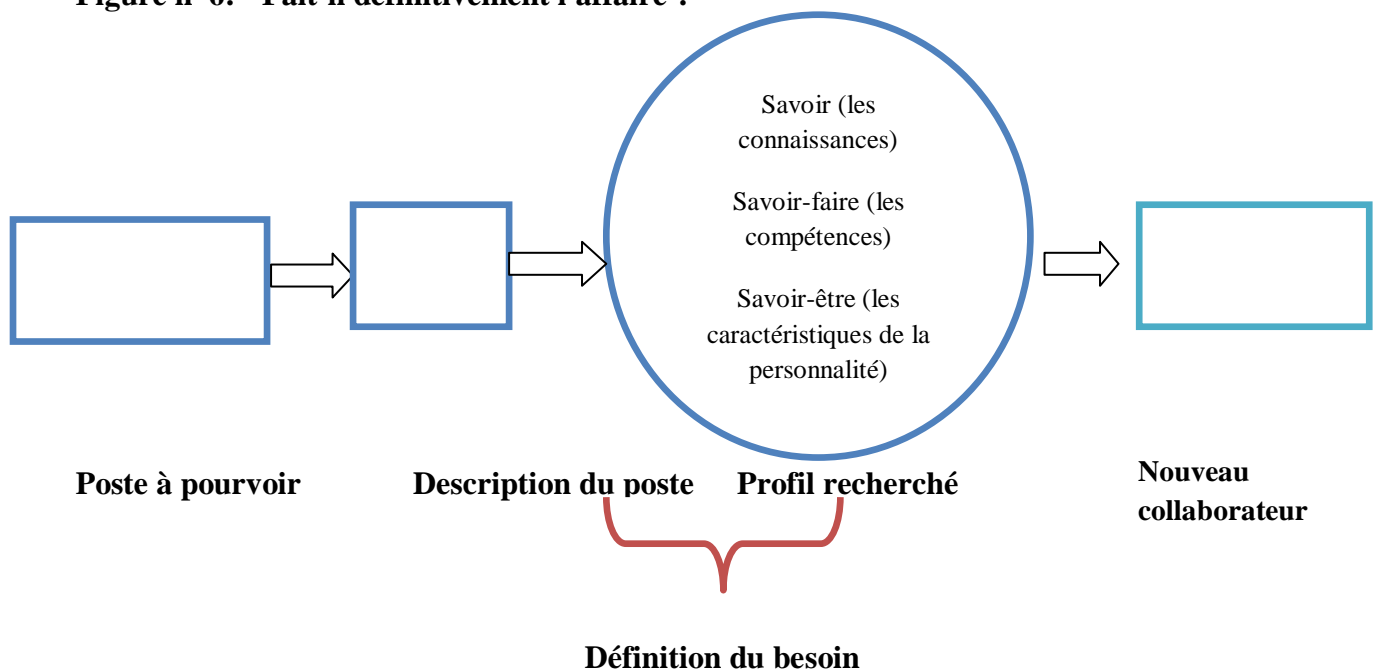
2.7. L'embauche définitive:

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

2.7.1. Décider de l'embauche définitive:

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

Figure n° 6: - Fait-il définitivement l'affaire ?



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements», 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P174.

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

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

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

2.8. Accueil et intégration du nouvel embauché :

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

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

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

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

2.9. Les erreurs à éviter:

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

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

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement.

Chapitre II : La politique de recrutement

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

Section 3 : Le choix du contrat de travail:

A) Cas de France :

La nature et le contenu du contrat de travail sont extrêmement importants tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Ce choix doit être murement réfléchi car il constitue la base sur laquelle reposent les relations futures. Il dépend essentiellement du profil du poste et du contexte dans lequel s'inscrit le recrutement. Il est également intéressant de ne pas oublier que la conclusion d'un contrat de travail avec certaines catégories peut entraîner l'octroi, par les pouvoirs publics, d'aides financières.

3.1. Définition d'un contrat de travail :

Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre, moyennant rémunération. Le contrat de travail est un contrat de droit privé. Il est soumis aux dispositions du Code du Travail et de la Sécurité Sociale⁵.

⁵www.ffnatation.fr

Chapitre II : La politique de recrutement

3.1.1. Le caractère écrit d'un contrat de travail :

L'existence d'un contrat écrit n'est pas obligatoire pour attester du lien unissant un salarié à son employeur, mais il est conseillé. Voici les éléments les plus importants d'un contrat de travail :

- Objet du contrat
- Date d'embauche
- Date de fin du contrat
- Eventuelle clause de renouvellement (en particulier pour les CDD)
- Désignation de l'emploi
- Lieu et horaires de travail
- Montant de la rémunération
- Durée de la période d'essai (qui ne doit pas être supérieure à ce que la convention collective prévoit)
- Intitulé de la convention collective applicable à votre emploi
- Coordonnées de la caisse de retraite complémentaire

La rémunération indiquée sur un contrat de travail est « brute ». Pour savoir ce que vous recevrez sur votre compte en banque, retirez environ 20 % du salaire brut.

3.2. Types des contrats les plus courants:

Parmi plusieurs contrats, on cite ci-après les plus utilisés par les entreprises à savoir :

3.2.1. Contrat de travail à durée indéterminée (CDI) :

Il est le plus couramment utilisé. Pour être licite, il doit être en conformité avec la législation, les prescriptions des conventions collectives et les usages de la branche⁶.

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin.

Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), ou encore pour une cause extérieure aux parties (ex : cas de force majeure). Sa rupture peut aussi résulter d'un accord des deux parties élaboré dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008.⁷

⁶ H.de FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016, P.38

⁷ www.ffnatation.fr

Chapitre II : La politique de recrutement

Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel, s'il est conclu pour un temps plein, le CDI peut ne pas faire l'objet d'un écrit, sauf dispositions conventionnelles contraires.

a. La conclusion du CDI :

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) constitue la forme normale et générale de la relation de travail. L'employeur doit donc avoir recours à ce type de contrat, sauf s'il peut justifier d'une situation autorisant le recours à un autre type de contrat, qu'il s'agisse notamment d'un contrat de travail à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire. Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel.

b. La forme du CDI :

Seul le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein peut être non écrit (sauf disposition conventionnelle contraire imposant la rédaction d'un contrat écrit). Toutefois, si le contrat à durée indéterminée à temps plein reste verbal, l'employeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF.

Le contrat de travail constaté par écrit doit être rédigé en français. Il peut toutefois arriver que l'emploi faisant l'objet du contrat ne puisse être désigné que par un terme étranger sans correspondant en français ; dans ce cas, le contrat de travail doit comporter une explication en français du terme étranger. Lorsque le salarié est étranger et le contrat constaté par écrit, une traduction du contrat est rédigée, à la demande du salarié, dans la langue de ce dernier. Les deux textes font également foi en justice. En cas de discordance entre les deux textes, seul le texte rédigé dans la langue du salarié étranger peut être invoqué contre ce dernier.

Les dispositions visées ci-dessus s'appliquent à tous les contrats de travail, qu'ils soient conclus ou non pour une durée indéterminée.

c. Le contenu du CDI :

Il appartient à l'employeur et au salarié de déterminer le contenu du contrat de travail et les clauses particulières qui devront éventuellement y figurer en fonction des circonstances (clause de mobilité, clause de non-concurrence...), sachant toutefois :

- que les clauses contraires à l'ordre public sont interdites : clause de célibat, rémunération inférieure au Smic, clause discriminatoire... ;
- que les contrats dont la rédaction est obligatoire doivent comporter, au minimum, les mentions prévues par le code du travail. Sont visés les contrats à durée déterminée ou de travail temporaire, mais aussi, s'agissant des CDI, ceux conclus pour un temps partiel ou encore les CDI intermittents.

d. La fin du CDI :

Chapitre II : La politique de recrutement

Le CDI se caractérise par l'absence de terme défini. Il ne peut donc prendre fin que par la volonté d'une des parties (licenciement, démission, mise à la retraite, départ volontaire à la retraite), par accord entre les parties (notamment dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi du 25 juin 2008) ou pour force majeure.

Il peut également, dans des conditions très précises, faire l'objet d'une demande de résiliation judiciaire par le salarié, lorsque ce dernier considère que l'employeur a manqué à ses obligations (cette demande doit être portée devant le conseil des prud'hommes) ou d'une prise d'acte de la rupture.

Dans ce dernier cas, le salarié, considérant que l'employeur a manqué à ses obligations, prend acte de la rupture du contrat et en informe par écrit son employeur : cette rupture produira alors les effets soit d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si les faits invoqués (le manquement de l'employeur à ses obligations) la justifiaient, soit, dans le cas contraire, d'une démission, cette appréciation relevant du conseil des prud'hommes.

Elle est considérée comme cas de force majeure, permettant à l'employeur de s'exonérer de tout ou partie des obligations nées de la rupture d'un contrat de travail, la survenance d'un évènement extérieur irrésistible ayant pour effet de rendre impossible la poursuite du dit contrat.

3.2.2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) :

Les CDD, contrats à durée déterminée considérées comme précaires, doivent être conclus pour un motif précis et prévoir un terme. Ils sont renouvelables une fois, pour une durée globale ne pouvant excéder 18 mois (sauf pour un remplacement dont le terme est imprécis).

La conclusion d'un contrat CDD n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit. Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Le CDD ne peut permettre de pourvoir durablement un emploi lié à une activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée.

Dans les conditions fixées par la loi n° 2008-596 « portant modernisation du marché du travail », un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives.

a. Cas d'embauche en CDD :

Les cas prévus par la loi :

✓ Remplacement d'un salarié absent :

Un salarié embauché en contrat à durée déterminée peut remplacer tout salarié absent de l'entreprise quel que soit le motif de l'absence (maladie, congés, etc.), sauf s'il s'agit d'une grève.

✓ Le CDD peut également permettre :

Chapitre II : La politique de recrutement

- le remplacement temporaire d'un chef d'exploitation agricole, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation ou de leur conjoint dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'entreprise ou de l'exploitation agricole ;
 - le remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral.
- ✓ **Remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel** (congé parental d'éducation, temps partiel pour création ou reprise d'entreprise...)
- Le passage à temps partiel doit avoir fait l'objet d'un avenant au contrat de travail ou d'un échange écrit entre le salarié et l'employeur.
- ✓ **Attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié :**
- Un salarié sous contrat à durée déterminée peut remplacer un salarié ayant définitivement quitté l'entreprise ou ayant été muté définitivement à l'intérieur de celle-ci dans l'attente de l'entrée en fonction de son remplaçant embauché en contrat à durée indéterminée.
 - Attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise.
- ✓ **Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise**
- Toutefois un CDD ne peut, en principe, être conclu pour ce motif dans un établissement ayant procédé à un licenciement économique pendant un délai de 6 mois pour les postes concernés par ce licenciement.
- ✓ **Travaux saisonniers**
- Le recours au CDD est possible s'il s'agit de travaux qui sont normalement appelés à se répéter chaque année dans une entreprise à date à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs. Sont notamment concernés le secteur agricole, les industries agroalimentaires et le tourisme.
- Toutefois, le contrat à durée indéterminée demeure la règle, y compris dans ces secteurs d'activité. Le contrat peut comporter une clause de reconduction pour la saison suivante.
- ✓ **Contrats à durée déterminée « d'usage » :**
- Pour certains emplois, par nature temporaire, il est d'usage constant de ne pas embaucher sous contrat à durée indéterminée. Les secteurs d'activité concernés sont définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu. Leur liste figure à l'article D. 1242-1 du Code du travail

❖ Cas particuliers :

Peuvent motiver la conclusion de contrats à durée déterminée des travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer les insuffisances du matériel, des installations ou des bâtiments de l'entreprise présentant un danger pour les personnes. En revanche, sous réserve

Chapitre II : La politique de recrutement

des dérogations prévues par les articles D. 4154-2 à D. 4154-6, il est interdit d'employer un salarié en CDD pour effectuer des travaux dangereux (exposition à certains agents nocifs) dont la liste est donnée par l'article D. 4154-1 du Code du travail

Enfin, dans les conditions fixées par les articles L. 718-4 à L. 718-6 du Code rural, des CDD d'une durée maximale d'un mois peuvent être conclus pour la réalisation de travaux de vendanges.

✓ Le CDD « senior » :

Il existe également un CDD « Senior » (à l'exception des professions agricoles).

Afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés et de leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein, tout employeur visé à l'article L. 2212-1 du Code du travail (à l'exception des professions agricoles) peut conclure un CDD avec une personne âgée de plus de 57 ans inscrite depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP).

Ce CDD sera alors conclu en application de l'article L. 1242-3 du Code du travail D'une durée maximale de 18 mois, il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

✓ Le CDD à objet défini :

Dans les conditions fixées par la loi n° 2008-596 « portant modernisation du marché du travail », un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives.

Ce contrat est régi par les dispositions du Code du travail relatives aux CDD, à l'exception des règles particulières fixées par la loi du 25 juin 2008 précitée ; il fait l'objet d'une fiche spécifique à laquelle on se reportera.

b. La durée du contrat CDD :

Un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée soit - en l'absence de terme précis - lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...). La durée totale, compte tenu du renouvellement éventuel, ne doit pas dépasser la limite maximale autorisée.

Deux remarques :

- Le contrat vendanges obéit à un régime particulier. D'une durée maximale d'un mois, il ne peut contenir de clause de reconduction pour la saison suivante. Un salarié peut recourir à plusieurs contrats vendanges successifs, sans que le cumul des contrats n'excède deux mois sur une période de 12 mois.
- Par ailleurs, la durée du contrat obéit à des règles particulières de prorogation pour certains salariés exposés dans le cadre de leur travail à des rayonnements ionisants.

Chapitre II : La politique de recrutement

c. La période d'essai dans le CDD :

Le contrat de travail à durée déterminée peut comporter une période d'essai. À défaut d'usages ou de dispositions conventionnelles prévoyant des durées moindres, la durée de la période d'essai est limitée à :

- un jour par semaine (sans que la durée puisse dépasser deux semaines) pour les contrats inférieurs ou égaux à six mois ;
- un mois maximum pour les contrats supérieurs à six mois. En l'absence de terme précis, la période d'essai est calculée de la même façon, par rapport à la durée minimale du contrat.

d. Les conditions de fond et de forme en CDD :

Un CDD doit obligatoirement être écrit, sous peine de requalification en CDI, et être remis au salarié dans les deux jours suivant l'embauche.

Le contrat doit indiquer la raison du recours à ce type de contrat ainsi que: l'identité des parties, l'objet, la date d'échéance, la désignation du poste, la rémunération, éventuellement le nom et la qualification du salarié remplacé, le lieu de travail, la durée de la période d'essai éventuelle (quinze jours maximum pour un contrat d'une durée inférieure à six mois; un mois maximum pour un contrat d'une durée supérieure à six mois; en cas de renouvellement, informer le salarié par écrit et avant la fin de la première période d'essai), les noms et adresses de la caisse de retraite complémentaire et l'organisme de prévoyance.

Un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée soit, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...).

La durée totale ne doit pas dépasser la limite maximale autorisée de 18 mois et n'est renouvelable qu'une fois.

A l'issue de son contrat, le salarié percevra une indemnité égale à 10% de sa rémunération brute totale. Cependant, dans le cadre de la formation professionnelle des salariés sous contrat de travail à durée déterminée, une convention collective ou un accord collectif de branche peut limiter à 6% cette indemnité (Art. L1243-8, L1243-9 et L1243-10 du Code du Travail).

Le CDD ne peut être rompu avant l'échéance que dans certains cas limitatifs: s'il y a accord des parties; en cas de faute grave; en cas de force majeure; en cas d'inaptitude constatée par le médecin du travail; à l'initiative du salarié s'il justifie d'une embauche pour une durée indéterminée.

3.3. Autres types de contrats de travail :

3.3.1. Le contrat de travail à Temps Partiel (CTP):

Les CTP sont des CDI ou des CDD conclus pour une durée du travail inférieure à la durée de travail applicable dans l'entreprise.

Les récentes législations fixent la durée minimale à 24 heures par semaine ou son équivalent mensuel. Cette durée peut être inférieure à la demande (écrite) du collaborateur, pour faire face à des contraintes personnelles ou pour lui permettre un cumul d'emplois.

Chapitre II : La politique de recrutement

3.3.2. Le contrat de travail intermittent (CTI) :

Le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Le CTI est un contrat à durée indéterminée. Il est possible d'y avoir recours dans certaines entreprises et pour des emplois intermittents par nature. L'employeur ne peut, de sa seule initiative, proposer un contrat de travail intermittent : une convention, un accord collectif ou un accord d'entreprise doit autoriser le recours à un tel contrat.

3.3.3. Le contrat de travail temporaire (CTT) ou (intérim) :

L'entreprise d'intérim met le travailleur intérimaire à disposition de l'employeur pour une durée déterminée appelée « mission ». L'agence de travail temporaire fournit un contrat de mission qui comprend également votre fonction, rémunération, etc.

La conclusion de ce contrat n'est possible que pour l'exécution de la tâche « mission », et ça seulement dans les cas énumérées par la loi. Les motifs de recours sont les mêmes que pour les CDD, les durées sont également limitées.

3.3.4. Les contrats relatifs à des formations en alternance :

- **Le contrat de professionnalisation** : Le contrat de professionnalisation remplace le contrat de qualification depuis le 1er octobre 2004.

C'est un contrat de travail de type CDD ou CDI qui offre aux jeunes et aux demandeurs d'emploi qui le signent une formation en alternance. Cette formation est assurée hors de l'entreprise dans un organisme reconnu et habilité. Ce contrat concerne les jeunes entre 16 et 25 ans, rémunérés à un % du SMIC qui varie selon l'âge et la qualification. Il peut aussi s'appliquer à des personnes plus âgées lors d'une formation pour un retour à l'emploi. La formation est généralement sanctionnée par un diplôme.

Ce type de contrat peut ouvrir droit à des primes ou à une exonération de cotisations patronales de Sécurité Sociale sous certaines conditions.

- **Le contrat d'apprentissage** : il a pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié.

Cette formation est assurée hors de l'entreprise dans un lycée ayant une section dédiée à l'apprentissage, un CFA (centre de formation des apprentis), une université ou même une grande école. Tous les jeunes entre 16 et 25 ans peuvent bénéficier de ce contrat, qui a une durée de 1 à 3 ans, des dérogations à ces limites d'âge sont possibles.

Dans le cadre du « Plan d'urgence pour l'emploi des jeunes », différents aides viennent compléter les dispositions déjà en vigueur.

3.4. Droits et obligations de chaque partie :

A priori, déterminer les conditions de travail est assez simple. Toutes les obligations résultent du code de travail et des conventions collectives sans oublier le règlement intérieur.

Chapitre II : La politique de recrutement

Sans être exhaustif, nous rappelons ici les règles de base pour une bonne relation de travail entre salarié et employeur⁸ :

3.4.1. Droits et devoirs des salariés :

➤ Droits :

- Être assigné à une tâche dans le cadre de l'horaire établi
- Obtenir un salaire correspondant au travail effectué
- Obtenir une contrepartie aux heures supplémentaires
- Obtenir des congés payés voire des RTT si nécessaire
- L'assurance que les clauses du contrat seront respectées
- Un contrat qui respecte le Code du Travail
- Un contrat qui respecte la convention collective
- Bénéficier d'une couverture sociale, et d'une mutuelle
- Frais de transport : prise en charge de 50% du prix des abonnements de transport collectif sur tout le territoire

➤ Obligations :

En contrepartie, le salarié doit :

- Respecter les horaires de travail déterminé par le contrat ou le règlement intérieur
- Effectuer le travail en conformité avec les instructions données par les supérieurs hiérarchiques
- Respecter l'ensemble des éléments du contrat, notamment ses clauses
- Respecter le règlement intérieur
- Respecter les consignes de sécurité
- Respecter un devoir de réserve, dans le public notamment
- Être loyal et de bonne foi avec son employeur
- observer les horaires de travail,
- réaliser le travail demandé conformément aux instructions données,
- respecter les engagements mentionnés dans le contrat de travail et, lorsqu'il en existe un, les clauses du règlement intérieur,
- ne pas faire de concurrence déloyale à son employeur.

❖ Harcèlement moral au travail :

Le harcèlement moral est un délit. La loi organise la protection des salariés, des agents publics et des stagiaires. Le harcèlement moral se manifeste par des agissements malveillants répétés (remarques désobligeante, intimidations, insultes), qui ont pour effet une forte dégradation des conditions de travail de la victime et qui⁹ :

⁸ metz@cribij.fr – www.cribij.fr, centre de Renseignement et d'Information Bureau Information Jeunesse

⁹ <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2354.xhtml>

Chapitre II : La politique de recrutement

- porte atteinte à ses droits et à sa dignité,
- altère sa santé physique ou mentale,
- ou compromet son avenir professionnel.

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique entre celui ou celle qui commet et celui ou celle qui subit. Plus d'information.

3.4.2. Droits et devoirs des employeurs :

✓ Droits :

L'employeur a le droit:

- d'embaucher un employé à son service
- de diriger le travail et de donner des consignes et ordres liés à la direction du travail
- de résilier et de rompre le contrat de travail dans les limites autorisées par la loi.

✓ Obligations :

L'employeur est tenu aux principales obligations suivantes :

- fournir un travail dans le cadre de l'horaire établi,
- verser le salaire correspondant au travail effectué,
- respecter les autres éléments essentiels du contrat (qualification, lieu de travail quand il est précisé dans le contrat...),
- faire effectuer le travail dans le respect du Code du travail et de la convention collective applicable à l'entreprise ;
- fournir, au salarié, un travail correspondant à l'objet, au lieu, aux conditions d'exécution et aux horaires prévus,
- respecter la réglementation du travail, dans toutes ses composantes : lois, conventions collectives, accords d'entreprise, usages... relative à la durée du travail (durée quotidienne, repos hebdomadaire...), aux congés (congés payés ou congés spécifiques), au salaire, à l'hygiène et à la sécurité, à la représentation du personnel, etc.,
- L'employeur est également tenu par les clauses du contrat de travail qu'il a signé avec le salarié ;
- verser au salarié, selon la périodicité convenue, le salaire prévu au contrat, accompagné d'un bulletin de paie.
- respect des droits et libertés des salariés, l'employeur ne peut prendre des mesures discriminatoires ou contraires à l'égalité de traitement des salariés.
- Il doit respecter la vie personnelle des salariés, le salarié a droit au respect de sa vie privée, sur son lieu de travail. L'employeur n'a pas à apprécier le mode de vie de ses salariés. Une restriction à ces libertés par l'employeur n'est valable qu'à la condition d'être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché.
- De veiller à la sécurité et à la santé au travail de ses employés
- Assurer à ses salariés une formation, ce qui est censé leur permettre l'adaptation à leur poste de travail.
- Fournir un certificat de travail lorsque la relation de travail de l'employé expire.

Chapitre II : La politique de recrutement

✓ Heures supplémentaires :

L'employeur peut demander de faire des heures supplémentaires, mais dans ce cas, il ne doit pas travailler au-delà de 10 heures par jour au total et plus de 48 heures par semaine. Les heures supplémentaires sont majorées : elles lui sont rémunérées, en l'absence d'accord d'entreprise, 25% de plus qu'une heure habituelle pour les 8 premières heures supplémentaires, 50% au-delà.

Les heures supplémentaires ouvrent droit à un repos compensateur. Cette contrepartie en repos est obligatoire.

3.5. Contenu d'un contrat de travail :

Tableau n°4 : Le contenu d'un contrat de travail

Contrat de travail

1. Entre l'employeur
(Nom et l'adresse)

2. Et le travailleur
(Nom et l'adresse)

2.1 Date de naissance..... 2.2 Sexe..... 2.3 Nationalité.....

2.4 Etat civil..... 2.5 Nombre d'enfants..... 2.6 Profession.....

3. Est conclu, sous réserve de l'obtention d'une autorisation de séjour ou frontalière, le contrat de travail suivant :

4. Convention collective de travail/ contrat-type de travail/ autres

Toutes les clauses de l'accord ci-dessus font partie intégrante du présent contrat de travail. En cas de divergence entre le contrat et l'accord, c'est l'accord qui s'applique. Toute modification ultérieure de l'accord est automatiquement adaptée au rapport de travail

5. L'employé est engagé en qualité de

6. Lieu de travail

7. Entrée en fonction

7.1 Dès le ... 7.2 jusqu'au... 7.3 pour une durée indéterminée

9. Période d'essai (art. 335b CO)

10. Délai de congé (art. 335a-335c CO)

11. Durée du travail

l'horaire de travail hebdomadaire s'élève à..... Heures/ minutes

12. Heures supplémentaires (art. 321c CO)

13. Salaire (art. 322 CO)

% CHF Sous-Total

Salaire brut inclue (prestation nature) :

Chapitre II : La politique de recrutement

B)- Cas d'Algérie :

Pour inclure le cas des contrats de travail en Algérie, on a consulté un article du journal El Mouatin portant des données de l'ANEM pour citer brièvement les types de contrats les plus utilisés dans notre pays¹⁰

❖ Cadre général :

L'Agence Nationale de l'Emploi (A.N.E.M) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006. L'Agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail de l'emploi et de la sécurité sociale.

❖ Quelques missions de l'agence :

Organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. A ce titre, l'ANEM est chargée de :

- Mettre en place un système d'information permettant de renseigner de manière précise régulière et fiable sur les fluctuations du marché de l'emploi et de la main d'œuvre.
- Procéder à toute analyse et expertise en matière d'emploi et de main d'œuvre.
- Entreprendre toutes études et enquêtes liées à l'accomplissement de sa mission.
- Développer et normaliser les instruments et outils permettant le développement de la fonction d'observation du marché de l'emploi.
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail et à ce titre elle est chargée.
- Assurer l'accueil l'information l'orientation et le placement des demandeurs d'emploi.
- Procéder à la prospection et la collecte d'offre d'emploi auprès des organismes employeurs

❖ Les objectifs de l'agence :

L'objectif de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) est d'assurer une mise en marché maximale des candidatures des demandeurs et de maximiser la réussite des démarches de recrutement des entreprises et de les épauler efficacement dans le recrutement de candidats.

1 -Placement classique :

Tout demandeur d'emploi ayant atteint l'âge légal de travail et quel que soit son niveau de qualification ouvre droit à un placement en passant par les agences de l'ANEM et les agences de placement privés (OPAP), selon les offres émanant des organismes employeurs publics ou privés. Il bénéficie d'orientation, de conseil, d'accompagnement à la recherche d'un emploi et d'un placement.

¹⁰ Extrait de El mouwatin <http://www.elmouwatin.dz/?L-Agence-Nationale-de-l-Emploi-A-N>

Chapitre II : La politique de recrutement

2-Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) :

Ce dispositif, institué par le décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008, modifié et complété, relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle, est géré par l'ANEM en relation avec les Directions de l'Emploi de Wilaya (DEW). Le dispositif vise à :

- favoriser l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi ;
- encourager toutes autres formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment des programmes de formation-emploi et de recrutement.

Le dispositif est destiné à trois (3) catégories de primo-demandeurs d'emploi :

1ère catégorie (CID) : Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux de formation professionnelle ;

2ème catégorie (CIP) : Les jeunes sortant de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage d'apprentissage ;

3ème catégorie (CFI) : Les jeunes sans formation ni qualification.

Quels sont les contrats d'insertion ?

Pour chaque catégorie un contrat est établi :

- Contrat d'insertion des diplômés « CID »
- Contrat d'insertion professionnelle « CIP »
- Contrat Formation - Insertion « CFI »

Les contrats d'insertion sont établis entre :

1. Les services relevant de l'Administration chargée de l'Emploi, (la direction de l'emploi de wilaya).
2. L'Employeur ou l'organisme formateur.
3. Les bénéficiaires.

❖ Les organismes employeurs ciblés :

- Entreprises publiques et privées
- Institutions et administrations publiques
- Chantiers de travaux divers, initiés par :
 - Les collectivités locales
 - Différents secteurs d'activité (industrie, agriculture, artisanat, tourisme..).
 - Maîtres artisans.
 - Les entreprises économiques devant réaliser des projets d'utilité publique.
 - Les entreprises de production.

❖ La durée du contrat d'insertion :

- Trois années renouvelables dans le secteur des institutions et administrations publiques ;
- Une (01) année renouvelable dans le secteur économique ;
- Une (01) année non renouvelable pour les formations auprès des maîtres artisans.
- Six (06) mois renouvelables une fois à la demande de l'employeur pour les chantiers d'utilité publique.
- Une (01) année non renouvelable dans les entreprises de production.

Chapitre II : La politique de recrutement

3- Le contrat de travail aidé (CTA) :

Qu'est-ce que le CTA ?

Le Contrat de Travail Aidé (CTA) est un contrat de travail au sens de la loi n°90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail. Il entre dans le cadre de l'encouragement au recrutement des jeunes insérés auprès des entreprises publiques et privées ; ils sont rémunérés conformément à la grille des salaires de l'organisme employeur

❖ Quelles sont les obligations des jeunes insérés ?

- Toute rupture du contrat d'insertion sans motif dûment justifié par les jeunes insérés entraîne la perte de leur éligibilité au dispositif.
- Les jeunes s'engagent à achever la période d'insertion fixée dans le contrat.
- Ne peuvent faire l'objet d'une rupture de contrat sans motif dûment justifié.
- Dans le cas où la rupture du contrat est due à des motifs dûment justifiés, les jeunes peuvent prétendre au bénéfice d'un nouveau contrat d'insertion
- Les jeunes insérés dans le cadre du dispositif sont tenus de respecter le règlement intérieur de l'organisme employeur.

❖ Quelles sont les obligations de l'employeur ?

- Toute rupture du contrat d'insertion sans motif dûment justifié par l'employeur entraîne la perte de son éligibilité au dispositif.
- Dans le cas où l'employeur désire rompre le contrat d'insertion, il doit aviser par écrit les services compétents de l'Agence Nationale de l'Emploi, sept (07) jours au moins avant la rupture du contrat.
- L'employeur doit préciser par écrit les motifs de résiliation du contrat d'insertion ;
- La rupture du contrat d'insertion entraîne la suspension du versement de la rémunération ou de la bourse.

❖ Références juridiques :

- Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ;
- Loi n°06-21 du 20 Dhou El Kaada 1427 correspondant au 11 décembre 2006 relative aux mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi, notamment ses articles 6, 11 et 12 ;
- Loi n°06-24 du 6 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007, notamment son article 59 ;
- Loi n°09-09 du 30 décembre 2009 portant loi de finances pour 2010 ;
- Décret exécutif n°94-187 du 26 Moharrem 1415 correspondant au 6 juillet 1994, modifié et complété, fixant la répartition du taux de cotisation de sécurité sociale ;
- Décret exécutif n°07-386 du 25 Dhou El Kaâda 1428 correspondant au 5 décembre 2007 fixant le niveau et les modalités d'octroi des avantages prévus par la loi n°06-21 du 20 Dhou El Kaada 1427 correspondant au 11 décembre 2006 relative aux mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi ;

Chapitre II : La politique de recrutement

➤ Décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion

Modifié et complété par :

- Le décret exécutif n°10-277 du 4 novembre 2010,
- Le décret exécutif n°11-105 du 6 mars 2011,
- Le décret exécutif n°13-142 du 10 avril 2013.

- Arrêté du 22/10/09 fixant les caractéristiques et les modèles de formulaires de présentation des informations et des données statistiques transmis à l'ANEM par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement.

Chapitre II : La politique de recrutement

Conclusion

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

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

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

CHAPITRE III (CAS PRATIQUE) : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'ENIEM

Introduction

L'environnement économique, social, national et international, ainsi que le développement sans cesse des emplois et des métiers de spécialisation ont mis en évidence l'extrême fragilité des entreprises algériennes. Pour affronter toutes ces contraintes et assurer sa survie, l'entreprise doit se munir d'une bonne politique de recrutement.

L'ENIEM est une entreprise nationale des industries de l'électroménager depuis l'ouverture du marché national à la concurrence comme elle est la première entreprise en Algérie et au Maghreb Arabe.

En effet, les moyens dont disposent les entreprises pour agir sur le marché se révèlent profondément pré érogènes : confectionner des produits, les faire connaître, fixer des barèmes de conditions de vente, choisir des réseaux de distributions, concevoir la meilleur présentation des produits sur les lieux de vente, recruter et gérer les vendues, veiller aux relations publiques, parrainer des manifestations...etc. Faire un bon produit ne suffit pas sans le faire vouloir, ce qui est l'objectif principal de recrutement.

Avec ses 38 ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Dans ce chapitre nous allons procéder à la présentation de l'ENIEM, et de ses activités, puis nous présenterons dans la deuxième section le processus de recrutement pratiqué au sein de la sa direction. Ensuite nous analyserons les résultats obtenus des données de notre étude sur le terrain, précisément l'unité cuisson.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous présenterons dans cette section un aperçu global de l'entreprise ENIEM, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, son champ d'activité, sa gamme de production, ses missions et ses objectifs ; et les différentes restructurations qu'elle a subie.

3.1.1. Historique et évolution de l'organisme ENIEM :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) résulte d'un contrat établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (société allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires à ce lieu en juin 1977.

En 1983, l'ENIEM est issu de la restructuration organique de la SONELEC (société national de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) elle est donc une entreprise au statut de la société nationale.

En 1989, L'entreprise ENIEM est devenue une société par actions à un capital social de 40 millions de dinars. L'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux :

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

Le capital social est de 10 279 800 000 DA en 2009, détenus en totalité par la société de gestion des participations.

L'ENIEM est chargé de la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers et dispose de :

- Complexe d'appareils ménagers (CAM) sis à Tizi-Ouzou, entré en production en Juin

1977 et fabrique tous les appareils ménager. Le champ d'activité de l'entreprise consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers ainsi que la prise en charge du service après-vente. Composée de cinq (5) unités :

- ✓ Unité cuisson
- ✓ Unité froid
- ✓ Unité climatisation
- ✓ Unité prestations techniques
- ✓ Unité commerciale

- La filiale lampe FILAMP est installée à Mohammédia wilaya de Mascara, 80Km à l'est d'Oran, entrée en production en février 1979. Fabrique des lampes d'éclairage domestique sous les deux licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (suisse).
- Entreprise industrielle des matériels sanitaires (EIMS) entrée en fabrication en 1979. La filiale sanitaire est installée à Miliana Wilaya de Ain-Defla, fabrique des matériels sanitaires sous licence RAI (Allemagne).

L'ENIEM issue de la restructuration organique de la SONELEC, en 1982. A cette époque-là, la mainmise de l'Etat sur sa gestion était totale. La crise économique causée par le double chocs pétrolier et du dollar a contraint les pouvoirs publics à revoir la politique industrielle du pays, notamment sous la pression du FMI et de la BM. Ainsi, de 1988 à 1993, l'ENIEM en tant qu'entreprise publique change de statut en passant vers ce qu'on appelait «L'autonomie des entreprises ». De 1993 à 2001, la gestion de cette société était confiée à l'un des holdings existant à ce moment –là. Actuellement, elle s'est transformée en SGP.

L'entreprise ENIEM a connu, comme toutes les entreprises publiques algériennes, des mutations : d'une entreprise nationale à une société par actions détenue par trois fonds de participation, puis à une société par actions.

3.1.2 Situation géographique :

L'entreprise national des industries de l'électroménager est implanté à Tizi-Ouzou, ou elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants les routes dont la route national N° 12 et la voie ferrée « Tizi-Ouzou ».

- ✓ Le siège social de l'entreprise-mère se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

« Boulevard STITI ALI BP 71 A CHIKHI Zone industrielle AISSAT IDIR .oued aissi, Tizi-Ouzou, Algérie ».

- ✓ Les unités de production « froid, cuisson, climatisation » sont implantées à la zone industrielles « AISSAT IDIR de OUED AISSI » à 07Km du chef-lieu de la wilaya.

Elle s'étale sur une superficie de 55 hectares.

3.1.3. Consistance du patrimoine :

Le patrimoine foncier et immobilier de l'entreprise mère ENIEM est constitué des éléments suivants :

- ✓ Un siège social au centre de la ville de Tizi-Ouzou, d'une superficie de 3748m² avec une superficie bâtie de 1621m².
- ✓ Un atelier de service après-vente à Oued-Aissi d'une superficie de 10000m² avec une superficie bâtie de 4732m².
- ✓ Un local commercial au centre-ville de Tizi-Ouzou, d'une superficie de 58m².
- ✓ Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de 45 hectares dont une superficie bâtie de 16 hectares et une surface non bâtie de 29hectares, considérée comme espaces verts et servitudes.

3.1.4. La gamme de production :

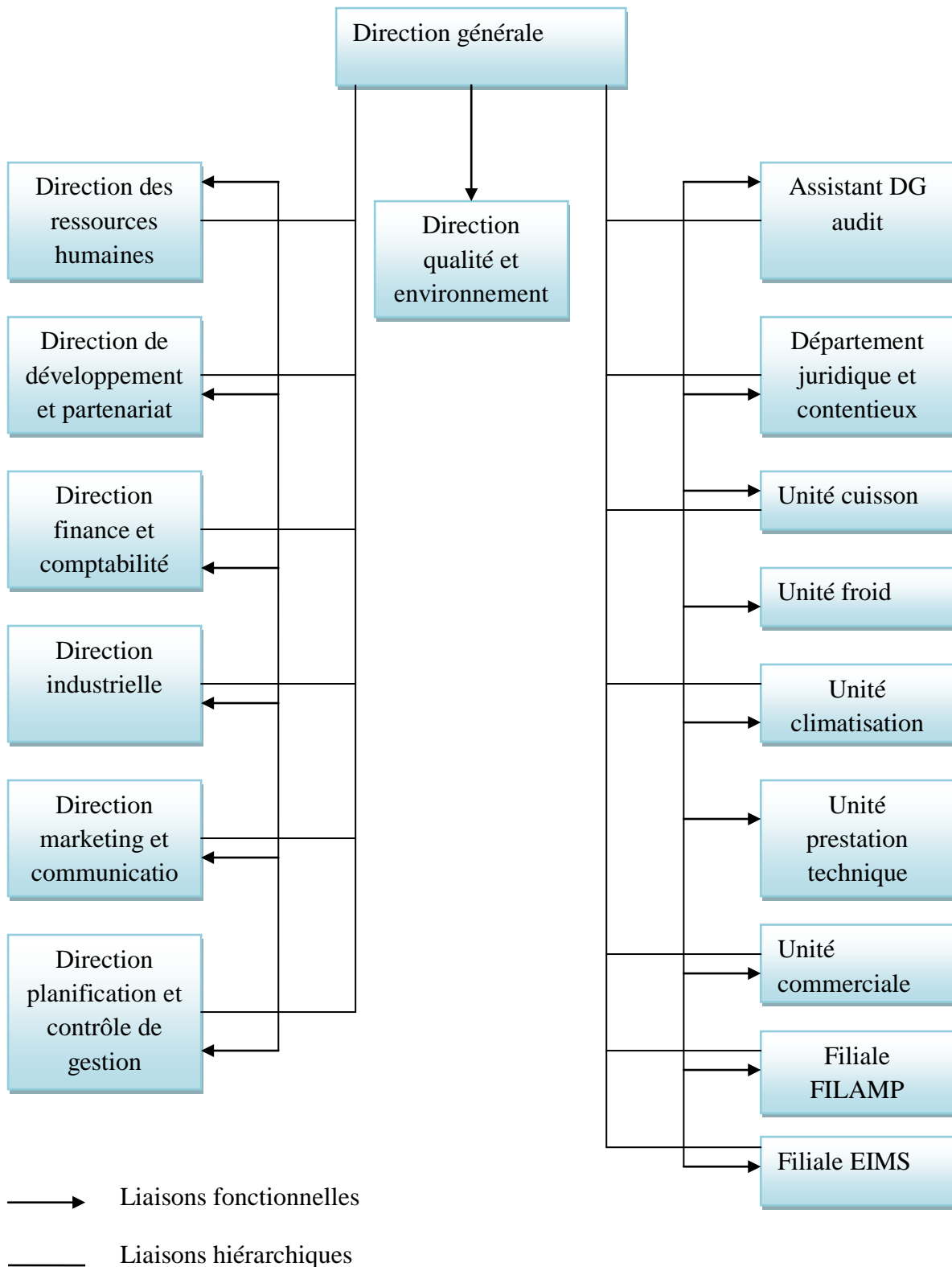
L'entreprise ENIEM est chargée dans le cadre national du développement économique et social de la production des équipements et des produits destinés aux différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Réfrigérateurs 160L, 200l, 240l, 1porte ;
- Réfrigérateurs 300l, 290l, 2portes ;
- Congélateurs vertical 220l, 1 porte ;

- Réfrigérateurs vertical 350l, 1porte ;
- Congélateurs bahut 350l, 480l ;
- Réfrigérateurs 520l, 2portes ;
- Cuisinières tout gaz 8210 (5feux) ;
- Climatiseurs type fenêtre 9000,12000 et 150008btu/h ;
- Climatiseurs split système 320-12000 btu/h ;
- Climatiseurs split système S430-18000 btu/h ;
- Climatiseurs split système S530-24000 btu/h.

3. 1.5 L'organigramme général de l'ENIEM :

Figure n°7 : l'organigramme de l'ENIEM



Source : département marketing de l'ENIEM 2018

3.1.6 Les activités de l'entreprise :

a)- Direction Générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et ce, en tenant compte de la résolution de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise

b)- Les unités

L'activité de l'entreprise est concentrée sur la fabrication des réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs. Cette activité est assurée par trois unités de production :

3.1.6.1 Unité Froid: elle est composée de trois lignes de production :

a. une ligne de réfrigérateur petit modèle : Les capacités installées sont de 110 000 réfrigérateurs/an dont les modèles fabriqués sous les licences BOSCH Allemagne 1977.

b. Une ligne de réfrigérateurs grands modèles : Les capacités installées sont de 390 000 réfrigérateurs/an dont les modèles fabriqués sous licence TOSHIBA JAPAN 1987.

c. Une ligne de congélateur bahut et réfrigérateurs de 520L : Les capacités installées sont de 60 000 appareils/an dont les modèles fabriqués sous licence LEMATIC Liban 1993.

3.1.6.2 Unité Cuisson : Les capacités installées sont de 150 000 cuisinières/an dont les modèles fabriqués sous les licences TECHNO GAZ Italie 1991.

3.1.6.3 Unité Climatisation Les capacités existantes sont de 60 000 climatiseurs sous licence AIRWALL France 1977.

3.1.6.4 Unité Commerciale : Ses services sont:

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM;
- Le service après-vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés).

3.1.6.5 Unité Prestation Technique :

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines de :

- Réparation des outils et moules ;
- Fabrication des pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillages ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Gardiennage et sécurité ;

- Travaux d'imprimeries ;
- Travaux d'imprimeries ;
- Travaux de menuiseries ;
- Travaux de nettoyage.

3.1.6.6 Filiale Miliana (Unité Sanitaire)

Elle fabrique du matériel sanitaire (Baignoire, évier, lavabo...etc.), elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000.

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarrée en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% de l'ENIEM le 01/01/1997.Elle est dénommée (FILAMP).

3.1.7 Les missions et les objectifs de l'entreprise

3.1.7.1 Les objectifs de l'entreprise

Parmi les principaux objectifs que l'entreprise s'est assignés, nous pouvons citer :

- Maintenir sa position concurrentielle sur le marché, en améliorant la qualité des produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché;
- La maîtrise des couts de production ;
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation du volume de production ;
- L'augmentation de la production et l'amélioration de sa commercialisation ;
- Maintenir l'effort de la formation ;
- Accroître la satisfaction de ses clients.

3.1.7.2 Les missions de l'entreprise

La mission de l'ENIEM est d'assurer la fabrication, l'assemblage, la commercialisation, la distribution, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils de réfrigération et de congélation par unité froid ;
- Les appareils de cuisson par l'unité cuisson ;
- Les appareils de climatisation par l'unité de climatisation ;
- Les produits sanitaires par l'unité d'AIN DEFLA.

L'ENIEM a évoluée dans un environnement ou la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de la rentabilité n'a jamais été une période, les objectifs sociaux ont tous temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires).

Section 2 : Le recrutement au sein de l'ENIEM

3.2.1 La procédure de recrutement au sein de l'ENIEM

Définition :

Le recrutement externe est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer, parmi ses effectifs, une personne physique ayant préalablement sollicité un emploi.

Conditions préliminaires :

- Vacance d'un poste qu'il faut impérativement pourvoir.
- Avoir épuisé toute possibilité de recrutement interne à l'entreprise.
- Accord de recrutement de la Direction des Ressources Humaines.

1-Ce que doit faire le responsable du personnel de l'Unité :

- La première phase, le lancement :

- a) Faire une annonce dans au moins, deux quotidiens nationaux, dont une copie destinée à l'agence nationale d'emploi "ANEM" de Tizi-Ouzou, indiquant :
 - La désignation du poste à pourvoir
 - Les exigences du poste, à savoir :
 - ✓ Expérience
 - ✓ Diplôme
 - ✓ Age et conditions physiques
- b) recueillir les demandes de candidature.
- c) Procéder à la présélection de trois candidatures jugées intéressantes pour l'occupation du poste, compte tenu de l'expérience et des diplômes acquis et présentés par les intéressés
- d) Convoquer les candidats retenus, pour test de sélection
- e) Soumettre les candidats retenus aux tests professionnels en collaboration avec la structure concernée, ainsi qu'aux différentes visites médicales et d'aptitudes professionnelles
- f) Sélectionner parmi les candidats, celui ayant obtenu les meilleurs résultats aux tests.

La deuxième phase, la sélection :

- a) Notifier par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leurs demandes de candidatures
- b) Convoquer le candidat retenu pour prise de fonction.
- c) Etablir un contrat d'engagement à faire signer par le Directeur d'Unité et le candidat retenu.
- d) Etablir une décision d'affectation.
- e) Saisir la DRH pour avis et décision pour le poste d'encadrement.
- f) Installer le candidat à son poste d'affectation.
- g) Dresser un PV d'installation soumis à la signature du candidat et de son responsable
- h) Mettre à jour le fichier du personnel et de l'organigramme de l'Unité
- i) Soumettre le candidat à la période d'essai réglementaire
- j) Gérer la période d'essai du candidat
- k) Faire le nécessaire, pour la confirmation, l'infirmité ou la prorogation de la période d'essai du candidat

2-Ce que doit faire le candidat :

- a) Faire une demande manuscrite avec cv détaillé accompagnée d'un bulletin de présentation, fourni par les services de l'ANEM territorialement compétente
- b) Remplir et signer une fiche de candidature
- c) Satisfaire aux visites médicales d'aptitudes physiques et aux tests professionnels si nécessaire
- d) Fournir toutes les pièces nécessaires à la constitution du dossier administratif
- e) Présenter, aux fins de contrôle et certification, les originaux des certificats de travail et diplôme acquis au responsable du personnel de l'Unité
- f) Justifier sa position vis-à-vis du service national
- g) Signer le contrat d'engagement
- h) Signer le PV d'installation

3.2.2 : Raisons de recrutement au sein de l'ENIEM :

-Il y'a plusieurs raisons qui provoquent l'acte de recrutement telles que :

3.2.2.1 Le licenciement : le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employeur, d'un contrat de travail à durée indéterminée (CDI).

Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être, soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité, soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail. En plus, toutefois l'employeur qui souhaite licencier un salarié doit suivre une procédure précise. Les étapes sont les suivantes :

- Convocation à un entretien en vue de licenciement, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise contre récépissé ;

- Entretien préalable au cours duquel :
 - Le salarié peut se faire accompagner d'un autre salarié de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ;
 - L'employeur fait exposer des faits qu'il reproche au salarié ;
 - L'employeur entend des explications du salarié.
 - Délai de réflexion, le minimum est d'un jour, en revanche le délai maximum est de, un mois pour un licenciement disciplinaire ;
- Il est à noter que dans le cas où le salarié fait une faute grave, l'employeur le licencie sans attendre la durée du préavis conventionnelle. Le salarié ne bénéficie pas des avantages d'indemnités.
- En réparation, les salariés perçoivent tous les avantages prévus conventionnellement.

3.2.2.2 La retraite : la retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle. Si la mise à la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes, doivent être respectées :

- Le salarié atteint le régime de la retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.
- L'âge minimum de la retraite : la loi le fixe à 60 ans, éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance.

3.2.2.3 La démission : le salarié peut démissionner au moment qu'il veut, il n'y a pas de procédures particulières à suivre. Pour se faire, il suffit juste de manifester son intention.

Le salarié qui démissionne doit cependant, respecter un délai de préavis dont la durée est généralement fixée par des conventions collectives ou les usages de profession. Cette durée est fréquemment de dix mois pour les cadres supérieurs, trois mois pour les cadres et d'un mois pour l'autre salarié.

3.2.2.4 Autres motifs de recrutement : beaucoup d'autres motifs peuvent donner lieu à un recrutement, entre autres, nous pouvons citer :

- Elargissement d'un outil productif qui fait naître de nouveaux postes d'emplois.
- Mutation de personnel d'un poste à un autre dans la hiérarchie en raison d'une capacité surqualifiée qui lui permet d'être promu ;
- Le décès du salarié qui peut être motivé par un accident de travail ou hors de sa profession.

3.2.3 Les étapes de recrutement au sein de l'ENIEM :

3.2.3.1 Définition des besoins :

Cela se fait par la définition du profil nécessaire (spécialité, diplôme, expérience, etc...).

Ensuite, définition de nombre nécessaire d'emploi. Pour y réaliser il faut prévoir : (les retraites, les licenciements, les décès, les mutations, les promotions et les démissions).

Concrètement, les retraites sont faciles à prévoir parce que l'entreprise a à sa disposition les données nécessaires de ses effectifs (date du recrutement, âge, etc.). L'Etat Algérien (fonction publique) à fixer une retraite complète à 32 ans de service, moins de ça c'est une retraite anticipée.

3.2.3.2 Appels d'offre d'emploi :

- **La promotion interne :** Sur la base de la liste approuvée par le gérant et en collaboration avec la structure ayant exprimé le besoin, le responsable ressources humaines « étudie la possibilité de pourvoir le poste par une affectation interne qui est l'un des aspects de gestion du personnel ou les intérêts de l'entreprise et des employés convergent.
 - **L'entreprise :** par une recherche systématique d'optimisation de ses effectifs, limite la part «frais du personnel»
 - **Le personnel :** par la satisfaction qu'il peut trouver dans la mutation particulièrement dans la promotion« amélioration de son statut»

La promotion interne repose sur :

- l'existence d'un système d'information sur le poste à pourvoir (affichage, note de service etc.).
- Recours au fichier du personnel
- Le système d'appréciation du personnel.
- **La recherche de candidature externe :** L'entreprise ENIEM peut recourir au recrutement externe dans les cas suivants :
 - Dans l'impossibilité de trouver le profil recherché à l'intérieur de l'entreprise
 - Dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétence externe

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

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

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

3.2.3.3 : La sélection :

Conformément à la législation du travail, l'âge minimum requis pour le recrutement à l'ENIEM est fixé à dix-huit ans (18 ans). Quand un emploi permet le recrutement d'un agent de moins de dix-huit ans, un contrat d'apprentissage est établi conformément à la législation en vigueur.

La première phase de sélection pour un recrutement externe consiste en une évaluation comparative de tous les documents exigés à savoir :

- Le curriculum vitae
- Une demande manuscrite
- Deux photos d'identité (en couleur)

Pour ce qui est du recrutement interne, la sélection se fait sur la base d'étude des dossiers individuels. Cette sélection se fait sur la base des critères préétablis à savoir :

- Le diplôme
- L'expérience
- La formation
- L'âge

3.2.3.4 : Testes d'embauche :

- **Le questionnaire** : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les références du candidat pour prendre la décision d'embauche.
- **L'entretien** : L'entretien vise à s'informer mutuellement des conditions dans lesquelles le candidat est appelé à exercer dans le cas où il sera retenu
- **Test pratique (essai)** : les candidats qui ont passé avec succès les étapes précédentes subissent un test pratique sur le poste à pourvoir sous la responsabilité de la structure concernée.

3.2.3.5 : Décision de l'embauche et installation de l'agent :

A)- Décision de l'embauche :

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

B)- Installation de l'agent :

- **Procès-verbal d'installation** :

Une fois l'agent est recruté, le responsable des ressources humaines procède à l'établissement d'un « contrat à durée déterminée » en deux exemplaires. Avant la prise de fonction, l'agent complète son dossier administratif par les documents suivants :

- ✓ Un extrait de naissance (des registres n^o12) en double exemplaire
- ✓ Une fiche familiale ou individuelle
- ✓ Copies certifiées conformes des titres, diplômes et certificats
- ✓ Numéro d'immatriculation sociale (dans le cas où il a déjà exercé un travail)
- ✓ Deux certificats médicaux attestant le bon état de santé
- ✓ Casier judiciaire
- ✓ Certificat de résidence

✓ Certificat de nationalité

- **Accueil de l'agent :**

L'accueil de l'agent consiste à faire entrer le nouveau recruté dans le personnel et assurer dans les meilleures conditions d'accueil et de son intégration mais également l'informer des modalités pratiques auxquelles il devra se soumettre et notamment le règlement intérieur.

- **Prise de fonction :**

Le nouveau travailleur est conduit par la structure ressources humaines auprès de son responsable hiérarchique préalablement informé.

Celui-ci l'accueille au sein du service et lui facilite la connaissance de service. Il le présente à ses collègues, l'installe à son poste de travail en le mettant au courant des tâches qu'il aura à accomplir et l'assiste directement ou par personne interposée.

3.2.3.6 : Période d'essai :

Selon la convention collective de l'ENIEM, section n°3 de la période d'essai : on a les articles suivants :

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

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

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

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

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

Durée de travail	période d'essai
- Moins de 2 mois.....	15 jours calendaires
- De 2 à 6 mois.....	30 jours calendaires
- De 6 à 12 mois.....	45 jours calendaires
- De 12 à 24 mois.....	60 jours calendaires
- Plus de 24 mois.....	90 jours calendaires

a) **Caractéristiques de la période d'essai :**

Avant d'être confirmé le nouveau recruté est soumis à une période d'essai conformément à la catégorie sociale définie précédemment.

La période d'essai a pour but de permettre :

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

b) **Conditions générales de la période d'essai :**

❖ **Salaires pendant la période d'essai :**

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

❖ **Rupture de contrat au cours ou en fin de la période d'essai :**

Durant la période d'essai, le contrat de travail peut être résilié à tout moment par l'une ou l'autre des parties dûment motivé.

En cas de rupture de contrat à l'initiative de l'ENIEM, la hiérarchie initiatrice de cette rupture doit transmettre au service du personnel, la fiche d'appréciation ou rapport circonstancié sur l'agent, qui servira d'argument à la décision de rupture.

❖ **Confirmation au poste :**

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

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population, aide à la fois les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

En effet l'échantillonnage, il s'agit donc de prélever à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unités afin de les observées (systématiquement) par la médiation des mêmes instruments.

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

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 50 salariés de l'entreprise ENIEM dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtée (Les cadres, les agents de maîtrise et exécution).

✓ **Les difficultés rencontrées :**

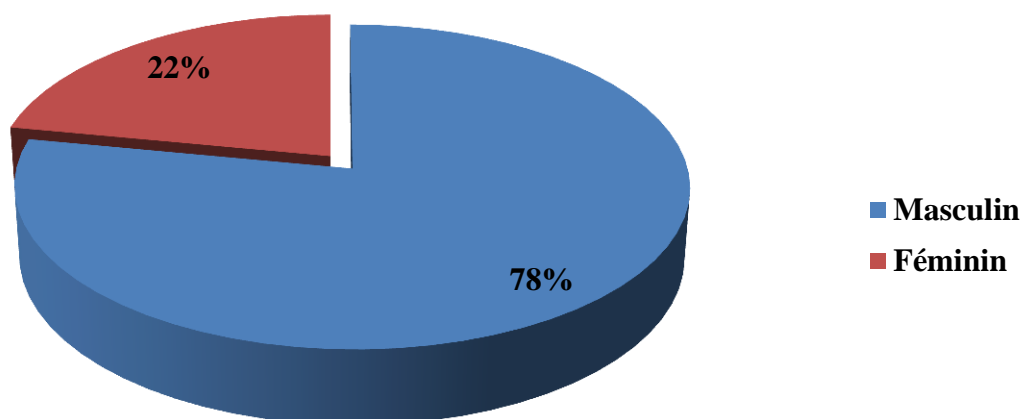
Dans toute étude de terrain les chercheurs sont confrontés à des difficultés et des contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

- La difficulté de trouver un lieu de stage qui accepte notre thème de recherche
- L'insuffisance de la durée de stage
- Le manque d'informations sur ce thème
- La charge sur les responsables à propos des stagiaires
- Manque de sérosité et d'encadrement au niveau du lieu de stage.

3.3.1 Analyse des données :**Tableau N°01 :** La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	39	78%
Féminin	11	22%
Total	50	100%

Figure n°01 : la répartition des membres de l'échantillon selon le sexe :

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

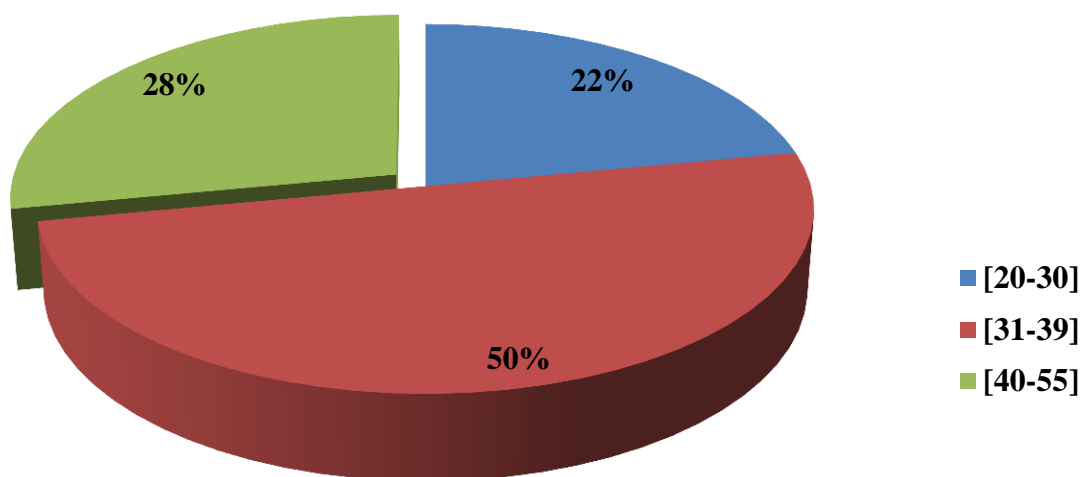
Ce tableau montre que la grande majorité des membres de notre échantillon d'étude sont du sexe masculin avec un pourcentage de 78%, par contre le sexe féminin ne représente que 22% de l'ensemble des travailleurs.

Nous remarquons que le personnel de l'U.C est constitué en majorité par des hommes, cela est due à la nature des tâches effectuées dans l'unité, cette situation s'explique par le travail en équipe où les femmes ne peuvent pas travailler en nuit.

Tableau N°02 : répartition des membres selon l'Age :

Age	Effectifs	Pourcentage %
[20- 30ans]	11	22%
[31- 39ans]	25	50%
[40 de 55 ans]	14	28%
Total	50	100%

Figure n° 02 : La répartition des membres selon l'âge :



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

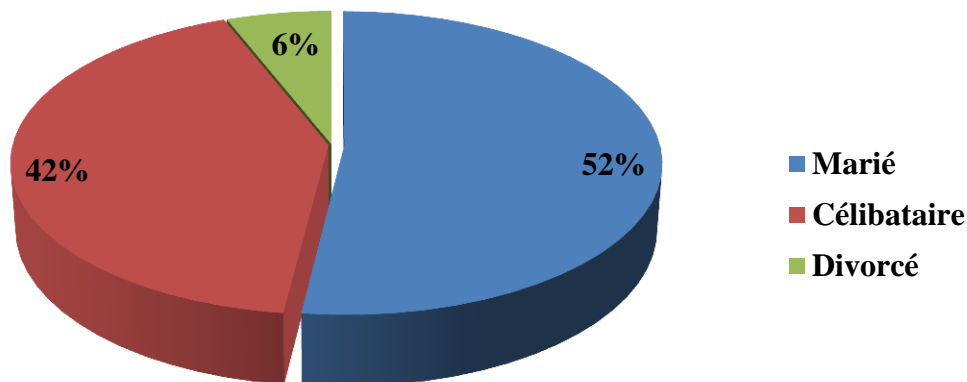
D'après les données ci-dessus, on a représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche.

Nous constatons que la moyenne d'âge est moyenne, du fait que la catégorie la plus dominante avec 50%, c'est la catégorie d'âge [31-39], il Ya aussi 28% qui ont l'âge entre [40-55], tandis qu'il n'a que de 22% de la catégorie d'âge entre [20-30].

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

Tableau n°03 : Selon la situation familiale :

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage %
Marié	26	52%
Célibataire	21	42%
Divorcé	03	06%
Total	50	100%

Figure n°03 : La répartition des membres selon la situation familiale :

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

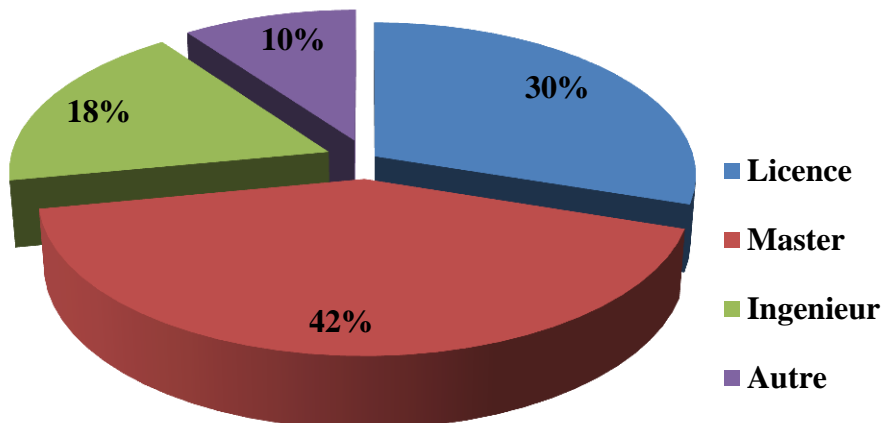
Cette figure démontre que la majorité des personnes enquêtées sont mariées avec un pourcentage de 52%, ensuite la catégorie célibataire avec un taux de 42% et en fin, on trouve la catégorie divorcé qui présente un pourcentage de 6%.

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

Tableau N°04 : Selon le diplôme obtenu:

Diplôme obtenu	Effectifs	Pourcentage %
Licence	15	30%
Master	21	42%
Supérieur	09	18%
Autre	05	10%
Totale	50	100%

Figure n°04 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu:



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

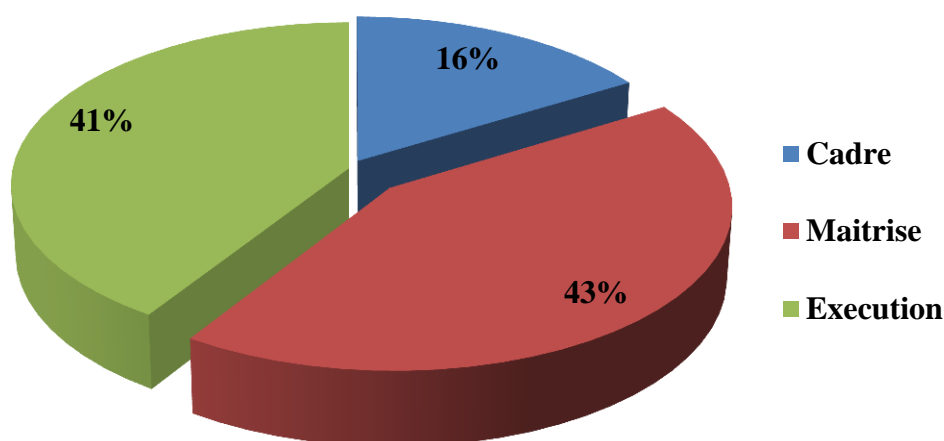
Cette figure nous démontre que la majorité des diplômés sont des masters avec un pourcentage de 42%, en deuxième lieu vient la catégorie licence avec un pourcentage de 30%, en troisième lieu la catégorie ingénieur avec un taux de 18% et enfin en dernier lieu la catégorie autre présente un pourcentage de 10%.

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

Tableau N°05 : Selon le poste occupé :

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage %
Cadre	08	16%
Maitrise	22	44%
Exécution	20	40%
Total	50	100%

Figure n°05 : La représentation de la population selon le poste occupé :



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

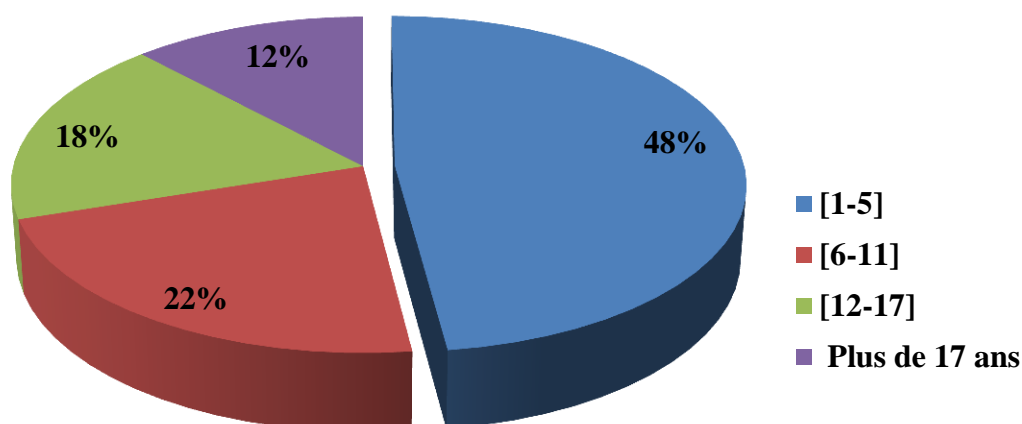
Cette figure montre que la majorité du personnel de l'U.C sont des agents de maitrise avec un taux de 42%, tandis que la moitié est répartie entre les agents d'exécution avec un taux de 40%, et les cadres avec un taux de 16%.

Cela explique que l'entreprise cherche beaucoup plus des personnes autonomes pour mieux contrôler l'exécution de leurs missions techniques et guider leurs travaux de conception et même de développement des produits.

Tableau N°06 : Selon l'expérience professionnelle:

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
[1-5]	24	48%
[6-11]	11	22%
[12-17]	09	18%
+17	06	12%
Total	50	100%

Figure n°06 : La répartition des membres selon l'expérience professionnelle :



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

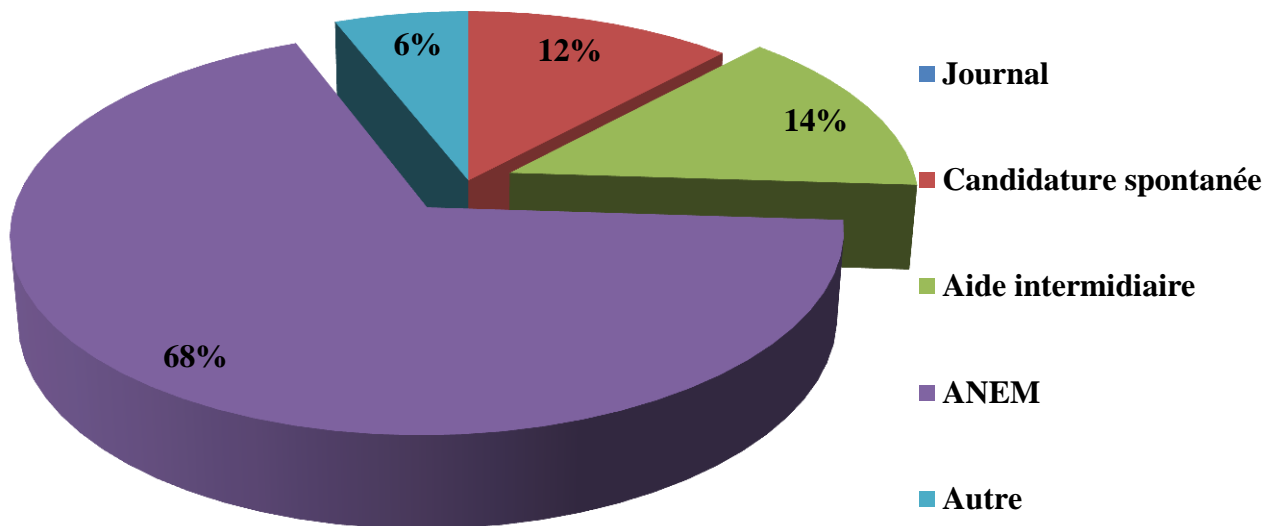
D'après la figure ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs ayant une expérience professionnelle dans l'U.C, représente un taux de 48% de la totalité de notre population qui ont une expérience entre [1-5] ans et 22% pour ceux qui ont une expérience entre [6-11]ans, suivi d'un taux de 18% qui ont entre [12-17]ans, et 12% qui ont plus de 17ans d'expérience.

Cela s'explique que la majorité des travailleurs au sein de l'U.C ont une expérience qui vari entre [1-5]ans].

Tableau N°07 : Selon la source d'information sur l'offre d'emploi:

Source d'information	Effectifs	Pourcentage %
Journal	00	00%
Candidature spontanée	06	12%
Aide intermédiaire	07	14%
A.N.E.M	34	68%
Autre	03	06%
Total	50	100%

Figure n°07 : Source d'information sur l'offre d'emploi :



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

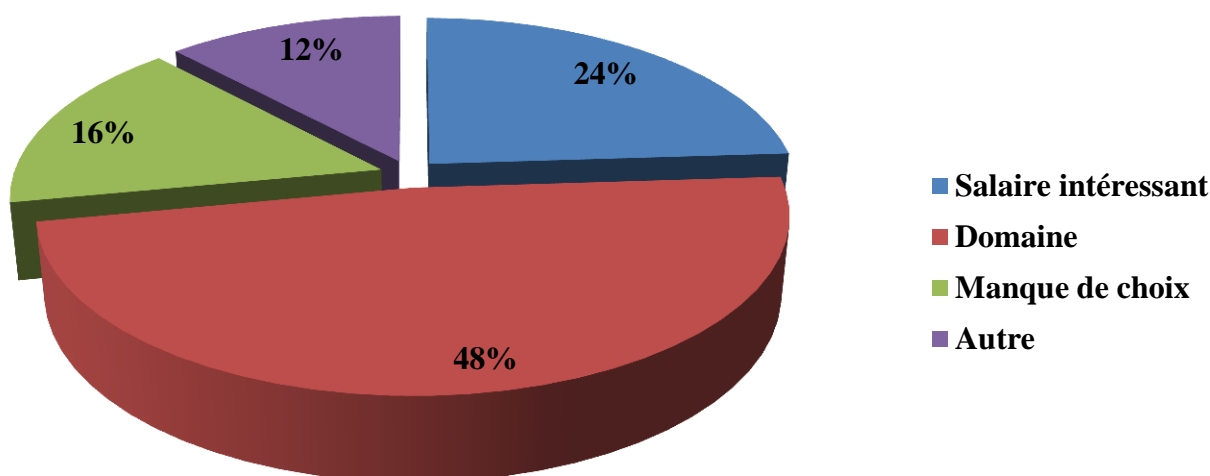
D'après les données de cette figure, nous avons constaté que la source d'information de la majorité de nos enquêtés sur l'offre d'emploi de l'U.C est par. A.N.E.M avec un pourcentage de 68%, et que 14% par aide intermédiaire et 12% par candidature spontanée, Tandis que 06% par autre source, et enfin un taux de 00% par le journal

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

Tableau N°08 : Selon la base du choix de cette entreprise :

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
Salaire intéressant	12	24%
Domaine	24	48%
Manque du choix	08	16%
Autre	06	12%
Total	50	100%

Figure n°08 : Selon quelle base vous-avez choisi cette entreprise :



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

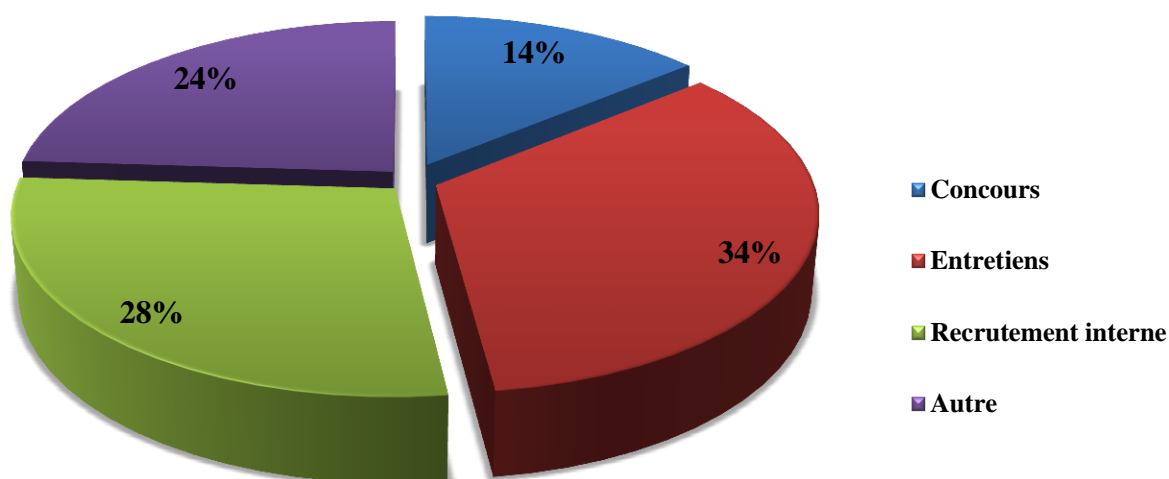
D'après cette figure, nous constatons que la base du choix de cette entreprise est à cause du domaine, il se présente avec un taux de 48 %, et au deuxième lieu le salaire et intéressant avec un taux de 24%, et troisième lieu le manque du choix avec un taux de 16%, et enfin autre choix avec un taux de 12%.

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

Tableau N°09 : Selon la procédure suivi par l'U.C :

Les procédures	Effectifs	Pourcentage %
Par concours	07	14%
Entretiens	17	34%
Recrutement interne	14	28%
Autre	12	24%
Total	50	100%

Figuren⁰09 : Les procédures suivis par l'U.C :



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

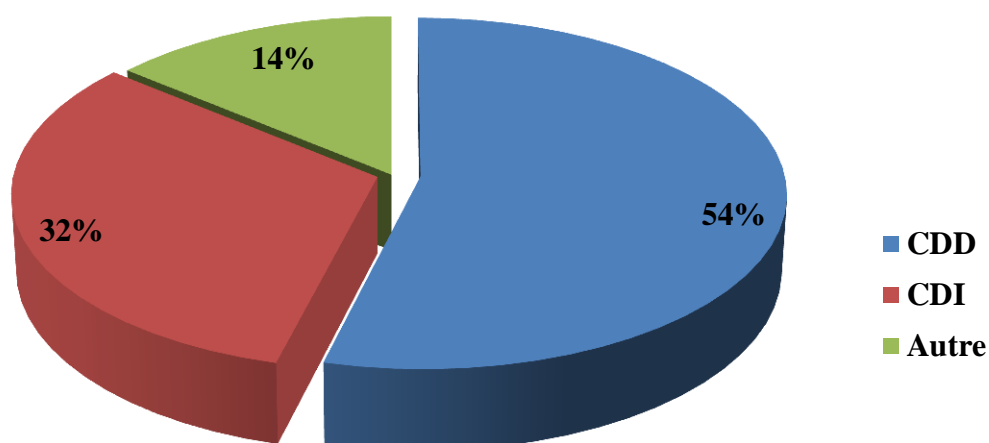
D'après la figure ci-dessus, nous montre que la procédure suivis par l'U.C est par des entretiens avec un taux de 34 %, et 28% par recrutement interne, tandis que 24% est par d'autres procédures et en fin 14% avec des concours.

Cela veut dire que l'U.C, cherche les moyens pour converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat quel que soit le poste occupé, donc elle convoque pour un entretien et cela pour mesurer ou vérifier le degré de compétence du candidat, et aussi pour permettre à ce dernier d'obtenir plus d'informations sur l'entreprise et s'exprimer pour qu'il donne des informations sur son passé professionnel, ses motivations et ses aptitudes relationnelles. Le déroulement de l'entretien établit la relation face à face entre le/les responsable(s) de l'entreprise et le candidat.

Donc, nous pouvant dire que l'U.C cherche à avoir plus d'information sur ses candidats.

Tableau N°10 : Selon le type de contrats :

Types de contrats	Effectifs	Pourcentage %
CDD	27	54%
CDI	16	32%
Autre	07	14%
Total	50	100%

Figure n°10 : Selon le type de contrat :

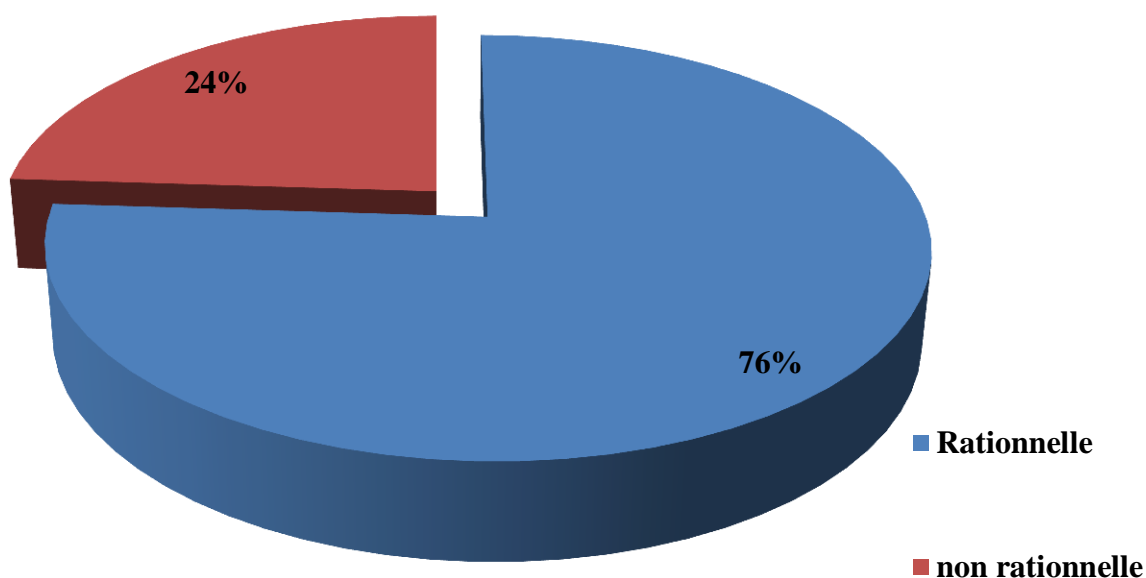
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité des recrutés sont sous contrat CDD qui représente un taux de 54% de la totalité de la population étudié, et 32% en CDI, suivi d'un taux de 14% avec autre types de contrats.

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

Tableau N°11 : Selon la politique adoptée par cette entreprise :

La politique de recrutement	Effectifs	Pourcentage %
Rationnelle	38	76%
Non rationnelle	12	24%
Total	50	100%

Figure n°11 : Selon la politique adoptée par cette entreprise :

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

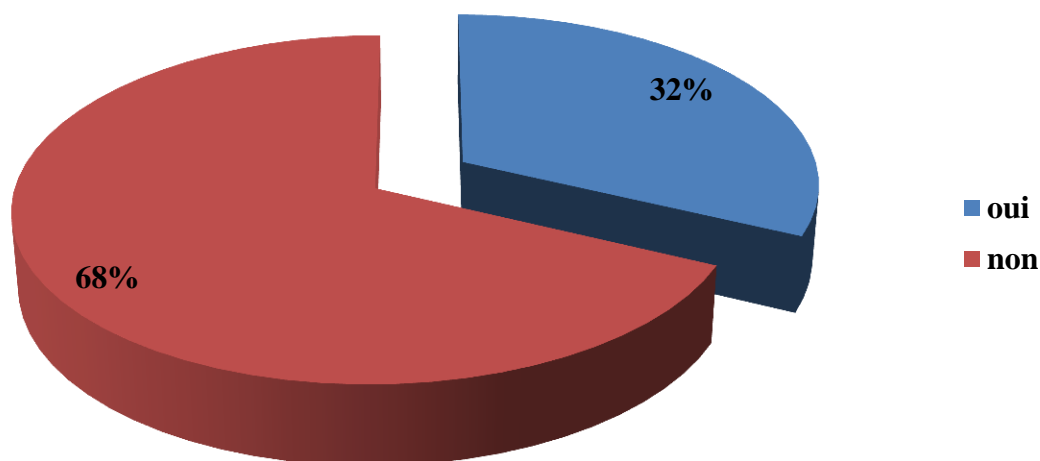
Conformément aux données ci-dessus, on remarque que 76% de notre échantillon déclare que la politique se fait d'une manière rationnelle contre 24% qui disent qu'elle n'est pas rationnelle.

Ce qui explique que l'U.C, recrute ses salariés sur la base de certains critères (âge, diplôme, expérience), afin d'assurer le développement et l'adéquation des capacités avec les exigences des postes occupés.

Tableau N°12: Selon les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation de poste occupé :

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	16	32%
Nom	34	68%
Total	50	100%

Figure n° 12: Les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation de poste occupé



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

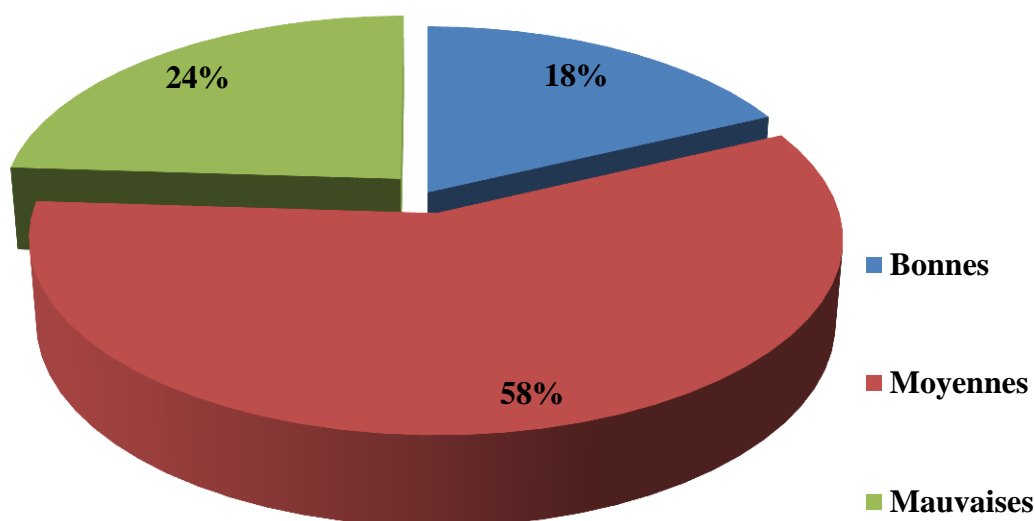
D'après les résultats de ce tableau nous remarquons que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontré de difficultés à l'adaptation au poste occupé avec un pourcentage très élevé de 68%, tandis que d'autres ont des difficultés à l'adaptation au poste avec un pourcentage de 32%.

Cela explique que l'U.C cherche à mettre à l'aise tous les nouveaux recrutés, et intervenir dans le règlement des problèmes rencontrés par eux et les aider à les surmonter et à s'adapter au milieu du travail.

Tableau N°13: Selon les conditions de travail :

Conditions de travail	Effectifs	Pourcentage %
Bonnes	09	18%
Moyennes	29	58%
Mauvaises	12	24%
Total	50	100%

Figure n°13 : Les conditions de travail



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

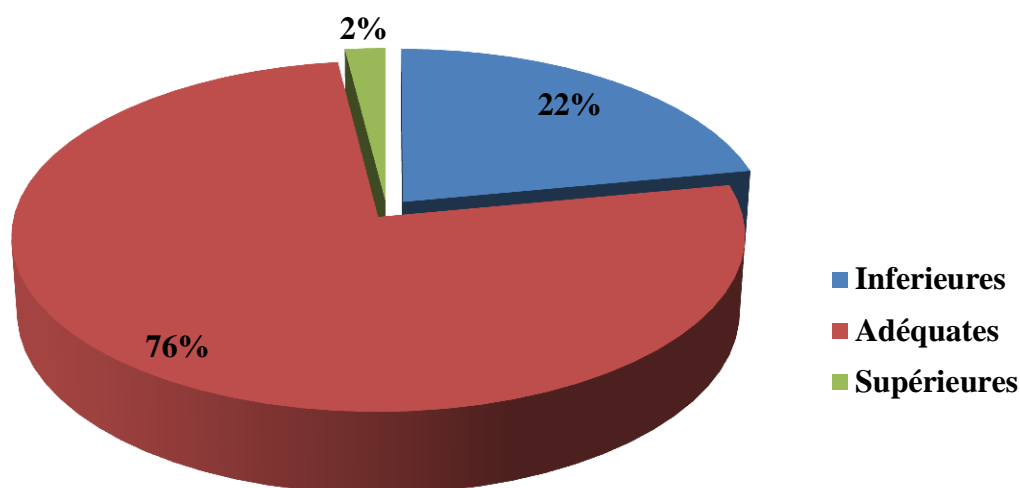
Conformément aux données ci-dessus, nous remarquons que 58% de notre échantillon déclarent que leurs conditions de travail sont de nature moyenne contre 24% qui disent qu'elles sont mauvaises, et enfin 18% aiment le travail dans les mêmes conditions et disent qu'elles sont bonnes.

Cela explique que les responsables hiérarchiques essayent de mettre à l'aise leurs employés autant que possible afin de maximiser leur productivité et l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

Tableau N°14 : Selon les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par rapport au poste occupé :

	Effectifs	Pourcentage %
Inférieurs	11	22%
Adéquates	38	76%
Supérieurs	01	02%
Total	50	100%

Figure n°14 : Les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par rapport au poste occupé :



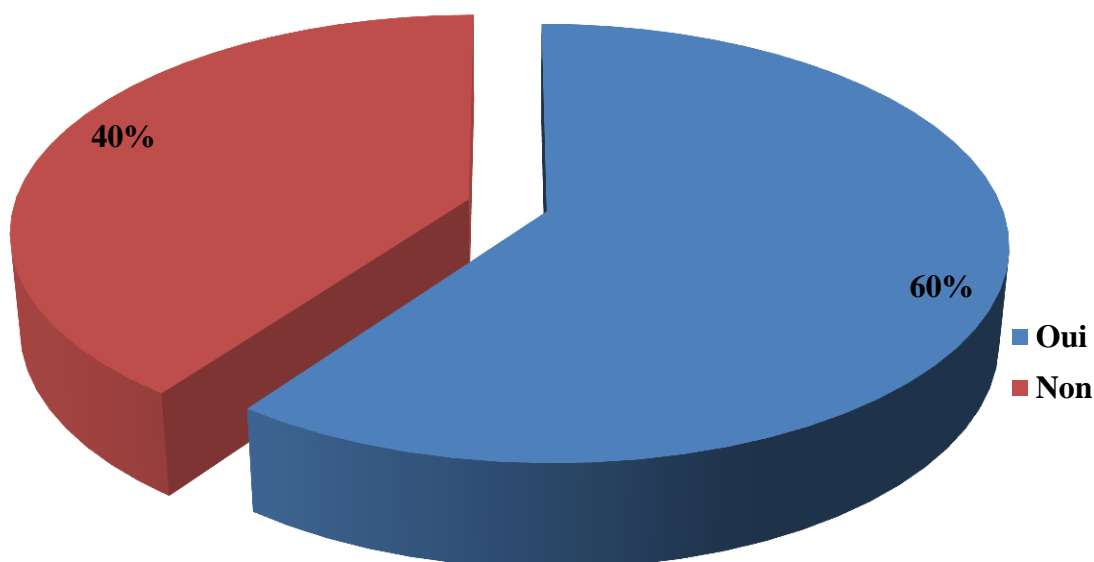
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM

A la lecture de cette figure, nous avons noté que 76% des enquêtés affirment l'adéquation de leur capacités par rapport à l'exigence du poste, par contre on trouve 22% qui affirment l'infériorité de leur capacités par rapport au poste, tandis que 2% la trouve supérieure.

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

Tableau N°15 : Selon les améliorations apportées par le personnel :

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	30	60%
Non	20	40%
Total	50	100%

Figure⁰15 : Les améliorations apportées par le personnel

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

Dans cette figure nous constatons que la majorité des enquêtés ont apporté des améliorations et/ou des suggestions à leur entreprise avec un taux de 60%, tandis que 40% ne s'intéressent qu'à l'accomplissement de leur mission.

Cela explique que les subordonnés de cette unité participent à la prise de décision et/ou l'amélioration des résultats et donc on déduit que leurs supérieurs hiérarchiques ont un style participatif.

Conclusion

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Conclusion générale

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

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

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

Vu les efforts consacrés par l'ENIEM, en essayant d'aller dans le bon sens concernant l'opération de la sélection et du recrutement des plus aptes des candidats, en vue d'assurer la réussite de l'opération de sélection et par conséquent sa prospérité attendue. Et quand on essaye de distinguer la réussite de la méthode adoptée par l'ENIEM dans les opérations de sélection et de recrutement, on peut dire qu'elle est couronnée de succès, malgré que ceci reste relatif, étant donné qu'effectivement, quelle que soit la volonté de l'entreprise de prendre les mesures convenables, la politique suivie dans l'opération de recrutement des nouveaux collaborateurs a une influence profonde sur la volonté des individus de triompher et de donner la meilleure chose réalisée, effectivement à l'ENIEM eu égard à sa bonne réputation ainsi que sa personnalité notable au niveau national, à cet égard elle ne peut assurer qu'elle a sélectionné la personne convenable qu'après l'avoir recruté et vu le résultat de son travail.

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

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

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

Suite à notre travail de recherche au sein de l'ENIEM qui nous a permis d'avoir une idée sur le processus de recrutement d'un point de vue pratique, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses aux interrogations de notre problématique.

A partir des résultats de notre enquête de recherche, on peut confirmer notre hypothèse qui stipule que la mise en place d'une politique de recrutement efficace permet d'assurer le développement et l'adéquation des capacités des salariés avec les exigences des postes à occuper

Dans le cas de l'absence de compétences internes ou pour faire motif de ne pas créer de conflits entre ses propres salariés, elle dispose d'une autre solution qu'est le recrutement externe.

Le recrutement et la sélection sont le noyau dur de la valorisation de la culture de l'entreprise et de ses compétences, il s'agit là des exigences indispensables au bon management de l'entreprise, de son excellence et de son innovation pérenne.

Notre étude sur le terrain demeure indicative, et non exhaustive, car il s'agit d'une modeste contribution scientifique permettant de tirer des conclusions concernant la politique de recrutement au sein d'une entreprise publique algérienne qui est l'ENIEM.

Nous pensons que la présente problématique devrait être enrichie et mise en valeur, par d'autres travaux de recherche futurs, car le recrutement constitue désormais une pierre angulaire d'échec et de succès de tout projet d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

1) Ouvrage :

- ❖ B.GOSSE. « *Management des ressources humaines* », HR.470
- ❖ B.CONDOMINES, E.HENNEQUIN. « *Le processus de recrutement* ». Paris. Edition Économies
- ❖ Bournois. F, Rojot. J, Scaringella. J.L. « *RH – Les Meilleures Pratiques des entreprises du CAC 40 : Synthèse et fiches pratiques* », Editions d'organisation, 2004
- ❖ Cîteaux J.P. « *Gestion des ressources humaines - principes généraux et cas pratiques* », édition Armand Colin, 2000.

- ❖ Dimitri. WEISS. « *ressources humaines* ». 3^e éd. éditions d'organisation, 2005.
- ❖ EDIGHOFFER.J.R et autre. « *Économie d'entreprise : savoir et technique* ». édition NATHAN
- ❖ GUYOT. Jean. « *Le recrutement méthodique du personnel* ».Paris, édition entreprise moderne, 1983.
- ❖ H.De FALCO. « *Maîtriser ses recrutements* ». 5^e éd, édition Dunod, 2016
- ❖ Jean-Marie. PERETTI. « *Gestion des ressources humaines* », 10^e éd. Paris : Édition Guibert, 2003.
- ❖ J. M. Peretti. « *Ressources humaines* », éd Vuibert, 10e édition, 2002
- ❖ J.FOMBONNE. « *Personnel et DRH* ».
- ❖ Jean. Pierre. CITEAUX. « *GRH, principes généraux et cas pratiques* ».2^e éd, 1997.
- ❖ L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE. « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Dunod, 2007.
- ❖ Michel. CHRISTOLTHOME. « *Techniques et pratiques de recrutement* ». France : édition organisation, 1980.
- ❖ M.TRESSANINI. « *Évaluer les compétences* ». éditions EMS Management et société, 2004.
- ❖ Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., « *Fundamentals of Human Ressources Management* », 2^e éd, édition Mc Graw-Hill, 2007.

- ❖ R.ALAIN.GAVAND. Thietart, JEAN. Marx. XUEREB. « *Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre* ». 2^e éd, édition Dunod, 2009
- ❖ Raymond-Alain THIETART. « *La Stratégie d'entreprise* ». 2^e éd, Paris, édition Ediscience International, 1993.
- ❖ SYLVIE ST-ONGE et autre. « *Relever les défis de la GRH* ».2e éd, Canada, édition chènevière éducation.
- ❖ Abdennour DAHAK. Rabah Kara. « *LE MEMOIR DU MASTER : Du choix du sujet à la soutenance* ». éditions EL-AMEL, N.Ville Tizi-Ouzou, 2015.

2) Mémoires :

- ❖ ACHAT.F, ASRADJ.A. « *Le recrutement et l'application des très* ». cas de : la DRGB SONATRACH. Mémoire de master en sciences de gestion : Université ABDERAHMANE Mira de Ne vais, FSGC, 2013
- ❖ AMIACH. Benjamin, GUYOT-Bastien et al. « *Le recrutement, GRH* ». MSG II, 2003
- ❖ TIGHILT.S, ZIANE-IHIH.A. « *L'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues* », cas de : CEVITAL/SPA. Mémoire de master en sociologie : Université ABDERAHMANE Mira de Bejaia, FSHS, 2014.

3) Internet :

- ❖ Guide méthodologique du recrutement ACCESS. R
- ❖ Les fiches outils du master « *Management des ressources humaines* », Cas de L'IAE de Toulouse
- ❖ www.ffnatation.fr
- ❖ www.ffnatation.fr
- ❖ metz@cribij-wwww.cribij.fr centre de renseignement et d'informations jeunesse
- ❖ <http://vos.droits.service-public.fr/particuliers/F2354.html>
- ❖ <https://www.cnt.gouv.ca>
- ❖ Extrait de El mouwatin <http://www.elmouwatin.dz/?L-Agence-Nationale-de-l-Emploi-A-N>

ANNEXES

Questionnaire

1-Sexe :

Masculin

Féminin

2-Age :.....

3-La situation familiale :

Marié

Célibataire

Divorcé

4-Diplôme obtenu :

Licence

Master

Supérieur

Autre

5-Catégorie professionnel :

Cadre

Maitrise

Exécution

6-L'expérience professionnelle ?

.....ans

.....Mois

7-quelle source d'information avez-vous consulté lors de la recherche d'emploi :

Journal

candidature spontanée

Aide intermédiaire

A.N.E.M

Autre

8-selon quelle base avez-vous choisi cette entreprise :

Salaires intéressants

Domaine

Manque de choix

Autre

9-Comment avez-vous été recruté :

Par concours

Entretien

Recrutement interne

Autre

10- Par quel type de contrat êtes-vous recruté :

CDD

CDI

11-La politique de recrutement adoptée par cette entreprise est-elle :

Rationnelle

Non rationnelle

12-Avez-vous rencontré des difficultés par rapport à l'adaptation de votre poste occupé :

Oui

Non

13-Considérez-vous vos conditions de travail :

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

14-Les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de vos capacités par rapport au poste occupé, sont-elles :

Inférieures

Adéquates

Supérieures

15-Avez-vous rajouté des améliorations et/ou des suggestions à votre entreprise :

Oui

Non

FORMULAIRE DE RECHERCHE ACTIVE DE L'EMPLOI

Dans le cadre du Contrat de Travail Aidé (CTA)

Employeurs !

Recrutez un jeune primo-demandeur, dans le cadre du Contrat de Travail Aidé, en CID (universitaire, TS), CIP ou CFI : et bénéficiez des avantages suivants :

1) Une subvention mensuelle nette de l'Etat sur le salaire de poste :

- **12 000 DZD** pendant **trois 03 années non renouvelables** pour les universitaires.
- **10 000 DZD** pendant **trois 03 années non renouvelables** pour les techniciens supérieurs.
- **8 000 DZD** pendant **trois 03 années non renouvelables** pour les diplômés des centres de formation professionnelle.
- **6 000 DZD** pendant **une 01 année non renouvelables** pour les sans qualifications.

2) Un allègement des charges patronales pour une durée d'au moins **douze (12) mois** comme suit :

Au lieu de **25%** de la part patronale de cotisation de Sécurité Sociale vous ne cotiserez qu'à raison de **5%**. Ce taux est porté à **2.5%** pour tout recrutement effectué dans **les régions des hauts plateaux et du sud**.

3) En plus de ces avantages, vous bénéficierez également, d'une subvention mensuelle de 1 000 DZD pour tout recrutement à durée indéterminée.

Ces avantages sont accordés pour une durée maximale de trois (03) années, tant que la relation de travail est maintenue.

NB : Pour bénéficier de ces avantages, il suffit d'en faire la demande auprès de :

- **L'Agence de l'Emploi de votre wilaya pour les avantages au titre du CTA**
- **L'Agence CNAS de votre wilaya pour les abattements des charges patronales**

Références:

- Loi n° 06-21 du 11 décembre 2006 relative aux mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi.
- Loi n°09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaires 2009. (Art 106).
- Loi n°11-11 du 18 juillet 2011 portant loi de finances complémentaires 2011. (Art 50).
- Décret Exécutif n° 07-386 du 05 décembre 2007 fixant les mesures et les modalités d'octroi des avantages.
- Décret exécutif n° 13-142 du 10 avril 2013 modifiant et complétant le décret exécutif n° 08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. (DAIP).
- Décret Exécutif n° 10-277 du 04 Novembre 2010 modifiant et complétant le décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008.
- Décret Exécutif n° 10-71 du 31 janvier 2010 fixant les modalités d'application des abattements des parts patronales.

CURRICULUM VITAE DU CANDIDAT

Nom : Prénom :
Date et lieu de naissance :
Sexe : M : F: N° Tél:E-mail :
Adresse :
Niveau d'instruction :
Diplômes:.....
Autres qualifications
Langues étrangères...../ Maîtrise de l'outil informatique. :Oui Non
Date d'inscription.....N° d'Inscription.....
Agence ANEM.....Agence de Compensation.....

Visa du Chef de l'Agence de l'Emploi.

NB : La validité du formulaire de recherche active d'emploi se limite à la wilaya d'inscription du demandeur de l'emploi.

ACCORD DE L'ORGANISME EMPLOYEUR

Je soussigné, Mme /M..... Fonction :
- OrganismeTél :Mail :
- Adresse :

M'engage à recruter dans le cadre du contrat de travail aidé (CTA)

Contrat d'Insertion des Diplômés (CID) : Universitaire : TS :

Contrat d'Insertion Professionnelle (CIP) :

Contrat Formation Insertion (CFI) :

Mme / Mlle / M.....

- En qualité de

- A compter du

- Avec un salaire mensuel de poste de :.....

Nom et raison sociale de l'organisme employeur

Signature, Cachet et griffe

NB : Remettre le présent formulaire dûment renseigné, à l'agence de l'emploi de votre lieu d'inscription, l'agence de wilaya ou l'agence lieu d'implantation de l'organisme employeur.

Remerciement.....	I
Dédicaces	II
Liste des figures	IV
Listes des tableaux	V
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le recrutement et la GRH	
Introduction	04
Section 1 : La présentation de la GRH.....	04
1.1.Le développement de la fonction ressources humaines	05
1.1.1. L'émergence de la fonction (1850-1944)	05
1.1.2. Les trente Glorieuses (1945-1974).....	05
1.1.3. La fonction face à la crise	05
1.2.Définition du terme gestion des ressources humaines	06
1.2.1. Qu'est-ce que la GRH ?	06
1.3.Les objectifs de la gestion des ressources humaines	07
1.4.Les domaines de la GRH	07
1.4.1. La rémunération du personnel	07
1.4.2. La gestion des carrières.....	07
1.4.3. La gestion administrative	08
1.4.4. La formation des salariés dans l'entreprise.....	08
1.4.5. La motivation.	08
1.4.6. La communication.	08
1.4.7. Le dialogue social.	08
1.5.Les enjeux de « la GRH»	08
1.5.1. Les enjeux technologiques.....	08
1.5.2. Les enjeux économiques et sociaux	09
Section 2 : Le recrutement au sein de la GRH.	09
2.1. Définition et objectif du recrutement	09
2.1.1. Définition du recrutement.	09
2.1.2. Principaux objectifs du recrutement.....	10
2.2. Missions et importance du recrutement.	11
2.3. Sources et méthodes du recrutement.	13
2.3.1. Le recrutement (<i>sourcing</i>) interne	13
2.3.2. Le recrutement (<i>sourcing</i>) externe	15
2.4. Les contraintes de recrutement.....	18
2.4.1. Les coûts	18
2.4.2. La technologie.	18
2.4.3. La situation économique.	19
2.4.4. Les syndicats ..	19
2.5. Les liens avec les autres services de la GRH	19
2.5.1. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines.....	19
2.5.2. Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs	19
2.5.3. Le recrutement et la formation	20
2.5.4. Le recrutement et la gestion des carrières.	20
Section 3 : Les techniques de recrutement ..	20

3.1. Les entretiens.....	20
3.1.1. Les formes d'entretien	20
a- L'entretien individuel.....	20
b- L'entretien collectif.....	21
3.1.2. Les limites de l'entretien	21
3.1.2.1. Remarques générales	21
3.1.2.2. L'effet de « halo ».....	21
3.1.2.3. L'erreur fondamentale	22
3.1.2.4. L'effet « cobaye »	22
3.1.2.5. Le biais de projection	22
3.2. La graphologie	22
3.2.1. Les limites de la graphologie	22
3.3. Les tests.....	23
3.3.1. Les tests dits d' « intelligence » ou de niveau intellectuel » ou « d'efficience intellectuelle »	23
3.3.2- les tests de connaissance et les tests d'aptitude	24
3.3.3- Les tests de personnalité ..	25
a- les questionnaires	25
b- les entretiens projectifs	25
3.3.4. Les tests de mise en situation ..	26
Conclusion.....	28
Chapitre II : La politique de recrutement	
Introduction ..	31
Section 1 : Raisons de définition d'une politique de recrutement.....	31
1.1. Raisons de définition d'une politique de recrutement..	31
1.1.1. Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise.	32
1.1.2. Le recrutement nécessite une anticipation ..	32
1.1.3. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme.....	32
1.1.4. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût.....	32
1.1.5. L'entreprise doit intégrer la dimension de RSE dans sa politique de recrutement	33
1.2. Définition de la politique de recrutement.....	33
1.2.1. Un préalable : être au clair sur sa « stratégie d'entreprise »	33
1.2.2. Le lien entre la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie fonctionnelle RH	34
1.3. La GPEC : Un élément clé..	34
1.4. La politique de recrutement.....	34
1.4.1. Définition de la politique de recrutement.....	34
1.4.2. Contenu de la politique de recrutement.....	35
1.4.3. Éléments d'une bonne politique de recrutement	36
1.4.4. Les objectifs de la politique de recrutement	36
Section 2 : Le processus de recrutement	36
2.1. La définition du besoin	38
2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir	38
2.1.2. Etablir le profil de poste ..	39
2.2. La recherche des candidats	42

2.2.1. La prospection interne.....	42
2.2.2. La prospection externe.	42
2.3. La sélection des candidats	42
2.4. L'entretien	43
2.4.1. L'accueil du candidat.....	45
2.4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature	45
2.4.3. Les critères de motivation	45
2.4.4. La validation des compétences	45
2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité ..	45
2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste	46
2.4.7. La conclusion de l'entretien	46
2.5. Choisir le candidat.....	46
2.6. La période d'essai.....	47
2.6.1. Accueillir le nouvel embauché.....	47
2.6.2. Structurer la prise de fonction.....	48
2.6.3. Piloter la période d'essai.....	49
2.7. L'embauche définitive.....	49
2.7.1. Décider de l'embauche définitive.....	49
2.8. Accueil et intégration du nouvel embauché	50
2.9. Les erreurs à éviter ..	50

Section 3 : Le choix du contrat de travail

a)-Cas de France.....	51
3.1. Définition d'un contrat de travail.....	51
3.2. Types des contrats les plus courants	52
3.2.1. Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)	52
3.2.2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)..	54
3.3. Autres types de contrats de travail	57
3.3.1. Le contrat de travail à Temps Partiel (CTP).....	57
3.3.2. Le contrat de travail intermittent (CTI).....	58
3.3.3. Le contrat de travail temporaire (CTT) ou (intérim).....	58
3.3.4. Les contrats relatifs à des formations en alternance :	58
3.4. Droits et obligations de chaque partie.....	59
3.4.1. Droits et devoirs des salariés	59
3.4.2. Droits et devoirs des employeurs ..	60
3.5. Contenu d'un contrat de travail	61
b)- Cas d'Algérie.....	64
Conclusion	68

Chapitre III : Présentation de l'entreprise et description du processus de recrutement au sein de l'ENIEM

Introduction	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	70
3.1.1. Historique et évolution de l'organisme ENIEM	70
Section 2 : Le recrutement au sein de l'ENIEM ..	76
3.2.1 La procédure de recrutement au sein de l'ENIEM.....	76
3.2.2 : Raisons de recrutement au sein de l'ENIEM	77

Section 3 : Analyse des résultats	83
Conclusion	99
CONCLUSION GENERALE	100
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
RESUME	

Résumé :

Pour la raison du choix de notre thème de travail, l'objectif consistait principalement dans l'acquisition et le développement de nos connaissances dans le domaine de la GRH, pour ensuite savoir comment se réalise et déroule la politique de recrutement dans les entreprises publiques, ce qui nous aiderais dans notre vie professionnelle.

Afin de répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer notre hypothèse posée, une étude de cas fut réalisée dans une unité de l'organisation publique choisie, un questionnaire fermé fut distribué sur le personnel de cette unité étudiée. Les résultats obtenus de cette étude répondent pratiquement à notre question principale et confirment l'hypothèse posée qui stipule que la mise en place d'une politique de recrutement efficace permet d'assurer le développement et l'adéquation des capacités des salariés avec les exigences des postes occupés.

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

Mots clés : Gestion des ressources humaines, recrutement, politique de recrutement, stratégie d'entreprise, mutation, promotion...

Abstract:

For the reason of the choice of our theme of work, the objective consisted mainly in the acquisition and the development of our know ledges in the field of HRM (Human Resources Management), to then know how is realized and unfolds the policy of recruitment in the public companies, which would help us in our professional life.

In order to answer our problematic, to confirm or refute our assumption, a case study was carried out in a unit of the public organization chosen; a questionnaire was distributed on the staff of this studied unit. The results obtained from this study correspond practically to our main question and confirm the hypothese which stipulate that the establishment of an effective recruitment policy ensures the development and adequacy of employees' abilities with the requirements of positions held.

In the end, we found that the recruitment process differs from one organization to another, but the actual route remains the same and insists on improving results and is also more effective and efficient for the long term.

Keywords :

Humain Ressources Management, recruitment, recruitment Policy, mutation, promotion...