

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DE LA POLITIQUE DE
RECRUTEMENT DANS LA SOCIETE**

**ETUDE DE CAS : Société des Eaux et de
l'Assainissement d'Alger - SEAAL**

Présenté par :

M. Wassim HANNACHE

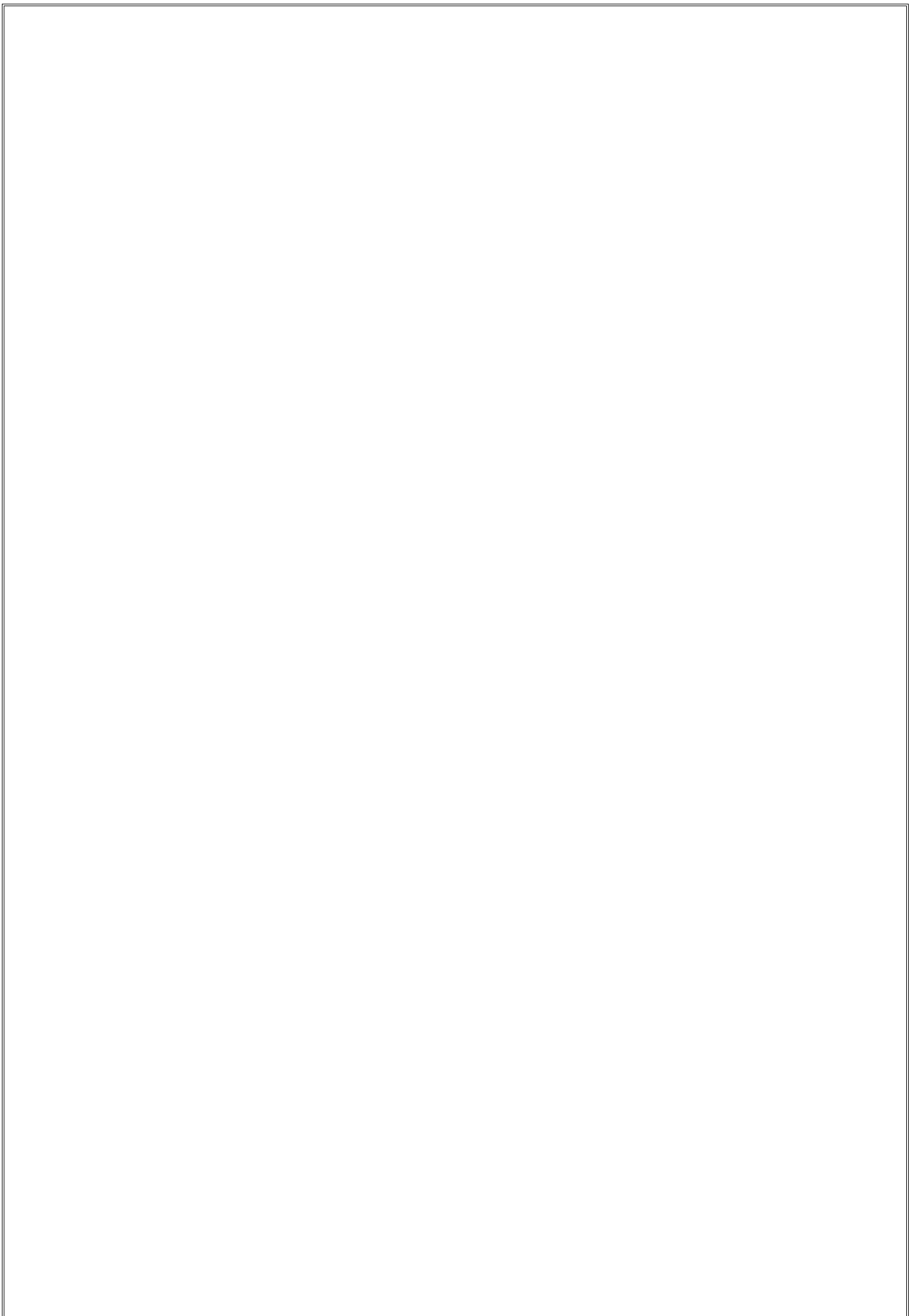
Encadreur :

Mme. Hakima BOUDIFA

Maître Assistante « A » à EHEC d'Alger

5^{ème} Promotion

Juin 2018



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DE LA POLITIQUE DE
RECRUTEMENT DANS LA SOCIETE**

**ETUDE DE CAS : Société des Eaux et de
l'assainissement d'Alger - SEAAL**

Présenté par :

M. Wassim HANNACHE

Encadreur :

Mme. Hakima BOUDIFA

Maître Assistante « A » à EHEC d'Alger

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Résumé

Avec l'expansion cruciale des entreprises, le développement des marchés, l'évolution constante des besoins et surtout la concurrence extrêmement féroce, qui s'accroît de jour en jour, l'entreprise doit se tourner vers sa ressource humaine; qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Une entreprise consciente de l'importance de l'homme au travail, doit se charger de sa politique de recrutement, une fonction qu'est aujourd'hui, reconnue comme un outil de performance dans le but d'attirer les meilleures compétences afin d'occuper un poste bien déterminé.

Dans ce cadre que notre recherche a ciblé SEAAL, en ayant comme objectif d'analyser la politique de recrutement et la contribution de cette dernière aux exigences de développement de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : SEAAL accorde une importance au recrutement, en instaurant un processus de recrutement adéquat qui permet d'attirer les compétences pour occuper un poste déterminé en vue de l'atteinte du même et unique but, qui est la réussite et la pérennité de l'entreprise. Cependant, il reste des éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement.

Mots clés : Ressources Humaines, Recrutement, Compétences, La politique de recrutement, Performance

Summary

With the crucial expansion of companies, the development of markets, the constant evolution of needs and above all extremely fierce competition, which are increasing day by day, the company must turn to its human resource; which is considered to be the essential engine of wealth creation and also an asset of differentiation in front of competition.

A conscious company of the importance of man at work, must take charge of its recruitment policy, a function that is today recognized as a performance tool in order to attract the best skills to occupy a definite position.

In this framework that our research has targeted SEAAL, with the objective of analyzing the recruitment policy and the contribution of this latter to the development requirements of the company and the achievement of its objectives.

We have reached the following conclusion: SEAAL places the importance on recruitment by establishing an appropriate recruitment process that attracts skills to fill a specific position to achieve the same goal, which is success and the durability of the company. However, there are still elements to develop and implement, despite the many efforts made in recruitment.

Keywords : Human resources, Recruitment, skills, Recruitment policy, Performance

مع الانتشار الكبير للمؤسسات و التوسع الكبير الذي عرفته الاسواق
للاحتياجات و ايضا المنافسة الشديدة التي تتزايد يوم بعد يوم هذه العوامل تجبر المؤسسة علي اع
اهمية كبيرة لمواردها البشرية هذه الاخيرة تعتبر اهم محرك لخلق الثروات و عنصر حيوي لتميز
المؤسسة لمواجهة المنافسة.

المؤسسة التي تعطي اهمية العنصر البشري في العمل يجب عليها ان تأخذ سياسة التوظيف بعين الاعتبار
حيث تعتبر هذه الوظيفة في وقتنا الحالي اداة لجذب افضل الكفاءات و توظيفها بشكل دقيق.

في هذا السياق تحليل سياسة التوظيف و مساهمتها في تطوير الشركة و تحقيق الاهداف المسطرة قمنا
باختيار شركة

SEAL

:

تعطي اهمية لعملية التوظيف حيث قامت بوضع اليات التوظيف ملائمة لوضع الرجل المناسب في المكان
المناسب و هذا من اجل تحقيق اهم هدف و هو النجاح و البقاء و بالرغم من مجهودات المبدولة لا تزال
هناك عناصر للتطوير و اعادة النظر اليها.

الكلمات الجوهرية: البشرية، التوظيف، الكفاءات، سياسة التوظيف، الاداء.

Dédicaces

Grâce à DIEU le tout puissant j'ai pu achever la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie ce travail à :

A ma très chère mère, à la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, tu as fait beaucoup plus que ce que peut faire une mère pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

A ma chère Meriem qui a été toujours présente pour me soutenir durant tous les événements importants de ma vie.

A mes frères Sofiane, Newfel, Riad, ma chère sœur Nesrine, et la femme de mon frère Nabih, que je ne remercierai jamais assez pour leurs soutiens,

A mon oncle Cherif

A mes amies Giovanni grande, Nassim, Oussama, Abdou, Mourad, et Youcef.

Remerciements

*Je tiens à remercier tout d'abord Dieu qui m'a donné la force et la volonté
d'effectuer ce travail.*

*Mes vifs remerciements s'adressent à madame
BOUDIFA Hakima, mon encadreur, qui m'a offert sans hésitation son
temps, et
m'a aidé à progresser grâce à son soutien et conseils qui m'ont
été très précieux, à la conception de ce travail.*

*Je remercie également madame BRAHIMI Amel, ma promotrice au
sein de SEAAL, monsieur ELKHABAZI Khalil qui m'a offert tout son temps,
ainsi que tout le personnel de
la direction des ressources humaines*

*Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont soutenu et contribué de près ou de
loin à
la réalisation de ce modeste travail.*

Liste des tableaux

Chapitre 1:	Pages
Tableau 1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	8
Tableau 2 : L'évolution de la fonction ressources humaines.....	10
Chapitre 2:	
Tableau 3 : L'évolution de recrutement.....	35
Tableau 4 : Erreur possible dans un processus de recrutement.....	57
Chapitre 3:	
Tableau 5 : Sexe.....	86
Tableau 6 : Age.....	87
Tableau 7 : Catégories socioprofessionnelle s.....	88
Tableau 8 : Ancienneté.....	89
Tableau 9 : Niveau d'instruction.....	90
Tableau 10 : Les choix de l'entreprise	91
Tableau 11 : Répartition par canal de recrutement	92
Tableau 12 : Moyen de recrutement interne	93
Tableau 13 : Moyen de recrutement externe	94
Tableau 14 : Durée du processus de recrutement.....	95
Tableau 15 : Les moyens de selection.....	96
Tableau 16 : Le degré de difficulté.....	97
Tableau 17 : La communication.....	98
Tableau 18 : Le déroulement des préparatifs de pré-intégration.....	99
Tableau 19 : Le type de contrat.....	100
Tableau 20 : Période d'essaie.....	101
Tableau 21 : Les outils d'intégration.....	102
Tableau 22 : Appréciation de l'intégration.....	103
Tableau 23 : Evaluation de l'employé.....	104
Tableau 24 : Si oui, par quel moyen ?.....	105
Tableau 25 : Charge du travail.....	106

Tableau 26 : la communication de la charge de travail.....	107
Tableau 27 : le degré de stratification.....	108
Tableau 28 : les raisons de non satisfaction.....	109

Liste des Figures

Chapitre 1 :	Pages
Figure 1 : Les étapes de processus de recrutement.....	19
Figure 2 : Les cycles de la formation.....	21
Figure 3 : Les missions de la GRH.....	27
Chapitre 2 :	
Figure 4 : Les différentes phases de recrutement.....	47
Chapitre 3 :	
Figure 5 : Les partenaires de SEAAL.....	68
Figure 6 : Organigramme de SEAAL.....	70
Figure 7 : Procédure du recrutement	77
Figure 8 : Sexe.....	86
Figure 9 : Age.....	87
Figure 10 : Catégories socioprofessionnelles.....	88
Figure 11 : Ancienneté.....	89
Figure 12 : Niveau d'instruction.....	90
Figure 13 : Les choix de l'entreprise	91
Figure 14 : Répartition par canal de recrutement.....	92
Figure 15 : Moyen de recrutement interne.....	93
Figure 16 : Moyen de recrutement externe.....	94
Figure 17 : Durée du processus de recrutement.....	95
Figure 18 : Les moyens de selection.....	96
Figure 19 : Le degré de difficulté.....	97

Figure 20 : La communication.....	98
Figure 21 : Le déroulement des préparatifs de pré intégration.....	99
Figure 22 : Le type de contrat.....	100
Figure 23 : Période d'essai.....	101
Figure 24 : Les outils d'intégration.....	102
Figure 25 : Appréciation de l'intégration.....	103
Figure 26 : Evaluation de l'employé	104
Figure 27 : Si oui, par quel moyen ?	105
Figure 28 : Charge du travail	106
Figure 29 : la communication de la charge de travail.....	107
Figure 30 : le degré de stratification.....	108
Figure 31 : les raison de non satisfaction.....	109

Liste des abréviations

ADE: l'Algérienne Des Eaux

AGEP: Agence Nationale de l'Eau Potable

ANEM : Agence nationale d'emploi.

APEC : Association pour l'emploi des cadres.

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : Contrat à durée indéterminé.

CV : Curriculum vitae.

CFPA: Centre Formation Professionnelle Sur Les Pages jaunes

DRH : Direction des ressources humaines.

DFC: Direction des Finances et de la Comptabilité

ENP : Ecole Nationale Polytechnique

ENSH : Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique

FP : Fonction personnel.

FRH : fonction des ressources humaines

GP : Gestion de personnel.

GPEC : Gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence.

GPRH : Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

GRHAO : Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur

NTIC : nouvelles technologie de l'information et communication

RH : Ressource humaines.

SALEM : Salon National de l'Emploi

SGRH : Système de gestion ressources humaines.

SIRH : Système information ressources humaines.

SEAAL: Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

ONA: Office National de l'Assainissement

USTHB: Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene

SOMMAIRE

	Pages
Introduction Générale :	P01
Chapitre 01 : Les fondements de la gestion des ressources humaines	P05
Section 01 : Définition, historique et objectif de la GRH.....	P06
Section 02 : Les pratiques principales de la GRH.....	P18
Section 03 : Les missions et défis de la gestion des ressources humaines	P26
Chapitre 02 : Le recrutement, accueil et intégration du personnel	P34
Section 1 : Définition et objectif du recrutement (notion)	P35
Section 2 : Le processus de recrutement.....	P47
Section 3 : Le coût et les missions d'audit du recrutement.....	P59
Chapitre03 : Diagnostic de la politique de recrutement de la société... ..	P64
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	P65
Section 2 : La présentation de la démarche de l'enquête.....	P79
Section 3 : résultats, Synthèses et suggestions.....	P86
Conclusion	112

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte économique et social extrêmement évolutif, les associations et entreprises doivent anticiper en 1^{er} lieu et s'adapter avec ces évolutions afin de répondre aux problèmes qu'elles rencontrent à l'image du secteur qui manque d'attractivité, du processus de recrutement qui est de plus en plus difficile, de la pénurie de certains professionnels qualifiés est patente, de la fidélisation du personnel qui est délicate et de l'absentéisme.

Afin de relever les défis actuels et répondre à ses objectifs de solidarité, toute entreprise est amené à s'interroger sur son management en ressource humaines (RH). Pour cela, il semble nécessaire que les entreprises revisitent leur organisation du travail et leur management en tenant en compte les parties prenantes de leur actions : les salariés, les bénévoles, les volontaires et les usagers.

De ce fait, les entreprises ont commencé à connaître l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Parmi ces activités, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de GRH à permettre l'acquisition des ressources humaines.

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 ».

Il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible par rapport au poste à pourboire afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

Le maintien de la dynamique et de la performance de l'entreprise dépend de la capacité à intégrer un personnel en adéquation avec les objectifs assignés. Ceci est devenu la base de la réussite du projet de l'entreprise.

Dans ce contexte, le thème que nous avons choisi dans le cadre de notre travail de recherche s'intitule :

« Essai d'analyse de la politique de recrutement dans La société Cas : SEAAL ».

Afin de mener à bien notre cas pratique nous avons opté pour la société nationale SEAAL, cette dernière opère dans le secteur de l'eau et d'assainissement. C'est une société qui se classe en tête des sociétés algériennes en matière de chiffre d'affaire, et de l'importance de son effectif. Notre choix est tombé sur cette firme en raison de l'important rôle de la fonction ressources humaines à l'intérieur ainsi que sa politique qui privilégie le recrutement des jeunes.

Pour bien mettre en place notre étude, nous avons posé la problématique suivante :

« La politique de recrutement adoptée par la société SEAAL est-elle efficace pour atteindre ses objectifs ? »

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, on doit répondre aux questions secondaires suivantes :

1) De quelle manière la politique de recrutement participe-t-elle aux besoins et aux exigences du Développement de la société SEAAL ?

2) Quelle est la place du recrutement dans la fonction ressources humaines au sein de la société SEAAL ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

1) La politique de recrutement contribue favorablement au développement et au dynamisme de la société SEAAL.

2) Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de la société SEAAL.

L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser la politique de recrutement au sein de SEAAL. Parmi les raisons ayant motivé notre choix, nous retenons les points suivants :

- Aujourd'hui le processus de recrutement joue un rôle stratégique de l'entreprise moderne.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.
- Connaitre l'effort engagé par SEAAL en matière de recrutement.
- L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans.

Parmi les outils d'investigation que nous avons retenus dans la réalisation de cette recherche nous citons :

- Une recherche bibliographique pour différents types de document : ouvrages, articles universitaires, rapports, etc.
- L'analyse et l'exploration des travaux anciens et récents menés par des différents auteurs dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines.
- L'analyse et l'exploration des documents fournis par la société SEAAL.
- La distribution d'un ensemble de questionnaire.
- Le traitement et l'analyse des résultats ont été menés avec l'outil EXCEL.

Enfin, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres principaux, chacun comporte trois sections :

Le premier chapitre est consacré aux généralités de la GRH et notamment à ses différentes activités, ainsi que les missions et les défis de la GRH.

Quant au **deuxième chapitre**, il est consacré à la fonction recrutement, nous allons débiter par des concepts généraux sur le recrutement, en suite nous avons repris les sources et le processus de recrutement, et enfin nous avons touché l'audit de recrutement.

Enfin, le **troisième chapitre** a porté essentiellement sur notre étude sur le terrain, En conclusion, des suggestions s'imposeront naturellement pour conclure notre travail.

CHAPITRE I :
**Les fondements de la gestion
des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines est une activité essentielle dans toute organisation. Toute entreprise doit gérer efficacement sa ressource humaine, car cette dernière participe au succès et contribue au développement de cette entreprise.

La GRH consiste en des activités et des mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les RH, afin d'avoir une efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations, dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

Ce premier chapitre englobe une étude détaillée et explicite concernant l'apparition de fonction RH ainsi que l'évolution de rôle et de la mission du DRH dans la confrontation aux défis de la GRH.

Notre travail sera détaillé en trois sections ; la première section, nous présenterons la GRH en général et son développement depuis les années 60, et ses objectifs essentiels dans l'entreprise.

La Deuxième section nous allons parler sur les pratiques essentiels de la GRH tels que les objectifs et les enjeux de chaque axe .

La troisième section nous allons parler sur les missions et les défis de la GRH dans l'entreprise.

Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH

1.1 Définitions de la GRH :

Il existe plusieurs définitions, nous proposons les suivantes :

Définition 1 :

*«La gestion des ressources humaines est en langage courant, une notion vague qui recouvre un ensemble de pratiques concernant l'usage des femmes et des hommes rassemblés dans l'entreprise».*¹

¹ GALAMBAID (B) : Si la GRH était de la gestion, Editions LIAISONS, 2003, p.15.

Définition 2 :

« la GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre , négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation de travail de l'organisation »²

Définition 3 :

Marcel Coté définit la fonction ressource humaine comme suit : *« La fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser , de planifier , de regrouper , de coordonner , d'intégrer , de diriger , de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver ,à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux des collaborateurs d'une manière efficace.»³*

La GRH est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.

Nous pouvons dire ainsi que la GRH aboutit à des mesures (politique, procédures, programme,) permettant d'organiser le travail dans l'entreprise, à des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs tel que (le recrutement, la sélection, la formation,...etc.) et a des objectifs qui, une fois réalisés, assureront une efficacité et un rendement des ressources humaines.

1.1.1 Objectifs de la GRH :

Après avoir donné une définition de la notion de GRH, voyons quels sont ses objectifs⁴:

-Assurer une rencontre optimale entre les attentes de l'organisation (objectifs) et celles du Personnel (satisfaction et motivation).

-Résoudre les problèmes des hommes au travail et les satisfaire en répondant aux exigences des entreprises.

² GRHEP : Groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH.Economica. paris1.993. P.224.

³ COTE (M) : la gestion des ressources humaines. Paris. Vuibert. 1975. p.4.

⁴ SEKIOU (L) : La gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, P.12

- L'efficacité et l'efficience administrative.
- Avoir une organisation décentralisée, mobilisatrices et réactives.
- La motivation des salariés (clients internes)
- Favoriser le changement ce qui encourage l'initiative et des nouveaux comportements.
- Assurer la communication interne (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel :

La GP, on dit aussi gestion administrative des ressources humaines, c'est à dire qu'il s'agit de la gestion courante du personnel à commencer par le lancement, le traitement et la formation du recrutement, et le suivi des mouvement du personnel; la GRH sert à veiller sur le développement de l'organisation et en meme temps le développement individuel par la gestion des carrières.⁵

Tableau N° 01 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliste Collectives Confiance faible	Unitaire Individuelles Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique / mécanique Centralisées Définitions formelles des rôles	Organique Décentralisées Rôles flexible
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans le « line management »

⁵ <http://www.ooreka.com> (consulté Le 01/04/2018 à 19h14)

Critères d'évaluation	Minimisation des coûts Homme = coût qu'il faut minimiser	Utilisation maximum Homme = ressource à développer
------------------------------	---	---

Source: KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, Impact de la formation sur les ressources humaines. Cas : SONATRACH, INC, 2006, P.05

Ce tableau représente la différence entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines dans différents critères, tels que : les rôles, la relation avec les employés, le contrat psychologique, le temps de planification, système de contrôle et la structure préférées.

1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :

1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines :

- Jusqu'à la seconde guerre mondiale :

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production, cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale du salariat. Aussi la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et la performance de l'entreprise.

- La période 1945-fin des années 1980 :

Préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction :

Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise « l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise ». A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologique et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) qui vont conduire à une meilleure productivité et performances au travail Cette période marque aussi le développement de la législation sociale et la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

- Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise :

Cette époque la GRH commence à avoir une stratégie qu'elle a aujourd'hui. La FRH est cohérente avec la stratégie de l'entreprise, on peut noter : les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi, l'évolution du cadre réglementaire, une économie ouverte.

Cette fonction prend le terme de ressources humaines en 1980, marqué par la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle.

Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle.

Tableau N° 02: l'évolution de la fonction ressources humaines.

TYPE DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeurs des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle-informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Comptable et juridique : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociations avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluations des Performances
Conception de l'homme	Utilitariste : Main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif Spécifique

Source: Dietrich A., Pigeyre F., la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005.

Ce tableau définit la fonction des ressources humaines depuis 1910 jusqu'à ce jour

1.2.2 L'évolution de la GRH en Algérie :

Comme dans tous les pays, la FRH en Algérie s'est développée de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales. On présentera la FRH et sa démarche de compétence qu'elle a suivie.

Évolution historique :

L'évolution de la FRH en Algérie, passe par cinq grandes périodes d'évolution dans les entreprises algériennes, dont chaque étape est marquée par des changements spécifiques.⁶

Les années 60:

- La main d'œuvre à un faible coût, sans concentrer sur la qualité.
- Le système est autogestion.
- la standardisation des activités.
- la fonction personnelle inspire du taylorisme.
- La fonction personnelle inspire du Taylorisme.
- l'absence d'initiative et la main peu qualifié mais motivé.
- Les fonctionnements sont bureaucratiques.

Les années 70 :

- construire un potentiel humain pour aller vers une économie de marché.
- la participation des travailleurs à la gestion du capital humain et son qualité.
- L'Algérie fait appel aux gestionnaires et techniciens étrangers.

⁶ Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie ; Synthèse élaborée par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie).

Les années 80 :

- La FRH continue d'être considérée comme un simple bureau des personnels qui est chargé par la rémunération et la formation.
- L'évaluation du personnel consiste à des considérations administratives (primes).
- l'autonomie des entreprises (la décentralisation des activités des responsables).

Les années 90 :

- Evolution rapide de la FRH
- L'utilisation des nouvelles techniques qui ont permis aux Managers de réaliser des tâches administratives et à plus haut valeur ajoutée avec des professionnels (spécialisés et diplômés).

La situation actuelle : de 2000 à nos jours :

- La FRH prend une nouvelle dimension qui porte sur les techniques de gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation.
- fidéliser l'action du collectif des travailleurs à la performance de l'entreprise

La FP passe à la GRH par une meilleure prise en compte du facteur humain et une professionnalisation en termes de management et d'informatisation de la fonction.

La GRH en Algérie est peu développée par rapport à son internationalisation. Elle est caractérisée par la simple administration du personnel, à cause l'absence de la vision de motivation.⁷

1.3 Les modèles de la GRH :

Il existe plusieurs modèles⁸

⁷ R. DAOUD –professeur à la faculté de daly brahim Consultant formateur et conseil en management, GRH et communication

⁸ LETHIELEUX Laetitia : L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, édition Gualino, paris, 2013, PP.18 à 19

1.3.1 Modèle traditionnel :

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des humaines.

1.3.2 Le modèle des relations humaines :

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

1.3.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

1.3.4 Le modèle de la gestion stratégique :

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

1.4 Les 4 missions majeures de la fonction RH :

Recrutement et intégration, formation, évaluation, rémunération... la gestion des ressources humaines comprend aujourd'hui une multitude d'activités différentes. Ce qui conduit à un accroissement certain de ses champs d'action et induit également une certaine complexité dans la mise en œuvre des différentes actions.

Nous voyons en détail chacun de rôles de la fonction RH⁹:

1.4.1 La RH comme Expert Administratif

Dans ce rôle, la RH est appelée à gérer efficacement les tâches administratives tout en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. Elle doit également contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise. Dans un contexte en perpétuel changement avec notamment les nouvelles technologies, ce rôle évolue vers la GRHAO (Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur). Aujourd'hui, via les intranets, les salariés et les managers peuvent exécuter un certain nombre d'actions (congés, formations...).

1.4.2 La RH comme Agent du Changement

La fonction ressources humaines joue un rôle, d'ailleurs de plus en plus croissant, dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce rôle, l'objectif premier de la RH est l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

1.4.3 La RH comme Partenaire des Employés

C'est ici qu'intervient le facteur "humain". La fonction RH a pour mission de valoriser son principal actif, sa plus précieuse richesse c'est-à-dire ses ressources humaines. Se positionner comme partenaire des employés c'est considérer les salariés comme des clients de l'entreprise. Par conséquent, il faut veiller à leur épanouissement et à leur satisfaction en implémentant la "stratégie des 5 E" (Ecoute, Equité, Epanouissement, Employabilité, Ethique). Ces cinq composantes sont essentielles à la réussite des employés et donc également de l'entreprise.

1.4.4 La RH comme Partenaire Stratégique

La fonction RH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que pierre angulaire de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la

⁹ [http:// www.jemedevloppe.com](http://www.jemedevloppe.com) (publié en mars 2014 et consulté le 06/04/2018 à 21h).

fonction RH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

Si elle peut parfois paraître complexe, de par la multiplicité des domaines qui lui ont rattachés,

La fonction RH réussit néanmoins à focaliser son attention sur quatre (4) missions qui résument finalement très bien le cœur de ses activités principales.

1.5 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

Parmi les caractéristiques de GRH¹⁰:

1.5.1 Fonction stratégique :

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

1.5.2 Fonction partagée :

La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...). exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

1.5.3 Fonction innovante :

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un outil pour

¹⁰ LETHIELEUX Laetitia, Op.cit., PP. 26 à 27

accompagner ces mutations.

1.5.4 Gestion individuelle et collective :

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

1.5.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :

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

1.5.6 Gestion à court terme et long terme :

Le fonctionnement d'une organisation fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur la cour ou le long terme. Les s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humain importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

1.5.7 Gestion formelle et informelle :

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

1.5.8 Gardienne des valeurs culturelles :

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveau arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

Section 02 : Les pratiques principales de la GRH

La fonction des RH englobe trois grands axes d'activité qui sont : l'acquisition du personnel, stimulation des RH et le développement de ses derniers.

2.1 Le recrutement :

2.1.1 Définition :

Le recrutement est défini comme étant « *l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possède des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »¹¹.

Selon Bruno Bachy et Christine Harache, les principes clés de recrutement sont :¹²

- Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration du nouvel embauché. Il est long et coûteux.
- La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garante du succès.

2.1.2 -Les objectifs de recrutement :

Les principaux objectifs du recrutement sont ¹³:

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur cout;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et de qualifications des candidats possibles ;
- Contribuer à l'établissement de programmes spécifique pour différents services de l'organisation;
- Un outil de développement stratégique.

¹¹ SEKIOU, (L) et autres : la gestion des ressources humaines, Pearson Education, France, P.227.

¹² BRUNO, (B) et HARACHE, (G) : Toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010, P.234.

¹³ www.memoireonline.com

2.1.3 -Le processus de recrutement :

Figure 1 : les étapes de processus de recrutement¹⁴



Source : CMPOY, (E) et autres : Gestion des ressources humaines, Ed EYROLLES, paris, 2008, P.61.

Donc il s'agit essentiellement, d'identifier le besoin ; d'analyser le profil du candidat, la recherche des candidatures par voie interne ou externe, et puis sélectionner la bonne personne et préparer son arrivée (l'accueille et l'intégration).

2.2 La rémunération :

2.2.1 Définition :

Elle est définie comme étant « *une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail* »¹⁵

2.2.2-Les objectifs de la rémunération¹⁶ :

Ils peuvent être énumérés comme suit :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe);
- Contrôler les couts liés à la masse salariale.

¹⁴ CMPOY, (E) et autres : Gestion des ressources humaines, PEARSON Education, France, 2008, P.61.

¹⁵ BARRAUD, (J) et autres : Fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2000, P.48.

¹⁶ THEVENET, (M) et autres : Op.cit, P.213.

2.2.3 -Les enjeux de la rémunération¹⁷ :

La gestion de la rémunération consiste à définir, mettre en œuvre et contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation. Elle cristallise trois catégories d'enjeux:

- Etablir des règles de gestion de la masse salariale qui soient économiquement viable : c'est-à-dire profitable pour l'entreprise ;
- Qui vise à influencer le comportement des salariés ;
- Et qui soit adapté au contexte pour lequel elles sont conçues.

2.4 La formation :¹⁸

2.4.1 Définition :

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel et doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation de l'ensemble de travailleurs de savoirs au sein de l'organisation.

2.4.2 Les objectifs de la formation :

- L'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ;
- La contribution à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- La conduite de changement ;
- Améliorer les capacités de l'individu ;
- adapter les qualifications aux besoins de l'organisation;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier;

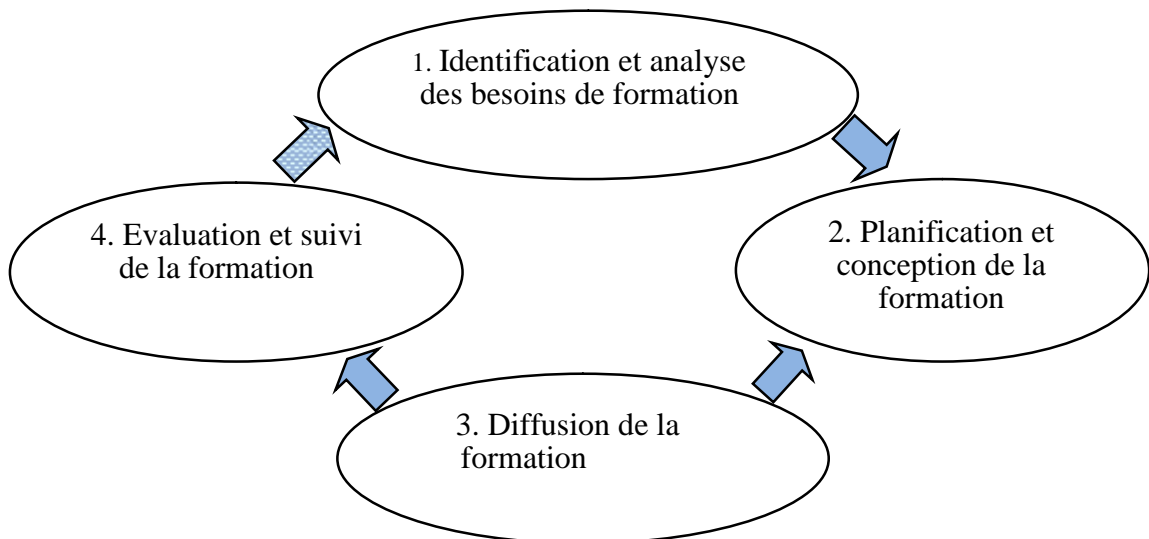
¹⁷ CMPOY, (E) et autres : Op.cit, P.23.

¹⁸ Collectif EPBI : Guide pratique de la gestion des ressources humaines, adaptation et arrangement, Algérie, 2009, PP.78-79.

- adapter les qualifications aux besoins de l'organisation.

2.4.3 Le cycle de la formation :

Figure2: Les cycles de la formation



Source : Collectif EPBI : Guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed EYROLLES, P.78.

Ces quatre étapes sont primordiales pour réaliser une formation au sein de l'entreprise, tout d'abord il faut identifier le manque ou le besoin pour réaliser la formation et l'effectif concerné. Après l'identification, on réalise un plan qui consiste à l'élaboration et l'analyse de la gestion de formation qui sera diffuser sur le lieu de travail.

La dernière étape consiste à l'évaluation de la formation qui permet de mesurer la qualité du programme afin d'aboutir à un résultat fini et bénéfique.

2.4.4 L'importance de la formation :

La formation à une grande importance car elle est :

Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ; Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ; Un

moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

2.5 La mobilité et la gestion des carrières:¹⁹

2.5.1 La mobilité :

2.5.1.1 Définition de la mobilité :

La mobilité professionnelle se définit au sens large comme un changement dans les modalités d'exercice de l'activité professionnelle d'un individu. C'est un élément central de la gestion anticipée des ressources humaines.

2.5.1.2 Typologie de la mobilité :

a- La mobilité verticale ou promotionnelle :

Concerne l'évolution hiérarchique des individus, et traduit une progression verticale au sein d'un même métier ou d'une même fonction.

b- La mobilité horizontale :

Désigne des changements de poste, de fonction ou de métier sans évolution hiérarchiques.

c- La mobilité d'environnement :

Elle désigne des changements de lieu d'exercice d'une activité sans que les personnes ne changent pour autant de fonction ou de niveau hiérarchique.

2.5.1.3- Les objectifs de la mobilité :

- L'enrichissement des compétences des agents favorisant des parcours professionnels.
- La contribution à l'épanouissement de l'individu.
- L'ajustement entre le poste de travail et le profil de l'intéressé.
- L'accompagnement des mutations organisationnelles.

¹⁹ CMPOY, (E) et autres : Op.cit, PP.115-128.

2.5.2 La gestion de la carrière :

2.5.2.1 Définition de la gestion de carrière :

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences* »²⁰.

2.5.2.2 Les acteurs de la gestion de carrière :

a- Le salarié :

Il est au centre des préoccupations de la direction générale de l'entreprise, d'ont la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, et garant de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention à l'information, à la formation et l'orientation professionnelle.

b- La DRH :

Elle prépare et coordonne les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évolution des compétences, du potentiel et de la motivation.

c- **le responsable hiérarchique** : son rôle est d'évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation afin de mettre en œuvre des informations et des documents formalisés nécessaire à la DRH l'hors d'une prise de décision.

2.5.2.3 Les objectifs de la gestion de carrière :

Parmi les objectifs de la gestion des carrières nous retrouvons:

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;

²⁰ SEKIOU(L) et autres : op.cit.P.367.

- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...);
- améliorer le climat social ;
- Inciter l'employé à se préparer à occuper un poste plus élevé en encourageant la formation;
- Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires et cela pour réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et le profil de l'individu occupant ce poste.

2.6 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

2.6.1 Définition et acteurs de la GPEC :

« L'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »²¹.

La GPRH, recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes dont l'objectif est de décrire et d'analyser les futurs possibles de l'entreprise et ainsi d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines. et c'est un ensemble d'activités qui vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétence).

la GPEC ainsi est un outil de gestion, on peut dire que : *« la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu et en nombre suffisant des Collaborateurs dont les caractéristiques sont adaptées à ses objectifs de rentabilité, c'est-à-dire possédant les compétences en termes de connaissances, d'aptitudes, d'expérience et de motivation nécessaires pour exercer les métiers*

²¹ SEKIOU (L) et autres : Op.cit. P.70

exigés par l'évolution de l'entreprise »²²

2.6.2 Les acteurs de la GPEC²³ :

La conception et la mise en œuvre de la GPEC impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- La direction générale : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise.
- La direction des ressources humaines : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc.).

2.6.3 La GPRH a pour objectifs de ²⁴ :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines.
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise.
- Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines.
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH.
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs Programmes de formation.

²² ALEGRE (C .B) et ANDREASSIAN (A .E) et autres : Gestion des ressources humaines. Edition De Boeck Université, Bruxelles. 2008. p.18.

²³ CMPOY, (E) et autres : Ibid., P.1.

²⁴ SABA (T) et L.DOLAN(S) : La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles. 5ème édition Pearson. Canada. 2013. P.137.

Section 03 : les missions et défis de la gestion des ressources humaines

3.1. Les missions de la GRH :

Optimiser la ressource humaine pour participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, favoriser le développement personnel, et préparer l'avenir, est des missions quotidiennes de la GRH.

Ainsi, la fonction ressources humaines recouvre plusieurs missions²⁵:

3.1.1. Administrer efficacement sa ressource humaine :

Il s'agit des relations contractuelles qui existent entre l'entreprise et la ressource humaine qu'elle dispose, et d'effectuer des tâches administratives liées aux obligations légales et réglementaires, (la rémunération, horaires de travail, règlement intérieur...etc.)

Les dossiers administratifs des ressources humaines doivent être suivis avec beaucoup d'attention et avec un maximum de rigueur.

3.1.2. La gestion du personnel :

Cette mission regroupe toutes les tâches qui se rapportent à la gestion de l'emploi, C'est l'approche la plus valorisante de la fonction, il s'agit de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, recruter juste, rémunérer afin d'encourager l'effort personnel....etc.

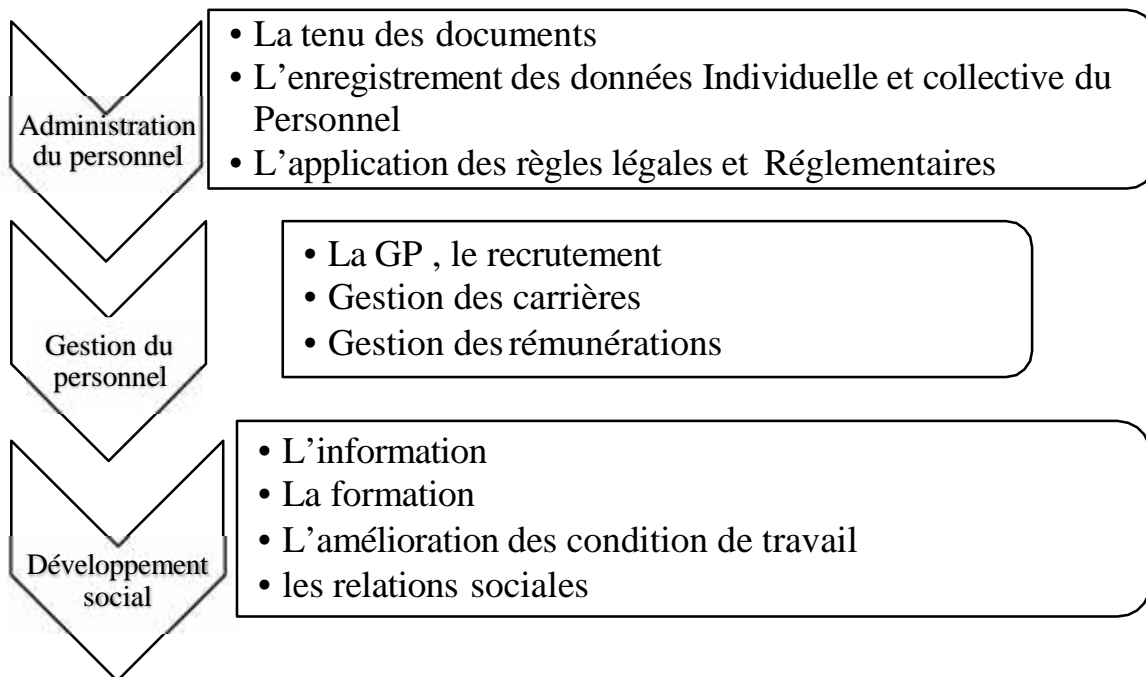
3.1.3. Développement social :

Renvoie à toutes les activités qui concourent à l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, développer la motivation des ressources humaines, l'appréciation de la performance, favoriser le changement et mettre en place une culture de changement, de transformation, et de développement.

²⁵ MONEREAU (M) : Management des organisations touristiques. édition BREAL. Paris.2008 .p.153.

Nous pouvons regrouper les missions de la GRH dans le schéma suivant :

Figure 3 : Les missions de la GRH



Source: DESREUMEAUX (A) : Introduction à la gestion des entreprises. Édition Armand Colin ,paris. 1992. p.228.

3.2. Les grands défis de la GRH :

3.2.1. La GRH face aux défis :

La gestion des ressources humaines est confrontée à un ensemble de défis, auxquels elle doit faire face. On peut les cité comme suit :

3.2.1.1. Les défis technologiques:

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (nouvelles technologie de l'information et communication) ont un impact sur les nouvelles pratiques de la GRH. Dans les prochaines années, l'accélération des mutations technologiques entrainera une obsolescence toujours plus rapide des qualifications. Toutes les entreprises connaîtront des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences requises de la part des ressources humaines²⁶, pour cela l'acquisition et le développement des compétences nécessaires deviennent la préoccupation de chaque entreprise.

²⁶ PERETTI (J.M); op.Cit.P.19.

3.2.1.2. Les défis démographiques:

Les entreprises connaissent des difficultés accrues pour le recrutement de la main- d'œuvre qualifiée et compétentes dont elles ont besoin, ainsi que le déclin de la population en âge de travailler, et le vieillissement et diminution de la population active.

3.2.1.3. Les défis sociaux :

Les entreprises regroupent de plus en plus de ressources humaines aux aspirations diverses et multiples ; la diversité des âges, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par les grandes différences d'attentes.

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Les transformations des valeurs sociales influent selon plusieurs plans ; le travail, la mobilité, les jeunes générations et la retraite.

3.2.1.4. Les défis économiques:

Quelle que soit son activité, l'entreprise doit affronter et maîtriser la concurrence des entreprise du monde entier, elle doit veiller à conserver une productivité compétitive et choisir une bonne politique de formation de ses ressources humaines adaptée aux exigences de la concurrence.

3.2.1.5. Les défis réglementaires :

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 définit entre autre par le contrat de travail, le règlement intérieur...

3.2.2. Les nouvelles réponses

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales :

Personnalisation, adaptation, mobilisation, anticipation et partage²⁷.

²⁷ PERETTI (J.M) : gestion des ressources humaines. 19ème édition. Vuibert . paris .2013 .P 7

3.2.2.1. La personnalisation :

La personnalisation concerne tous les domaines de la GRH, la logique de personnalisation (ou d'individualisation) irrigue les politiques d'emplois (du recrutement à la gestion des carrières), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication. Elle suscite le développement de certaines pratiques, systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, bilans de compétences et plans de carrières.

3.2.2.2. L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans 5 directions:

- La flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...).
- La flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération et annualisation...).
- La flexibilité quantitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...).
- L'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...).
- La flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative tant qu'externe qu'interne.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, d'aptitude à communiquer et à négocier.

3.2.2.3. La mobilisation :

La productivité se diffère fortement d'une entreprise à une autre, et cela du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des ressources humaines et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur l'implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses ressources humaines. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre l'entreprise et ses ressources humaines

3.2.2.4. L'anticipation :

Aujourd'hui le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. Le court terme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation, multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

3.2.2.5. Le partage :

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de la GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, lui avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

3.3. La fonction RH dans son nouvelle approche :

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse sa place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser , « *les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser , développer, sur lesquelles il faut investir, ces ressources sont les premières ressources stratégique de l'entreprise.* »²⁸.

3.3.1. La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne²⁹ :

L'entreprise actuelle n'est plus celle d'hier, il est très important de repenser le capital humain, sa politique de ressource humaine, sa politique de formation.

L'investissement en l'homme n'est plus à démontrer car le progrès, voire même le développement et le changement de l'entreprise ne s'achètent pas. Pour réussir les acteurs de l'entreprise doivent investir en permanence, la gestion de leurs ressources humaines, notamment la formation, le développement et le renouvellement des compétences en respectant les principes et les exigences du management moderne.

La ressource humaine dispose de plusieurs énergies, l'ensemble de ces énergies constituent une force et un pouvoir qui permettent d'arriver à l'excellence. Les managers doivent investir ces énergies pour que la ressource humaine soit efficace dans son environnement interne.

On peut dire que dans les entreprises de nos jours, les managers commencent à se rendre compte de l'importance de la disposition d'un bon potentiel de ressource humaine Nous entendons parler ces derniers temps de l'entreprise moderne, les ressources humaines aujourd'hui opèrent dans un nouvel espace caractérisé par la mondialisation et l'économie du savoir.

²⁸ C-H.Besseyre des horts : vers une gestion stratégique des ressources humaines. Editions d'organisation.1988.

²⁹ MOKRANE (W) : Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013, P.40.

Ainsi les caractéristiques de cette entreprise sont comme suit :

3.3.1.1. La société du savoir

Ce qui caractérise la nouvelle société dans ce nouvel environnement, c'est le savoir, l'innovation et les technologies d'informations et de communication. Au cœur des sociétés du savoir, il y a la (capacité d'identifier, de produire, de traiter, de transformer, de diffuser et d'utiliser l'information en vue de créer et d'appliquer les connaissances nécessaires au développement humain).

Cette nouvelle société ne cesse d'imposer de nouveaux modes de management, d'organisation et de gestion de savoir et d'innovation.

Désormais s'acquitter d'une mission nouvelle et fondamentale: la gestion du savoir: produire davantage, utiliser et partager les connaissances à l'échelle nationale et mondiale.

3.3.1.2. L'entreprise apprenante

Le grand dictionnaire terminologique définit le terme d'entreprise apprenante comme :

«Une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses.»³⁰

En se référant à l'ouvrage de Peter SENGE³¹ et ses collaborateurs dans leur ouvrage *«la cinquième discipline: l'art de la pratique de l'organisation apprenante »*, on retient que l'entreprise apprenante:

C'est une façon d'être et de fonctionner dans un environnement où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont Plus efficaces

³⁰ Wwv. Granddictionnaire.com

³¹ SENGE (P) et ARNAUD(B) et GAUTHIER(A) : la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes. Édition EYROLLES .paris.2006.

et s'adaptent mieux aux nouveaux défis. C'est ce qu'on appelle une organisation saine et agile.

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, le capital compétence des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure.

Enfin, après tout ce qui a été abordé dans ce présent chapitre, on constate que le rôle de la DRH au niveau de chaque organisation est devenu une clé de succès et agit directement sur la performance et la pérennité de l'entreprise. La vraie richesse pour les entreprises réside dans son capital humain et non pas matériel.

La Gestion des Ressources Humaines devient une activité partagée avec les managers dans un souci de maintien de grands équilibres individuels et collectifs. A cela s'ajoute la préoccupation des coûts qui conduisent le DRH à la mise en place de mesures de rationalisation pour certaines missions de la fonction.

CHAPITRE II:

Le recrutement, accueil et intégration

Parmi les principales activités de la GRH, on cite le recrutement. Il se définit comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un profil de candidat qui correspond aux exigences d'un poste donné.

De nos jours, les entreprises considèrent le recrutement comme un facteur clé dans leur efficacité et dans leur développement, car il faut placer le bon candidat au bon poste pour avoir un meilleur rendement et cela pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans ce second chapitre nous allons parler du recrutement, sa définition, son objectif, sa mission, et les coûts du recrutement. Le chapitre sera divisé en trois sections.

Section 1 : définition et objectif du recrutement (notion)

Pour qu'on puisse de présenter les différentes dimensions de cette variable, nous devons commencer par son historique :

1.1 L'évolution de recrutement :

Cette activité s'est effectuée au cours des siècles, on peut résumer ce développement en trois grandes étapes :

Tableau N 3: l'évolution de recrutement

Avant la révolution industrielle	-L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux. - les techniques de recrutement étaient rudimentaires
De la révolution industrielle jusqu'à les années soixante	-Une grande mobilité de la main d'œuvre : les organisations ont commencé à développer des techniques pour attirer vers elles une main d'œuvre satisfaisant leur besoin. -le recruteur a désigné les opérations qui procèdent et préparent à la sélection. - la situation de mobilité dans laquelle ils se

	trouvaient les salariés leur créait des possibilités d'avancement
Des années soixante à nos jours	-l'apparition de changement considérable. -précisions des sources de recrutement. - mise au point de formulaires de demandes d'emplois, - établissement d'un recrutement plus structuré avec des critères précis.

Source : Gavand.A., Le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques, Eyrolles, 2013

Après que les techniques de recrutement ne soient rudimentaire et le travail soit considéré comme un facteur simple, de nos jours le recrutement tient un rôle très important dans une entreprise. Certaines sociétés le considèrent comme facteur clé dans leur efficacité et dans leur développement.

1.2 Les définitions et les objectifs du recrutement :

1.2.1 Les différentes définitions de recrutement

Le recrutement se définit 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 ».

Pour L.SEKIOU « *le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant* »¹

Ainsi J.BOURDONNAIS considère le recrutement « *comme étant l'ensemble des actes qui consiste à repérer puis sélectionner un individu pour lui faire intégrer une organisation* »²

De son côté, C.H BESSEYRE DES HORTS voit que « *le recrutement est une*

¹ SEKIOU (Lakhdar), autre, op, cit, p 277

² J.BOURDONNAIS : le recrutement, in encyclopédie de management de management, T2, vuibert, 1992, p.618.

adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus (et leur aptitudes) disponibles sur le marché de travail »³

Déterminer avec relative précision quels sont des besoins en s'appuyant d'une part sur des profils faibles des postes à pourvoir et d'autre part, sur l'analyse de l'évolution de ses postes dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Identifier les meilleurs candidats possibles (en termes d'aptitudes de profils psychologique, d'expérience professionnelle...) pour tenir les postes à pourvoir dans le cadre d'une démarche de recrutement qui fait appelle à certains techniques et pratiques Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise, 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.

1.2.2 Les objectifs du recrutement⁴ :

Le recrutement occupe une place très importante au sein du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

D'une manière générale, le recrutement doit répondre à trois besoins : le profil du poste, l'échéance et la compétitivité.

1.2.3 Le profil du poste :

La procédure de recrutement doit aboutir à l'embauche d'une personne dont le profil se rapproche le plus possible de celui du poste à pourvoir, en termes de compétences professionnelles mais aussi de qualités personnelles et d'expérience.

1.2.4 L'échéance

Selon le motif du recrutement (création de poste, remplacement définitif ou momentané d'une personne), l'échéance peut se situer à court ou à long terme.

³ CH.BESSEYRE : gérer des ressources humaines dans l'entreprise, l'édition d'organisation, Paris, 1990, p60.

⁴ Http: www.maxicours.com, (consulté le 15/04/2018 à 16h30).

Celle-ci détermine la durée du contrat de travail de la personne recrutée.

1.2.5 La compétitivité :

La qualité des ressources humaines contribue à la performance des entreprises. Le recrutement peut donc tendre vers plusieurs objectifs:

- Répondre à une demande croissante ;
- Augmenter les ressources en compétences ;
- Equilibrer la pyramide des âges et optimiser le rapport entre le coût salarial et les compétences

1.3 Les acteurs de recrutements :

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche cette option Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connu et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes de recrutement⁵ :

1.3.1 Les cabinets de recrutement : Ce sont les consultants en recrutement qui se chargent de cette besogne Ils assistent et aident l'entreprise dans sa recherche de candidats (diffusion de l'annonce, définition d'un besoin ...).

Il est nécessaire que l'entreprise spécifie dès le début de la relation ce qu'elle attend avec exactitude des cabinets de recrutement afin de garantir la qualité recherchée dans la prestation de service.

⁵ PERRITI J-M et autre, Op.cit, P.230.

1.3.2 Les chasseurs de têtes : leur manière d'agir (approche directe) consiste à identifier les candidats qui correspondent le mieux au profil recherché et à entrer directement en contact avec eux. Ils leur font des propositions de recrutement même s'ils (candidats) n'ont pas manifesté l'intention de changer de poste ;

1.3.3 Les agences d'intérim : Elles se chargent de recrutement pour des missions, des CDD voir CDI.

1.4 Les raisons d'être de recrutement :

Il y a plusieurs raisons qui déclenchent l'acte de recrutement telles que⁶:

1.4.1 Le licenciement :

Le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employé, d'un contrat de travail à durée indéterminée.

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, l'employeur peut licencier un salarié pour des fautes graves ou fautes lourdes. 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 salarié de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.
- L'employeur fait un exposé des faits qu'il reproche au salarié.

⁶ AISSAT M. Mohamed Amine, et autre, mémoire de licence en sciences commerciales option management le rôle d'une politique de recrutement dans la performance de formation ressources humaines cas : SANOFI AVENTIS Algérie, EHEC, 2013, P.18

- L'employeur entend les explications du salarié.
- Délai de réflexion ; le minimum est d'un jour franc (un jour normalement ouvré compté de 0h à 24h) ; le délai maximum est d'un mois pour un licenciement disciplinaire.
- Envoi de la notification de licenciement, contenant l'exposé des motifs de licenciement.
- Période de préavis, au cours ou le salarié continue son travail et l'employeur le paye.
- Paiement de l'indemnité de licenciement, des indemnités compensatrices de congés payés et de repos compensateur, en cas de non-exécution du préavis,
- paiement de l'indemnité compensatrice de préavis.

1.4.2 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, sont à respecter :

- Le salarié atteint le régime de retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.
- La loi a fixé l'âge minimum de la retraite à soixante ans, éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance. Des fois le salarié perçoit une indemnité de la mise à la retraite calculée comme celle de licenciement, elle est prévue par des conventions collectives.

1.4.3 La démission :

Le salarié peut démissionner au moment qu'il veut. Il n'y a pas des procédures particulières à suivre pour se faire, il suffit juste de manifester son intention. Mais il doit cependant respecter un délai de préavis dans la durée est généralement fixé 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 les autres salariés.

On peut noter d'autres motifs qui mènent au recrutement :

- Elargissement d'un outil productif fait naître de nouveaux postes d'emploi.
- 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 d'un salarié qui peut être par un accident de travail ou hors de sa profession.
- Création des nouvelles organisations qui fait paraître des nouveaux postes d'emploi.

1.5 Les disposition de recrutement :

1.5.1 Le recrutement interne :

C'est le recrutement la plus utilisée par les entreprises, notamment dans le cas d'un recrutement pour des postes de haut niveau. Il s'agit d'offrir une promotion, de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise ou d'intégrer un stagiaire. Cette forme de recrutement est souvent privilégiée : le coût est faible, les candidats connaissent bien l'entreprise et le fait de proposer des évolutions de carrières est motivant. Cependant, cette méthode n'est pas toujours possible.

Le recours à la source interne pour chercher des candidats présente des avantages et des inconvénients.

a-Les avantages⁷ :

- Elle permet de créer un climat de travail favorable ;
- La prospection interne est une méthode peu coûteuse, car l'entreprise économise les frais de recherche externe ;
- Une période d'intégration et de formation plus limitée ;
- Elle augmente le sens d'appartenance et la motivation chez les salariés.
- Une minimisation du risque d'erreurs car les compétences du candidat sont connues de l'entreprise ; ce dernier connaît l'environnement de l'entreprise, son marché, ses techniques et méthodes de travail ; son adhésion aux valeurs et à la

⁷ BENSACI (Dounia), « la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises: étude de cas PROSPECT PLUS », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger 2009, p22.

culture de l'entreprise peut être aisément identifiée.

b-Les inconvénients⁸ :

-Par contre si l'entreprise se limite à l'utilisation de cette méthode, elle risque de perdre des candidats potentiels plus expérimentés et plus qualifiés se trouvant dans le marché extérieur.

-En plus, la promotion interne peut amener la carrière du salarié à aboutir à un niveau d'incompétence, (principe de Peters promouvoir un collaborateur jusqu'à son niveau d'incompétence, on peut être un excellent n+1 et un mauvais n+2)

-Elle restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives.

Divers canaux de recrutement peuvent être utilisés pour combler les postes vacants à partir des candidatures identifiées en interne. Nous citerons :

1.5.1.1 La promotion :

Nomination ou accession de quelqu'un à un grade supérieur, à une fonction plus importante sur le plan hiérarchique ou sur celui des responsabilités.

En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à un poste que les nouveaux arrivants, même de niveau plus élevé, puisque la plupart des postes requièrent généralement une certaine connaissance de l'organisation (personnel, politiques, caractéristiques, etc.) En deuxième lieu, un employé qui bénéficie d'avancement se sent plus valorisé et associe volontiers ses intérêts à long terme avec ceux de l'organisation.

1.5.1.2 La mutation ou le transfert ⁹:

La mutation consiste pour un fonctionnaire à changer d'emploi sans changer de grade, ni de corps ou de cadre d'emplois d'appartenance au sein de la même fonction publique. Il existe 2 types de mutation :

La mutation interne qui consiste en un changement d'affectation au sein de la même organisation. Elle a lieu à la demande du fonctionnaire ou à l'initiative de l'administration.

⁸ GAVAND (Alain), « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standard », Ed Eyrolles

⁹ <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F459.xhtml>

La mutation externe qui conduit à un changement de l'organisation, de ou d'établissement. Elle est prononcée sur demande du fonctionnaire.

1.5.1.3 La rotation des postes :

Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. C'est une pratique particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences, puisque les employés sont appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et à parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de production dans leur organisation.

1.5.1.4 Le réembauchage ou le rappel au travail :

Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés, alors que d'autres sont rappelés au travail. Le réembauchage d'un ancien employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de pourvoir un poste vacant. L'entreprise possède des informations sur le rendement, l'assiduité et le comportement général de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur poste et ils fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres sources.

Le réembauchage et le rappel d'anciens employés conviennent tout à fait aux entreprises qui subissent des fluctuations saisonnières de main-d'œuvre.

1.5.1.5 Le répertoire des compétences :

Cette approche, qui facilite l'identification des candidats dont les compétences correspondent aux exigences du poste vacant, requiert beaucoup de temps et d'effort.

Toutefois, on peut simplifier la tâche en utilisant un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH).

1.5.1.6 L'affichage intérieur :

L'affichage invite tous les employés à poser leurs candidatures au poste vacant, il s'agit de mettre en place une banque de données sur les postes disponibles, avec définition et profil du poste, cette banque de données doit être

accessible aux employés de l'entreprise .il peut se faire aussi par l'intermédiaire du journal d'entreprise ou d'une note de service.

1.5.1.7 Le parrainage (cooptation, réseau) :

Il consiste à faire participer tout membre de l'entreprise au processus de recrutement, en lui demandant de susciter des candidatures dans ses relations personnelles.

1.5.2 Le recrutement externe :

Il s'agit de trouver de nouveaux salariés à l'extérieur de l'entreprise. Généralement utilisé lorsque les compétences recherchées sont introuvables en interne. En effet pour effectuer une recherche externe le chargé de recrutement doit avoir une connaissance suffisante du marché d'emploi et des canaux éventuels.

Telle que la recherche en interne, cette méthode présente tant d'inconvénients que d'avantages:

a-Les avantages :

Renforcer le potentiel de l'entreprise par de nouvelles compétences ;

- Rafraichir les façons de faire en ajoutant de nouvelles méthodes de travail.
- Introduire un effectif de jeunes diplômés et expérimentés ;
- Embaucher des candidats motivés et capables de s'intégrer facilement.

b-Les inconvénients :

Le recrutement externe peut conduire à un coût relativement important pour l'entreprise, à savoir :

- Faire appel au recrutement externe, d'une manière excessive, pourra démotiver les collaborateurs qui verront leurs chances d'évolution disparaître au profit de nouveaux arrivants
- C'est une méthode relativement coûteuse ;
- Il est difficile même en utilisant les meilleures méthodes de bien connaître la nouvelle recrue.

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

1.5.2.1 Consultation des candidatures spontanées reçues :

Elles sont en nombre croissant. Elles affluent en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés.

1.5.2.2 L'appel aux organismes officiel (L'ANEM) :

Agence Nationale de l'Emploi et Main d'œuvre créée pour organiser le marché de l'emploi en Algérie en tant qu'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi,

L'ANEM est chargé principalement de recueillir et de mettre en relation l'offre et la demande de travail. Elle a également une fonction d'étude, d'analyse et de diffusion des informations sur le marché du travail. Elle doit favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi, sur le plan national comme international. Enfin, l'ANEM s'est vu confier le contrôle des organismes privés contribuant au service public de l'emploi. Tout employeur est tenu de notifier toute offre d'emploi à l'agence de l'emploi de l'ANEM .

1.5.2.3 Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés.

On constate une diversification des moyens employés : presse écrite, télévision, internet... Le choix du (des) média(s) de recherche aura une influence certaine sur les candidatures reçues mais aussi sur l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché du travail.

1.5.2.4 Les cabinets spécialisés :

L'entreprise délègue une partie ou la totalité du processus de recrutement à un cabinet de recrutement. Publics ou privés: un intermédiaire entre une entreprise qui cherche à recruter et des personnes qui cherchent du travail.

1.5.2.5 Les recommandations de candidats (les cooptations) :

La cooptation signifie que le CV d'une personne va être reçu par ce que cette personne connaît (de manière plus ou moins directe) un salarié de

l'entreprise. la cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément le piston. Cette méthode ne permet en effet que de recueillir plus de candidatures, mais n'exonère pas les candidats retenus de passer les entretiens et/ou tests de sélection.¹⁰

1.5.2.6 Recrutement par approche directe :

Pratiquée par les « chasseurs de têtes », l'approche directe s'est développée. Elle favorise le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer le poste.

1.5.2.7 Les forums et les salons d'emploi :

Un canal qui génère un volume important de CV à trier. Plusieurs entreprises qui présentent leurs offres directement aux candidats Exemple de salons de recrutement en Algérie: SALEM (Salon National de l'Emploi), et Salon Carrefour Emploi.

1.5.2.8 Les autres moyens :

D'autres sources se développent:

- Les stages, ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'étude débouchent sur une proposition de recrutement.
- La transformation de CDD en CDI. Elle consiste aussi à être une source de recrutement. C'est aussi le cas du recrutement définitif d'intérimaires.
- L'apprentissage et les filières en alternance permettent également de constituer un vivier dont l'importance croît avec le développement de l'apprentissage dans les grandes écoles.

¹⁰ Faycel benchemam, Geraldine galindo, op-cit, :44.

Section 2 : Le processus de recrutement

Le succès du recrutement est une recommandation au sein de la fonction RH. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste.

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 processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné. Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des spécialistes en recrutements pour les postes à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir.¹¹

D'une manière générale le processus de recrutement est considéré comme un ensemble d'opérations successives qui servent à trouver la meilleure adéquation entre les exigences d'un poste, d'un côté, et des compétences individuelles de l'autre.

Peretti (2011) propose une approche du processus de recrutement en cinq principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :

¹¹ www.formation-professionnelle-maroc.com

Figure 4 : Les différentes phases de recrutement

Etape1: Stratégie de recrutement

- Définir la stratégie de recrutement (1)
- Développer son attractivité (2)

Etape2: Préparation du Recrutement

- La demande de recrutement (3)
- Analyse de la demande (4)
- Définition du poste et du profil (5)

Etape 3: Recherche des Candidatures

- Prospection Interne (6)
- Choix de la méthode de recherche (7)
- Recherche des candidatures externes (8)

Etape 4: Sélection des Candidats

- Tri des candidateures (9)
- Entretiens (10)
- Tests de recrutement (11)

Etape5: Accueil ET Intégration

- La décision (12)
- La proposition (13)
- L'accueil (14)
- L'intégration (15)

Source : Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, Paris, P15

Il est donc pertinent, d'analyser chacune des étapes de cette approche processuelle du recrutement pour mieux comprendre leur portée et les moyens à mettre en œuvre :

2.1 La stratégie de recrutement :

2.1.1 La définition d'une stratégie de recrutement :

L'entreprise doit établir une stratégie dans laquelle, elle va planifier tout le processus du recrutement, elle doit tous ses politiques et pratiques de recrutement les meilleures pratiques de recrutement.

2.1.2 Développer son attractivité :

Après avoir défini une stratégie de recrutement et développé son image auprès de ses futurs candidats potentiels, l'entreprise et donc le recruteur peut ainsi débiter la procédure active du recrutement.

2.2 La préparation du recrutement :

Celle-ci débute par:

2.2.1 L'expression de la demande :

Cette demande peut émaner du responsable d'un service comme d'un membre de la hiérarchie (remplacement d'un départ, congés, mutation ou la création d'un poste) et donc le recrutement est alors la réponse à un besoin spécifique, soit cette demande peut être liée à un accroissement de l'activité. Il est important que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique car la personne l'exprimant doit avoir le pouvoir nécessaire pour engager l'entreprise dans cette démarche de recrutement. Cet examen permet également de ne pas lancer la procédure inutilement et donc, de faire perdre du temps et de l'argent.

Après l'expression de la demande, il revient donc à la personne chargée de la traiter d'en effectuer

2.2.2 L'analyse de la demande :

Il faut donc en effectuer le diagnostic d'opportunité. Ce diagnostic a pour but de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement (travail

temporaires, contrats à durée déterminée, stagiaire, sous-traitance). Le but de ce diagnostic est déterminé quel emploi devra être recruté.

2.2.3 Définition du poste et du profil :

2.2.3.1 Définition du poste

L'étape de la définition du besoin en recrutement permettra d'élaborer le contexte de la définition du poste. Elle comporte les choix suivants :

-La situation d'urgence : c'est à dire s'il se trouve devant la nécessité d'un recrutement rapide ou dans une situation de GPEC qui a pour objectif d'anticiper le besoin en recrutement.

-Le temps : désigne la durée pour laquelle on doit fixer la nature de contrat de travail (CDD, CDI).

-L'espace : c'est le lieu auquel l'entreprise souhaite-t-elle que le salarié ait l'impression d'appartenir. Ces choix permettront de sélectionner les acteurs adéquats dans le processus de recrutement.

La définition du poste peut prendre la forme d'une fiche de poste et renvoie principalement aux missions à effectuer ainsi qu'à leurs contextes.

2.2.3.2 Définition du profil

Cette phase met en relation le poste et les différents profils de compétences permettant d'y accéder. Dans la pratique, le profil renvoie le plus souvent aux référentiels compétences qui définit les métiers, les niveaux et les contextes dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer, ainsi que les différentes compétences qui composent un métier.

Pour définir les dimensions d'un profil de poste, il faudra préciser les rubriques suivantes:

- Les compétences métier ;
- Les compétences comportementales ;
- Le niveau et le type de poste ;
- Les étapes de l'expérience professionnelle dans et /ou hors de l'entreprise ;

- Le potentiel ;

Ces éléments serviront à la rédaction des annonces.

2.3. Recherche des candidatures :

Le profil du candidat établi précédemment va être un véritable support dans la recherche des candidats.

D'abord, le chargé de recrutement doit choisir la méthode de recrutement que lui permet de créer une banque de profils aptes à promouvoir le poste.

Dans ce cas il dispose de deux sources principales, chaque source présente différents canaux :

- La source interne.
- La source externe.

2.3.1 Prospection interne :

C'est la source la plus utilisée par les entreprises, notamment dans le cas d'un recrutement pour des postes de haut niveau. Elle consiste à offrir, en priorité, le poste vacant aux salariés de l'entreprise.

Pour Jean-Marie Peretti, la prospection interne repose sur¹²:

- L'existence d'une information sur les postes à pourvoir (affichage, intranet, journaux d'entreprise)
- La recherche à partir des fichiers existants (entretiens annuels informatisés, cartographie des compétences d'un service, etc.)
- L'optimisation des plans de carrière en proposant aux collaborateurs les postes vers lesquels ils peuvent évoluer.

2.3.2 Prospection externe :

Généralement utilisé lorsque les compétences recherchées sont introuvables en interne. En effet pour effectuer une recherche externe le chargé de recrutement doit avoir une connaissance suffisante du marché d'emploi et des

¹² PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », Ed Vuibert, 10e édition, p.99.

canaux éventuels.

La recherche de candidature externe revoie à ce qui suit¹³ :

- 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 ;
- Al 'impossibilité de trouvé dans l'entreprise de profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de poste de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus originale. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.
- De nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative.

2.4 La sélection des candidats :

Cette étape peut être définie comme étant : »un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pouvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidats), compte tenu des conditions environnementales »¹⁴.

La sélection des candidats fait appel à trois types de procédures :

2.4.1 Analyse de curriculum vitae (premier tri).

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus.

¹³ PERETTI J-M et autre, op.cit, P.70.

¹⁴ PERETT J-M, Op.cit, P267

La qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important. Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien.

A l'issue de premier tri, une convocation à un entretien et /ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats non éliminés avec une présentation du poste et de la société. Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative. Lors d'un recrutement en ligne, le recruteur propose une liste de mots-clés et le moteur de recherche fait remonter tous les CV conformes disponibles dans la CV thèque.

2.4.2 Les entretiens :

L'entretien d'embauche est la première rencontre entre l'employeur et le candidat. C'est un dialogue où le besoin d'informations est réciproque dans la perspective d'aboutir à un accord.

Des informations se tirent des deux côtés, sur l'entreprise et le poste à pourvoir du côté de recruteur, et sur l'expérience professionnelle et les formations acquises du côté de candidat.

L'entretien de sélection professionnel doit :

- Permettre d'évaluer les quatre axes principaux des compétences permettant l'adhésion au profil de poste par rapport aux compétences recherchées à savoir :
 - les compétences intellectuelles, -les compétences professionnelles effectives, -les compétences émotionnelles intégrant l'environnement professionnel attendu, -les compétences managériales requises au rôle de commandement.
- Faire converger les appréciations relevées lors de l'entretien avec les missions attendues telles qu'elles sont décrites par le profil du poste.
- Discuter ensemble des perspectives de parcours professionnel et des pistes de développement projetées par la mission attendue.

Pour obtenir les informations nécessaires à la décision le recruteur opte pour l'un des styles suivants :¹⁵

a-Entretien directif : L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens (individuels ou collectifs) durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés, à l'aide d'un ensemble de questions établies préalablement.

b-Entretien semi-directif : est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis.

c-Entretien libre (ou non directif) : est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur est le moins actif possible et laisse un maximum de latitude aux interviewés pour exprimer leurs ressentis ou attitudes.

2.4.3 Les tests¹⁶ :

Sont souvent réalisés à la suite d'un entretien ou en amont. Ils ont pour but :

- De faire apparaître des contre-performances, rédhibitoires pour exercer la fonction ;
- De hiérarchiser les candidats à partir d'une liste de critères ;
- De vérifier des traits de personnalité perçus dans l'entretien.

Deux catégories de tests coexistent : les tests psychométriques qui mesurent des aptitudes par rapport à un objectif déterminé (capacité visuelle, test d'intelligence, test de connaissances linguistiques, etc....) ; les tests cliniques qui sont amenés à cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaires (per exemple, le Guilford-Zimmerman qui dresse un inventaire de tempéraments, les tests projectifs, comme le Rorschach, ou la graphologie peuvent être contenus dans cette catégorie).

¹⁵ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif> , consulté le 10/04/2018 à 20:30

¹⁶ THEVENET (Maurice), DEJOUX (Cécile), MARBOT (Eléonore), BENDER (Anne-Françoise),et SILVA (François), OPCIT, page 299.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel. Au cours de l'essai, le candidat exécute un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Il s'agit de juger, dans un délai très bref, les capacités du candidat à un emploi exigeant une grande précision, une habileté particulière ou la maîtrise d'un outil (progiciel).

L'employeur apprécie les capacités techniques du candidat sans porter un jugement sur sa personnalité (voir annexe n 2).

2.5 La finalisation du recrutement:

Elle passe par plusieurs étapes:

A l'aide de l'entretien et des tests effectués envers les candidats ayant passé le premier tri de la sélection, il est important pour le recruteur d'arriver à une décision et d'arrêter un choix. Cette décision, caractérisée par « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur ou candidat), compte tenu des conditions environnementales* »¹⁷.

2.5.1 La décision :¹⁸

La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience);
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être) ;
- La motivation (attitudes, comportement, réaction lors de l'entretien) ;
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
- Les références de la personne.

¹⁷ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011, p267

¹⁸ COLLECTIF EPBI : Op.cit, P.45.

Cette décision implique les différents acteurs présents dans le processus (la hiérarchie directe, le manager, le responsable de recrutement, voire le DRH).

2.5.2 La proposition :

Après avoir choisi le candidat, il faut désormais lui faire une proposition d'embauche. Cette proposition donne alors lieu à une négociation, « La négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe »¹⁹. En effet, dans le cadre de la sélection, si le recruteur a pu faire son choix sur un profil, le candidat doit déterminer s'il souhaite ou non, valider cette décision en intégrant l'organisation. Cette négociation suppose l'existence d'un dialogue, d'un problème à résoudre, ici les termes du contrat et d'une volonté commune à aboutir à un accord acceptable par les deux parties.

Chacune des deux parties peut utiliser des leviers dans cette optique et il est important de noter que si le poste à pourvoir est un poste hautement qualifié, comme les postes d'encadrement ou ceux nécessitant un savoir-faire important, les leviers seront plus du côté du candidat que de l'entreprise. Dans le cas contraire, pour un poste peu qualifié, l'entreprise aura une position plus forte du à une plus grande abondance de profils qui peuvent correspondre.

En d'autres termes, plus un poste ne revêt une importance stratégique, moins le recruteur dispos de latitude dans la négociation. En effet, cela fait suite à la stratégie de recrutement déterminée au préalable, l'employeur se doit d'être attractif et si cette attractivité a pu être démontrée par les candidatures reçues, elle doit l'être également avec les candidats retenus.

Après cette négociation, une proposition définitive peut être effectuée auprès du candidat. Cette proposition, qui prend régulièrement la forme d'une « lettre de proposition » doit donc être signée et validée par le candidat. La signature du document vaut alors engagement auprès de l'entreprise.

Lors que le salarié est engagé auprès de l'entreprise, il intervient une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration entre les deux acteurs se fera de manière efficace, c'est-à-dire, l'accueil et l'intégration de celui-ci. Au contraire de la majorité du processus de recrutement où le chargé de recrutement

¹⁹ STIMEC, La négociation, Edition Dunod, 2ème édition, p10

est presque l'unique intervenant, l'accueil et l'intégration fait intervenir des membres de l'entreprise.

2.5.3 Accueil :

Consiste à organiser l'environnement de travail de nouvel employé. Il doit disposer dès son premier jour de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Dans le premier contact, le nouvel arrivant doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontre d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son rôle dans son nouveau poste de travail.

2.5.4 Intégration :

C'est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, la ressource humaine acquiert les connaissances, les habilités, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. L'intégration peut être enrichie par Plusieurs pratiques²⁰:

a-La préparation : Revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;

b-La journée d'accueil : Consiste à expliquer au nouveau salariés les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise , à lui présenter les personnes clefs, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;

c-Le livret d'accueil : Présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie ...etc.) ;

d-Le tuteur : Facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;

²⁰ BENCHEMAM Faycel et autres, Op.cit., P.98

e-La familiarisation avec les métiers de l'entreprise : Des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;

f-Les entretiens : Permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

« La qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché. »²¹

À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable de secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

2.6 Les limites d'un processus de recrutement :

Plusieurs limites peuvent être rencontrées en cours d'un processus de recrutement. D'après S.Guerrero, on peut résumer quelques-unes dans le tableau suivant :

Tableau N° 04 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier temps...	...mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation.
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle	Ecarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble de ses qualités et compétences.

²¹ PERETTI, Ressources Humaines, Editions Vuibert, 13ème édition, 2011, p232

	antérieure...) au détriment d'autre.	
L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Etre en situation de clonage. Ne pas arriver à se détacher de son a priori.
L'effet de Hawthorne(ou l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet de désirabilité sociale	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de référence.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes.

Source : S. Guerrero, « les outils RH : les savoir-faire essentiel en GRH », Ed Dunod, Paris 2004.

Ce tableau représente les erreurs possibles dans un processus de recrutement et les risques probables entraînés.

Section 3 : le coût et les missions d'audit du recrutement

3.1 Le coût de recrutement²² :

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou de l'extérieur ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps de travail et des moyens, ce qui génère des coûts :

3.1.1 Les coûts correspondant au temps de travail passé dans le processus :

Le processus de recrutement est pris en charge par divers acteurs, le coût de recrutement prend en compte le temps qu'ils passent dans le processus par rapport à leurs salaire, toutes charges incluses.

Ces acteurs activent principalement au niveau des services suivants :

- les spécialistes du recrutement : recrutement, chefs de services, secrétaires, assistants psychologiques, psychotechniques, réceptionnistes ...etc.
- Les services médico-sociaux
- Les spécialistes de la qualification du travail et de rémunération.
- Les spécialistes de promotion, de l'évaluation, de la gestion des carrières.
- Les spécialistes de la gestion prévisionnelles.
- Le contrôle de gestion (budgets).
- Les services de comptables (règlement des factures).
- Les services d'organisation (justification des effectifs, nature des emplois).
- Les services du plan du développement (prévisions d'effectifs)
- Les services d'informatiques (établissement et traitement des dossiers et budgets de recrutement)

²² PERETTI. (Jean-Marie) : gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, 13e édition,(2005-2006),page 82

3.1.2 Les coûts correspondant à des frais directs facturés :

Les frais d'annonces, honoraire de cabinets-conseils, frais de voyages de recruteurs et des candidats, location des bureaux de réception etc. peuvent être importants.

Ainsi pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10% à 20% du salaire annuel et les honoraires de cabinet de 15% à 22% de ce même salaire.

A ces frais directs s'ajoutent les coûts correspondant aux frais de fonctionnement administratifs des services de recrutement : frais de la médecine de travail, frais de papeterie, matériels de test et examens, frais de locaux, des amortissements de matériel.

Enfin, le coût de recrutement décrit précédemment ne constitue pas qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'un nouvel employé. Etude doit se poursuivre par l'analyse de coûts de familiarisation, de formation, d'adaptation...

3.2 L'audit recrutement

L'audit recrutement porte sur les points suivants²³ :

3.2.1 La décision de procéder à un recrutement :

L'auditeur interne examine comment la décision de procéder à un recrutement a été arrêtée (il s'agit d'un programme préétabli, ou alors d'un besoin imprévu). Son investigation porte en premier sur l'origine de la demande initiale, l'analyse de la fiche de demande et de l'analyse du poste à pourvoir.

3.2.2 La procédure de recrutement :

L'ensemble des étapes du recrutement sont généralement précisées dans le cadre de procédure interne. L'auditeur interne examinera la rigueur et l'exhaustivité du processus ainsi que la qualité des moyens utilisés et la détermination des responsabilités pour chaque phase. Il vérifie en particulier le respect de la réglementation.

²³ Jean-Marie Paretti, Jean-Luc Vachette, *Audit social*, Les éditions d'organisation, France, 1987, pp : 183,18

3.2.3 L'accueil et l'intégration :

Ils sont un élément clé de la réussite du recrutement. L'auditeur vérifie l'existence de procédure d'accueil et de suivi d'intégration nouveau, ainsi que leur efficacité.

3.2.4 Le cout du recrutement :

Qu'il s'agisse de cout des annonces, d'honoraires du cabinet de recrutement ou alors cout de l'accueil et de la formation au nouveau poste, ces couts représentent des sommes importantes .L'auditeur vérifie le chiffrage des couts, leur prise en compte et la recherche d'économie.

3.2.5 Le fonctionnement du service de recrutement :

L'auditer fait également objet d'investigation portant sur son efficacité.

3.3 Les missions d'audits du recrutement :

Le processus de recrutement engendre un coût que l'entreprise va investir, comme tout investissement, il est nécessaire d'évaluer les résultats obtenus en fin de processus par rapport aux objectifs fixés au préalable, cette évaluation est opérée par l'organisation elle-même par le biais d'efficacités et l'audit stratégique²⁴:

3.3.1 L'audit d'efficacité :

La mission de l'auditeur est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre et les raisons des éventuels écarts. L'audit peut aussi porter sur l'efficience des résultats.

3.3.2 L'audit stratégique :

L'auditeur doit vérifier si l'entreprise a une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie, et sa mise en œuvre (la sélection, autorisation d'embauche, Accueil, contrat de travail et période d'essai)

3.3.3 L'audit de conformité :

Elle existe dans les pays industrialisé ou l'Etat a mis en place des instruments de contrôle du marché de travail et s'octroie sur le respect des procédures internes.

²⁴ Jean-Marie Paretti, Jean-Luc Vachette, Audit social, Les éditions d'organisation, France, 1987, pp : 183,18

Pour conclure, il est utile de rappeler, que s'il est un processus qui doit être fréquemment « Audité » c'est le processus recrutement, il est de la responsabilité de la direction des ressources humaines de vérifier que la conformité et l'efficacité du processus sont en ligne avec les directives et les objectifs fixés.

Le processus de recrutement est fondamental au sein de la fonction Ressources Humaines .Il se définit comme la recherche de candidats en prenant en compte la nécessaire adéquation entre les besoins de l'entreprise et les profils des candidats .L'objectif étant que le recrutement soit un succès pour que l'insertion du candidat puisse s'assimiler à une greffe réussie Elle pourra soit recruter un chargé de recrutement par des outils traditionnels, soit via le Web.

CHAPITRE III:

Diagnostic de la politique de recrutement de la société

Afin d'atteindre notre objectif de recherche qui consiste à analyser la méthode ou le processus de recrutement, nous avons jugé utile d'établir un questionnaire destiné aux membres des employés tels que les cadres supérieurs, les cadres, et les exécutifs, suivi par la réalisation de deux entretiens auprès de deux responsables de la SEAAL.

Dans le cadre du présent chapitre trois sections seront présentées. La première sera consacrée à la présentation de la société, son historique depuis sa création, son rôle et ses objectifs.

La seconde section a pour but de présenter la méthodologie de notre travail, et une troisième section qui porte sur l'analyse de questionnaire et de discours de responsable qui nous ont amené à des recommandations présentées à la fin de ce chapitre.

Section 1 : La présentation d'organisme d'accueil

1.1 Historique ¹:

La Société Algérienne des Eaux et de l'Assainissement (SEAAL) est une société par action (SPA) publique de nature productive et commerciale placée sous la responsabilité du Ministère des Ressources en Eau avec un chiffre d'affaires de 1.741.000.000 DA.

Ce système est basé sur un plan national de développement économique et social pour la gestion et la distribution de l'eau. Le système de gestion des services publics pour l'approvisionnement en eau potable en Algérie a été défini en plusieurs étapes :

1962-1970: La distribution de l'eau dans cette période a été effectuée par l'entreprise d'eau commerciale de l'Etat d'Alger et par la North African Water Corporation et une société française qui fournissait des contrats pour des zones éloignées du centre de la capitale.

1970-1974: La Direction Régionale de la Distribution d'Eau LA SONADE a été créée par le décret n ° 28-70 du 23 novembre 1970.

1975: Création de la Direction régionale de l'Etat algérien sous la tutelle

¹ Document interne de SEAAL fournie par le responsable de ressources humaines

technique du Secrétariat de l'Autorité de l'eau et sous la tutelle du système sériel de l'Etat algérien.

1977: Création d'une organisation de collecte d'eau en Algérie (LA SEAAL), une entreprise de l'Etat par le décret n ° 13/77 (19/07/1977) Direction Régionale de l'Etat d'Algérie.

1983: Mise en place d'une gestion et distribution d'eau en Algérie par le décret n ° 83/33 du 14/05/1983 sous tutelle du ministère des eaux

2001: La création de la Société publique de l'eau (EPL-ADE 01/101) le 21 avril 2001, avec un chiffre d'affaires de 9 milliards de DA (120 millions de dollars), incluant l'introduction des institutions étatiques sous la tutelle algérienne de l'eau.

2002-2006: Amélioration du statut des services d'eau potable et la liquidation des eaux sales pour l'Etat algérien, notamment dans le domaine de la continuité des services en fonction de la qualité de l'eau et de la conduite des réseaux et services des consommateurs permanents d'eau.

Le projet a démarré en octobre 2002 et a été approuvé en établissant un protocole le 10/02/2003 par l'intermédiaire de la Compagnie algérienne des eaux (ADE), une institution publique industrielle et commerciale pour la fourniture de services d'eau et le Bureau national de l'eau. Pour la désinfection ONA et l'entreprise française SUEZ environnement, est un groupe industriel international de services qui gèrent la distribution et la production d'eau et nettoient et traitent l'eau sale et l'élimination des déchets et cela a été approuvé par le Ministre. De l'Algérie "Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger".

Le contrat a été signé le 28 novembre 2005 entre le directeur général de SUEZ Environnement et les autorités algériennes Sial, le projet a été mis en œuvre le 01/03/2006 et ce contrat a été conclu pour une durée de 50 ans, ce qui permet aux trois participants de 4630 travailleurs.

1.2 Présentation de la société SEAAL²:

1.2.1 Profil SEAAL:

SEAAL a été mise en place en Mars 2006 dans le cadre d'un partenariat entre l'algérienne des eaux (ADE), l'office national de l'assainissement (ONA) et le groupe français SUEZ. l'ADE et l'ONA sont propriétaires, ils contrôlent l'exécution du cahier des charges, quant aux dirigeants se sont des membres de SUEZ.

La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en eau potable, puis de collecter et traiter les eaux usées sur le périmètre des wilayas d'Alger et de tipaza. Elle dessert ainsi 3.8 millions d'habitants soit environ 10% de la population nationale.

SEAAL gère également la station de traitement d'eau potable de taksebt (la plus importante station de traitement algérienne) qui approvisionne en eau potable les wilayas de Tizi Ouzou, Boumerdes et Alger.

Au total, elle fournit donc, directement ou indirectement, de l'eau potable à une population d'environ 5 millions d'habitants.

SEAAL assure le service auprès de 761824 clients (ménages, administrations, commerces industriels et sites touristiques); le nombre de ses salariés s'élève à 6293.

1.2.2 Profil ADE:

L'Algérienne des eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n°01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001. Son siège social se trouve à Alger au niveau de la zone industrielle de Oued Smar.

1.2.3 Profil ONA:

l'office national de l'assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère productif et commercial (E.P.I.C), créé par le décret exécutif n°01-102 du 21 avril 2001.

² Document interne de SEAAL fournie par le responsable de ressources humaines

L'ONA se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics, nationaux, régionaux et locaux en charges du service public de l'assainissement, notamment :

-) L'agence nationale de l'eau potable et de l'assainissement (AGEP)
-) Les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'assainissement.
-) Les EPEDEMIA de wilaya ; les régies et services communaux de gestion des systèmes d'assainissement.

1.2.4 Profil SUEZ:

SUEZ ENVIRONNEMENT est un groupe français de gestion de l'eau et des déchets, créé en 2003, le nombre de ses employés s'élève à 80990; son siège social se situe à paris -France.

Son rôle principal est de contrôler et diriger l'organisation.

Figure 5 : Les partenaires de SEAAL



Source : établi par non soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

Cette figure représente les deux partenaires étatique de la SEAAL et le pourcentage de chacun deux : 70% pour ADE et 30% pour ONA,

1.3 Les objectifs et le rôle de SEAAL³:

1.3.1 Les objectifs:

- Assurer un service continu de distribution de l'eau 24h/24.
- Moderniser le service de l'eau (la production, le traitement, le transfert, le stockage et la distribution de l'eau potable).

³ HAMDJ kenza, et autre, mémoire de fin de formation en sciences commerciales option comptabilité et gestion, les travaux de fin d'exercice cas: SEAAL Alger, INSFP, 2018, P.77

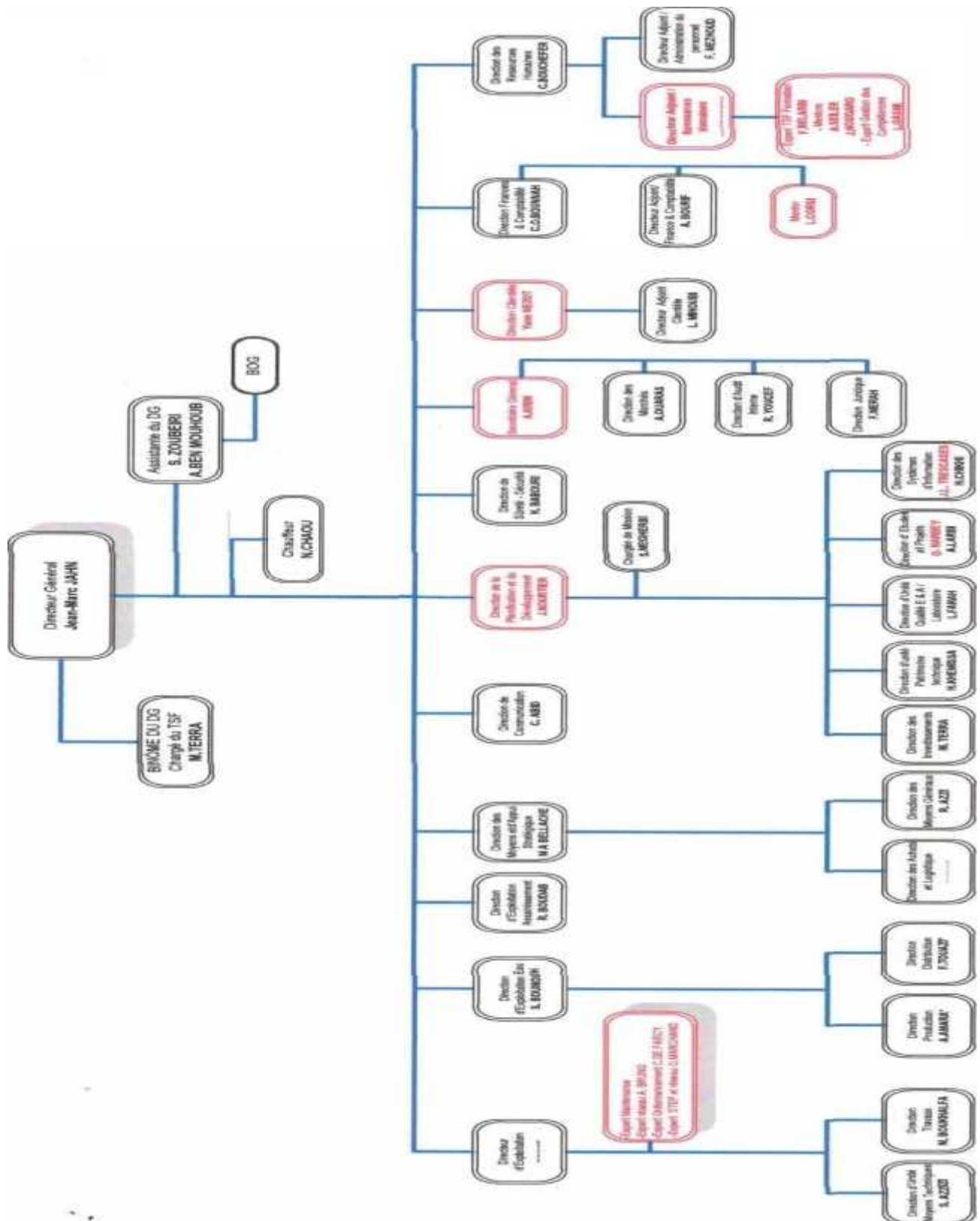
- Remettre à niveau et faire fonctionner le service de l'assainissement (la collecte des eaux usées et des eaux pluviales de types urbain, leur relevage, leur transport, leur épuration, leur rejet et leur réutilisation).
- Moderniser le service clientèle ainsi que la gestion correspondante de la relation des abonnés (facturation, recouvrement, réclamation)
- Se doter d'une organisation moderne et adéquate (procédures de gestion, formation...)
et développer les ressources humaines.

1.3.2 Le rôle de société SEAAL:

Cette société est responsable de la gestion de la distribution de l'eau potable et en même temps du réseau d'assainissement au niveau de la wilaya d'Alger.

La SEAAL tient une place très importante dans la vie des algériens; car elle doit les approvisionner en eau potable et gérer leur réseau d'assainissement tout en leur offrant un service clientèle exemplaire.

Figure 6 : Organigramme de SEAL



Source : Document interne de l'entreprise fourni par responsable de ressources humaines

1.4 La politique de recrutement⁴

Chaque année, plus de 5.000 candidatures sont étudiées par les équipes de recrutement de la SEAAL. Le processus de recrutement au sein de l'entreprise privilégie nécessairement les compétences et octroie une priorité aux candidatures internes. Les postes à pourboire se veulent en effet autant d'opportunités de mobilité et d'évolution de carrière pour nos collaborateurs. Des bourses d'emploi sont lancées d'abord à l'interne, dans un esprit de donner priorité aux opportunités d'évolution de carrière et d'épanouissement des collaborateurs internes.

En cas de non pourvoi du poste par ses ressources internes, SEAAL lance un appel au recrutement à l'externe, à la recherche des profils demandés, sur base de critères de compétence et d'adaptabilité au poste, et non discriminatoires. Les critères de recrutement sont basés sur les compétences techniques requises mais aussi sur le respect des valeurs à travers lesquelles se définit la SEAAL, à savoir le Professionnalisme, le Dynamisme et la Confiance.

1.4.1 Une politique volontariste vis-à-vis les jeunes:

Une attention particulière est accordée aux jeunes dans la politique ressources humaines de SEAAL. Les attentes de la « génération Y » vis-à-vis de l'entreprise étant spécifiques, elles doivent être prises en compte avec leurs particularités, d'où la mise en place d'un baromètre social les concernant : «Paroles de Jeunes Collaborateurs».

La relation Entreprise-Écoles a été fortement développée. Cela se matérialise notamment à travers l'accueil de stagiaires et d'apprentis via des partenariats noués avec des écoles, universités et centres de formation.

1.4.2 Les relations avec les écoles étendues:

L'apprentissage et les relations écoles constituent chez SEAAL des axes stratégiques permettant de tester l'adéquation des formations à ses besoins et d'évaluer les candidatures potentielles en favorisant l'intégration des meilleures d'entre elles.

La SEAAL est ainsi partenaire de référence de 7 établissements d'enseignement

⁴ [http:// www.seaal.dz](http://www.seaal.dz)

(USTHB, ENP, ENSH, écoles de techniciens). Sur le périmètre de Tipasa, SEAAL a signé 3 conventions de partenariat avec les CFPA et l'institut de Hadjout. Cela permet à l'entreprise de tisser des liens privilégiés avec les étudiants durant leurs études et de leur faire découvrir les opportunités offertes.

Sur les 175 stagiaires accueillis en 2013 au sein des différentes équipes de SEAAL, dont près de la moitié sont issus des écoles partenaires : ENSH, ENP, USTHB.

Cette démarche est progressivement dupliquée pour des formations de niveau bac et bac + 3, sur des profils opérationnels comme les métiers de la maintenance ou du génie civil, avec des centres de formation professionnelle.

1.4.3 L'apprentissage pour favoriser l'insertion :

Plus d'une centaine de stagiaires et apprentis sont accueillis chaque année chez la SEAAL. Les missions qui leur sont confiées leur permettent de trouver rapidement leur positionnement. La mise en œuvre de cette politique d'apprentissage répond à une triple ambition : contribuer à l'acquisition de compétences dans nos métiers, constituer un vivier pour les recrutements futurs et favoriser l'insertion durable dans l'emploi par un moyen efficace et pragmatique.

1.4.4 De plus en plus de place pour les femmes :

Les ressources humaines chez la SEAAL sont composées d'une population masculine à 89% et 11% en raison de la spécificité des activités de l'entreprise. La tendance est néanmoins à la féminisation du personnel avec la montée en puissance des fonctions supports (Clientèle, Ressources Humaines, Achats), mais également dans les métiers émergents de l'environnement (traitement des eaux usées et plus généralement métiers de l'Assainissement).

1.5 Le processus de recrutement.

Les différentes étapes de recrutement s'articulent selon le schéma indicatif :⁵

Etape1 : Définition du plan de travail:

La DRH envoie le support d'expression des besoins à toutes les directions, chaque direction exprime ses besoins en recrutement en fonction des plans

⁵ Document fournie par le responsable de ressources humaines

d'actions validés par la DG : typologies des postes, statuts, périodes de recrutement souhaitées une première consolidation des besoins est faite par la DFC S'ensuit un cadrage des besoins de recrutement exprimés par les directions effectué par la DFC et la DRH. A l'issue de ce cadrage, le plan de recrutement est soumis à la validation du directeur générale.

Le document final est présenté pour validation au conseil d'administration.

La dernière étape est l'ajustement, redéfinition des postes à pouvoir et période de recrutement (DRH et directions) en fonction du plan validé.

Etape2 : Discretion du besoin:

Les directions définissent les missions et profil descriptif de poste à pourvoir pour chaque poste.

La DRH finalise le descriptif et rédige (la bourse de l'emploi).

Etape3 : publication/ sourcing:

La sélection est une étape du processus de recrutement, elle a pour but d'apprécier la qualité, les connaissances et la personnalité des candidats (interne ou externe).

Elle consiste également à choisir le/ou les meilleurs candidats aptes à occuper des postes de travail déclarés vacants.

Le département recrutement diffuse les postes en interne, (bourses de l'emploi) et/ou procède à la publication en externe, auprès de l'ANEM (obligation), pendant 21 jours (durée légale), de l'ensemble des postes planifiés au plan de recrutement pour le trimestre en cours.

Le département recrutement diffuse en externe par les sources: emploi tic, presse, écoles, partenaires, forums de recrutement .

Etape4 : présélection et qualifications des candidatures:

Le département recrutement réceptionne et présélectionne les candidatures, analyse les CV et valide les profils souhaités.

Le département recrutement réalise des entretiens téléphoniques de qualification avec les candidatures sélectionnées.

Etape5 : Entretien de recrutement:

Le département recrutement et les managers recrutement des directions concernées, conduisent des entretiens de qualification des candidats (fiche d'entretien de recrutement).

Le département recrutement examine notamment la motivation du candidat, sa disponibilité, ses prétentions salariales, sa mobilité, ses compétences comportementales et managériales.

Les managers recruteurs des directions concernées confirment les compétences techniques du candidat.

Le département recrutement en fonction du poste, peut soumettre les candidats à des tests, en qualités d'outils d'aide à la décision.

Etape6 : Choix du candidat:

Le département recrutement organise une séance de débriefing des entretiens réalisés afin de décider du choix du candidat retenu, le choix final du candidat appartient à la direction concernée.

Le département recrutement est en droit de refuser ce choix final du candidat appartient à la direction concernée.

Le département recrutement est en droit de refuser ce choix si un plusieurs éléments du dossier de candidature ne satisfont pas aux exigences requises pour le poste. Le département recrutement transmet dans ce cas une note d'information au directeur général.

Etape7 : validation du recrutement:

Le département recrutement établie et soumet une proposition d'embauche avec l'intitulé du poste nomenclature, nature du contrat, positionnement dans la grille des salaires...

Des confirmations par le directeur concerné des conditions de recrutement, le directeur des ressources humaines procède à la validation finale.

Etape8 : concrétisation du recrutement:

Le département recrutement prend contact avec le candidat pour information sur la proposition d'embauche (simulation de rémunération) et fixé un de rendez-vous pour :

) la constitution du dossier administratif;

-) L'établissement du contrat de travail;
-) La visite médicale;
-) La signature du contrat.

Un contrat de travail écrit est signé conjointement entre l'employeur et le travailleur. Une copie du contrat de travail est remise au travailleur au moment de la signature de son procès-verbal d'installation.

- Contrat à durée indéterminée (CDI):

Le contrat de travail est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit ;

Tout recrutement doit être sanctionné par un contrat de travail dûment signé par les deux parties.

- Contrat à durée déterminée (CDD):

Le contrat de travail est réputé conclu pour une durée déterminée à temps plein ou partiel dans les cas suivants :

- Lorsque le travailleur est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit.

- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit

duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.

- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques ou à caractère discontinu.

- Lorsqu'il s'agit d'un surcroît de travail ou de motifs saisonniers, le justifient.

- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emploi à durée limitée ou qui sont par nature temporaire.

- Contrat à durée indéterminée à temps partiel :

Le travailleur peut travailler dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, mais à temps partiel, dans deux cas :

-Si le volume de travail disponible ne permet pas de recourir au service à temps plein du travailleur.

-Si le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenance personnelle.

La demande doit faire l'objet d'acceptation par l'employeur.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation du travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.

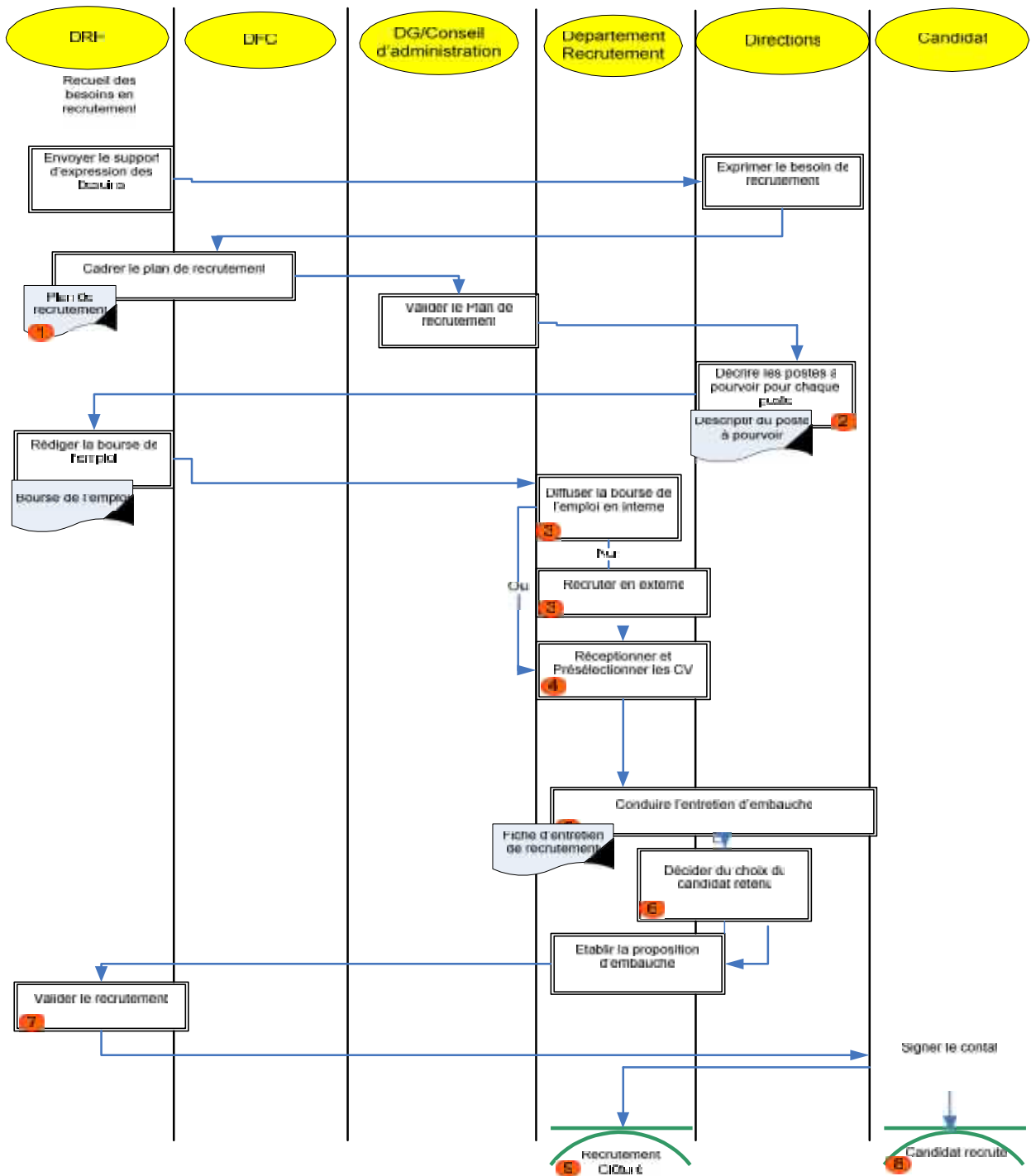
En aucun cas, le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale du travail.

Etape 9 : clôture du recrutement:

Le recrutement étant réalisé le département recrutement procède à la clôture de l'annonce, ainsi qu'à l'envoi de réponses négatives aux candidats rencontrés et non retenus.

Ci-après un schéma descriptif des étapes de procédure du recrutement :

Figure 7 : procédure du recrutement



Source: document interne de l'entreprise fournie par responsable des ressources humaines

Constitution du dossier de candidature :

Les candidats retenus définitivement doivent fournir un dossier administratif comprenant les pièces suivantes :

- 03 Extraits de naissance ORIGINAL;
- 02 fiches familiales (pour les maries);
- 02 curriculum vitae à jour (CV);
- Photocopie des diplômes ou certificat attestant le niveau requis;
- 01 certificat de residence;
- 05 photos d'identité;
- 01 casier judiciaire;
- 01 photocopie du permis de conduire;
- Photocopie des certificats de travail;
- 01 cheque barré + copie du chèque barré;
- 01 photocopie de la carte de n° sécurité sociale.

Pour la carte blanche ANEM (obligatoire):

- Extrait de rôle du conjoint (en cas de salaire unique foyer);
- Acte de mariage (pour les maries);
- Non affiliation du conjoint (CNAS et CASNOS);
- Situation vis-à-vis du service national / copie du justificatif.

Pour la carte CHIFFA:

- 01 Photo d'identité récente en couleur sur fond clair et uni, de 45 mm de haut et 33 de large;
- 01 photocopie de la carte nationale;
- 01 copie de la carte de groupage.

Visite médicale d'embauche :

Les candidats retenus dans le cadre d'un recrutement interne ou externe doivent subir une visite médicale d'embauche par le médecin du travail.

Dans le cas où le candidat est inapte (sur avis médicale) il est puisé dans la liste des candidats retenus selon l'ordre de métier.

Section 2: La présentation de la démarche de l'enquête

2.1 Généralités sur l'enquête par sondage :

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Ces études ont pour but de mesurer et d'évaluer le marché et sa potentialité. Pour établir cette étude, l'entreprise agit par sondage pour choisir l'échantillon à interroger, dans une population de base (population mère).

Par définition : « *le sondage est un enquête effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres* »⁶

La validité des résultats dépend essentiellement de :

- La représentativité de l'échantillon, qui est fonction de la méthode d'échantillonnage utilisée (méthodes probabilistes ou empiriques).
- la représentativité de l'estimation, qui est fonction de la taille de l'échantillon.

2.2 L'échantillonnage :

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier.

2.2.1 La construction de l'échantillon :

Avant qu'on aborde les deux grandes méthodes d'échantillonnage, il faut d'abord définir un échantillon. L'échantillon est défini comme étant « *groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à*

⁶ CHIROUSE (Yves), le marketing : Les études préalables à la prise de décision, Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.

étudier »⁷

La théorie des échantillons repose sur la théorie mathématique des probabilités et notamment sur la loi des grands nombres.

Il s'agit de tirer d'une population déterminée, une fraction dans laquelle les différents caractères dans on connaît la fréquence dans la population se retrouve avec une fréquence identique.

Les deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

2.2.1.1 Echantillon probabiliste (Aléatoire) :

Toutes les personnes de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon.

On procède au tirage au sort (tirage au sort systématique sur la liste des individus ou utilisation des tables de nombre au hasard)

C'est une méthode difficile voire impossible lorsque la population étudiée est très importante. Elle nécessite de procéder la liste complète de la population : d'où des méthodes dérivées :

- L'échantillon à plusieurs degrés : on pratique des tirages au sort successifs.
- L'échantillon en grappe, aléatoire : on crée des groupes d'unités, appelés grappes, puis dans ces grappes on tire au sort des individus.
- L'échantillon stratifié : on crée des strates, et on tire au sort des individus par strates.

2.2.1.2 Echantillon non probabiliste (empirique) :

L'échantillon n'est pas tiré au sort. La liste de la population n'est pas disponible. Les méthodes les plus utilisées sont:

- L'échantillon par quota : on cherche des informations chiffrées sur la population totale. On constitue l'échantillon en conformité avec ses statistiques. Cette méthode est la plus utilisée car elle est faible et relativement peu coûteuse.⁸

⁷ BERTRAND (j.p) : Les techniques commerciales et marketing, Edition Bertin ante, 1994, P.129.

⁸ KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), marketing management, édition public-union ,1997 P.140

- La méthode des itinéraires : on établit des instructions précises pour l'enquêteur (ex : interroger devant un rayon précis une personne toutes les dix minutes).

2.2.2 La détermination de la taille de l'échantillon :

La précision des résultats obtenus lors d'une enquête par sondage est fonction de la précision recherchée. Plus la taille est importante plus la précision sera grande.

2.3 Le questionnaire :

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « *Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées* »⁹

La préparation d'un questionnaire requiert la prise de décisions concernant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

2.3.1 La rédaction du questionnaire :

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

2.3.1.1 La forme des questions :

On distingue deux formes de questions : Les questions ouvertes ; Les questions fermées.

Les questions ouvertes :

Ce type de question laisse le libre choix à l'interviewé de développer ses idées. Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.

Elles permettent également d'étudier l'attitude du consommateur, mais peuvent par la

⁹ KOTLER, (Philippe) et DUBOIS, (Bernard), Op. Cit. P.140.

suite poser des problèmes de codification lors de l'exploitation du questionnaire.

Les questions fermées :

Ce sont celles pour lesquelles l'enquêté ne peut répondre qu'en choisissent les réponses proposées dans le questionnaire.

2.3.1.2 La qualité d'un questionnaire:

Le questionnaire représente un élément essentiel de la communication. Il conditionne le taux et la qualité des réponses.

Le questionnaire doit être conçu comme un outil de recueil d'informations spécifiques à l'objet de la recherche. De plus il doit correspondre au langage et aux caractéristiques de la cible visée. Pour ce faire, il est recommandé de tester le questionnaire auprès d'un échantillon de la population visée.

Lors de la rédaction du questionnaire, certains principes doivent être respectés: Les questions doivent être claires, simples et précises;

Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde;

Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe; Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.

2.3.1.3 L'ordre des questions:

Le questionnaire est une liste ordonnée de question de forme diverse. La représentation du questionnaire doit être bien soignée de manière à attirer et susciter l'intérêt du répondant jusqu'à la fin. Les premières questions tentent d'éveiller l'intérêt du répondant, les questions difficiles sont placées à la fin de l'interview.

2.4 Le dépouillement du questionnaire:

Une fois le travail sur le terrain est achevé, les questionnaires sont vérifiés. S'il s'avère que certains sont incomplets ou comportent des erreurs manifestes, ils seront donc rejetés Pour faciliter le travail du dépouillement, il est préférable:¹⁰

¹⁰ CHIROUZE (Yves) : Les études de marché, 3ème Edition, Marketing, Paris, 1995.P.203.

D'annuler toutes parties qui ne sont pas utilisées, par exemple les questions de contrôle.

De reporter les questions notées rapidement par l'enquêteur aux endroits où elles devraient être.

2.5 L'interprétation des résultats:

Une fois le dépouillement terminé, les résultats sont transcrits dans un tableau. Cependant, ces résultats restent bruts et ne peuvent par conséquent, servir à l'analyse qu'une fois traitée.

Il existe plusieurs méthodes de traitement des données du sondage. Les plus utilisées sont : Le tri à plat; et le tri croisé.

2.6 Présentation de la méthodologie de notre enquête :

Dans le but d'analyser la politique de recrutement adopté par la société SEAAL, nous allons effectuer une enquête par sondage, qui va nous permettre d'apporter une réponse à notre problématique.

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et des techniques pour aboutir au résultat exacte et efficace conforme à la recherche. Celle-ci aide le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude. Afin d'enrichir notre travail de recherche sur analyse de la politique de recrutement.

Pour arriver au résultat concernant notre étude, nous nous sommes basé sur une approche quantitative sous forme d'un questionnaire destiné à l'ensemble du personnel de la SEAAL.

Elle a pour objet de procurer les informations destinées à la confirmation des hypothèses.

Finalement, nous allons essayer de proposer quelques recommandations et suggestions qui peuvent contribuer à l'amélioration de la politique de recrutement dans la société.

Pour toute étude quantitative, une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

- La définition de l'objectif de l'enquête ;
- Les différentes étapes de l'étude ;
- Présentation des résultats ;

2.6.1 L'objectif de l'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des employés de SEAAL Alger, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence essai d'analyse de la politique de recrutement cas : SEAAL Kouba.

2.6.2 Le plan d'étude.

Il comprend les étapes suivantes :

oL'élaboration du questionnaire

Après avoir défini la démarche d'enquête et l'objectif de l'enquête, nous nous sommes concentrés sur la réduction de questionnaire qui a été effectué en fonction des résultats recherchés.

Il a été destiné à l'ensemble des salariés (cadre, maîtrise et exécution) de SEAAL. Le questionnaire contient 19 questions, 18 questions de type fermées dont des questions dichotomiques (à choix limité) et à choix multiples et une question ouverte pour exprimer son opinion.

oChoix de la population enquêtée :

Nous avons choisi la méthode non probabiliste (stratifié), c'est-à-dire que l'échantillon n'est tiré au sort.

oLe conduit de l'enquête :

Nous avons administré le questionnaire au niveau de la SEAAL direction, Kouba.

Pour la réalisation de notre enquête par questionnaire, nous avons suivi les étapes suivantes:

- La distribution des questionnaires.

- La récupération des questionnaires.

- Dépouillement et analyse.

La durée de réalisation de notre sondage est de 7 jours pour la réduction et la collecte des données et 10 jours pour le traitement et l'analyse des résultats.

Nous avons distribué à un échantillon représentatif de 50 questionnaires (voir annexe n1) sur un nombre de 200 salariés, Avant de s'engager à la distribution complète du questionnaire, nous avons établi un pré test apurés de 2 salariés, qui nous a permis de vérifier la clarté des questions et des termes utilisés, et d'améliorer la formulation de certaines questions.

Sur les 50 questionnaires distribués, nous avons reçu et sélectionné 45. Les 5 autres restants ne l'ont pas été pour les raisons suivantes: questionnaires incomplets ou non reçus.

2.6.3 Présentation des résultats :

Cette dernière étape permet l'analyse et le traitement des résultats du sondage ;

- Traitement des réponses, question par question à travers le logiciel EXCEL ;

- Représentation des résultats sous forme des tableaux et des graphes.

- Etablir une analyse et un commentaire pour chaque question.

- Etablir une synthèse générale de l'enquête.

- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire, et porter des recommandations et Suggestions.

Nous allons présenter les résultats de chaque question ainsi que les commentaires dans la section 3.

Section 3 : Résultats, Synthèses et Suggestions

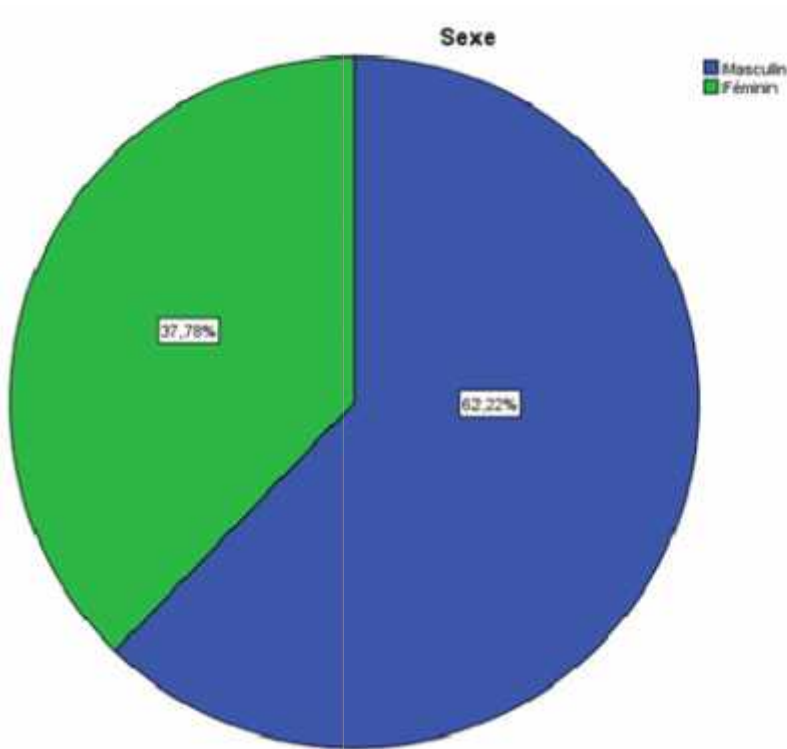
3.1 Résultats :

3.1.1 Fiche signalétique :

Tableau 5 : Sexe

	Fréquence	Pourcentage
Valide Masculin	28	62,2
Féminin	17	37,8
Total	45	100,0

Figure 8 : Sexe



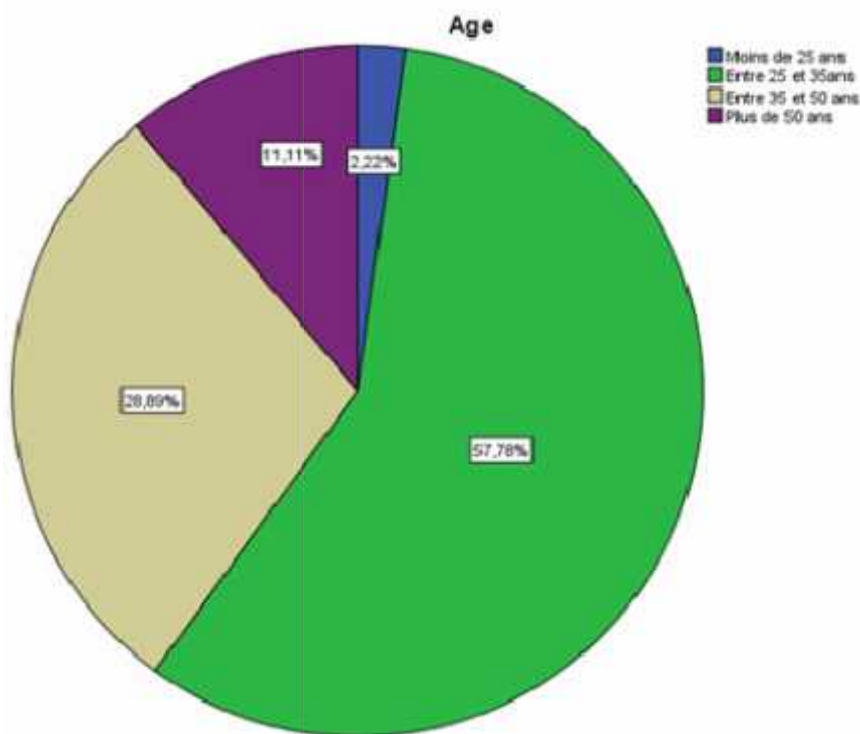
Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 45 salariés, dont 62,2% d'hommes et 37,8% de femmes. Les femmes représentent le 1/3 de la totalité de l'échantillon on déduit qu'elles sont favorisées par la société.

Tableau 6 : Age

	Fréquence	Pourcentage
Valide Moins de 25 ans	1	2,2
Entre 25 et 35ans	26	57,8
Entre 35 et 50 ans	13	28,9
Plus de 50 ans	5	11,1
Total	45	100,0

Figure 9 : Age



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

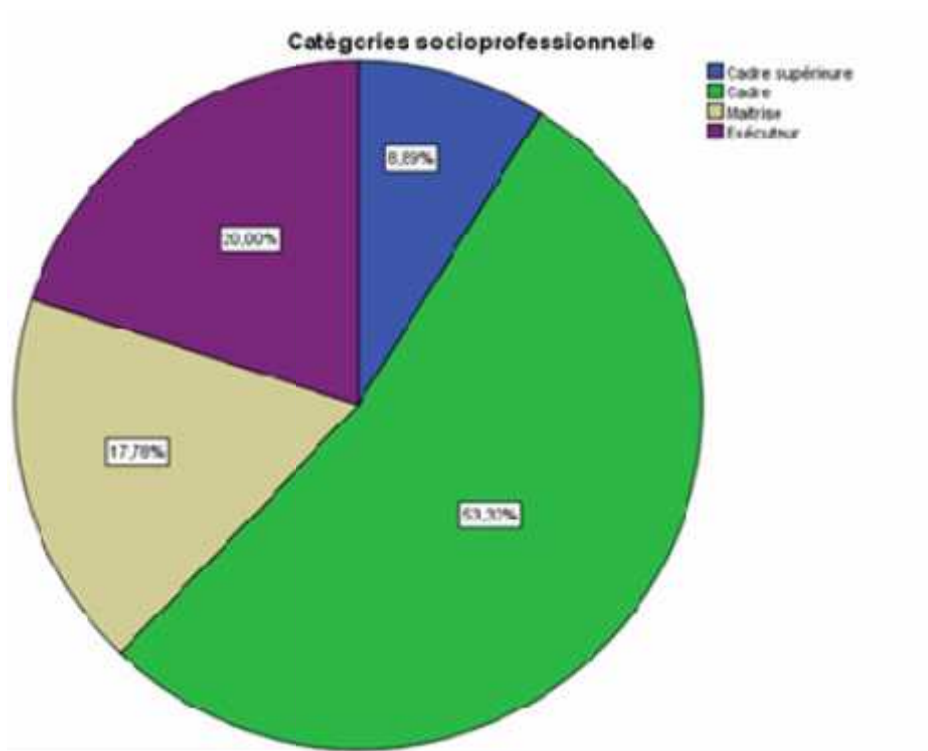
Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranches d'âges qui se situe entre (25et35) ans avec 57,8%, et celle (35 et 50) ans avec 28,9% contre 11,1% pour ceux qui dépasse 50ans, et seulement 1,1% pour ceux moins de 25 ans.

D'après le pourcentage signalé on déduit Une grande importance aux jeunes entre 25 et 35 ans .

Tableau 7 : Catégories socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Valide Cadre supérieure	4	8,9
Cadre	24	53,3
Maitrise	8	17,8
Exécuteur	9	20,0
Total	45	100,0

Figure 10 : Catégories socioprofessionnelle



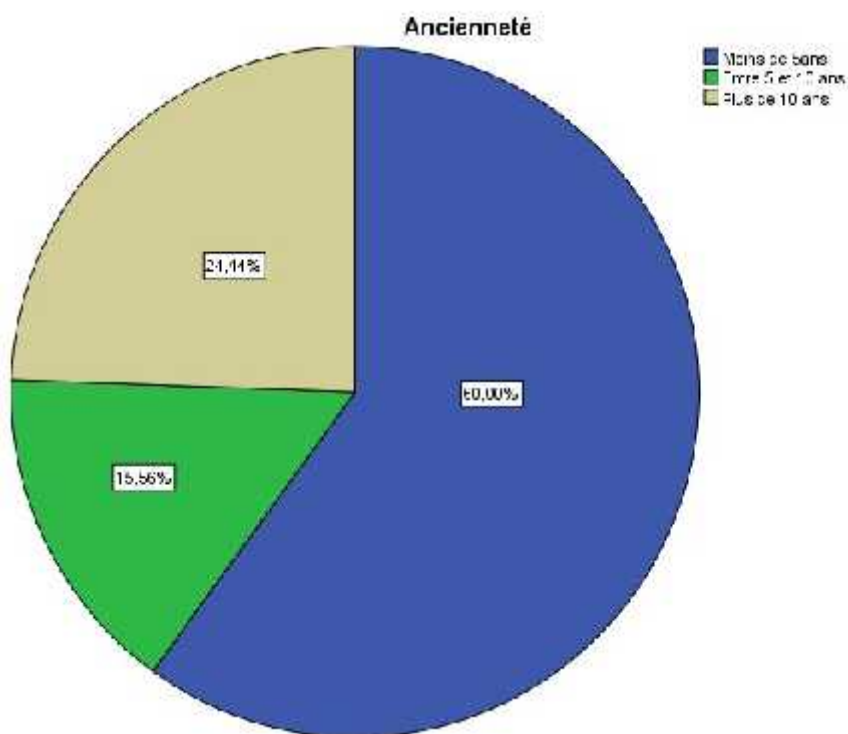
Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

Ce tableau représente la catégorie socioprofessionnelle. Il indique que le taux des travailleurs qui ont une catégorie de cadre est de 53,3%, tandis que le taux de travailleurs qui ont une catégorie d'exécution (ouvrier) est de 20%, alors que le taux de travailleur qui ont une catégorie de maîtrise sont 17,8% enfin cadre supérieure représente 8,9%.

Tableau 8 : Ancienneté

	Fréquence	Pourcentage
Valide Moins de 5ans	27	60,0
Entre 5 et 10 ans	7	15,6
Plus de 10 ans	11	24,4
Total	45	100,0

Figure 11 : Ancienneté



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

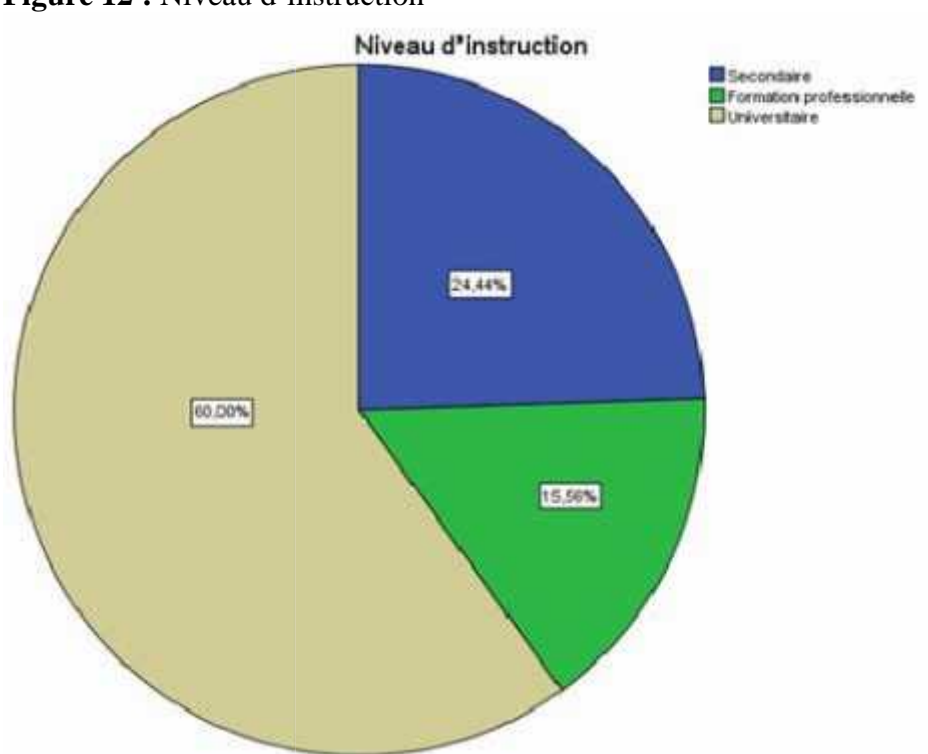
Nous remarquons que les enquêtés qui ont moins de 5 ans d'ancienneté représentent le pourcentage le plus élevé qui est de 60%, suivi de 24,4% pour ceux de plus de 10 ans, et seulement un taux de 15,6% pour les personnes possédant de 5 à 10 ans d'expérience.

Le diagnostic de l'ancienneté démontre que la majorité des enquêtés ne possède pas une grande ancienneté.

Tableau 9: Niveau d’instruction

	Fréquence	Pourcentage
Valide Secondaire	11	24,4
Formation professionnelle	7	15,6
Universitaire	27	60,0
Total	45	100,0

Figure 12 : Niveau d’instruction



Source : établi par nos soins à l’aide d’un logiciel EXCEL

Nous constatons que la majorité des sondés sont universitaires avec un taux de 60% suivi par les secondaires avec 24,4%, quand à ceux qui ont suivi une formation l’estimation est de 15,6%.

On déduit qu’une importance est attribuée aux jeunes ayant un niveau intellectuel élevé ce qui est bénéfique pour la société.

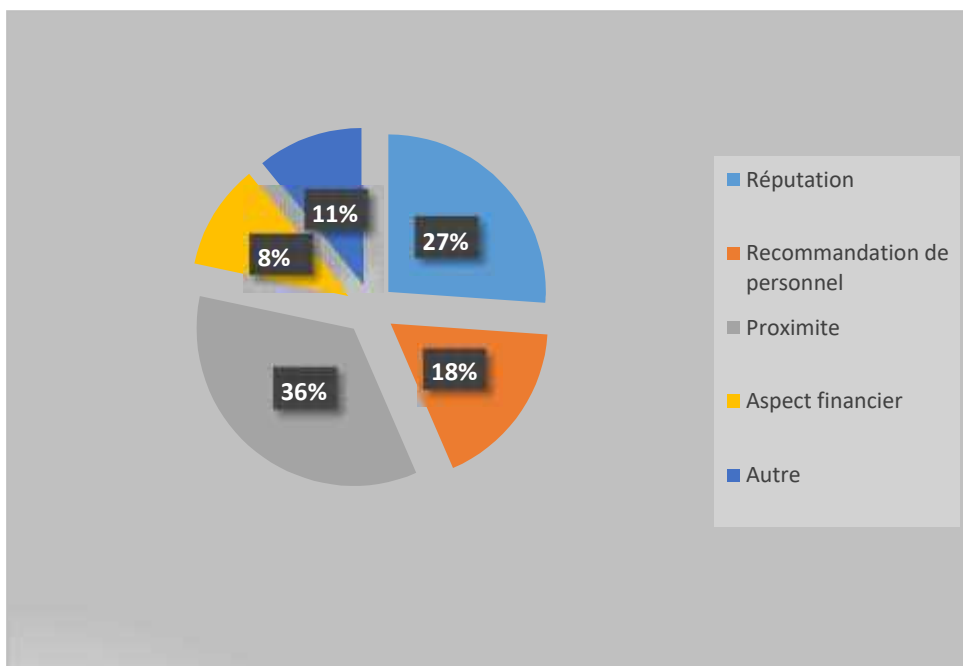
3.1.1 Les renseignements concernant la politique de recrutement de SEAAL.

Q1. Pourquoi avez-vous choisi la société SEAAL ?

Tableau 10 : Les choix de la société

	Fréquence	Pourcentage
Valide Réputation	13	27,1
Recommandation de personnel	9	17,9
Proximité "emplacement"	17	35,5
Aspect financier	2	8,2
Autres	5	11,3
Total	45	100,0

Figure 13: Les choix de la société



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel Word

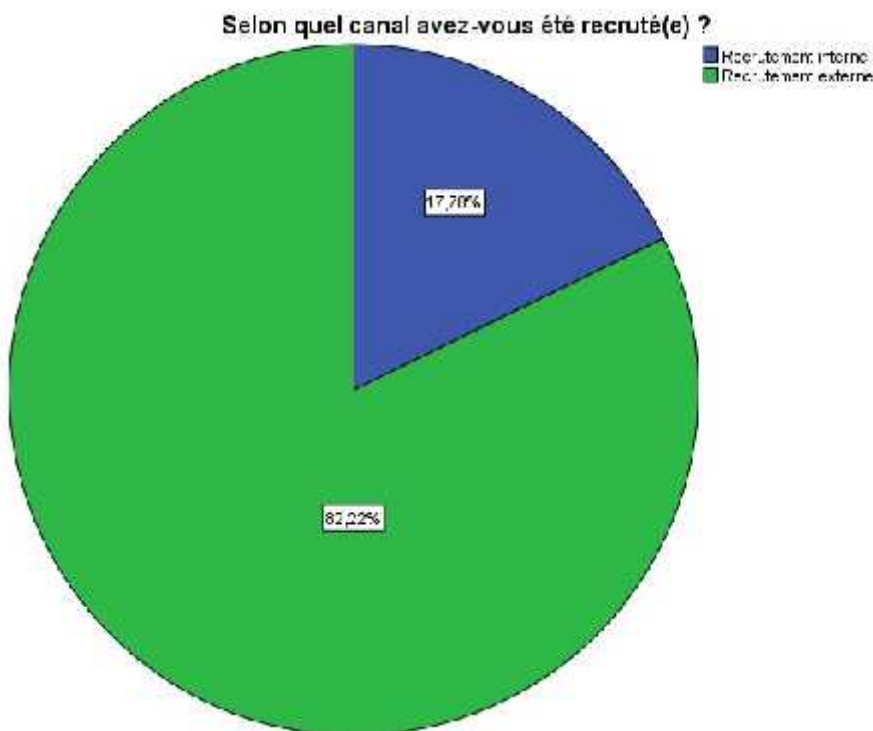
Nous constatons que la majorité des employés recrutés ont choisi la société Pour sa proximité avec un taux de 35.6%, pour sa réputation un taux de 26,7%, et pour la recommandation de personnel pour un taux de 17.8% et seulement de 11.1% pour d'autres raisons. Concernant l'aspect financier le taux est estimé à 8%.

Q.2 Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ?

Tableau 11 : Répartition par canal de recrutement

	Fréquence	Pourcentage
Valide Recrutement interne	9	17,18
Recrutement externe	36	82,2
Total	45	100,0

Figure 14 : Répartition par canal de recrutement



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

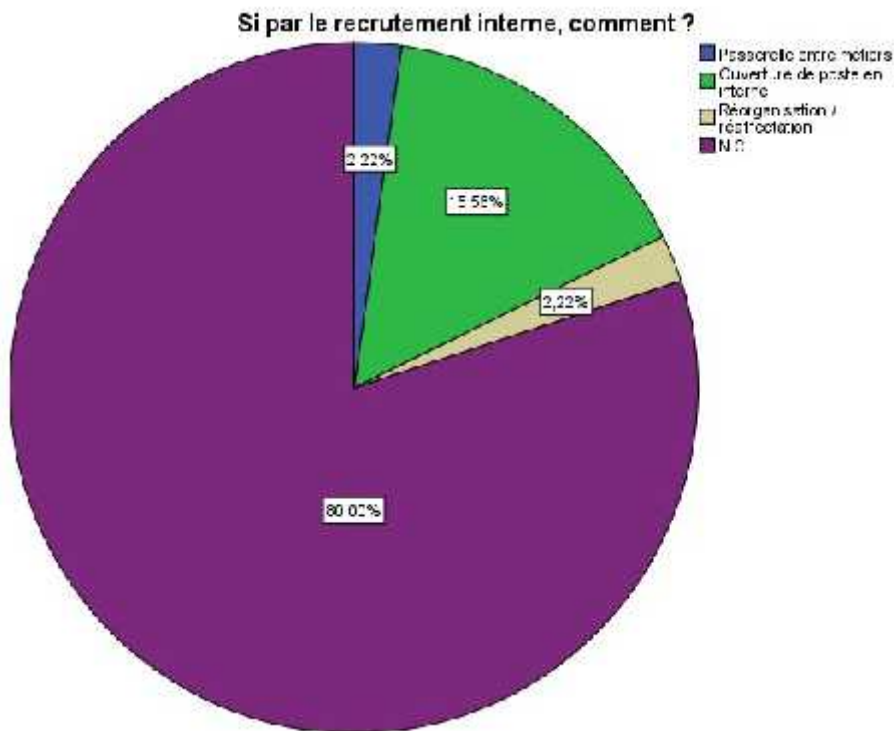
La majorité des recrutés sondés ont été affectés par recrutement externe avec un taux de 82,2%, tandis que 17,18% ont été affectés par recrutement interne, ce qui représente un facteur démotivant pour le salarié et désavantageux pour la société .

Q.3 Si par le recrutement interne, comment ?

Tableau 12 : Moyen de recrutement interne

	Fréquence	Pourcentage
Valide Passerelle entre métiers	1	2,2
Ouverture de poste en interne	7	15,6
Réorganisation / réaffectation	1	2,2
N.C	36	80,0
Total	45	100,0

Figure 15 : Moyen de recrutement interne



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

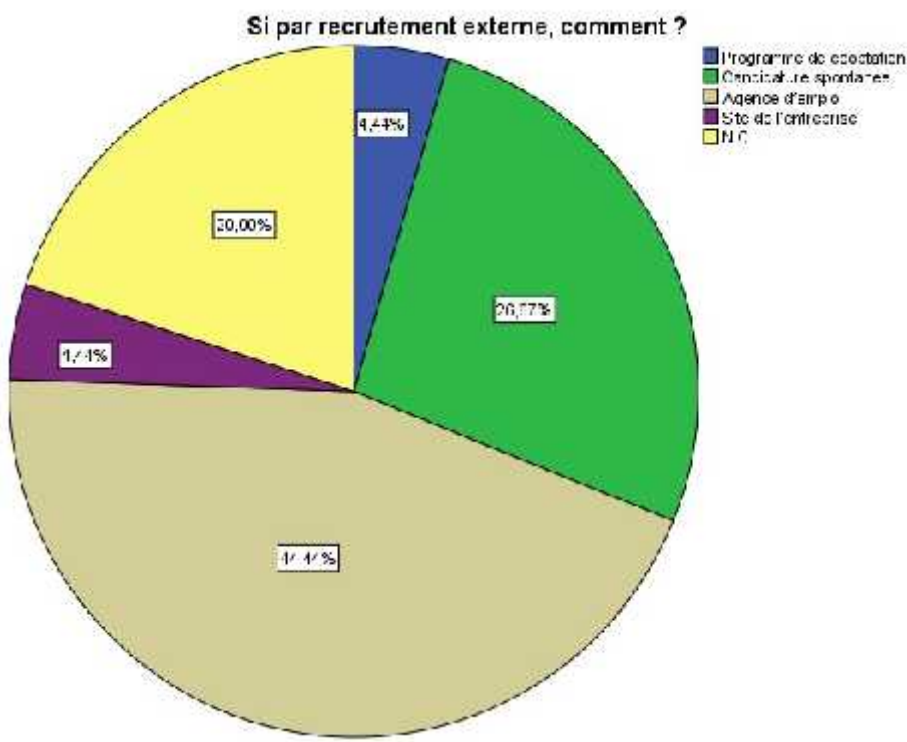
Sur les 20 % qui ont été recrutés en interne, 15,6 % ont déposé une candidature spontanée suite à une ouverture de poste en interne tandis que seulement 2.2 % ont été recrutés suite à une passerelle entre métier et seulement par une réorganisation/réaffectation.

Q.4 Si par recrutement externe, comment ?

Tableau 13 : Moyen de recrutement externe

	Fréquence	Pourcentage
Valide Programme de cooptation	2	4,4
Candidature spontanée	12	26,7
Agence d'emploi	20	44,4
Site de l'entreprise	2	4,4
N.C	9	20,0
Total	45	100,0

Figure 16 : Moyen de recrutement externe



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

Sur les 80 % recruté en externe, 26.7 % ont été recrutés suite à une candidature Spontanée, suivie de 44,4 % qui ont été recrutés par une agence d'emploi, et 4,4% qui se partage entre ceux qui ont été recrutés suite à un programme de cooptation et site de l'entreprise.

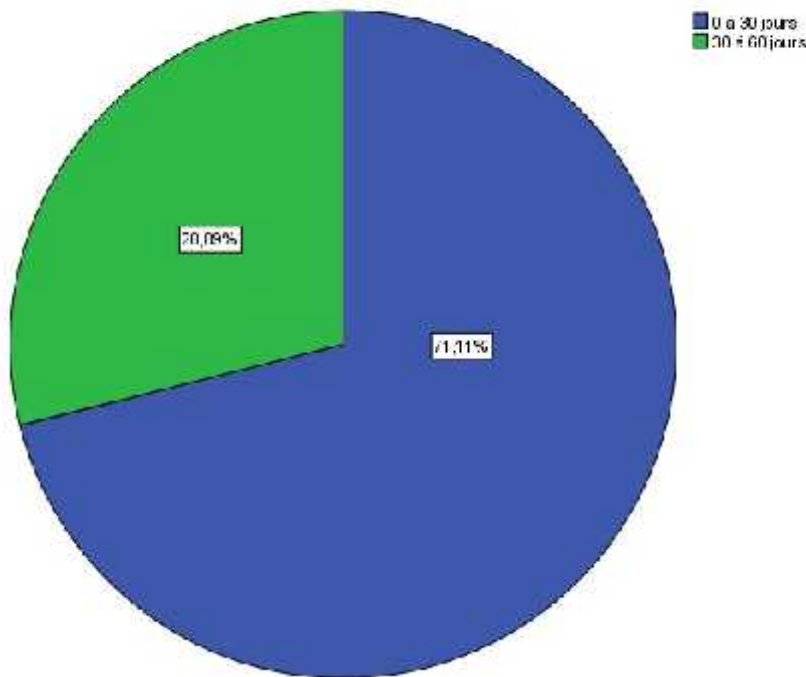
Q.5 Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ?

Tableau 14 : Durée du processus de recrutement

	Fréquence	Pourcentage
Valide 0 à 30 jours	32	71,1
30 à 60 jours	13	28,9
Plus de 60 jours	0	0
Total	45	100,0

Figure 17 : Durée du processus de recrutement

Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ?



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

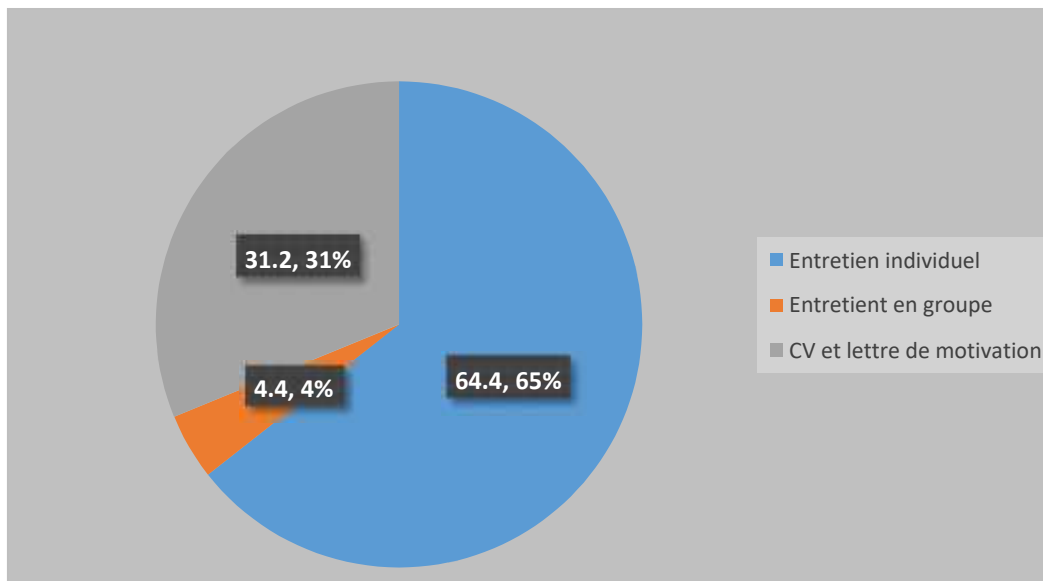
La durée de recrutement du dépôt de la candidature jusqu'à la prise de fonction prend en moyenne de 0 à 30 jours soit 71,1% et tandis que 28,9% l'ont estimé entre 30 à 60 jours et enfin 0% ont répondu plus de 60 jours.

Q.6 Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Tableau 15 : Les moyens de sélection

	Fréquence	Pourcentage
Valide Entretien individuel	29	64,4
Entretien en groupe	2	4,4
CV et lettre de motivation	14	31,2
Total	45	100,0

Figure 18 : Les moyens de sélection



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel Word

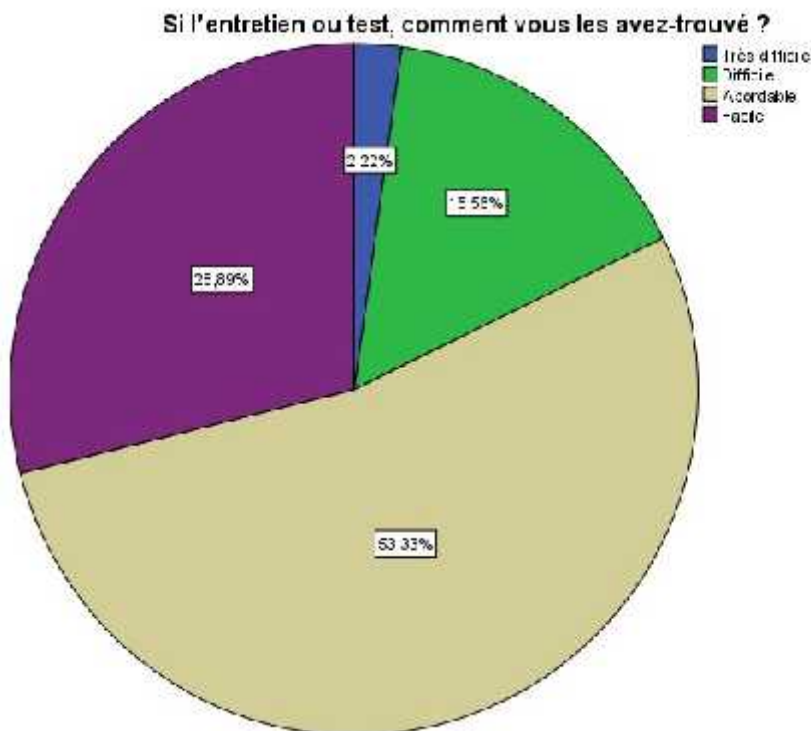
D'après les résultats obtenus, on remarque que le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour la sélection des candidats est les entretiens individuels avec 64.4% des réponses, suivi des CV et lettre de motivation avec un taux de 31,2.5%, tandis que le moyen le moins utilisé est l'entretien en groupe avec seulement 4,4% des enquêtés.

Q.7 Si l'entretien ou test, comment vous les avez-trouvé ?

Tableau 16 : Le degré de difficulté

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très difficile	1	2,2
Difficile	7	15,6
Abordable	24	53,3
Facile	13	28,9
Total	45	100,0

Figure 19 : Le degré de difficulté



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

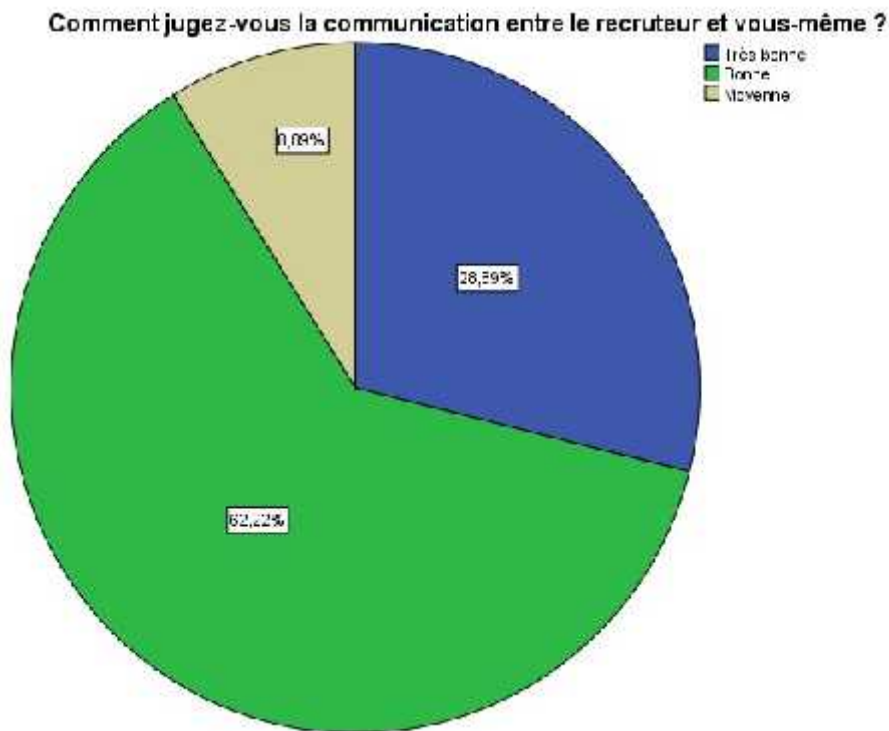
Nous remarquons que 69,8% des personnes enquêtées déclarent qu'ils ont été Sélectionnés par entretien ou/et test, 53.3% d'entre eux trouvent ces moyens abordables tandis que 28.9% les trouvent Facile, suivi par un taux de 15.6% pour ce qui les trouvent Difficile, et seulement 2.2% les estiment très difficile.

Q.8 Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même?

Tableau 17 : La communication

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très bonne	13	28,9
Bonne	28	62,2
Moyenne	4	8,9
Total	45	100,0

Figure 20 : La communication



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

La totalité de l'échantillon estime que la communication entre les candidats et leur recruteur est généralement bonne, elle est de 62,2 % .

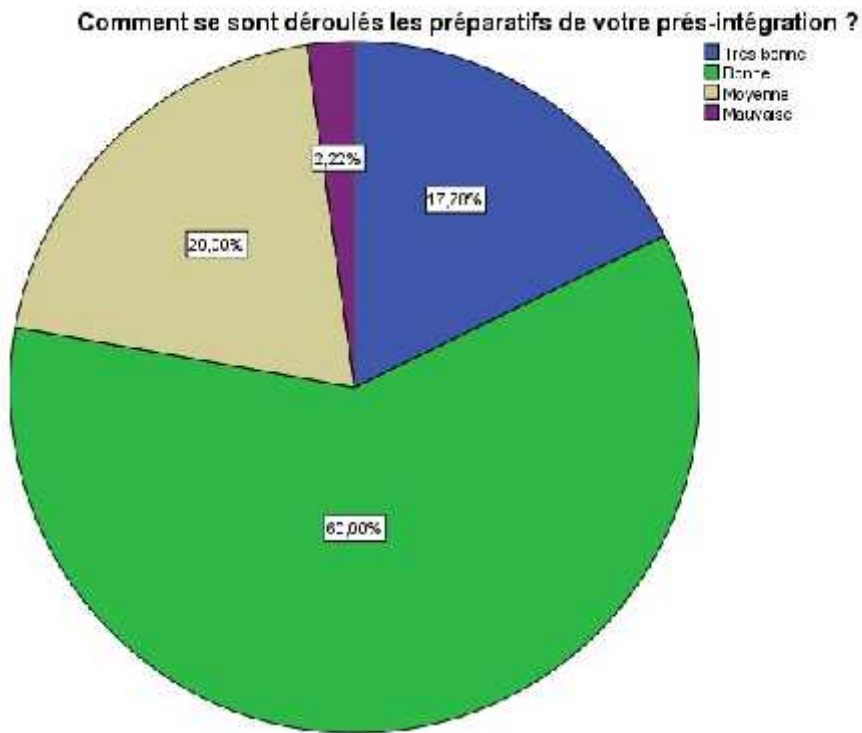
Un pourcentage de 28,9 % la trouve très bonne, et seulement 8,9% la considère moyenne.

Q.9 Comment se sont déroulés les préparatifs de votre prés-intégration ?

Tableau 18: Le déroulement des préparatifs de pré intégration

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très bonne	8	17,8
Bonne	27	60,0
Moyenne	9	20,0
Mauvaise	1	2,2
Total	45	100,0

Figure 21 : Le déroulement des préparatifs de pré intégration



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

60% des enquêtes ont affirmé que les préparatifs de leur intégration étaient bonnes et 20% moyennes, 17,8 très bonnes et 2.2% mauvaises, ce qui nous laisse déduire que le processus de recrutement est moyennement correcte.

Q.10 Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ?

Tableau 19 : Le type de contrat

	Fréquence	Pourcentage
Valide CDD	33	73,3
CDI	12	26,7
Total	45	100,0

Figure 22 : Le type de contrat



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

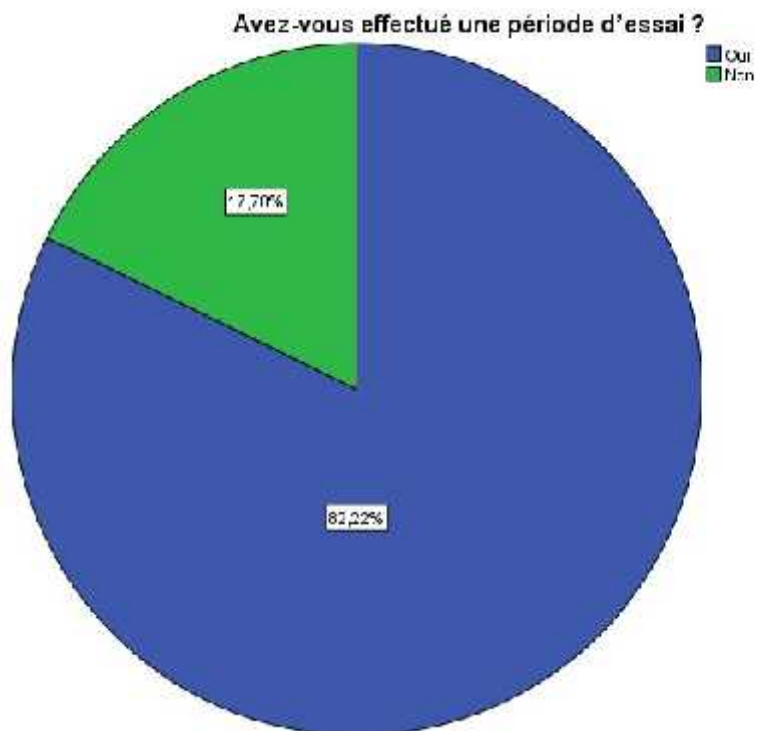
73,3% des recrutés déclarent que leur contrat est à durée déterminée et seulement 26,7% sont à durée indéterminée.

Q.11 Avez-vous effectué une période d'essai ?

Tableau 20 : Période d'essai

	Fréquence	Pourcentage
Valide Oui	37	82,2
Non	8	17,8
Total	45	100,0

Figure 23 : Période d'essai



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

On remarque que la plupart des enquêtés ont effectué une période d'essai 82,2% et seulement 17,8% ne l'ont pas passé.

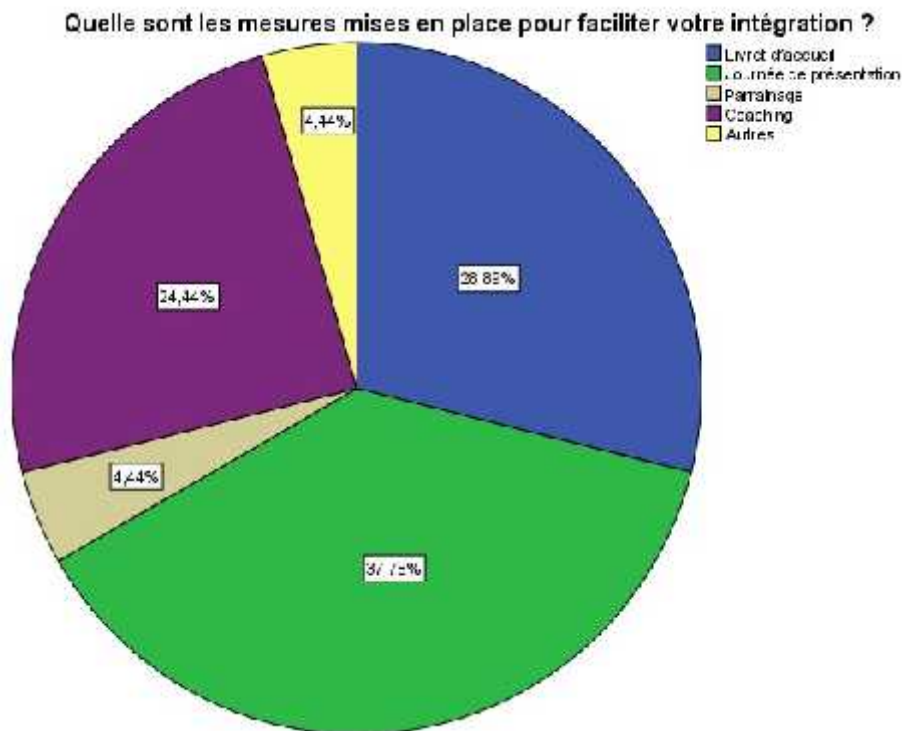
La période d'essai facilite l'évaluation et la trouvaille du bon candidat.

Q.12 Quelle sont les mesures mises en place pour faciliter votre intégration ?

Tableau 21 : Les outils d'intégration

	Fréquence	Pourcentage
Valide Livret d'accueil	13	28,9
Journée de présentation	17	37,8
Parrainage	2	4,4
Coaching	11	24,4
Autres	2	4,4
Total	45	100,0

Figure 24 : les outils d'intégration



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

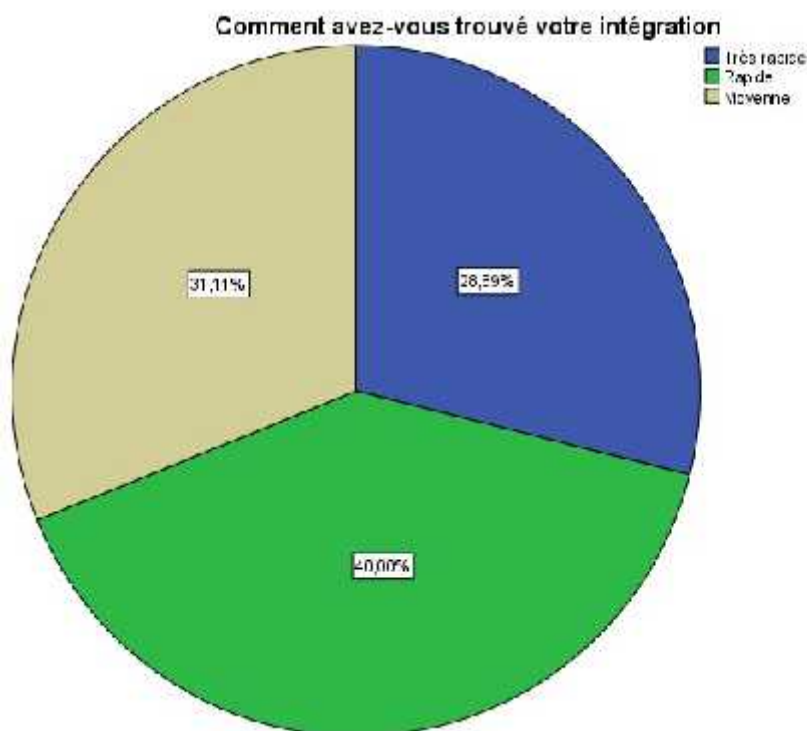
Sachant que la majorité des employés ont intégré dans leur fonction avec une période d'essai, on remarque que 37.8% des salariés interrogés ont affirmé avoir eu recours à une journée de presentation, 28,9% par un livret d'accueil, 24,4% ont été coachée et seulement 4,4% qui se sont partagé le parrainage.

Q.13 . Comment avez-vous trouvé votre intégration

Tableau 22 : Appréciation de l'intégration

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très rapide	13	28,9
Rapide	18	40,0
Moyenne	14	31,1
Total	45	100,0

Figure 25 : Appréciation de l'intégration



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

40% des recrutés estiment que leur intégration a été rapide, 28,9% très rapide, et moyenne avec un taux de 31,1%.

Q.14 L'entreprise vous a-t-elle évalué dans votre poste ?

Tableau 23 : Evaluation de l'employé

	Fréquence	Pourcentage
Valide Oui	37	82,2
Non	8	17,8
Total	45	100,0

Figure 26 : Evaluation de l'employé



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

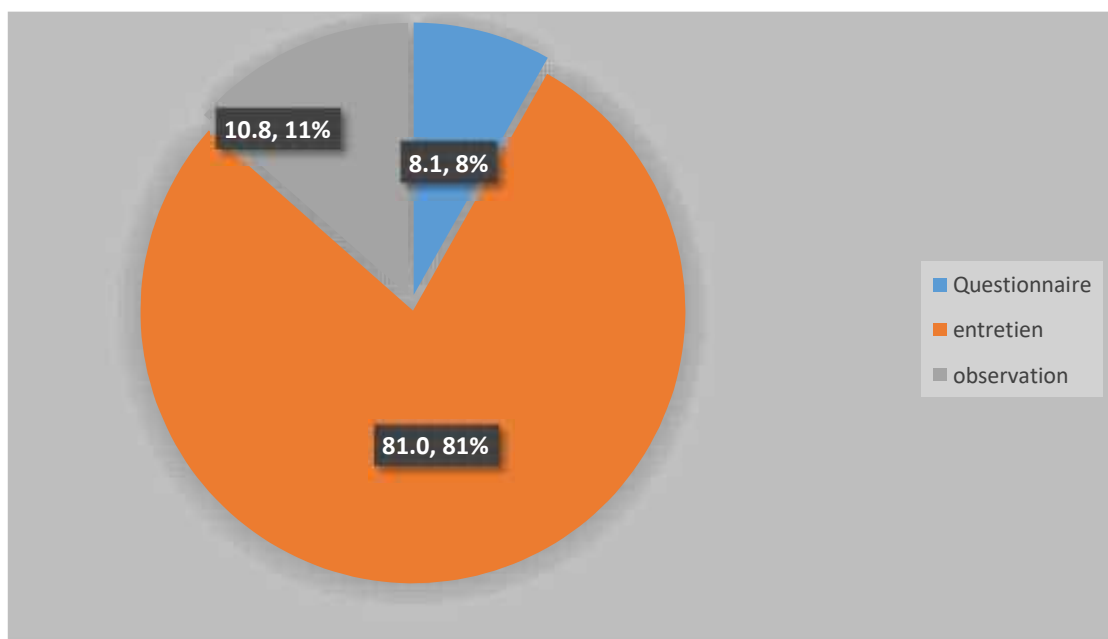
Sur un échantillon de 45 personnes, 82,2% confirment avoir été évalué alors que 17,8% déclarent le contraire.

Q.15 Si oui, par quel moyen ?

Tableau 24 : Si oui, par quel moyen ?

	Fréquence	Pourcentage
Valide Questionnaire	3	8,1
Entretien	4	10,81
Observation	30	81,08
Total	37	100,0

Figure 27 : Si oui, par quel moyen ?



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

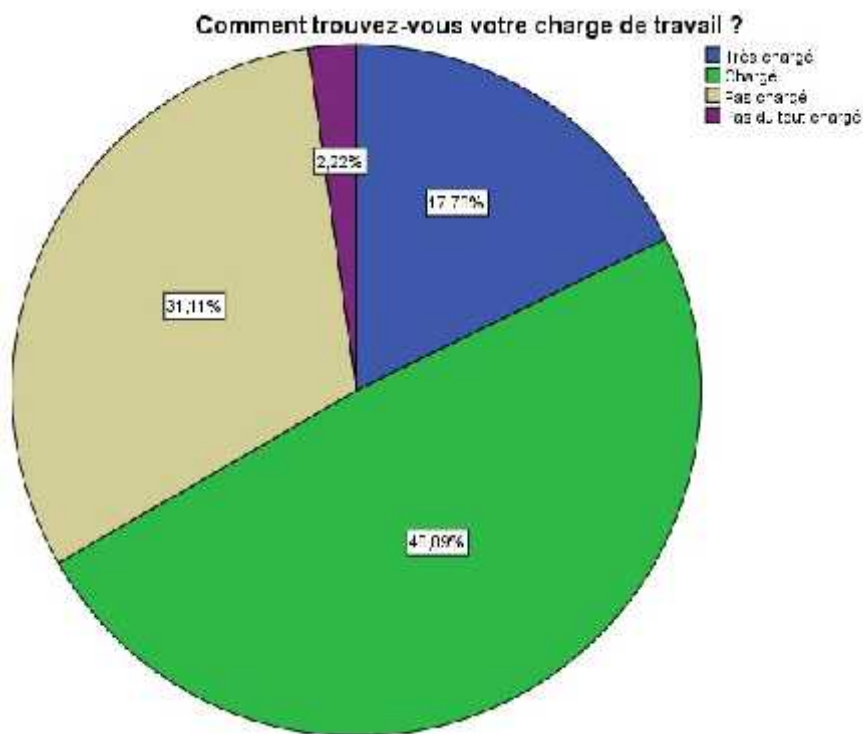
Parmi 82,2% des personnes sondées et évalués; 81,08% l'ont été par observation , 10,8% par un formulaire, et 8,1% par un questionnaire.

Q.16 Comment trouvez-vous votre charge de travail ?

Tableau 25 : Charge du travail

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très chargé	8	17,8
Chargé	22	48,9
Pas chargé	14	31,1
Pas du tout chargé	1	2,2
Total	45	100,0

Figure 28 : Charge du travail



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

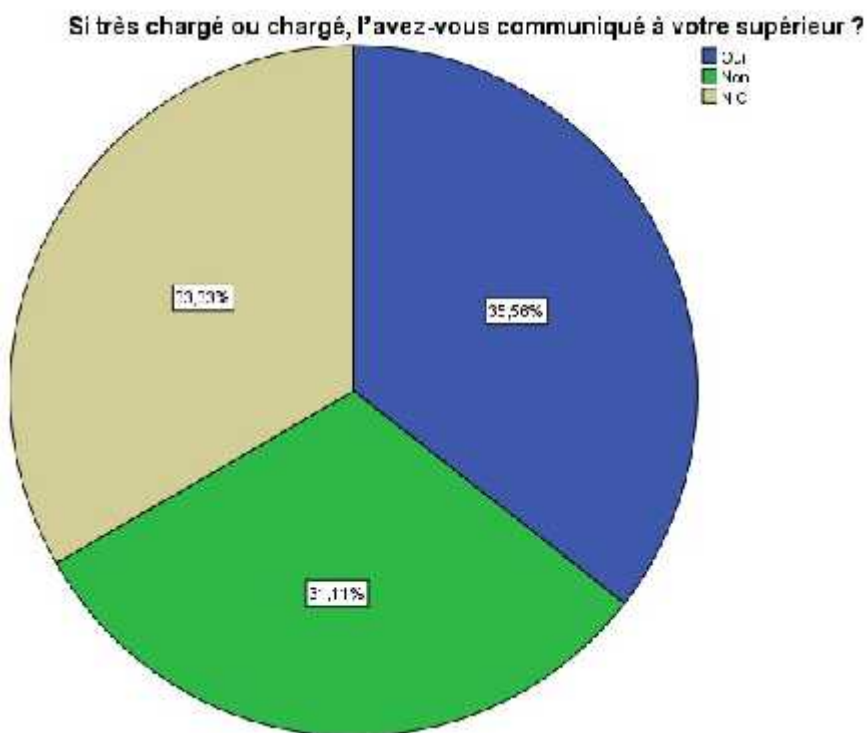
Un taux de 48,9% des travailleurs sondés affirment avoir la charge au travail, 17,8% une charge plus importante néanmoins, 31,1% et 2,1% pas de charge ou pas du tout.

Q.17 Si très chargé ou chargé, l'avez-vous communiqué à votre supérieur ?

Tableau 26 : la communication de la charge de travail

	Fréquence	Pourcentage
Valide Oui	16	35,6
Non	14	31,1
N.C	15	33,3
Total	45	100,0

Figure 29 : la communication de la charge de travail



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

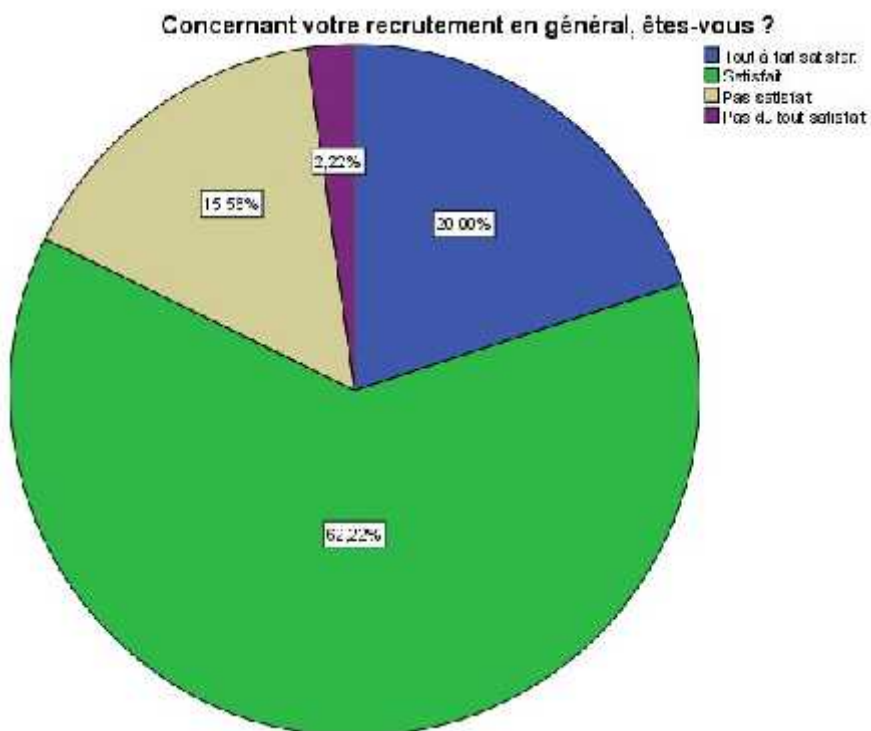
D'après les résultats obtenus, 35,6% des personnes sondées ont communiqué à leurs supérieures de la charge de travail et 31,1% ne l'ont pas fait.

Q.18 Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ?

Tableau 27 : le degré de stratification

	Fréquence	Pourcentage
Valide Tout à fait satisfait	9	20,0
Satisfait	28	62,2
Pas satisfait	7	15,6
Pas du tout satisfait	1	2,2
Total	45	100,0

Figure 30 : le degré de stratification



Source : établi par nos soins à l’aide d’un logiciel EXCEL

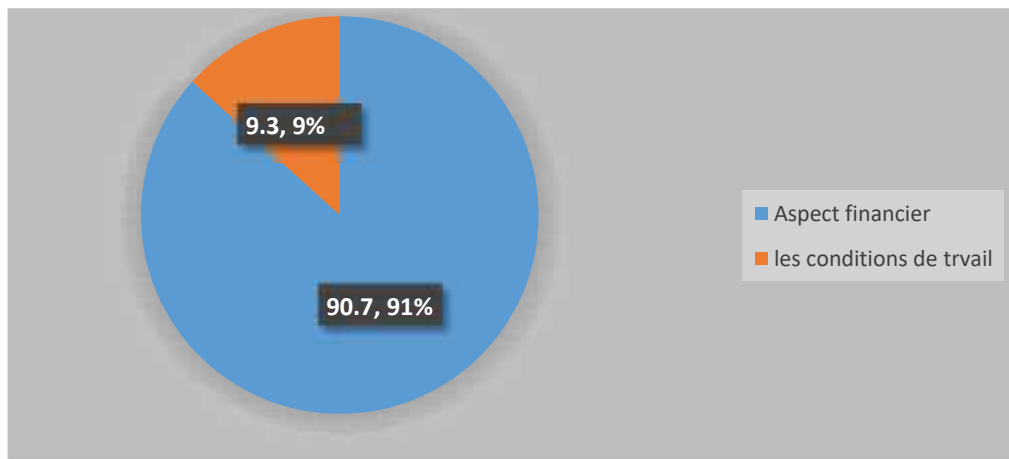
Nous remarquons dans l’ensemble de l’échantillon enquêtés, 62,2% sont satisfaits de leur recrutement, 20% très satisfaits et 15,6% insatisfait et seulement 2,2% pas du tout satisfait. Donc, on peut dire que la politique de recrutement est moyennement efficace.

Si, pas satisfait ou pas du tout satisfait, pouvez-vous indiquer les raisons ?

Tableau 28 : les raisons de non satisfaction

	Fréquence	Pourcentage
Valide Aspect financier	6	90,7
Les conditions de travail	2	9,3
Total	8	100,0

Figure 31 : les raison de non satisfaction



Source : établi par nos soins à l'aide d'un logiciel EXCEL

Le pourcentage des travailleurs sondés insatisfaits et pas du tout satisfait est de 90,7% pour raison l'aspect financier, et 9,3% pour cause les conditions de travail.

Q.19 Que pensez-vous de la politique de recrutement de SEAAL ?

50% des avis des salariés signalent qu'une attention particulière est accordée aux jeunes et que l'accueil des universitaires a été fortement développé ce qui conclut (SEAAL fait confiance aux jeunes), sans discrimination entre hommes et femmes. Néanmoins les 50% restants du personnel sont insatisfait pour grille de salaire, les difficultés de l'intégration au sein de la société.

3.2 Synthèses et suggestions :

Synthèses :

Pour répondre aux différentes problématiques portant sur La politique de recrutement adoptée par l'entreprise, on a opté pour une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de salariés. L'enquête nécessite d'élaborer un ensemble des questions (questionnaire). A partir du questionnaire réalisé on peut dégager les informations suivantes :

- o La première section du troisième chapitre, nous a permis d'avoir un aperçu sur la démarche de la procédure de recrutement de SEAAL; du point de vue pratique, on remarque un manque crucial des étapes nécessaires pour effectuer un bon choix des nouveaux collaborateurs.
- o La société SEAAL dans sa politique de recrutement favorise le recrutement interne mais ce n'est pas applicable au niveau d'embauche car la majorité des recrutés sont externes à la société, ce qui n'est pas avantageux pour l'organisation par ce que ils nécessitent un temps d'apprentissage, d'encadrement et un plus grand financement.
- o D'après les résultats de la seizième question, 66,7% des personnes recrutées déclarent la charge de leur travail, ce qui nous oriente à déduire l'insuffisance dans la planification des effectifs afin d'analyser les emplois pour permettre l'identification des besoins de recrutement du personnel.
- o La diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par la société, dans le but d'optimiser sa politique de recrutement ce qui nous affirme l'efficacité qui caractérise la procédure de recrutement de cette dernière pour attirer les profils les plus rares.
- o La plupart de nos questionnés sont plus ou moins satisfaits, alors que d'autres ne le sont pas pour cause des conditions de travail et l'aspect financier qui représente un facteur primordial pour le recru.
- o Selon les résultats de la huitième question, presque la totalité des personnes sondées 91% sont satisfaites de leur relation avec leur supérieur, par contre les résultats de la dix-septième question, 31.1% montre que certains trouvent une charge de travail avec absence de communication.

- Concernant l'évaluation des postes, 82% des recrutes ont déclarés qu'ils sont évalués ce qui nous permet de dire qu'il existe un système d'évaluation des postes ce qui permet de détecter les qualités recherchées qui mènent à la compétence.
- La plupart des recrutés sont soumis à un contrat de travail conclu pour une durée déterminée (CDD) même pour les postes qui en réalité sont à titre de contrat de travail indéterminé (CDI), ce qui entraîne une démotivation qui peut se traduire par une baisse de productivité.

Suggestion :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de la politique de recrutement au sein de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Mettre en place un système de planification des effectifs qui permettra d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en RH pour toutes les catégories professionnelles de l'organisation.
- Favoriser le recrutement en interne ou par mutation qui est la source la plus efficace en termes de coût et délai. Aussi la mutation est l'un des principaux outils de motivation des salariés et de limitation de départs en cours de carrière
- Maintenir voir améliorer la procédure de recrutement qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.
- Mettre en place d'une politique de communication adéquate; que ce soit dans l'attribution des tâches ou dans la connaissance des mécontentements des employés, ex : une boîte mail pour que chaque employé puisse exposer ses soucis de travail.
- Faire évoluer plus rapidement les pratiques de recrutement et ses sources.
- Etablir des contrats CDI au lieu de CDD pour la sensation de stabilité chez le salarié afin de bien réaliser ses objectifs visés et obtention d'un meilleur rendement.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Tout début est difficile, mais sans début il n'y a pas de fin. La conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail, mais le fruit de 3 années d'études à l'école des hautes études commercial (EHEC)

Le recrutement est un processus très important pour toute entreprise, puisque il ne peut y avoir d'objectifs ou d'enjeux à long terme sans une ressource humaine compétente et engagée

Aucune entreprise n'est à l'abri des surprises stratégiques provoquées par l'évolution des sociétés, la libéralisation des échanges et le renouvellement des technologies. Ainsi, pour rester compétitive, l'entreprise doit suivre en permanence l'évolution de ses forces et faiblesses.

Comme nous l'avons vu au cours de notre analyse, la fonction des Ressources Humaines n'a de cesse d'évoluer en vertu de la nouvelle tendance du marché de l'emploi.

La ressource humaine se définit comme la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. Le recrutement étant l'un des moyens pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

Le recrutement est de surcroît un procédé fastidieux et complexe dont l'importance n'est pas à occulter. La méthode de l'entretien demeure plus que jamais une phase au cours de laquelle les recruteurs sont d'avantage concentrés sur le repérage des critères qui feront la différence.

L'effervescence de nouvelles techniques de recrutement permet aux entreprises de sélectionner des solutions idoines en réponse à leurs besoins grandissants de profils qualifiés et compétents. Faisant appel à de nouvelles technologies, elles ont décidé de faire face aux fluctuations de leur environnement en anticipant certains changements par le biais de mise en place de stratégies offensives.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de SEAAL, nous avons eu comme objectif initial de déterminer l'importance accordée à la politique de recrutement et de démontrer la place qu'occupe cette dernière dans la politique générale de la société, notamment la fonction ressources humaines.

Notre travail de recherche, l'analyse de la procédure de recrutement et les documents transmis par notre encadreur au sein de SEAAL nous ont permis de constater les bonnes pratiques en terme de recrutement et de connaître les attitudes suivies par SEAAL pour l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi que de voir l'influence de La politique du recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise.

De ce fait, l'analyse du processus de recrutement et les résultats dégagés après l'acheminement de notre enquête nous ont montré que le personnel n'est pas impliqué et n'est pas engagé par rapport à la société. De ce fait SEAAL privilégie le recrutement externe qui semble être un facteur de démotivation pour les collaborateurs de l'entreprise, ces derniers verront leurs chances d'évolution disparaître au profit des nouvelles recrues.

Ceci montre que la politique de recrutement de l'entreprise ne répond pas à ses besoins et exigences de développement, ce qui infirme notre **première hypothèse (H1)**, qui stipule que la politique de recrutement participe aux besoins et aux exigences du développement de l'entreprise.

Et puis, nous avons décelé une insuffisance dans la gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence, ainsi qu'un cumul de tâches et un manque de communication

Pour affirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de la société SEAAL, nous avons choisi de faire une recherche quantitative qui est le questionnaire à travers lequel nous avons constaté une diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par SEAAL pour la sélection des candidats et leurs intégrations. Chose qui affirme notre **deuxième hypothèse (H2)**.

En raison de tout ce qui a été constaté au niveau de SEAAL, nous pouvons dire qu'il lui reste beaucoup d'éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis par l'entreprise en matière de recrutement pour assurer la performance de fonction ressources humaines. La société doit mettre en place un système de planification d'effectifs et un processus d'évaluation d'emplois et des postes pour détecter d'une façon optimale les besoins en main d'œuvre. Aussi, nous soulignons la nécessité de la favorisation du recrutement interne qui va aider à la motivation des salariés, ainsi que la mise en place d'une politique de communication adéquate afin de remédier les mécontentements de ces derniers.

A cet effet, cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée qui permettrait de mieux éclaircir le processus de recrutement des employés.

Pour conclure, nous pensons que le recrutement à lui seul est insuffisant pour régler tous les problèmes de la performance de l'entreprise, car nous pouvons trouver une personne peut compétente et qualifiée mais qui ne sait pas les combiner ces atouts pour le bien l'entreprise, il s'agit là d'une autre problématique touchant d'autres aspects de recherche qui sont : la formation, la motivation et la communication.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- 1) ALEGRE (C .B) et ANDREASSIAN (A .E) et autres : Gestion des ressources humaines. Edition De) et autres.
- 2) BARRAUD, (J) et autres : Fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2000
- 3) BENCHEMAM Faycel et autres. gestion des ressources humaines, édition
- 4) BERTRAND (j.p) : Les techniques commerciales et marketing, Edition Bertin ante
- 5) BESSEYRE CH.: gérer des ressources humaines dans l'entreprise, l'édition d'organisation, Paris, 1990.
- 6) Besseyre des horts C-H. : vers une gestion stratégique des ressources humaines. Editions CMPOY, (E) et autres,
- 7) BRUNO, (B) et HARACHE, (G) : Toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010.
- 8) CHIROUSE (Yves), le marketing : Les études préalables à la prise de décision, Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.
- 9) CHIROUZE (Yves) : Les études de marché, 3ème Edition, Marketing, Paris, 1995
- 10) CMPOY, (E) et autres : Gestion des ressources humaines, PEARSON Education, France, 2008.
- 11) Collectif EPBI : Guide pratique de la gestion des ressources humaines, adaptation et arrangement, Algérie, 2009.
- 12) COTE (M) : la gestion des ressources humaines. Paris. Vuibert. 1975.
- 13) DESREUMEAUX (A) : Introduction à la gestion des entreprises. Édition Armand Colin .paris. 1992
- 14) Dietrich A., Pigeyre F., la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005
- 15) Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie ; Synthèse élaborée par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie)
- 16) GALAMBAID (B) : Si la GRH était de la gestion, Editions LIAISONS, 2003.
- 17) GAVAND (Alain), « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standard », Ed Eyrolles
- 18) GRHEP : Groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH.Economica. paris1993.
- 19) Gualino, paris 2013.
- 20) J.BOURDONNAIS : le recrutement, in encyclopédie de management de management, T2, vuibert ,1992.

- 21) Jean-Marie Parette, Jean-Luc Vachette, *Audit social*, Les éditions d'organisation, France, 1987
- 22) KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), *marketing management*, édition public-union, 1997.
- 23) LETHIELEUX Laetitia : *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, édition Gualino, Paris, 2013.
- 24) MONEREAU (M) : *Management des organisations touristiques*. édition BREAL. Paris.2008
- 25) PERETTI (J.M) : *gestion des ressources humaines*. 19ème édition. Vuibert . Paris .2013.
- 26) PERETTI Jean-Marie, « *ressources humaines* », Ed Vuibert, 10e édition.
- 27) PERETTI, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13ème édition, 2011.
- 28) PERETTI. (Jean-Marie) : *gestion des ressources humaines*, Ed Vuibert, 13e édition, (2005-2006)
- 29) S. Guerrero, « *les outils RH : les savoir-faire essentiel en GRH* », Ed Dunod, Paris
- 30) SABA (T) et L.DOLAN(S) : *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*. 5ème édition Pearson. Canada. 2013.
- 31) SEKIOU (L) : *La gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986.
- 32) SEKIOU, (L) et autres : *la gestion des ressources humaines*, Pearson Education, France.
- 33) SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011.
- 34) SENGE (P) et ARNAUD(B) et GAUTHIER(A) : *la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes*. édition EYROLLES .Paris.2006.
- 35) STIMEC, *La négociation*, Edition Dunod, 2ème édition.
- 36) THEVENET (Maurice), DEJOUX (Cécile), MARBOT (Eléonore), BENDER (Anne-Françoise), et SILVA (François), OPCIT.

Site Internet:

- 1) [http:// www.jemedevolpe.com](http://www.jemedevolpe.com)
- 2) <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif>.
- 3) <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F459.xhtml>
- 4) [http://www. Granddictionnaire.com](http://www.Granddictionnaire.com)
- 5) <http:// www.maxicours.com>.
- 6) <http://www.ecpa.fr>
- 7) <http:// www.ooreka.com>
- 8) <http:// www.seaal.dz>
- 9) <http:// www.formation-professionnelle-maroc.com>
- 10) <http:// www.memoireonline.com>

Revue :

MOKRANE (W) : Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013.

Thèses :

- 1) AISSAT M. Mohamed Amine, et autre, mémoire de licence en sciences commerciales option management le rôle d'une politique de recrutement dans la performance de formation ressources humaines cas : SANOFI AVENTIS Algérie, EHEC, 2013
- 2) BENSACI (Dounia), « la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises: étude de cas PROSPECT PLUS », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger 2009,
- 3) CHOUALI Nawel, AZZI Zahoua, Essai d'analyse du processus de recrutement et son influence sur la performance de l'entreprise, mémoire de fin d'études, EHEC, Alger, Algérie, 2010.
- 4) Imene ZERROUKI. Le DRH stratège en matière de recrutement et d'adéquation: profil de candidat / poste du travail. Etude de cas : BNA (KOLEA) mémoire fin d'étude master EHEC Kolea, Algérie, 2016.
- 5) Fatma KHLIFA KARFA , Kaula OUREZIFI L'impact de type de contrat de recrutement (CDICDD) sur la motivation des salariés Etude de cas : ECDE CHLEF, mémoire fin d'étude master EHEC Kola ,Algérie, 2016.
- 6) KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, Impact de la formation sur les ressources humaines. Cas : SONATRACH, INC, 2006.
- 7) HAMDI kenza, et autre, mémoire de fin de formation en sciences commerciales option comptabilité et gestion, les travaux de fin d'exercice cas: SEAAL Alger, INSFP, 2018.

ANNEXES

ANNEXES

Annexes N° 1 : Questionnaire



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Questionnaire

Monsieur, Madame

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche, pour la préparation de mon projet de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science de gestion à l'Ecole des hautes études commerciales

Le thème de mon mémoire porte sur «Essai d'analyse de la politique de recrutement dans la société» Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire (anonyme) et je serais gré de l'attention que vous y mettiez pour répondre dûment et entièrement à l'ensemble de ses Questions.

Fait par :

HANNACHE WASSIM

Note : Cochez (x) dans la zone de réponse qui vous semble appropriée

Fiche signalétique

Sexe :

Masculin Féminin

Age :

Moins de 25 ans Entre 25 et 35ans Entre 35 et 50 ans Plus de 50 ans

Catégories socioprofessionnelle :

Cadre supérieure Cadre Maitrise Exécuteur

Ancienneté :

Moins de 5ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

Niveau d'instruction :

Formation professionnelle

Secondaire

Universitaire

Autres (à préciser).....

Question

Q.1 Pourquoi avez-vous choisi La société SEAAL ?

Réputation

Recommandation de personnel

Proximité (emplacement)

Aspect financier

Autres (à préciser).....

Q.2 Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ?

Recrutement interne Recrutement externe

Q.3 Si par le recrutement interne, comment ?

Passerelle entre métiers

Ouverture de poste en interne

Réorganisation / réaffectation

Autres (à préciser).....

Q.4 Si par recrutement externe, comment ?

Programme de cooptation

Candidature spontanée

Agence d'emploi

Site de l'entreprise

Autres (à préciser).....

Q.5 Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ?

(Du dépôt de candidature jusqu'à la prise de fonction)

0 à 30 jours 30 à 60 jours Plus de 60 jours

6. Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Entretien individuel

Entretien en groupe

CV et lettre de motivation

Autres (à préciser).....

7. Si l'entretien ou test, comment vous les avez-trouvé ?

Très difficile

Difficile

Abordable

Facile

8. Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ?

Très bonne Bonne Moyenne Mauvaise

9. Comment se sont déroulés les préparatifs de votre prés-intégration ?

Très bonne Moyenne

Bonne Mauvaise

10. Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ?

CDD CDI

11. Avez-vous effectué une période d'essai ?

Oui Non

12. Quelle sont les mesures mises en place pour faciliter votre intégration ?

Livret d'accueil

Journée de présentation

Parrainage

Coaching

Autres (à préciser) :

13. Comment avez-vous trouvé votre intégration

Très rapide Rapide Moyenne Longue Très longue

Dans le cas où l'intégration est mauvaise, quel sont les problèmes rencontrés ?

.....
.....
.....

14. L'entreprise vous a-t-elle évalué dans votre poste ?

Oui Non

15. Si oui, par quel moyen ?

Questionnaire Entretien Observation

Autres (à préciser) :

16. Comment trouvez-vous votre charge de travail ?

Très chargé Chargé Pas chargé Pas du tout chargé

17. Si très chargé ou chargé, l'avez-vous communiqué à votre supérieur ?

Oui Non

18. Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ?

Tout à fait satisfait

Satisfait

Pas satisfait

Pas du tout satisfait

19. Que pensez vous de la politique de recrutement de SEAAL?

.....
.....

Nous vous remercions de votre collaboration, votre aide nous sera très précieuse

Annexes N° 2 : Quelques tests de recrutement

Tests de personnalité	<p>OPQ (occupational personality questionnaire) est l'un des tests les plus utilisés dans le monde depuis 27 ans et est traduit en 30 langues. Conçu par une entreprise britannique cotée en bourse(SHL), il est choisi surtout par des groupes internationaux. Il teste la personnalité à partir de 32 dimensions découpées en trois domaines : les modes de relation, les modes de pensée, les sentiments et émotions.</p> <p>Le test nommé Big Five résume la personnalité en cinq grands domaines reconnus internationalement : extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience, ouverture (ECPA).</p> <p>D5D est un questionnaire de personnalité fondé sur le Big Five. La cible est tout publique. Le temps d'administration est d'environ dix minutes (ECPA).</p> <p>Néo Pi-R concerne les postes à risque. Il s'appuie sur le Big Five et va plus loin dans l'analyse en rajoutant six facteurs pour chacune des cinq dimensions. Il dure de 30 à 45 minutes(ECPA).</p> <p>Le 16PF 5 a été conçu par R.B. Cattell et édité par un organisme anglais, OPP. Constitué de 185 questions, il décrit la personnalité à partir de seize facteurs primaires (cordialité, raisonnement, assurance en société, sensibilité, vigilance, imagination, intériorisation, appréhension, ouverture au changement, autonomie, perfectionnisme, tension) et quatre facteurs globaux (extraversion, anxiété, indépendance et contrôle de soi).</p>
Tests de personnalité et de motivation	<p>Le test nommé SOSIE évalue :</p> <ul style="list-style-type: none">-neuf traits de personnalité (ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, circonspection, persévérance, curiosité d'esprit, sociabilité, acceptation des autres, estime de soi) ;

	<p>-douze facteurs de motivation (considération sociale, liberté d'action, intérêt pour les autres, recherche d'approbation, conformisme, gout du pouvoir, matérialisme, implication, organisation-méthode, clarté des objectifs, challenge personnel, variété-nouveauté).</p> <p>Les 21 dimensions sont regroupées en quatre axes d'interprétation (dimensions personnelles, aspiration, travail et échange) et en quatre styles de management (stabilité et structure, pouvoir et activité, ouverture et contrôle, désintéressement et convictions).</p> <p>Le répondant doit choisir parmi quatre propositions celle qui correspond le mieux à son trait de personnalité et celle qui correspond le moins. Temps : 40 minutes (ECPA).</p>
Tests d'intelligence et d'aptitudes	<p>Les d'intelligence se nomment « tests de facteur g » et évaluent des aptitudes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -cognitives (verbal, numérique, spatial...); -perceptives (vision, audition...); -Psychomotrices (temps de réaction, dextérité manuelle...); -Physiques (force, équilibre...).
Tests de connaissances	Anglais (oral), orthographe, grammaire
Tests de compétences comportementales	<p>Le test Baron correspond à une évaluation de quinze facteurs regroupés sur cinq échelles. Il dure 40 minutes.</p> <p>Il mesure l'intelligence émotionnelle, « ensemble de facultés, compétences et aptitudes non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement » (ECPA).</p>
Autre tests	<p>D2000 : test culturel autour de dominos (facteur g, ECPA).</p> <p>R2000 : test culturel de flexibilité intellectuelle (facteur g, ECPA).</p> <p>GAT : test d'aptitudes générales (niveau CAP/BEP, 3). Il s'agit de quatre épreuves indépendantes qui mesurent les aptitudes verbales,</p>

	<p>numériques, spatiales et non verbales (ECPA).</p> <p>TEAI : test d'«évaluation des aptitudes intellectuelles (bac =2 et plus). Il est composé de trois épreuves indépendantes : verbale numérique, abstraite (ECPA).</p> <p>DAT 5 : test différentiel d'aptitudes(ECPA).</p> <p>CTA : évaluation de la pensée critique (ECPA).</p>
--	---

Source : <http://www.ecpa.fr>

Table des matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines	
Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH.....	6
1.1 Définitions de la GRH :.....	6
1.1.1 Objectifs de la GRH :.....	7
1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel :.....	8
1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :.....	9
1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines :.....	9
1.2.2 L'évolution de la GRH en Algérie :.....	1
1.3 Les modèles de la GRH :.....	12
1.3.1 Modèle traditionnel :.....	13
1.3.2 Le modèle des relations humaines :.....	13
1.3.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :.....	13
1.3.4 Le modèle de la gestion stratégique :.....	13
1.4 Les 4 missions majeures de la fonction RH :.....	13
1.4.1 La RH comme Expert Administratif.....	14
1.4.2 La RH comme Agent du Changement.....	14
1.4.3 La RH comme Partenaire des Employés.....	14
1.4.4 La RH comme Partenaire Stratégique.....	14
1.5 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :.....	15
1.5.1 Fonction stratégique :.....	15
1.5.2 Fonction partagée :.....	15

1.5.3	Fonction innovante :.....	15
1.5.4	Gestion individuelle et collective :.....	16
1.5.5	Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :.....	16
1.5.6	Gestion à court terme et long terme :.....	16
1.5.7	Gestion formelle et informelle :.....	16
1.5.8	Gardienne des valeurs culturelles :.....	17
Section 02 : Les pratiques principales de la GRH.....		18
2.1	Le recrutement :.....	18
2.1.1	Définition :.....	18
2.1.2	Les objectifs de recrutement :.....	18
2.1.3	Le processus de recrutement :.....	19
2.2	La rémunération :.....	19
2.2.1	Définition :.....	19
2.2.2	Les objectifs de la rémunération	19
2.2.3	Les enjeux de la rémunération :.....	20
2.4	La formation :.....	20
2.4.1	Définition :.....	20
2.4.2	Les objectifs de la formation	20
2.4.3	Le cycle de la formation :.....	21
2.4.4	L'importance de la formation :.....	21
2.5	La mobilité et la gestion des carrières:.....	22
2.5.1	La mobilité :.....	22
2.5.1.1	Définition de la mobilité :.....	22
2.5.1.2	Typologie de la mobilité :.....	22
a-	La mobilité verticale ou promotionnelle :.....	22
b-	La mobilité horizontale :.....	22
c-	La mobilité d'environnement :.....	22
2.5.1.3	Les objectifs de la mobilité :.....	22

2.5.2	La gestion de la carrière :.....	23
2.5.2.1	Définition de la gestion de carrière :.....	23
2.5.2.2	Les acteurs de la gestion de carrière :.....	23
a-	Le salarié :.....	23
b-	La DRH :.....	23
2.5.2.3	Les objectifs de la gestion de carrière	23
2.6	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :.....	24
2.6.1	Définition et acteurs de la GPEC :.....	24
2.6.2	Les acteurs de la GPEC :.....	25
2.6.3	La GPRH a pour objectifs de :.....	25
Section 03 : les missions et défis de la gestion des ressources humaines.....		26
3.1.	Les missions de la GRH :.....	26
3.1.1	Administrer efficacement sa ressource humaine :.....	26
3.1.2	La gestion du personnel :.....	26
3.1.3	Développement social :.....	26
3.2	Les grands défis de la GRH :.....	27
3.2.1	La GRH face aux défis :.....	27
3.2.1.1	Les défis technologiques:.....	27
3.2.1.2	Les défis démographiques:.....	28
3.2.1.3	Les défis sociaux	28
3.2.1.4	Les défis économiques:.....	28
3.2.1.5	Les défis réglementaires :.....	28
3.2.2	Les nouvelles réponses.....	28
3.2.2.1	La personnalisation :.....	29
3.2.2.2	L'adaptation	29
3.2.2.3	La mobilisation :.....	30
3.2.2.4	L'anticipation :.....	30
3.2.2.5	Le partage :.....	30

3.3	La fonction RH dans son nouvelle approche :.....	31
3.3.1	La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne :.....	31
3.3.1.1.	La société du savoir.....	32
3.3.1.2.	L'entreprise apprenante.....	32

CHAPITRE2 : Le recrutement, accueil et intégration du personnel

Section 1	: définition et objectif du recrutement (notion).....	35
1.1	L'évolution de recrutement :.....	35
1.2	Les définitions et les objectifs du recrutement :.....	36
1.2.1	Les différent définitions de recrutement.....	36
1.2.2	Les objectifs du recrutement :.....	37
1.2.3	Le profil du poste :.....	37
1.2.4	L'échéance.....	37
1.2.5	La compétitivité :.....	38
1.3	Les acteurs de recrutements :.....	38
1.4	Les raisons d'être de recrutement :.....	39
1.4.1	Le licenciement :.....	39
1.4.2	La retraite :.....	40
1.4.3	La démission :.....	40
1.5	Les disposition de recrutement :.....	41
1.5.1	Le recrutement interne :.....	41
a-	Les avantages :.....	41
b-	Les inconvénients :.....	42
1.5.1.5	Le répertoire des compétences :.....	43
1.5.1.6	L'affichage intérieur :.....	43
1.5.1.7	Le parrainage (cooptation, réseau) :	44
1.5.2	Le recrutement externe :.....	44
a-	Les avantages :.....	44
b-	Les inconvénients :.....	44

1.5.2.1	Consultation des candidatures spontanées reçues :	45
1.5.2.2	L'appel aux organismes officiel (L'ANEM) :.....	45
1.5.2.3	Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés.....	45
1.5.2.4	Les cabinets spécialisés :.....	45
1.5.2.5	Les recommandations de candidats (les cooptations) :.....	45
1.5.2.6	Recrutement par approche directe :	46
1.5.2.7	Les forums et les salons d'emploi :.....	46
1.5.2.8	Les autres moyens :.....	46
Section 2	Le processus de recrutement.....	47
2.1	La stratégie de recrutement :.....	49
2.1.1	La définition d'une stratégie de recrutement :.....	49
2.1.2	Développer son attractivité :.....	49
2.2	La préparation du recrutement :.....	49
2.2.1	L'expression de la demande :.....	49
2.2.2	L'analyse de la demande :.....	49
2.2.3	Définition du poste et du profil :.....	50
2.2.3.1	Définition du poste.....	50
2.2.3.2	Définition du profil.....	50
2.3.	Recherche des candidatures :.....	51
2.3.1	Prospection interne :.....	51
2.3.2	Prospection externe :.....	51
2.4	La sélection des candidats :	52
2.4.1	Analyse de curriculum vitae (premier tri).....	52
2.4.2	Les entretiens :.....	53
2.4.3	Les tests :.....	54
2.5	La finalisation du recrutement:.....	55
2.5.1	La décision :.....	55
2.5.2	La proposition :.....	56

2.5.3	Accueil :.....	57
2.5.4	Intégration :.....	57
2.6	Les limites d'un processus de recrutement :.....	58
Section 3 : le coût et les missions d'audit du recrutement.....		60
3.1.1	Les coûts correspondant au temps de travail passé dans le processus :...	60
3.1.2	Les coûts correspondant à des frais directs facturés :.....	61
3.2	L'audit recrutement	61
3.2.1	La décision de procéder à un recrutement :.....	61
3.2.2	La procédure de recrutement :.....	61
3.2.3	L'accueil et l'intégration :.....	62
3.2.4	Le cout du recrutement :.....	62
3.2.5	Le fonctionnement du service de recrutement :.....	62
3.3	Les missions d'audits du recrutement :.....	62
3.3.1	L'audit d'efficacité :.....	62
3.2.2	L'audit stratégique :.....	62
3.2.3	L'audit de conformité :.....	62
 CHAPITRE 3 : Diagnostic de la politique de recrutement de la société		
Section 1 : La présentation d'organisme d'accueil.....		65
1.1	Historique :.....	65
1.2	Présentation de la société SEAAL:.....	67
1.2.1	Profil SEAAL:.....	67
1.2.2	Profil ADE:.....	67
1.2.3	Profil ONA:.....	67
1.2.4	Profil SUEZ:.....	68
1.3	Les objectifs et le rôle de SEAAL:.....	68
1.3.1	Les objectifs:.....	68
1.3.2	Le rôle de société SEAAL:.....	69

1.4	La politique de recrutement.....	71
1.4.1	Une politique volontariste vis-à-vis les jeunes:.....	71
1.4.2	Les relations avec les écoles étendues:.....	71
1.4.3	L'apprentissage pour favoriser l'insertion :.....	72
1.4.4	De plus en plus de place pour les femmes :	72
1.5	Le processus de recrutement.....	72
Section 2 : La présentation de la démarche de l'enquête.....		78
2.1	Généralités sur l'enquête par sondage :.....	79
2.2	L'échantillonnage :.....	79
2.2.1	La construction de l'échantillon :.....	79
2.2.1.1	Echantillon probabiliste (Aléatoire) :.....	80
2.2.1.2	Echantillon non probabiliste (empirique) :.....	80
2.2.2	La détermination de la taille de l'échantillon :.....	81
2.3	Le questionnaire :.....	81
2.3.1	La rédaction du questionnaire :.....	81
2.3.1.2	La qualité d'un questionnaire:.....	82
2.3.1.3	L'ordre des questions:.....	82
2.4	Le dépouillement du questionnaire:	82
2.5	L'interprétation des résultats:.....	83
2.6	Présentation de la méthodologie de notre enquête :.....	83
2.6.1	L'objectif de l'enquête.....	84
2.6.2	Le plan d'étude.....	84
a-	L'élaboration du questionnaire.....	84
b-	Choix de la population enquêté :.....	84
c-	Le conduit de l'enquête :.....	84
2.6.3	Présentation des résultats :.....	85
Section 3 : Résultats, Synthèses et Suggestions.....		86
3.1	Résultats :.....	86

3.2	résultats, Synthèses et suggestions.....	109
	CONCLUSION GENERALE.....	112
	Bibliographie	
	Annexes	

