

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

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

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

**L'impact du recrutement dans le processus de la  
recherche des compétences des ressources  
humaines  
Etude de cas : Établissement national de la  
navigation aérienne (ENNA)**

**Présenté par :**

**Mlle. Mouna Bouraoui**

**Encadreur :**

**Mr. Mohamed Cherif MADAGH**

**Professeur à EHEC**

**10<sup>e</sup> promotion**

**Juin 2023**



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

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

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

**L'impact du recrutement dans le processus de la  
recherche des compétences des ressources  
humaines  
Etude de cas : Établissement national de la  
navigation aérienne (ENNA)**

**Présenté par :**

**Mlle. Mouna Bouraoui**

**Encadreur :**

**Mr. Mohamed Cherif MADAGH**

**Professeur à EHEC**

**10<sup>e</sup> promotion**

**Juin 2023**

## **Dédicace**

*Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour :*

*À ma mère Djamila, mon roc, mon inspiration constante. Ta bienveillance et ton soutien ont été mes piliers. Je te suis éternellement reconnaissante.*

*À mon père Brahim, mon guide, ma source de force. Tes encouragements et ta confiance en moi m'ont donné l'audace d'aller de l'avant. Je te suis profondément reconnaissante.*

*À ma sœur bien-aimée Rayene, ma confidente et complice. Notre lien est spécial, je suis bénie de t'avoir. Merci pour ton soutien constant.*

*À mes chers amis, ma deuxième famille. Votre soutien indéfectible et votre présence bienveillante m'ont donné la force d'avancer. Votre amitié est un trésor précieux.*

*À mon cher oncle Abdallah, je te remercie pour tout ce que tu as fait pour moi et pour ta bienveillance, même en l'absence physique. Tu resteras à jamais dans mes pensées et dans mes prières. Puissent mes accomplissements et mon travail être une humble façon de te rendre hommage. Que Dieu veille sur toi, maintenant et toujours.*

*Que cette dédicace soit le témoignage de mon amour profond et de ma reconnaissance éternelle envers vous. Vous êtes les personnes les plus chères à mon cœur, et cette réussite est également la vôtre.*

*Du fond de mon cœur...*

**Mouna Bouraoui**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier mon dieu pour m'avoir donné la force, la persévérance et la guidance nécessaire pour mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier ma profonde gratitude à mon encadreur le professeur MADAGH qui m'a enseigné, encadré et guidé au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier, madame Mancer.Nessma mon encadrante au sein de l'entreprise ENNA pour son soutien, son suivi et ses conseils. C'était un grand plaisir et honneur pour moi d'avoir travaillé avec elle. Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ENNA.

Mes remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner mon travail.

Un merci spécial va également ma famille et à mes amis. Leur encouragement et pour leur soutien moral ont été des moteurs essentiels dans la réalisation de ce travail.

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel de l'EHEC, et toutes personnes ayant contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail.

## **Résumé**

Le recrutement joue un rôle stratégique, solide et performant dans le développement d'une entreprise. Il permet de trouver et d'attirer les talents appropriés, favorise l'innovation, préserve la culture d'entreprise et établit une équipe de direction solide. Ce dernier contribue ainsi à la croissance et à la réussite à long terme. L'étude menée au sein de l'entreprise ENNA confirme l'importance stratégique du recrutement et de l'acquisition de compétences adaptées. L'entreprise accorde de l'intérêt au processus de recrutement qui est considéré comme la clé de son dynamisme et de sa stabilité. Elle met en œuvre des principes de management du recrutement modernes, en mettant l'accent sur la recherche de compétences et en valorisant le développement individuel au sein de l'entreprise.

**Mots clés :** Recrutement – Talents - Recherche de compétences- Développement individuel.

## **Abstract**

Recruitment plays a strategic, strong, and effective role in the development of a company. It enables finding and attracting suitable talents, fosters innovation, preserves the company culture, and establishes a strong leadership team. The latter contributes to long-term growth and success. The study conducted within the ENNA company confirms the strategic importance of recruitment and acquiring relevant skills. The company places importance on the recruitment process, which is considered key to its dynamism and stability. It implements modern recruitment management principles, emphasizing the search for skills and valuing individual development within the company.

**Keywords:** Recruitment - Talents- Skills search- Individual development.

## Liste des tableaux

<b>Chapitre II</b>	
<b>Tableau II-1</b> : La logique compétence pour l'entreprise. ....	40
<b>Tableau II-2</b> : La logique compétence pour la gestion des ressources humaines. ....	40
<b>Chapitre III</b>	
<b>Tableau III-1</b> : Tableau croisé 1 .....	81
<b>Tableau III-2</b> : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1 .....	82
<b>Tableau III-3</b> : Mesures symétriques .....	82
<b>Tableau III-4</b> : Tableau croisé 2 .....	83
<b>Tableau III-5</b> : Test de dépendance des variables du tableau croisé 2 .....	84
<b>Tableau III-6</b> : Mesures symétriques .....	85
<b>Tableau III-7</b> : Tableau croisé 3 .....	86
<b>Tableau III-8</b> : Test de dépendance des variables du tableau croisé 3 .....	87
<b>Tableau III-9</b> : Mesures symétriques .....	87

## Liste des figures

<b>Chapitre I</b>	
<b>Figure I.1</b> : Les étapes du processus de recrutement .....	15
<b>Chapitre II</b>	
<b>Figure II.1</b> : Les composantes d'une compétence.....	35
<b>Chapitre III :</b>	
<b>Figure III-1</b> : Organigramme de l'ENNA.....	60
<b>Figure III-2</b> : Organigramme de la DJRH.....	61
<b>Figure III-3</b> : Répartition des enquêtés selon le sexe.....	64
<b>Figure III-5</b> : Répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.....	65
<b>Figure III-7</b> : Canal de communication initial.....	67
<b>Figure III-8</b> : Canal de communication en cas de recrutement interne .....	67
<b>Figure III-9</b> : Canal de communication en cas de recrutement externe.....	68
<b>Figure III-10</b> : Signification du recrutement et recherche de compétence pour une entreprise moderne.....	68
<b>Figure III-11</b> : Estimation de la durée du processus de recrutement .....	69
<b>Figure III-12</b> : Technique de sélection employé dans le processus du recrutement.....	69
<b>Figure III-13</b> : Niveau de difficulté de l'entretien ou du test.....	70
<b>Figure III-14</b> : Le type de contrat.....	71
<b>Figure III-15</b> : Se soumettre à une période d'essai.....	71
<b>Figure III-16</b> : Considération des compétences comme critères de choix au sein de l'entreprise.....	72
<b>Figure III-17</b> : Critères de choix des compétences pour l'entreprise.....	73
<b>Figure III-18</b> : Qualité des explications fournies par le recruteur concernant le poste.....	74
<b>Figure III-19</b> : Mesures mises en place pour faciliter l'intégration .....	74
<b>Figure III-20</b> : Intéressement du recruteur au candidature (compétences et expérience professionnelle).....	75
<b>Figure III-21</b> : Satisfaction des employés face à leurs attentes par rapport à leurs postes occupés.....	76
<b>Figure III-22</b> : Adaptation et cohérence du profil avec les exigences du poste.....	77
<b>Figure III-23</b> : Motivation des enquêtés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement.....	77
<b>Figure III-25</b> : Évaluation de l'expérience vécue.....	79
<b>Figure III-26</b> : Avis des employés face aux améliorations à effectuer au processus de recrutement adopté.....	80

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
RH	Ressources Humaines
QI	Quotient intellectuel
IE	Intelligence émotionnelle
PME	Petite et moyenne entreprise
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
Ofem	Observatoire du financement des entreprises par le marché
DIF	Droit individuel à la formation
CIF	Congé individuel de formation
SSC	Système de suivi des candidatures
R&S	Recrutement et Sélection
ENNA	Établissement national de la navigation aérienne
OGSA	Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique
ONAM	Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie
ENEMA	Établissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique
ENESA	Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique
EPIC	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
IGT	Inspection général technique
AIG	Audit interne de gestion

SIE	Sureté interne de l'établissement
DDNA	Direction de développement de la navigation aérienne
DTNA	Direction technique de la navigation aérienne
DL	Direction de logistique
DENA	Direction de l'exploitation de la navigation aérienne
CQRENA	Centre de qualifications recyclages et d'expérimentations de la navigation aérienne
DJRH	Direction juridique et des ressources humaines
DRFC	Direction des ressources des finances et de la comptabilité
FIU	Flight unit inspection
DSA	Direction de la sécurité aéronautique
CNR	Caisse nationale des retraites
SSLI	Service de sauvetage et lutte contre incendie
SPSS	Statistical package for the social sciences
GRH	Gestion des ressources humaines

## Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Contenu de concept du recrutement.....</b>	<b>2</b>
- <b>Section 01 : L'importance du processus de recrutement dans l'entreprise moderne .....</b>	<b>7</b>
- <b>Section 02 : Le processus de recrutement.....</b>	<b>14</b>
- <b>Section 03 : Le recrutement comme acte de partage entre les managers et la DRH de l'entreprise moderne .....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises.....</b>	<b>30</b>
- <b>Section 01 : La notion de compétence et son importance dans l'entreprise moderne .</b>	<b>32</b>
- <b>Section 02 : Les compétences managériales et relationnels au cœur du management de recrutement moderne .....</b>	<b>43</b>
- <b>Section 03 : Le recrutement comme acte managérial dans la recherche des compétences.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre III : Etude de cas.....</b>	<b>57</b>
- <b>Section 01 : Présentation de l'ENNA .....</b>	<b>58</b>
- <b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>62</b>
- <b>Section 03 : Résultats de la recherche.....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>

## **Introduction générale**

## Introduction générale

Ce qui caractérise le développement de l'entreprise de la nouvelle génération, ce sont les efforts investis par les acteurs et les managers dans le domaine du recrutement et du choix des compétences.

L'entreprise d'aujourd'hui est davantage une terre de compétence et de développement des talents de ses ressources humaines.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en management.

Nous avons choisi de traiter un thème aussi important et déterminant, à savoir celui lié à **l'impact du recrutement dans le processus de la recherche des compétences des ressources humaines.**

Ce thème de recherche demeure d'actualité et d'intérêt scientifique et pratique même. Il constitue, dans ce sens, le noyau de la recherche des performances et du professionnalisme.

Le recrutement dans son approche MGT moderne constitue une affaire trop sérieuse pour le développement et la réussite des projets de l'entreprise.

Dans ce même cadre, nous avons choisi le terrain de recherche de l'entreprise ENNA, qui représente pour nous une occasion scientifique de valoriser l'expérience de cette entreprise.

Parmi nos axes de problématique de recherche, nous tenterons de mettre en relief :  
**Comment le recrutement contribue-t-il au développement des compétences des ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui ?**

Pour traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- **Les pratiques de recrutement au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude répondent-elles aux exigences orientées compétences de recherche et développement des compétences managériales de l'entreprise moderne ?**
- **Les efforts que déploie l'entreprise dans ce domaine reposent-ils sur des principes de management du recrutement moderne ?**

Pour répondre à ces axes de problématique, nous avons fait appel à des hypothèses de recherche qui constitueront, pour les besoins de notre étude, nos pistes de recherche et même notre cadre d'orientation scientifique et méthodologique de l'étude en question.

Parmi ces hypothèses, nous retenons :

**H1** : Les pratiques de recrutement de l'entreprise objet de notre étude ne répondent pas adéquatement aux exigences orientées compétences de recherche et développement.

## Introduction générale

**H2 :** L'entreprise accorde une priorité particulière au recrutement de compétences managériales.

S'agissant du cadre méthodologique et scientifique de notre recherche, nous avons opté pour une démarche cohérente et adaptée au contexte de notre étude, à savoir le recours à une étude descriptive, voire monographique, portant essentiellement sur le phénomène de recrutement et son lien avec la recherche des compétences.

Dans ce même sens, nous avons mené une enquête par questionnaire destinée généralement à un échantillon des nouvelles recrues afin de mieux cerner la problématique du recrutement au sein de l'entreprise objet de notre étude de cas.

L'enquête a pour objectif de déceler les insuffisances au niveau du management de l'entreprise ainsi que les points forts caractérisant le fonctionnement de l'entreprise en question, notamment sur le plan humain et organisationnel.

En complément à cette démarche, nous avons mené des entretiens avec quelques responsables et managers de l'entreprise en question dans le but de comprendre le contenu des discours des acteurs et les efforts investis par ces derniers en matière de politique de recrutement et de choix des compétences.

Enfin, vu la nature de notre thème de recherche et la problématique de départ, nous avons élaboré un plan de recherche articulé autour de 3 chapitres essentiels, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale.

Le premier chapitre explore le concept du recrutement en se concentrant sur plusieurs aspects clés. La première section examine l'importance stratégique du recrutement au sein de l'entreprise. La deuxième section se penche sur le processus de recrutement. Enfin, la troisième section analyse le recrutement en tant qu'acte de collaboration entre les gestionnaires et la DRH de l'entreprise moderne.

Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons la recherche des compétences et son rôle crucial dans le développement des entreprises. La première section abordera la notion de compétence et son importance au sein de l'entreprise moderne. La deuxième section mettra l'accent sur les compétences managériales et relationnelles au cœur de la gestion moderne du recrutement. Enfin, dans la troisième section, nous examinerons le recrutement en tant qu'acte de gestion dans la recherche des compétences. Nous discuterons de la contribution du recrutement à l'identification et à l'acquisition des compétences nécessaires pour le développement et la réussite de l'entreprise.

## **Introduction générale**

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous nous pencherons sur une étude de cas. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise ENNA. La deuxième section décrira en détail la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude de cas. Nous expliquerons les différentes étapes et les outils utilisés. Dans la troisième section, nous présenterons les résultats de notre recherche, avec une synthèse générale de notre étude.

**Chapitre I : Contenu de concept du  
Recrutement**

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

Le recrutement est l'un des processus les plus importants de la gestion des ressources humaines pour toute entreprise, car il permet de sélectionner les meilleures compétences pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. En effet, le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à recruter et à maintenir en poste des RH compétents et motivés qui contribuent à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

De ce fait, quand on parle de l'importance stratégique du recrutement pour les entreprises. On fait sans doute allusion aux les différents éléments qui rendent le recrutement si important pour les entreprises, notamment les avantages qu'un recrutement réussi peut apporter, comme la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité et l'augmentation de la satisfaction des employés. Nous discuterons des risques liés à un recrutement inapproprié, tels que la perte de temps et d'argent, la baisse de la productivité et la diminution de la satisfaction des employés.

Cependant, il existe différentes étapes de ce processus de recrutement, de la planification des besoins en personnel à l'évaluation et à la sélection des candidats. Nous examinerons les différentes techniques de recrutement utilisées par les entreprises, telles que les annonces d'emploi, les réseaux sociaux, les sites de recrutement en ligne et les agences de recrutement. Nous soulignerons également l'importance de la gestion des données liées au processus de recrutement et comment les entreprises peuvent les utiliser pour améliorer leur processus de recrutement.

En effet, dans toute structure, les différents managers de l'entreprise collaborent pour définir les besoins en personnel et comment ils travaillent ensemble pour trouver les candidats idéaux. Nous évoquerons les outils et les méthodes de collaboration utilisée par les managers pour réussir le recrutement, tels que les tableaux de bord de recrutement et les logiciels de gestion des talents. Nous soulignerons également l'importance de la communication et de la coordination entre les managers pour garantir que tous les candidats potentiels soient évalués de manière équitable et que les décisions de recrutement soient prises de manière collaborative.

En somme, ce chapitre examinera l'importance stratégique du recrutement pour les entreprises et a souligné les risques liés à un recrutement inapproprié. Nous allons également examiner le processus de recrutement dans une entreprise, en mettant en évidence les différentes étapes et techniques de recrutement. Enfin, nous avons examiné le rôle crucial de la collaboration et du partage entre les managers dans le processus de recrutement. Nous espérons que ce mémoire fournira des recommandations pratiques pour les entreprises pour améliorer leur processus de recrutement et leur permettre de recruter les meilleurs talents pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

# **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

## **Section 01 : L'importance du processus de recrutement dans l'entreprise moderne.**

Le recrutement est le levier fondamental qui permet à toute entreprise de se développer son capital humain et financier. Il vise à trouver les meilleures compétences ainsi que des nouveaux talents parmi les candidats postulant à l'offre d'emploi. La sélection d'un bon candidat relève de la responsabilité d'un chargé de recrutement au sein de l'entreprise.

### **1. Brève histoire :**

Certains auteurs comme Charles-Henri Dumon nous éclairent sur l'expérience de certaines entreprises en matière de pratiques de recrutement, à travers la mise en valeur d'une brève histoire relatif à ce domaine névralgique et vivant.

Pendant des millénaires, les critères de sélection des êtres humains se sont principalement basés sur des caractéristiques physiques, tels que la force et la santé. Bien que ces critères soient inadaptés à notre monde actuel, les recruteurs continuent inconsciemment de leur accorder de l'importance lors des processus de recrutement. Cela se reflète par exemple dans le fait que les PDG des 500 premières entreprises américaines ont en moyenne une taille supérieure de 6,35 cm à celle de l'Américain moyen <sup>1</sup>.

Au fil du temps, les recruteurs se sont ensuite concentrés sur des critères tels que l'intelligence (mesurée par le QI), l'expérience, les diplômes, ainsi que des compétences analytiques, logiques et mathématiques. Cela était principalement dû au fait que de nombreux emplois étaient considérés comme interchangeables d'une entreprise à l'autre, et que l'expérience et la performance passée étaient les meilleurs indicateurs de la performance future.

Il y a eu une période récente où l'intelligence émotionnelle (IE) a émergé en parallèle avec les compétences et le quotient intellectuel. Aujourd'hui, le défi consiste à recruter des personnes en se basant sur leur potentiel et leur capacité à s'adapter à un environnement complexe et en constante évolution. Les candidats recherchés sont ceux qui ont une curiosité insatiable, une capacité à explorer de nouvelles idées et à voir des connexions que d'autres ne voient pas. Ils doivent également avoir une forte motivation pour eux-mêmes et pour leur équipe, ainsi qu'une ténacité à toute épreuve pour surmonter les difficultés, tout en ayant des compétences techniques adaptées au poste <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> DUMON (C-H), Recruter les meilleurs à l'ère digitale, édition Eyrolles, 1ère édition, Paris, 2016, P 14.

<sup>2</sup> Ibid, P 16.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

### 2. Notions de recrutement :

D'après Barber (1998), Le recrutement peut se définir comme : « un ensemble de pratiques assurées par l'organisation visant à identifier et à attirer des employés potentiels <sup>1</sup> . »

Selon Bilodeau (2012), « le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement <sup>2</sup> . »

« Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques <sup>3</sup> . »

Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût souvent sous-estimé <sup>4</sup>;

Le recrutement est un acte managérial qui consiste à rechercher, présélectionner, embaucher des candidats et enfin à les intégrer afin de trouver les meilleures compétences qui répondent aux besoins de l'organisation.

Le recrutement est un moteur de changement visant l'excellence. Il faut mettre l'accent que le succès d'une entreprise n'est pas seulement déterminé par les produits ou services fournis, mais aussi par l'efficacité de ses employés.

### 3. L'objectif d'un employeur dans ses démarches de recrutement :

L'objectif d'un employeur dans ses démarches de recrutement est double, d'une part, obtenir un nombre suffisant de candidatures et, d'autre part, obtenir des candidatures de qualité <sup>5</sup> .

- **Un nombre suffisant de candidatures** : Un recrutement réussi devrait générer de deux à cinq candidats pertinents pour chaque poste à pourvoir, pour donner au recruteur la chance de faire une sélection parmi ces candidatures en gagnant de temps et d'argent ;
- **Des candidatures de qualité** : Il est important de recruter des collaborateurs qui correspondent aux exigences de poste, en éliminant les candidatures non pertinentes ;

Les deux capacités les plus recherchées par les recruteurs sont l'esprit d'équipe et la communication effective.

---

<sup>1</sup> LAROCHE (P) et autres, GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, édition De Boeck Supérieur, 1er édition, 2019, P 96.

<sup>2</sup> DIAFOUKA (H-M), Outils et procédures de recrutement : Pour recruter efficacement, édition L'Harmattan., Paris, 2022, P 17.

<sup>3</sup> PERETTI (J-m), Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 21ème édition, Paris, 2016, P 61.

<sup>4</sup> GAVAND (A), Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, édition Eyrolles, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 2013, P 71.

<sup>5</sup> BOURHIS (A), Recrutement et sélection du personnel, édition CHENELIÈRE, 3e édition, 2018, P223.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

### 4. L'importance stratégique de recrutement :

Le recrutement est une pratique fondamentale dans le management des ressources humaines, il sert à choisir et évaluer les meilleures qualifications parmi les candidats afin de satisfaire les besoins de l'organisation. La transparence et l'égalité représentent la clé pour la réussite de ce processus.

On dit que le recrutement est une démarche stratégique pour la performance de l'entreprise, il permet de :

- L'intégration des nouveaux talents contribue à la préservation de la santé de l'entreprise et enfin garantir sa pérennité ;
- Aider à bâtir votre marque en tant qu'employeur ;
- Atteindre les objectifs de la société avec moins de coûts ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- Augmenter leur capital humain et financier ;

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est considérée comme un élément majeur de sa performance. En effet, Un organisme doit anticiper ses besoins en RH ; pour assurer un avantage concurrentiel qui lui permettra d'attirer les compétences nécessaires pour son développement <sup>1</sup> .

### 5. Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité primordiale qui permet d'obtenir les RH et déterminer la fonction globale d'une entreprise afin d'accomplir ses différents objectifs.

Pour cela, il est dans l'intérêt de tout organisme de définir les objectifs du recrutement :

- Sélectionner un candidat qualifié qui possède les compétences requises pour le poste à pourvoir ;
- Engager de nouveaux talents en veillant à rester compétitif ;
- Satisfaire l'ensemble des besoins en main-d'œuvre de l'entreprise ;
- Garantir le positionnement des candidats dans les fonctions adéquates, leur permettant ainsi de démontrer leurs compétences professionnelles ;
- Encourager les employés à améliorer leurs compétences au sein de l'entreprise ;

Le but essentiel de la procédure de recrutement est d'identifier et d'évaluer les qualifications personnelles qui correspondent aux exigences de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> GAVAND (A), Op.cit, P 26.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

### 6. Les méthodes de recrutement :

Les méthodes de recrutement consistent à sélectionner les moyens de communication avec les candidats potentiels <sup>1</sup>. Il est essentiel de choisir le mode de recrutement en fonction des exigences et des compétences requises pour le poste.

#### 6.1. Recrutement interne :

Le recrutement interne offre l'avantage d'évaluer les candidats plus aisément car l'organisation les connaît déjà. Cette méthode permet d'économiser du temps et de l'argent tout en envoyant un message positif sur la valorisation de la croissance professionnelle des employés au sein de l'entreprise <sup>2</sup>.

Actuellement les entreprises utilisent différentes méthodes de recrutement en interne, telles que <sup>3</sup> :

- 6.1.1. L'affichage :** La méthode de l'affichage d'une description de poste sur un babillard ou un tableau est considéré comme c'est le premier moyen de communication des offres d'emploi. Cette méthode peut également être réalisée à travers un babillard électronique, une lettre à tout le personnel ou une annonce dans le journal interne. Elle vise à informer tous les salariés de l'organisation des postes à pourvoir et des compétences requises pour postuler ;
- 6.1.2. Les plans de relève :** sont une des méthodes les plus ciblées pour planifier les RH. Ils consistent à identifier les employés qui sont les plus à même d'assurer la succession pour chaque poste. Ces plans peuvent être intégrés aux dossiers de chaque employé ou résumés dans des tableaux de remplacement. Les grandes entreprises ont tendance à privilégier cette méthode par rapport à l'affichage ;
- 6.1.3. Les répertoires des compétences :** rassemblent toutes les données liées aux compétences détenues par les employés de l'organisation sous forme de fiches individuelles. Ils permettent de positionner clairement les candidats en fonction des compétences recherchées et sont souvent utilisés par les PME. Contrairement aux plans de relève, les répertoires des compétences peuvent inclure tous les employés ;
- 6.1.4. Les listes de rappel :** En plus du recrutement interne traditionnel, qui implique de rechercher des candidats en interne, les entreprises peuvent également se tourner

---

<sup>1</sup> BOURHIS (A), op.cit, P 224.

<sup>2</sup> Ibid, P 224.

<sup>3</sup> Ibid, PP 226-229.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

vers les anciens salariés qui ont quitté l'organisation. Pour communiquer avec ces anciens employés, les entreprises utilisent généralement une approche individuelle. Pour cela, elles doivent conserver les dossiers des employés qui ont quitté leur poste, contenant leurs coordonnées, leurs compétences et leurs performances professionnelles ;

Cependant, il peut arriver que les entreprises ne souhaitent pas se concentrer exclusivement sur le recrutement interne et optent pour un mode de recrutement externe.

**6.2.Recrutement externe :** s'adresse à l'ensemble de la population active, qu'elle soit à la recherche d'un emploi ou non, ce qui en fait un groupe vaste et diversifié.

Cependant, les entreprises ont recours à diverses méthodes de recrutement en externe, notamment <sup>1</sup> :

**6.2.1. Les sites Web :** ce type de canal est l'un des moyens les plus courants pour effectuer un recrutement externe. Ils permettent de fournir une visibilité importante à de nombreux demandeurs d'emploi en ligne. Il existe essentiellement quatre catégories de sites web pour recruter : les sites privés de recrutement, la section carrière du site web de l'organisation, les sites gouvernementaux de banques d'emplois et, enfin, les moteurs de recherche ;

**6.2.2. Les médias sociaux :** Ce sont également de plus en plus utilisés pour le recrutement externe. Ils permettent de partager des actualités pour que les internautes qui ne connaissent pas une entreprise en particulier la découvrent. Les sites de réseautage, les outils d'expression tels que les blogues ou les microblogues et les plateformes de partage de contenu sont particulièrement populaires pour le recrutement sur les réseaux sociaux ;

**6.2.3. La presse écrite :** Les organisations de toutes tailles utilisent couramment la presse écrite pour publier des annonces d'emploi, bien qu'elle ait subi une baisse significative ces dernières années. Certains médias ont réagi à cette tendance en publiant les offres d'emploi à la fois dans leur format imprimé et sur leur site web. Toutefois, cette diminution de l'utilisation de la presse écrite comme méthode de recrutement n'est pas uniforme, car certains secteurs d'activité, notamment le commerce de détail, continuent d'afficher des offres d'emploi dans les journaux ;

---

<sup>1</sup> BOURHIS (A), op.cit, PP 230-255.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

Il existe une variété de publications proposant des annonces d'emploi, allant des journaux nationaux aux journaux locaux hebdomadaires en passant par les magazines spécialisés. Il est donc crucial de sélectionner soigneusement le média et le type d'annonce en fonction du profil du poste et des besoins de l'organisation.

**6.2.4. Les agences privées de recrutement :** agissent en tant qu'intermédiaires entre les employeurs et les personnes en quête d'un emploi. Ces agences incluent les agences de placement, les agences de placement temporaire et les agences de recrutement de cadres ;

**6.2.5. Les agences et les bureaux publics :** Le principe des agences et des bureaux publics est de fournir des services ou de réglementer des activités spécifiques au sein du gouvernement. Ces agences et bureaux sont généralement créés par une loi ou une réglementation et ont des missions et des responsabilités spécifiques définies par leur législation ;

Les agences et les bureaux publics sont souvent spécialisés dans un domaine particulier, comme la réglementation de l'environnement, la gestion des transports en commun, la collecte de données statistiques, le recrutement de fonctionnaires, etc. Ils peuvent être chargés de mettre en place des politiques publiques, d'exécuter des programmes gouvernementaux, de réglementer des industries ou des activités, ou de fournir des services publics aux citoyens.

Ces agences et bureaux publics ont souvent une certaine autonomie par rapport au gouvernement central et sont dirigés par des directeurs ou des administrateurs nommés ou approuvés par le gouvernement. Ils sont financés par le budget de l'État et sont tenus de rendre compte de leurs activités et de leurs résultats à leur autorité de tutelle, au public ou à d'autres organes de supervision.

En résumé, les agences et les bureaux publics sont des organes spécialisés du gouvernement qui ont des missions et des responsabilités spécifiques pour fournir des services publics ou réglementer des activités dans des domaines particuliers.

**6.2.6. Les salons et les foires de l'emploi :** Ces événements offrent aux employeurs la possibilité de rencontrer directement des candidats potentiels en quelques jours seulement. Il existe différents types de salons de l'emploi, tels que les salons organisés sur les campus universitaires, les salons de l'emploi communautaires, les salons de l'emploi spécialisés et les salons de l'emploi en ligne. ;

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

- 6.2.7. Les établissements d'enseignement :** Ils sont particulièrement adaptés pour recruter des candidats débutants ou des stagiaires, parfois dans le cadre de leur formation ;
- 6.2.8. Les associations professionnelles et les syndicats :** Ces organisations sont des partenaires précieux pour les employeurs à la recherche de candidats possédant des qualifications professionnelles spécifiques. La plupart des associations et syndicats disposent d'un service de placement ou d'un site Web pour aider à recruter des talents ;
- 6.2.9. Le réseautage :** Le recrutement par le biais de réseaux est une méthode couramment utilisée pour pourvoir des postes vacants. Cette approche est avantageuse car elle est peu coûteuse et ne nécessite pas d'intermédiaires. Toutefois, elle peut être risquée si les candidats ne sont pas de qualité. Pour optimiser cette méthode, il est conseillé de favoriser les recommandations du personnel et les candidatures spontanées afin d'attirer des candidats qualifiés et en nombre suffisant ;
- 7. Les perspectives d'avenir du recrutement :**

Le recrutement est un domaine en constante évolution, et les perspectives d'avenir sont influencées par les tendances actuelles en matière de technologie, de démographie et de marché du travail. Voici quelques perspectives d'avenir du recrutement <sup>1</sup> :

- 7.1.Utilisation accrue de la technologie :** Les entreprises continueront à adopter de nouvelles technologies pour améliorer leurs processus de recrutement, notamment l'utilisation de logiciels de suivi des candidatures, d'outils de gestion de candidatures en ligne, de chatbot pour répondre aux questions des candidats et d'analyses de données pour améliorer leur processus de recrutement ;
- 7.2.Accent sur la diversité et l'inclusion :** Les entreprises chercheront de plus en plus à recruter une main-d'œuvre diversifiée pour améliorer la représentation et l'inclusion au sein de leur organisation. Cela inclut le recrutement de personnes de différentes origines ethniques, cultures et orientations sexuelles ;
- 7.3.Recrutement à distance :** La pandémie de COVID-19 a entraîné une adoption massive du recrutement à distance, et cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir. Les entreprises continueront à utiliser des entretiens vidéo et d'autres outils de recrutement à distance pour réduire les coûts et atteindre des candidats dans le monde entier ;

---

<sup>1</sup> BOURHIS (A), op.cit, PP 255-257.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

**7.4. Personnalisation de l'expérience de recrutement :** Les entreprises chercheront à personnaliser l'expérience de recrutement pour chaque candidat. Cela peut inclure la personnalisation des annonces d'emploi et des offres, l'utilisation de tests de personnalité pour déterminer la compatibilité avec l'entreprise et la mise en place d'un processus de recrutement transparent et engageant ;

**7.5. Évolution des méthodes de recrutement traditionnelles :** Les entreprises chercheront à innover en matière de recrutement en se tournant vers des méthodes alternatives, telles que le recrutement sur les réseaux sociaux, les événements de recrutement virtuels, les programmes de parrainage et les programmes de formation professionnelle ;

En somme, les perspectives d'avenir du recrutement se dirigent vers une utilisation accrue de la technologie, une meilleure représentation de la diversité et de l'inclusion, l'adoption continue du recrutement à distance, une personnalisation accrue de l'expérience de recrutement et l'innovation en matière de méthodes de recrutement traditionnelles.

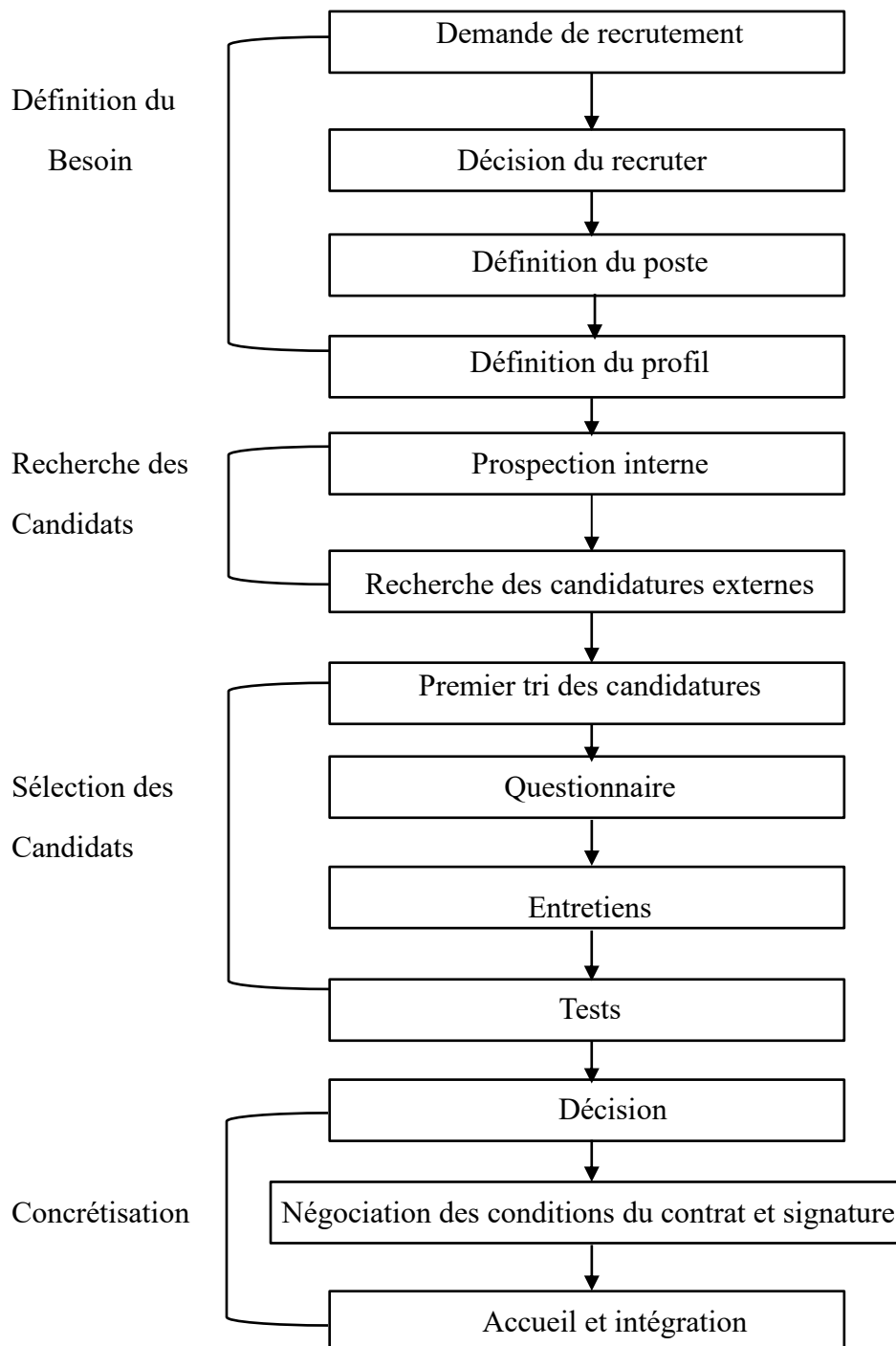
À ce stade, nous avons présenté le recrutement comme un élément clé de la gestion des ressources humaines et souligné son rôle essentiel dans la réussite stratégique d'une entreprise. Passons maintenant aux étapes du processus de recrutement que nous aborderons dans la deuxième section.

### **Section 02 : Le processus de recrutement.**

Dans cette partie, nous abordons le processus de recrutement qui désigne l'ensemble des étapes qu'une entreprise doit suivre pour embaucher de nouveaux employés. Ce processus est essentiel dans la vie d'une entreprise et se décompose en plusieurs étapes :

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

**Figure I.1 : Les étapes du processus de recrutement.**



Source : PERETTI (J-m), Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 21ème édition, Paris, 2016, P 62.

### **1. Définition du besoin :**

La première étape du processus de recrutement est la définition des besoins. Cette étape consiste à préciser les raisons de la démarche en fonction des compétences et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

# **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

## **1.1.La demande de recrutement :**

La demande de recrutement est généralement initiée par les supérieurs hiérarchiques directs, qui souhaitent recruter une nouvelle personne dans l'entreprise en raison d'un départ, d'un transfert ou de besoins supplémentaires<sup>1</sup>.

## **1.2.La décision du recruter :**

La décision de procéder au recrutement précise ensuite la nature du contrat envisagé (CDI ou non) ainsi que les horaires (temps plein ou partiel). Il convient de noter que la principale différence entre le CDD et le CDI réside dans la durée de validité du contrat : le CDD est un contrat à durée déterminée dont la durée est limitée, tandis que le CDI est un contrat à durée indéterminée dont la durée est illimitée et qui se termine par une résiliation d'un commun accord ou un licenciement. Les obligations liées à chaque type de contrat sont définies par le Code du travail <sup>2</sup>.

## **1.3.La définition de l'emploi :**

La définition du poste consiste à rédiger une fiche de poste précisant les missions et les responsabilités du futur employé. Cette fiche doit être la plus détaillée possible afin de faciliter la recherche et la sélection des candidats.

## **1.4.La définition du profil :**

La définition du profil permet d'identifier les compétences<sup>3</sup>, les qualifications et les expériences requises pour occuper le poste. Cette étape permet de préciser les critères de sélection des candidats et de mieux cibler la recherche.

## **2. La recherche des candidats :**

La recherche des candidats peut se faire en interne, par la prospection des collaborateurs déjà en poste, ou en externe<sup>4</sup>, par la publication d'offres d'emploi. Les canaux de recherche peuvent varier selon le poste et le secteur d'activité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> PERETTI (J-m), op.cit, P 64.

<sup>2</sup> <https://www.legalplace.fr/guides/cdd-ou-cdi/#:~:text=Un%20CDD%20ou%20un%20CDI,CDI%20%3A%20contrat%20%C3%A0%20dur%C3%A9e%20ind%C3%A9termin%C3%A9e>. (Consulté le 07-03-2023 à 22 :36)

<sup>3</sup> PERETTI (J-m), op.cit, P 66.

<sup>4</sup> Ibid, P 66.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

### **2.1.La prospection Interne :**

La prospection interne consiste à repérer des candidats potentiels parmi les collaborateurs déjà en poste. Cette méthode est avantageuse car elle permet de favoriser la promotion interne<sup>1</sup>, la mobilité et la fidélisation des collaborateurs.

### **2.2.La recherche des candidatures externes :**

La recherche des candidatures externes peut se faire par la publication d'offres d'emploi sur les sites spécialisés, les réseaux sociaux, ou par la sollicitation de cabinets de recrutement. Cette méthode permet de toucher un grand nombre de candidats potentiels.

### **3. La sélection des candidats :**

La sélection des candidats consiste à examiner les candidatures retenues après le premier tri. Cette étape peut inclure l'envoi d'un questionnaire aux candidats pour approfondir leurs expériences et leurs compétences, ou la vérification de leurs références. L'objectif est de mieux comprendre les candidats et de s'assurer qu'ils répondent aux besoins de l'entreprise.

#### **3.1.Le tri des candidatures :**

Le premier tri des candidatures est une étape cruciale dans le processus de recrutement. Cette étape consiste à trier toutes les candidatures reçues pour ne garder que celles qui répondent aux critères préalablement établis. Les critères peuvent être liés aux compétences, à l'expérience, à la formation, etc. Cette étape peut se faire manuellement ou à l'aide d'un logiciel de tri de CV<sup>2</sup>. Elle permet de réduire le nombre de candidatures à examiner pour passer à la phase suivante.

#### **3.2.Le questionnaire :**

En utilisant un questionnaire en ligne, l'entreprise peut obtenir des informations précises et uniformes sur les compétences et la personnalité des candidats. L'analyse combinée du questionnaire et du curriculum vitae permet à l'entreprise de sélectionner les meilleurs candidats pour un entretien<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> PERETTI (J-m), op.cit, P 66.

<sup>2</sup> Ibid, P 70.

<sup>3</sup> Ibid, P72.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

### 3.3.L'entretien :

L'entretien est l'un des outils de sélection les plus couramment utilisés pour évaluer les candidats. Il peut prendre différentes formes et avoir des objectifs variés <sup>1</sup> .

- Il peut être mené en personne, en groupe ou par téléphone ;
- L'entretien peut être directif, semi-directif ou non-directif ;
- Lorsque le candidat rencontre des responsables hiérarchiques ou des décideurs opérationnels pour évaluer ses compétences techniques et interpersonnelles, l'entretien est qualifié de technique ou professionnel. S'il est mené avec un membre du service des ressources humaines pour permettre au candidat de présenter son projet professionnel, ses aspirations de carrière et ses attentes salariales, il est qualifié de RH ;

Cependant, comme l'entretien n'est pas une méthode objective, il ne suffit pas qu'une seule personne évalue si le candidat correspond ou non au profil recherché <sup>2</sup> .

#### 3.3.1. La structure de l'entretien de recrutement :

En général, c'est le recruteur qui initie la discussion, en proposant un plan de discussion et en menant l'entretien jusqu'à la conclusion. La durée de l'entretien est généralement d'une heure à une heure et demie <sup>3</sup> .

#### 3.3.2. En ce qui concerne les questions posées lors de l'entretien :

Les questions sont basées sur l'analyse de poste et permettent de confronter le profil du candidat à celui du profil idéal recherché. Afin de recruter la bonne personne pour le bon poste et de la fidéliser par la suite, l'entretien doit être construit autour de questions portant sur le comportement.

Les entretiens comportementaux sont fondés sur le principe que le meilleur indicateur d'un comportement futur est le comportement passé. Ils représentent ainsi la meilleure méthode pour évaluer à la fois les compétences (expérience, connaissances et compétences) et les

---

<sup>1</sup> MOULETTE (P), ROQUES (O), Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2014, P 24.

<sup>2</sup> CHAMINADE (B), Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur, édition Afnor, 2ème édition, Paris, 2010, P 89.

<sup>3</sup> GUERRERO (S), Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2014, P 82.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

motivations (intérêts personnels, personnalité et talents) d'un candidat, sans avoir besoin de recourir à une évaluation complexe (centre d'évaluation) ou à un essai professionnel <sup>1</sup> .

### **3.4. Les tests de recrutement :**

Il est possible de catégoriser les tests en plusieurs types, selon les informations à évaluer chez les candidats :

- 3.4.1. Les tests de connaissances :** ont pour but d'évaluer ce que le candidat sait d'un domaine particulier. Ces tests sont très utiles, d'une part, lorsque le profil de compétences inclut des connaissances précises exigées d'un candidat et, d'autre part, lorsque ces connaissances ne peuvent être mesurées par la seule détention d'un diplôme. Les tests de connaissances présentent de nombreux avantages, le principal étant qu'ils constituent un moyen très valide de mesurer les compétences théoriques requises par un poste <sup>2</sup>.
- 3.4.2. Les tests de capacités cognitives :** parfois également appelés tests d'intelligence, évaluent les aptitudes intellectuelles comme la capacité d'apprentissage, de raisonnement, d'abstraction, de compréhension ou de mémorisation. L'exemple le plus connu est le test du QI.<sup>3</sup>
- 3.4.3. Les tests d'aptitude :** mesurent les dispositions d'un individu à accomplir certains gestes, à mettre en pratique ses capacités. Dans le cas des tests utilisés en sélection, ces aptitudes concernent la faculté de réaliser les tâches inhérentes à un poste donné<sup>4</sup>.
- 3.4.4. Les tests de personnalité :** évaluent les traits de caractère ou la personnalité d'un candidat. Ils permettent de mieux comprendre ce que les individus ressentent et comment ils pensent, agissent ou réagissent quand ils sont devant une situation particulière <sup>5</sup>.

Les principaux critères à prendre en compte pour sélectionner l'outil de recrutement adéquat sont la fidélité, la capacité discriminante, la validité et la fiabilité.

Toutefois, il est important de noter que d'autres catégories de tests existent également.

---

<sup>1</sup> CHAMINADE (B), op.cit, P 90.

<sup>2</sup> BOURHIS (A), op.cit, PP 412-413.

<sup>3</sup> Ibid, P414.

<sup>4</sup> Ibid, PP416-417.

<sup>5</sup> Ibid, PP424-425.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

### **4. La concrétisation :**

La concrétisation est l'étape où l'entreprise informe le candidat choisi qu'il a été retenu pour le poste. Cette étape peut également inclure des négociations sur les conditions du contrat et les avantages proposés.

#### **4.1.La décision :**

Après les entretiens et les tests éventuels, le service interne ou le cabinet externe en charge du recrutement ainsi que le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats sélectionnés. Une réunion de synthèse est organisée entre les différents interviewers pour confronter les opinions émises sur les différents candidats. Cette multiplicité d'entretiens permet d'augmenter l'objectivité des appréciations et la validité des prévisions. La décision finale est collective et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisée<sup>1</sup>.

#### **4.2.Négociations des conditions du contrat et signature :**

La négociation porte principalement sur le montant et les éléments de la rémunération globale. La proposition doit tenir compte des rémunérations actuelles dans l'entreprise afin d'assurer l'équité interne. La signature du contrat est obligatoire dans certains cas tels que les CDD ou les CDI. Conformément à une directive européenne, les entreprises doivent fournir au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les différents éléments de salaire et leur périodicité de versement, ainsi que la durée du travail journalière ou hebdomadaire<sup>2</sup>.

#### **4.3.Accueil et intégration :**

Après avoir pris la décision de recruter un candidat, il est important de l'accueillir et de l'intégrer de manière efficace. La qualité des procédures d'accueil et de suivi est essentielle pour assurer une adaptation réussie du nouveau collaborateur. Certaines entreprises mettent en place un suivi collectif dès l'embauche, où un groupe de personnes bénéficie ensemble de la procédure d'accueil et se réunit périodiquement pour faire le point avec un responsable des RH sur leur

---

<sup>1</sup> PERETTI (J-m), op.cit, P 74-75.

<sup>2</sup> Ibid, P 75.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

intégration. Pendant la période d'essai, un suivi particulier est nécessaire car les deux parties peuvent décider de revenir sur leur décision.

### 5. Les nouvelles formes de recrutement :

Les méthodes de recrutement évoluent avec les avancées technologiques, les tendances actuelles et la recherche de performance. De nouvelles formes de recrutement émergent ainsi <sup>1</sup>:

**5.1.La cooptation :** C'est est une technique de recrutement qui s'appuie sur le parrainage des employés en poste. Ils recommandent un candidat qu'ils jugent apte à remplir les exigences du poste à leur direction. Cette méthode est souvent utilisée pour les postes où il y a une pénurie de main-d'œuvre et où les relations professionnelles sont importantes ;

**5.2.L'assessment center :** est une méthode d'évaluation qui combine différents outils pour évaluer les compétences et les aptitudes du candidat dans des environnements similaires à ceux du poste à pourvoir. Cette méthode implique des entretiens, des mises en situation, des tests d'aptitudes professionnelles et des tests de personnalité. Il est crucial de choisir un prestataire de qualité pour garantir l'efficacité de cette méthode ;

### 6. Les erreurs de recrutement à éviter :

Le recrutement n'est pas une science exacte, mais on peut tout de même essayer, par une proce systématique, de diminuer le risque d'erreur. Les pièges les plus courants qui guettent le recruteur à la recherche de la parole rare et les moyens de les éviter<sup>2</sup> :

**6.1.L'approche "corrective"** lors du recrutement consiste à privilégier des candidats qui possèdent les mêmes qualités que leur prédécesseur, mais sans les défauts. Cependant, cela peut être une erreur, comme illustré par l'exemple d'un industriel de la chaussure qui a licencié son directeur commercial en raison de conflits, puis a embauché un candidat similaire qui était toujours d'accord avec tout le monde. Cette erreur réside dans le fait de penser qu'il suffit de trouver des compétences similaires, au lieu de réévaluer l'évolution du poste lui-même.

**6.2.Les descriptions de poste** sont souvent excessivement exigeantes et contradictoires, demandant des compétences variées qui semblent incompatibles. Ces descriptions sont le résultat de multiples opinions sans hiérarchie. Les personnes impliquées dans le

<sup>1</sup> MOULETTE (P), ROQUES (O), op.cit., P 26.

<sup>2</sup> Fernández-Aráoz (C), « Recrutement : Les 10 erreurs de casting à éviter », in Harvard Business Review, Septembre, 1999, PP.103-104.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

processus de recrutement sont interrogées sur leur vision du poste et du candidat, mais les réponses ne sont pas classées. Cette approche réduit considérablement le nombre de candidats potentiels et comporte le risque d'éliminer des contacts prometteurs qui pourraient posséder les qualités essentielles au succès, même s'ils ne répondent pas à toutes les qualifications souhaitées.

**6.3. Les évaluations dans le monde des affaires manquent de nuance.** Les jugements tels que "Joe est un bon manager" ou "Sally travaille dur" sont peu significatifs. Il est difficile d'évaluer les performances d'un candidat sans une connaissance approfondie de sa carrière. Joe peut être compétent dans son rôle de directeur de fabrication, mais ne pas avoir les compétences d'un coach d'équipe. De plus, Sally ne met tout son effort que lorsqu'une promotion est en jeu. Ce problème est renforcé lorsque les recruteurs posent des questions banales lors des entretiens, telles que "Quelles sont vos forces et vos faiblesses ?" ou "Où vous voyez-vous dans cinq ans ?". Pour eux, il existe des réponses bonnes et mauvaises, sans considération du contexte.

**6.4. Dans les processus de recrutement actuels, l'approche est souvent naïve.** Les candidats sont généralement acceptés tels qu'ils se présentent, sans remettre en question leurs réponses lors des entretiens ni vérifier les informations de leurs CV. Cependant, de nombreux candidats ne disent pas toute la vérité et manipulent la réalité pour mettre en valeur leurs réussites et dissimuler leurs échecs. Parfois, des candidats adaptent leurs réponses pour correspondre aux attentes des recruteurs, omettant certains détails importants. Par exemple, un candidat diplômé d'une école de commerce qui travaillait dans une banque en tant que responsable du crédit prétendait avoir soutenu financièrement de petites start-ups dynamiques sans mentionner qu'il avait rejeté 150 dossiers.

**6.5. Le manque de curiosité lors des recrutements est préoccupant.** Les références des candidats sont rarement sérieusement vérifiées, ce qui est regrettable car les recommandations fournies par les anciens employeurs sont souvent partiales, évitant les aspects négatifs. Une étude récente réalisée auprès de responsables d'entreprises a révélé que seulement 19% d'entre eux étaient disposés à divulguer les raisons du départ d'un cadre et 13% à partager ses habitudes de travail, par crainte de poursuites judiciaires. Il est curieux de constater cette confiance aveugle des recruteurs dans la parole des autres, alors que dans d'autres domaines, comme la chirurgie, nous recherchons activement des références avant de nous engager.

## Chapitre I : Contenu de concept du recrutement

**6.6. La délégation abusive** dans le processus de recrutement peut poser des problèmes. Les dirigeants ont tendance à laisser leurs adjoints ou le département des ressources humaines gérer la description du poste et la sélection des candidats, se réservant seulement le rôle de décisionnaire final. Cependant, cela peut être problématique si les délégués ne sont pas suffisamment informés sur le poste et si le boss ne reste pas impliqué tout au long du processus. De plus, si les premiers entretiens sont confiés à des employés mal préparés, cela peut conduire à des évaluations inappropriées. Une société a vécu cette situation lors de sa recherche d'un nouveau manager pour l'Europe, où les directeurs de division ont effectué le premier tri des CV sans avoir l'expérience nécessaire. En fin de compte, une candidate prometteuse a refusé le poste après avoir été évaluée par ses futurs subordonnés, ce qui a entraîné des conséquences négatives.

### **7. Les obstacles de recrutement (Sources de blocage) :**

Le recrutement est un processus complexe qui peut être entravé par divers obstacles, tels que :

**7.1. L'effet de Halo :** aussi appelé effet de notoriété ou de contamination renvoie à la perception que l'on se fait d'une personne ou de quelque chose à partir d'éléments limités (comme le physique, la voix, les vêtements...). Notre cerveau interprète de manière sélective les premières informations qu'il reçoit et a tendance à généraliser son interprétation.

Ce biais peut être positif, comme négatif. Si la première impression est positive, cela va influencer positivement notre perception du candidat. À l'inverse, si la première impression est négative, notre jugement aura tendance à être négatif.

Par exemple : le candidat nous rappelle une personne que l'on apprécie, de fait, nous allons avoir tendance à juger positivement le candidat, sans même le connaître <sup>1</sup>.

L'effet de Halo peut entraîner des décisions de recrutement basées sur des jugements superficiels plutôt que sur une évaluation objective des compétences et des qualifications requises pour le poste.

**7.2. L'effet de projection :** le biais de projection est l'un de ceux qui renforcent l'homogénéité des salariés d'une organisation et empêchent d'intégrer plus de diversité (origine ethnique, sexe, âge, origine sociale ou géographique).

---

<sup>1</sup> <https://werecoût.com/blog/recrutement-des-solutions-pour-dejouer-les-biais-cognitifs> consulté le 01/05/2023 à 20 :05.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

Les recruteurs peu précautionneux favorisent inconsciemment les candidats dans lesquels ils se reconnaissent, simplement parce que le candidat partage un hobby, une opinion ou un choix de vie avec eux. D'autres termes, ils se laissent séduire par un candidat pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le poste pour lequel on cherche à recruter.<sup>1</sup>

L'effet de projection peut également influencer la façon dont les recruteurs interprètent les réponses et les comportements des candidats pendant les entretiens, en les interprétant à travers leur propre perspective plutôt qu'en se basant sur des critères objectifs.

Pour éviter ces obstacles, il est important de mettre en place un processus de recrutement structuré et standardisé, d'évaluer la personnalité des candidats de manière globale et de favoriser une prise de décision plus objective et équitable.

Il est important de noter qu'il n'existe pas de candidats parfaits, mais plutôt des candidats harmonieux qui partagent les mêmes valeurs, normes de conduite, répondent aux critères requis et sont socialement aptes.

Pour conclure, après avoir examiné en détail les différentes étapes du processus de recrutement et souligné son rôle crucial dans la gestion des ressources humaines, nous aborderons dans la section suivante le recrutement en tant qu'acte de partage entre les managers et la DRH de l'entreprise moderne.

### **Section 03 : Le recrutement comme acte de partage entre les managers et la DRH de l'entreprise moderne**

Lorsqu'on pense à l'entreprise moderne, on imagine souvent des open-spaces design, des ordinateurs derniers cri, et des innovations à la pointe de la technologie. Pourtant, derrière cette image futuriste se cachent des femmes et des hommes, les talents qui donnent vie à ces entreprises. Le recrutement est le processus qui permet de trouver ces talents, de les intégrer dans l'entreprise, et de les faire évoluer. Mais le recrutement ne peut se faire seul. Il nécessite une collaboration étroite entre les managers et la Direction des Ressources Humaines (DRH), qui doivent partager leur vision de l'entreprise et des postes à pourvoir. Ensemble, ils définissent les compétences et les qualités recherchées chez les candidats, et trouvent les perles rares qui sauront apporter leur contribution à l'entreprise. Dans cette introduction, nous explorerons l'univers passionnant du recrutement, et découvrirons comment cette collaboration étroite entre les managers et la DRH peut transformer une entreprise ordinaire en un véritable joyau.

---

<sup>1</sup> <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/biais-projection> (consulté le 02/05/2023 à 10 :10).

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

### **1. La Drh n'est pas un service bureaucratique :**

Il est souvent courant de penser que la Direction des Ressources Humaines (DRH) est un service bureaucratique et rigide, souvent associé à des processus administratifs fastidieux et peu flexibles. Cependant, cette vision est souvent faussée et ne reflète pas la réalité de la DRH moderne.

En effet, la DRH joue un rôle essentiel dans la gestion des talents de l'entreprise<sup>1</sup>. Elle travaille en étroite collaboration avec les managers pour s'assurer que les besoins de l'entreprise en matière de personnel sont satisfaits et que les employés sont soutenus dans leur développement professionnel. Pour cela, la DRH met en place des stratégies de recrutement efficaces, des processus de formation et de développement, ainsi que des politiques de rémunération et d'avantages sociaux compétitives.

La DRH moderne s'adapte également aux évolutions du marché et aux changements économiques et technologiques en temps réel. Elle se montre proactive dans la gestion des talents, en anticipant les besoins futurs de l'entreprise et en formant des profils adaptés à ces besoins.

Enfin, la DRH veille à la communication entre les employés<sup>2</sup> et la direction de l'entreprise, en favorisant un environnement de travail collaboratif et en encourageant l'expression des idées et des opinions.

En somme, la DRH moderne est loin d'être un service bureaucratique et rigide. Elle est au contraire un partenaire clé des managers dans la gestion des talents, qui joue un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise en favorisant la croissance et le développement de ses employés.

### **2. Le recrutement n'est pas une activité administrative :**

Le recrutement est souvent considéré comme une simple activité administrative, mais c'est en réalité une activité bien plus complexe et stratégique. Bien qu'il y ait des tâches administratives impliquées dans le processus de recrutement, telles que la gestion des

---

<sup>1</sup> <https://www.oracle.com/dz/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/#:~:text=Les%20d%C3%A9partements%20des%20ressources%20humaines,et%20des%20comme%20ad%20hoc>. (Consulté le 21/04/2023 à 14 :25).

<sup>2</sup> <https://steeples.com/blog/ressources-humaines/ressources-humaines-communication-interne> (Consulté le 25/03/2023 à 19 :22).

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

candidatures et la préparation de documents d'embauche, ce n'est pas tout ce qu'implique cette activité.

En effet, le recrutement nécessite une compréhension approfondie des besoins de l'entreprise en matière de personnel. Les recruteurs doivent avoir une vision claire de la mission et des objectifs de l'entreprise, ainsi que des compétences et des qualifications requises pour atteindre ces objectifs.

Le recrutement implique également une analyse approfondie des compétences et des qualifications des candidats potentiels. Les recruteurs doivent être en mesure d'évaluer les compétences techniques et les aptitudes sociales des candidats, ainsi que de déterminer s'ils sont adaptés à la culture de l'entreprise et à l'équipe.

La communication est également un aspect clé du recrutement. Les recruteurs doivent être en mesure de communiquer de manière efficace avec les candidats<sup>1</sup>, de promouvoir la marque de l'entreprise et d'établir une relation de confiance avec les candidats.

Enfin, le recrutement implique souvent la prise de décisions difficiles. Les recruteurs doivent être en mesure de sélectionner les meilleurs candidats pour les postes disponibles, tout en évaluant les risques et les avantages de chaque candidature.

En somme, le recrutement est une activité stratégique qui ne peut être réduite à une simple tâche administrative. Cela nécessite une compréhension approfondie des besoins de l'entreprise, une analyse approfondie des compétences et des qualifications des candidats, une communication efficace et la prise de décisions difficiles. Le recrutement est donc une activité cruciale pour la réussite d'une entreprise<sup>2</sup>, car il détermine en grande partie la qualité de son personnel et son succès à long terme.

### **3. Le manager et la conduite de changements :**

En tant que responsable de recrutement, vous êtes souvent confronté à la nécessité de gérer des changements dans votre entreprise<sup>3</sup>. Que ce soit pour répondre à de nouveaux besoins en termes de compétences, pour adapter votre stratégie de recrutement à un marché en évolution ou pour améliorer les processus internes, la conduite du changement est une compétence essentielle pour réussir dans votre rôle.

---

<sup>1</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruteur-etre-communicant> (Consulté le 26/03/ à 16 :30)

<sup>2</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/processus-de-recrutement-8-etapes-recruter-efficacement> (Consulté le 26/03/2023 à 21 :24.)

<sup>3</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/conduite-changement-definition> (Consulté le 26/03/2023 à 23 :30).

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

La conduite du changement implique plusieurs étapes clés, de la planification à la mise en œuvre, en passant par la communication et l'engagement de votre équipe de recrutement. En effet, la réussite d'un changement dépend en grande partie de l'adhésion et de l'implication de votre équipe.

Il est donc important de communiquer de manière transparente sur les raisons et les objectifs du changement en termes de recrutement, d'impliquer les membres de votre équipe dans le processus de décision et de les accompagner tout au long de la mise en œuvre du changement. Cela peut passer par des formations, des coaching individuels ou des groupes de travail pour s'assurer que chacun est bien préparé et soutenu pendant cette période de transition.

En tant que responsable de recrutement, il est également important d'être à l'écoute des inquiétudes et des résistances éventuelles de votre équipe. En effet, le changement peut parfois être source d'angoisse ou de stress pour certains collaborateurs. Il est donc essentiel de comprendre leurs craintes et de leur offrir un soutien approprié pour leur permettre de s'adapter en douceur.

Enfin, il est important de garder en tête que la conduite du changement est un processus continu<sup>1</sup>. Même une fois le changement mis en place, il est important de mesurer régulièrement ses impacts et d'ajuster sa stratégie en conséquence pour s'assurer que les objectifs sont atteints et que les membres de votre équipe de recrutement sont soutenus tout au long de cette transition.

Pour conclure, la conduite du changement est un enjeu crucial pour tout responsable de recrutement qui souhaite maintenir la compétitivité de son entreprise et s'adapter à un environnement en constante évolution. En impliquant son équipe, en communiquant de manière transparente et en offrant un soutien approprié, il est possible de réussir cette transition et de construire une entreprise plus agile et plus résiliente.

### **4. Le responsable de recrutement et le partage avec la DRH :**

Le responsable de recrutement de l'entreprise a pris l'initiative de rencontrer la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour discuter de ses préoccupations concernant le processus de recrutement. Il exprime sa préoccupation quant à la difficulté de trouver des candidats qualifiés et compétents pour les postes vacants de l'entreprise.

Le responsable de recrutement explique à la DRH que malgré des offres d'emploi régulièrement publiées, les candidatures reçues ne correspondent souvent pas aux critères de

---

<sup>1</sup> <https://your-comics.com/fr/article/conduite-du-changement-definition-enjeux-100.html> (Consulté le 27/03/2023 à 08 :30).

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

sélection. Il met également en avant la concurrence accrue sur le marché de l'emploi, qui rend difficile l'attraction de candidats qualifiés.

Le responsable de recrutement suggère alors de travailler en étroite collaboration avec la DRH pour trouver des solutions pour améliorer le processus de recrutement. Il propose notamment de renforcer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux professionnels et de développer des partenariats avec des écoles et universités pour mieux attirer les candidats qualifiés.

La DRH écoute attentivement les préoccupations du responsable de recrutement et reconnaît la nécessité d'agir pour répondre aux défis du recrutement. Elle approuve les propositions du responsable de recrutement et décide de collaborer avec lui pour mettre en œuvre des mesures concrètes pour améliorer le recrutement au sein de l'entreprise.

Ensemble, ils travaillent sur des stratégies pour mieux cibler les profils recherchés et mieux communiquer autour des offres d'emploi de l'entreprise. Ils se concertent également sur les moyens d'optimiser le processus de recrutement pour mieux sélectionner les meilleurs candidats.

Grâce à cette collaboration fructueuse entre le responsable de recrutement et la DRH, l'entreprise est en mesure de répondre aux défis du recrutement avec efficacité et de trouver les meilleurs talents pour pourvoir les postes vacants.

**En conclusion**, ce chapitre a permis d'approfondir notre compréhension du concept de recrutement en entreprise. Nous avons examiné les différentes étapes du processus de recrutement, en passant en revue les différents outils et techniques utilisés pour attirer et sélectionner les candidats.

Nous avons également examiné les tendances actuelles en matière de recrutement, notamment l'utilisation de l'intelligence artificielle et des réseaux sociaux professionnels pour faciliter le recrutement.

Enfin, nous avons souligné l'importance d'une approche stratégique pour le recrutement, en tenant compte des besoins à court et à long terme de l'entreprise et en adoptant une approche centrée sur les candidats pour garantir l'attraction des meilleurs talents.

## **Chapitre I : Contenu de concept du recrutement**

Ce chapitre a donc été essentiel pour la compréhension du contexte général du recrutement, ce qui nous permettra d'aller plus loin dans notre analyse et notre réflexion sur les pratiques et les enjeux liés au recrutement dans notre entreprise d'étude.

Nous allons maintenant passer au chapitre suivant, qui aborde l'identification des compétences clés nécessaires à la réussite de l'entreprise.

**Chapitre II : La recherche des  
Compétences et le développement des entreprises**

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter aux changements pour rester compétitives. Dans cette perspective, la recherche de compétences est devenue un enjeu crucial pour leur développement.

Le recrutement est l'une des pratiques les plus courantes pour répondre aux besoins de compétences des entreprises. Les recruteurs jouent un rôle clé dans la sélection des candidats qui seront capables de répondre aux exigences du poste et de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cependant, cette recherche de compétences ne se limite pas au recrutement de nouveaux talents.

Les entreprises doivent s'adapter et se développer pour rester compétitives. Cela nécessite de disposer des bonnes compétences au bon moment et de savoir les gérer efficacement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil clé pour répondre à ces besoins.

La GPEC permet à l'entreprise d'anticiper ses besoins en compétences à moyen et long terme, de les identifier et de les développer en conséquence. Elle est devenue incontournable dans la gestion des ressources humaines, notamment dans le cadre du recrutement. En effet, le recrutement est un acte managérial crucial qui permet à l'entreprise de trouver les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En effet, les entreprises ont également besoin de développer les compétences de leur personnel actuel pour répondre aux défis du marché. La formation professionnelle et le développement des compétences constituent donc un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à développer leur capital humain et à s'adapter aux changements.

La recherche de compétences ne se limite pas non plus à l'acquisition de compétences techniques. Les compétences comportementales et les qualités personnelles sont également importantes pour les entreprises, qui cherchent des collaborateurs capables de s'adapter aux situations changeantes et de travailler efficacement en équipe.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

### **Section 01 : La notion de compétence et son importance dans l'entreprise moderne.**

Dans le contexte professionnel, la compétence englobe les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires pour exécuter une tâche ou un emploi avec efficacité et efficience. Au sein de l'entreprise contemporaine, la compétence revêt une importance primordiale en tant que critère de performance et de réussite, contribuant à stimuler l'innovation et à démarquer l'entreprise sur le marché du travail.

#### **1. Compétences et notions proches :**

Au cours de ces dernières années, de nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence. Leur multiplicité montre la difficulté de l'exercice. Mais chacune apporte une idée intéressante. En réalité, la notion de compétence n'existe pas en soi, mais ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes<sup>1</sup> :

##### **1.1. Compétence et professionnalisme :**

Il est important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme.

« Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée ». Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail.

##### **1.2. Compétence et qualification :**

Lors des journées internationales de la formation à Deauville en 1998, le MEDEF (mouvement des entreprises de France), a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu. Ainsi selon la recommandation 195. « Le terme compétences recouvre la connaissance, les aptitudes

---

<sup>1</sup> BELGHANAMI(W), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, UNIVERSITE D'ORAN, 2014, PP42-44.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique » ; alors que « le terme qualifications se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue aux niveaux international, national ou sectoriel ». D'une manière générale, il est reconnu que les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique, ainsi qu'à la participation de tous à la vie économique et sociale, et d'abord à l'emploi.

### **1.3. Compétence et potentiel :**

Le potentiel peut être défini comme des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités. Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme :

- L'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction ;
- L'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concernée ;
- Les aptitudes constatées chez un individu, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être développées. Ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation par exemple ;

### **1.4. Compétence et expérience :**

Au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes : le savoir-faire. Au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou dans un parcours professionnel.

### **1.5. Compétence et performance :**

C'est en 1960 que N. Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon M. Parlier, la performance est la réalisation d'un travail. D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des RH.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

### 1.6. Compétence et mérite :

La notion de mérite est tiraillée entre valeur morale et une valeur professionnelle : elle fluctue entre attitude et résultat c'est-à-dire le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation. En règle générale, cela paraissait en effet évident, que la performance serait le produit de la compétence multiplié par la motivation.

### 2. Définition :

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues :

- « La compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu <sup>1</sup>. » (Le Boterf).
- « La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu<sup>2</sup>. »
- « Le concept de compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activité donnée <sup>3</sup>. » d'après le ROME.
- « Nous définissons la compétence professionnelle comme la capacité à résoudre les problèmes induits par la nécessité de produire et par la mission que se fixe l'entreprise <sup>4</sup>. »
- « La compétence professionnelle est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation professionnelle et obtenir le résultat attendu <sup>5</sup>. »
- La compétence est aussi définie comme suit : « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors sa de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer<sup>6</sup>. »

---

<sup>1</sup> Lethielleux (L), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P 43

<sup>2</sup> Guillot-Soulez (C), La gestion des ressources humaines, édition Gualino, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P 106

<sup>3</sup> Jolis (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2000, P 20

<sup>4</sup> Ibid, P 20.

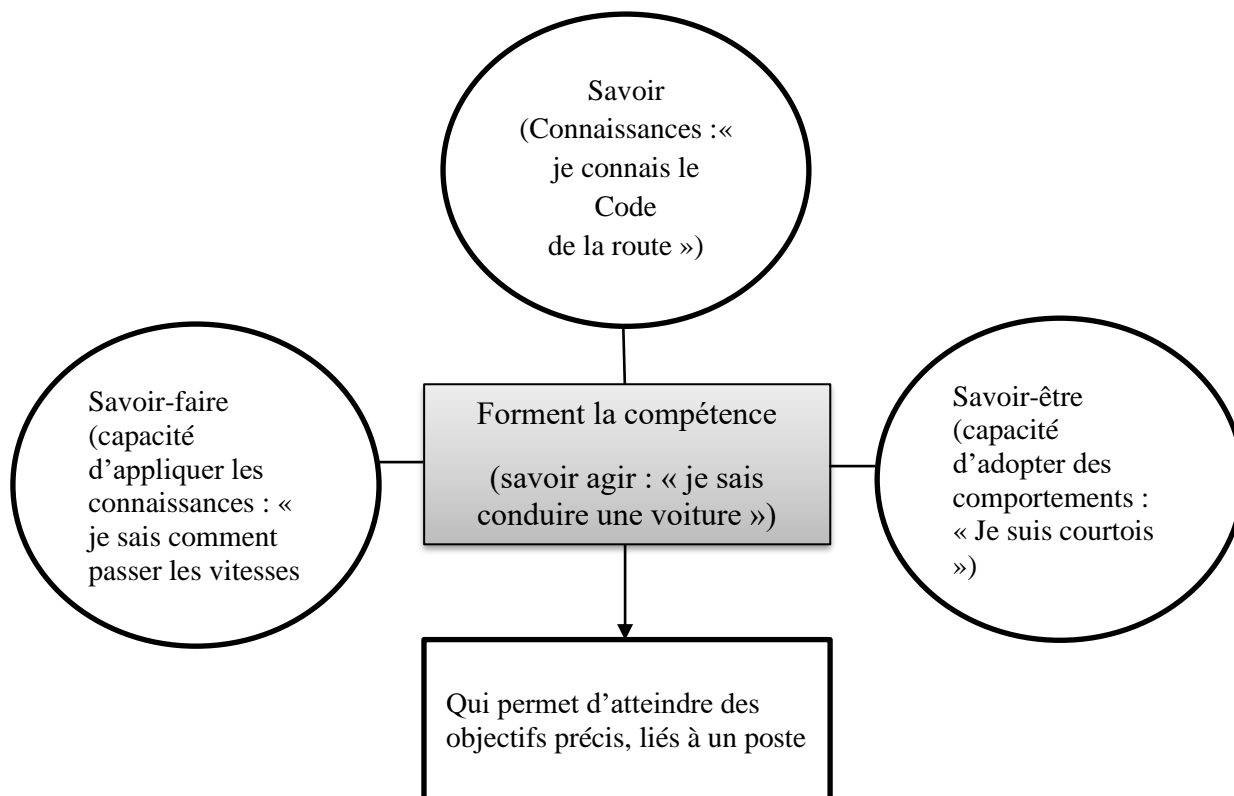
<sup>5</sup> Noyé (D), Cultiver les compétences, édition Insep, Paris, 2003, P 6

<sup>6</sup> Barkatoolah (A), Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep, Paris, P 28.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

La compétence se réfère donc à la capacité d'une personne à accomplir de manière efficace une tâche spécifique ou à résoudre des problèmes dans un domaine donné.

**Figure II.1 : Les composantes d'une compétence.**



**Source :** Lamaute (D), Turgeon (B), De la supervision à la gestion des ressources humaines, édition CHENELIERE, 4<sup>ème</sup> édition, 2015, P211.

### 3. Les dimensions :

Une démarche compétence peut se construire autour de trois dimensions complémentaires<sup>1</sup> :

#### 3.1. La mobilisation :

Il s'agit des « activités réellement mises en œuvre dans des situations professionnelles ». Les ressources mobilisées sont de deux ordres :

- Les ressources liées à la personne (savoirs, savoir-faire et savoir être « comportementaux ») ;

<sup>1</sup> BELGHANAMI(W), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, UNIVERSITE D'ORAN, 2014, P48.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

- Les ressources liées à l'environnement (réseaux personnels et professionnels, systèmes d'information et de documentation, base de données, systèmes de veille...).

En termes de compétence les ressources personnelles sont mobilisées de façons différentes :

- Tout d'abord, l'accroissement du besoin de polyvalence rend l'entreprise plus performante, afin de satisfaire les besoins particuliers des clients ;
- Ensuite, la prise d'initiative, la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres, la mise en commun des expériences vécues dans le travail, etc...
- Enfin, l'exigence de l'évolution du capital des compétences de chaque salarié de façon régulière dans le temps néanmoins, chaque individu a la responsabilité de gérer ses propres compétences.

### **3.2. Le développement des compétences :**

Les entreprises doivent contribuer au développement de leurs collaborateurs. À cet effet, la formation classique s'avère nécessaire mais non suffisante. De ce fait la démarche compétence s'oriente vers le développement des compétences par l'acquisition des nouvelles connaissances, la coopération dans les équipes de travail et l'expérience professionnelle.

### **3.3. La reconnaissance des compétences :**

La reconnaissance des compétences est une condition nécessaire pour assurer la réussite d'une démarche compétence au sein de l'entreprise. C'est là que l'engagement supplémentaire est réclamé par l'entreprise à ses salariés. Elle se manifeste principalement par une progression dans une échelle de classification et dans les niveaux de rémunération.

## **4. Principaux facteurs de réussite :**

Les principaux facteurs de réussite d'une démarche compétence se résument comme tels<sup>1</sup> :

- Un engagement des dirigeants et du chef d'entreprise en particulier ;
- Une communication à destination de tous et une large association des acteurs concernés de la mise en œuvre de la démarche ;
- Une implication de l'encadrement ;
- Une clarification des concepts et des objectifs ;

---

<sup>1</sup> Jolis (N), op.cit., P217.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

- Outillage adapté à la taille de l'entreprise et aux objectifs ;
- Prise en compte de la culture et des valeurs de l'entreprise dans tous les aspects de la démarche ;
- Intégrer la démarche comme faisant partie de la réponse aux clients ;
- La prise en compte et le respect de la personne ;
- La valorisation des métiers ;
- La mise en place de « balises » qui permettent de suivre l'avancement et les effets de la démarche ;
- Une définition claire des règles du jeu en ce qui concerne les liens avec la rémunération et déroulement de carrière ;

### 5. Les caractéristiques de la compétence :

Voici quelques caractéristiques clés de la compétence <sup>1</sup> :

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres ;
- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- **La compétence est observable** : Les compétences peuvent être observées et mesurées. Les employeurs peuvent évaluer les compétences d'un employé lors de l'entretien ou sur le lieu de travail.
- **La compétence est un processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

### 6. Catégorisation de la compétence :

La catégorisation la plus connue et la plus utilisée est le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir être »<sup>2</sup> :

- **Savoir** : connaissances générales, scientifiques, techniques, technologiques.

---

<sup>1</sup> Lethielleux (L), op.cit., P 44

<sup>2</sup> Barkatoolah (A), op.cit, P 28

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

- **Savoir-faire** : capacités à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité. Les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales, etc.
- **Savoir être** : capacités à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail. Les valeurs font aussi partie des savoir être.

Il existe d'autres modes de catégorisation <sup>1</sup> :

- **Les compétences techniques** : Ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.

Par exemple :

- La programmation d'automatismes pour un technicien.
- Le langage Java pour un ingénieur informaticien.
- Le droit du travail pour un juriste...
- **Les compétences transversales** : Ils permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert. C'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « Les qualités humaines ».

En s'inspirant de l'étude de l'Ofem, les compétences transversales peuvent se classer de la manière suivante :

- **Savoir-être relevant du métier** : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
- **Savoir-être du domaine relationnel** : bonne présentation, diplomatie, discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
- **Savoir-faire « support »** : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors des emplois commerciaux) ...
- **Savoir-faire animation/communication** : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe/encadrer une équipe...
- **Savoir-faire relevant du développement personnel** : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme...

---

<sup>1</sup> Cohen (A), Toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, PP 151-152.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

### 7. Les types de compétences :

Si l'on retient les classement typologique soutenu par B.sire , On se trouve en présence de trois types de compétences , auquel on peut s'ajouter une quatrième <sup>1</sup> :

- **Compétences théoriques** : pour exprimer les savoirs acquis en formation (initiale et continue).
- **Compétences pratiques** : pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques et organisationnels acquis en situation de travail.
- **Compétences sociales** : pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation et les compétences en management et communication.
- **Compétence cognitive** : l'ensemble des aptitudes à résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel donné.

Dans cette dernière catégorie de compétences, il serait plus précis de les décrire comme des compétences stratégiques, résolutives ou combinatoires. Elles jouent un rôle clé dans l'ensemble des compétences requises pour agir de manière efficace. Elles distinguent les professionnels des aspirants au titre <sup>2</sup> .

### 8. L'importance de compétence :

Dans le monde de l'entreprise moderne, la notion de compétence revêt une grande importance. Elle permet de déterminer les aptitudes, les qualités personnelles et les connaissances requises pour accomplir les tâches avec efficacité et atteindre les objectifs fixés. Les compétences sont donc indispensables pour garantir la performance de l'entreprise et répondre aux défis économiques et stratégiques actuels.

Au sein d'une entreprise, les compétences composent le capital humain, autrement dit, un actif immatériel déterminant dans sa survie et sa performance. À l'instar du capital organisationnel (processus, culture d'entreprise) et du capital relationnel (rapports avec les clients, les fournisseurs et les partenaires), c'est une source d'avantages compétitifs pour les entreprises.

En milieu professionnel, le savoir-être favorise une cohésion de l'équipe et conduit à la performance de l'entreprise. Autonomie, organisation, esprit d'équipe et force de proposition sont des notions de savoir-être que tout employé doit avoir.

---

<sup>1</sup> Jolis (N), op.cit, P 35.

<sup>2</sup> Ibid, P 38.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

La prise en compte de la compétence dans une entreprise favorise l'innovation et la créativité. Les collaborateurs compétents jouent un rôle clé dans la génération de nouvelles idées et de nouveaux produits, en mettant à profit leur expertise et leur expérience. Les entreprises qui intègrent la notion de compétence bénéficient d'un avantage concurrentiel par rapport à celles qui ne le font pas, car elles sont plus aptes à s'adapter aux fluctuations du marché et à optimiser l'utilisation de leurs ressources disponibles.

### 9. La logique compétence et ses enjeux :

#### 9.1. La logique compétence :

**Tableau II-I : La logique compétence pour l'entreprise.**

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

Source : Lethielleux (L), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P 44.

**Tableau II-2 : La logique compétence pour la gestion des ressources humaines.**

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

	de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Évaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise.  En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation (cf. le DIF et le CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

	humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité
--	---

Source : Lethielleux (L), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P 45.

### 9.2. Les enjeux de la compétence :

Les enjeux de la compétence peuvent varier selon les secteurs d'activité :

#### 9.2.1. L'enjeu économique :

« Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (cf. les formations...), les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (cf. les théories de Becker sur le capital humain)<sup>1</sup>. »

#### 9.2.2. L'enjeu organisationnel :

« La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie (cf. Accord A cap 2000 dans le secteur de la sidérurgie). On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par Zarifian.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance (Garvin)<sup>2</sup>. »

<sup>1</sup> Lethielleux (L), op.cit., P 46.

<sup>2</sup> Ibid, P 47.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

### **9.2.3. L'enjeu sociétal :**

« La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise. <sup>1</sup>»

En conclusion, il est évident que la notion de compétence joue un rôle crucial dans l'entreprise moderne. Les compétences techniques sont indispensables pour assurer une performance optimale, tandis que les compétences comportementales et relationnelles sont de plus en plus valorisées, comme nous l'aborderons dans la deuxième section.

### **Section 02 : Les compétences managériales et relationnelles au cœur du management de recrutement moderne.**

Le monde des affaires est en constante évolution et les entreprises doivent s'adapter rapidement pour rester compétitives. Dans cette optique, les compétences managériales et relationnelles jouent un rôle crucial dans le succès de toute entreprise moderne. En effet, le management efficace d'une entreprise dépend non seulement de la capacité des managers à prendre des décisions stratégiques, mais également de leur capacité à gérer les relations avec les employés, les clients, les partenaires commerciaux et les fournisseurs.

#### **1. Définition des compétences managériales :**

« Les compétences sont dites managériales lorsqu'elles renvoient aux caractéristiques fondamentales d'une personne qui les emploie pour résoudre les problèmes qui surviennent dans son lieu de travail <sup>2</sup> .»

« Les compétences managériales sont un ensemble de savoirs permettant d'atteindre une performance donnée et fait référence au comportement adopté dans un environnement compétitif <sup>3</sup> .»

---

<sup>1</sup> Lethielleux (L), op.cit., P47.

<sup>2</sup> HIKOUATCHA (P) et ALL, « La compétence managériale est-elle source de performance dans les IMF au Cameroun ? », Revue africaine de management, université de Dschang, Cameroun, 2021, P 62.

<sup>3</sup> Ibid, P 62.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

« La compétence managériale peut se définir comme la capacité à gérer les 4 temps de l'entreprise<sup>1</sup>. » :

**Le temps Opérateur :** se définit comme l'ensemble des décisions et des actions qui ont un impact immédiat comme recevoir une personne qui nous sollicite, répondre au téléphone, animer une réunion, faire une note de synthèse, faire son plan de journée, mener un entretien, etc. ...

**Le temps Organisationnel :** consiste à accomplir un certain nombre d'actions qui ont un impact à moyen terme : faire le diagnostic de son service, définir les missions de ses collaborateurs, clarifier les niveaux de délégation, faire un entretien d'évaluation, faire un plan marketing pour l'année, un plan de production, gérer des projets, etc....

**Le temps Stratégique :** a pour vocation de définir le futur de l'entreprise en recherchant de l'information pour identifier sur ces différents marchés et activités des menaces et opportunités. Il s'agit aussi à ce niveau de concevoir des scénarii sur l'évolution des marchés, des organisations, des emplois et des compétences.

**Le temps Culturel :** qui caractérise ce que Vincent de Gaulléjac appelle la dimension « Managinaire », c'est-à-dire la dimension qui concerne directement le système de valeurs, les croyances, les représentations de l'ensemble des acteurs d'une communauté de travail.

Les compétences managériales représentent les capacités et les connaissances d'un manager à encadrer une équipe, à prendre des décisions, innover, à satisfaire les clients afin d'assurer la réussite de son organisation. Elles impliquent à la fois des compétences techniques liées à un domaine spécifique et des compétences comportementales ou interpersonnelles nécessaires pour gérer les personnes et les relations.

### **2. Les compétences relationnelles :**

Quant aux capacités comportementales mobilisables pour être compétent, elles correspondent aux capacités qui permettent aux individus d'agir en tant qu'acteur social, dans un groupe ou une équipe de travail<sup>2</sup>.

Les compétences relationnelles concernent notamment les capacités à motiver autrui, à mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives, ainsi qu'à engager sa responsabilité<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Casalegno (J), La Compétence Managériale : Devenir Manager, édition Books on Demand, 1ère édition, Paris, 2008, PP 37-38.

<sup>2</sup> Noel (F), Grasser(B), Ressources Humaines : enjeux, stratégies, processus, édition Vuibert, Paris, 2017, P254.

<sup>3</sup> Barabel(M), Meier(O), Manageor, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, P 184.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

Les compétences relationnelles, également connues sous le nom de compétences interpersonnelles, désignent l'ensemble des aptitudes et des qualités nécessaires pour établir, entretenir et développer des relations harmonieuses et productives avec les différentes parties prenantes d'une entreprise. Elles englobent des aspects tels que la communication efficace, l'empathie, la résolution de problèmes, la gestion des conflits et la construction de réseaux de relations solides<sup>1</sup>.

Les compétences relationnelles font référence à la capacité d'un manager à interagir efficacement avec les autres, à établir et à maintenir des relations positives et productives.

### **3. Le lien entre les compétences managériales et relationnelles**

Les compétences managériales et relationnelles sont étroitement liées et se complètent mutuellement dans le contexte du management de l'entreprise moderne. Les compétences managériales font référence aux compétences liées à la planification, à l'organisation, à la prise de décision stratégique et à la gestion des ressources. D'autre part, les compétences relationnelles englobent la capacité à communiquer efficacement, à établir des relations harmonieuses, à résoudre les conflits et à motiver les membres de l'équipe.

Les compétences relationnelles sont considérées comme une composante clé des compétences managériales. Les managers doivent être capables de combiner leurs compétences techniques et leurs compétences relationnelles pour atteindre des résultats optimaux. En intégrant les compétences relationnelles dans leur approche de gestion, les managers peuvent établir des relations solides avec les employés, les clients et les partenaires commerciaux, ce qui favorise la collaboration, l'engagement et la satisfaction globale<sup>2</sup>.

### **4. Les compétences clés pour un manager efficace :**

Pour être efficace, le manager mobilise un ensemble des compétences afin de remplir correctement ses rôles. Voici quelques exemples de ces compétences<sup>3</sup> :

- ❖ **Aisance sociale** : S'adresser à d'autres personnes sans difficulté, se diriger facilement vers autrui et s'intégrer sans problème à un groupe.

---

<sup>1</sup> <https://www.mindtools.com/> (Consulté le 23/04/2023 à 14 :15).

<sup>2</sup> <https://jbsq.org/> (Consulté le 23/04/2023 à 20 :00).

<sup>3</sup> Van Beirendonck(L), Management des compétences : évaluation, développement et gestion, édition De Boeck, 2004, PP 119-121.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

- ❖ **Assertivité** : Défendre ses opinions et ses intérêts, tout en montrant du respect pour les autres, même lorsque l'environnement exerce une pression contraire.
- ❖ **Analyse des problèmes** : expliquer un problème en lien avec son contexte et rechercher de manière systématique des informations complémentaires en vue de le résoudre.
- ❖ **Attitude** : Donner une première impression crédible et forte dans diverses situations et pouvoir la maintenir.
- ❖ **Capacité d'apprentissage** : Acquérir de nouvelles informations, les traiter efficacement et les appliquer adéquatement.
- ❖ **Coaching** : soutenir ou réaliser des actions dans le but de contribuer ou développement personnel et/ou professionnel des autres.
- ❖ **Collaboration** : contribuer activement à l'obtention d'un résultat commun ou à la résolution de problèmes ou de conflits, même lorsque son propre intérêt n'en dépend pas.
- ❖ **Communication efficace** : Savoir écouter activement, poser des questions pertinentes, exprimer clairement ses idées et donner des rétroactions constructives.
- ❖ **Connaissance de soi** : porter sur soi une évaluation et un jugement justes de manière à donner de soi une image réaliste.
- ❖ **Contrôle émotionnel** : Rester efficace pendant et après des situations difficiles, comportant une forte pression ou face de l'opposition ou des critiques.
- ❖ **Déléguer** : confier des tâches et des responsabilités au collaborateur en tenant compte de ses capacités et de ses motivations
- ❖ **Ecoute** : Avoir la volonté et être capable de saisir et de comprendre des messages vocaux et non verbaux.
- ❖ **Empathie** : montre que l'on prend en compte les sentiments, les besoins et les désirs qu'expriment les autres de façon directe ou indirecte.
- ❖ **Flexibilité** : adapter son comportement et sa manière de faire en fonction des situations dans lesquelles on se trouve et des personnes auxquelles on est confronté, sans perdre de vue l'atteinte des objectifs poursuivis.
- ❖ **Intégrité** : suivre les normes sociales et éthiques généralement acceptées.
- ❖ **Jugement** : exprimer des opinions et des points de vue fiables et construits, envisager leurs conséquents.
- ❖ **Orientation vers le changement** : être ouvert aux changements organisationnels et rechercher activement des nouveaux cadres de référence.

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

- ❖ **Orientation vers le client** : adapter ses actions aux sentiments, besoins et souhaits des clients internes et externes, même lorsqu'ils ne sont pas explicites
- ❖ **Planifier et organiser** : structurer le temps et l'espace, déterminer des priorités lors du traitement des problèmes.
- ❖ **Présentation orale** : transmettre de l'information de façon claire et structurée en recourant de manière appropriée aux moyens audiovisuels.

En développant ces compétences, un manager peut s'assurer que son équipe travaille efficacement et de manière productive pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### 5. Les stratégies de développement des compétences :

Le développement des compétences est l'ensemble des démarches qui combinées, permettent d'élargir le champ et la maîtrise des compétences de personnes <sup>1</sup>, via plusieurs pratiques :

**5.1. La formation** : est une composante clé d'un système de gestion par compétences, inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés Elle répond à des critères précis liés à l'emploi. Il existe une formation professionnelle structurée ou formelle qui reçoit l'appui logistique et financier de l'entreprise, de même qu'une formation professionnelle non structurée ou informelle qui n'a pas un objectif manifeste ou un contenu précis. La formation continue traite de la formation des jeunes et des adultes, considérée comme un processus qui dure toute la vie et qui vise à développer l'autonomie et le sens des responsabilités. <sup>2</sup> .

**5.2. Le coaching** : est un accompagnement personnalisé qui permet au collaborateur de développer ses compétences en transformant les situations de travail en situations d'apprentissage <sup>3</sup> .

**5.3. Travail en groupe** : les travaux de groupe sont essentiels à l'apprentissage, dans la mesure où ils permettent d'intensifier les échanges et de confronter des points de vue. Cela permet d'élargir sa vision et d'ouvrir son esprit à différentes approches <sup>4</sup> .

---

<sup>1</sup> Flück(C), Gestion et management des compétences : Projets, démarches et outils, édition Gereso, 2015, P 178.

<sup>2</sup> St-Onge(S) et ALL, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, 2ème édition, 2004, P 238.

<sup>3</sup> Noyé (D), op-cit, P 37.

<sup>4</sup> <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> (Consulté le 28/04/2023 à 23 :03).

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

**5.4. Conférence et salon :** les conférences et salons permettent de mettre à jour ses connaissances, d'avoir le point de vue d'experts dans leur domaine et de rencontrer ses pairs <sup>1</sup>.

En combinant ces stratégies, les entreprises peuvent créer un environnement propice au développement et à la croissance des compétences managériales et relationnelles, permettant aux managers de s'épanouir et de réussir dans leur rôle de leadership.

### **6. Les impacts positifs de l'intégration de ces compétences sur l'entreprise :**

L'intégration des compétences managériales et relationnelles dans le management de l'entreprise moderne peut avoir plusieurs impacts positifs sur l'entreprise. Les managers qui possèdent à la fois des compétences managériales et relationnelles ont tendance à obtenir de meilleurs résultats en termes de performance organisationnelle, de satisfaction des employés et de rentabilité <sup>2</sup>. Lorsque les managers sont capables de communiquer efficacement, de créer des environnements de travail positifs et d'établir des relations de confiance, ils favorisent l'engagement et la motivation des employés, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et de la rétention du personnel.

De plus, l'intégration des compétences relationnelles dans le management permet de développer une culture d'entreprise axée sur la collaboration, l'innovation et la satisfaction des clients. Les managers qui valorisent les compétences relationnelles favorisent une communication ouverte et transparente, ce qui permet d'identifier plus rapidement les problèmes, d'apporter des solutions créatives et de répondre aux besoins changeants du marché. Cela peut conduire à une meilleure réputation de l'entreprise, à une augmentation de la fidélité des clients et à une croissance durable.

En résumé, les compétences managériales et relationnelles sont essentielles pour la gestion des entreprises modernes. Diriger, inspirer et motiver une équipe est crucial pour atteindre les objectifs et favoriser une culture de travail positive. De plus, le recrutement constitue un élément essentiel pour cultiver et maintenir un avantage concurrentiel en identifiant les compétences adéquates, comme nous l'avons exploré dans la troisième section.

---

<sup>1</sup> <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> (Consulté le 28/04/2023 à 23 :30).

<sup>2</sup> <https://www.journalofleadershiped.org/> (consulté le 29/04/2023 à 10 :15).

## Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises

### Section 03 : Le recrutement comme acte managérial dans la recherche des compétences.

Le processus de recrutement est complexe, impliquant la recherche de candidats possédant les compétences, l'expérience et les qualifications requises pour occuper des postes clés au sein d'une entreprise. Dans un marché du travail concurrentiel, la quête des compétences est devenue un enjeu majeur pour les responsables du recrutement. Ils doivent adopter une approche stratégique pour identifier les compétences clés nécessaires à leur entreprise et mettre en place des méthodes efficaces pour attirer, évaluer et sélectionner les candidats les plus qualifiés.

#### **1. Les objectifs de recrutement :**

Elles sont multiples <sup>1</sup>:

**1.1. Recruter pour anticiper des évolutions futures :** Pour anticiper les évolutions, souvent lourdes de conséquences, on peut analyser la pyramide des âges, ou procéder à des « études-emplois » par catégorie de personnel. En rapprochant par exemple la population de financiers dont on dispose des besoins estimés à cinq ans, on peut décider d'anticiper le recrutement de jeunes financiers débutants.

**1.2. Recruter pour accompagner ou anticiper une croissance :** Il s'agit là de renforcer les équipes en place. La décision de lancer une nouvelle activité peut être conditionnée à ces recrutements qui sont alors des créations de poste et non des remplacements. Dans ce cas, on peut aussi planifier le recrutement, même si on constate que dès que la demande se formule, elle devient urgente, comme si la simple expression du désir créait un besoin impérieux chez le manager demandeur du poste.

**1.3. Recruter pour remplacer un collaborateur en mobilité interne :** Le recrutement provoqué par la promotion de l'actuel titulaire du poste vers de nouvelles fonctions, peut aussi, à priori, se planifier. En effet, dans les entreprises où la mobilité interne est un facteur-clé de la politique des RH, la mobilité peut se faire de façon fonctionnelle, et non obligatoirement de façon ascensionnelle.

**1.4. Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite :** Les départs en retraite s'organisent et pourraient se planifier. De fait, on s'aperçoit que les décisions de

---

<sup>1</sup> Tresanini (M), Evaluer les compétences : Du recrutement à la gestion de carrière, édition EMS, 2<sup>ème</sup> édition, 2013, PP31-34.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

recrutement, même dans ce cas, se prennent au dernier moment. Rares sont les entreprises qui s'organisent pour prévoir et anticiper ces départs et prévoir les plans de remplacement. Les raisons évoquées à ces urgences peuvent aussi être liées à un désir d'éviter la rencontre des deux collaborateurs : l'ancien qui part à la retraite et le nouveau qui arrive, et, bien sûr, également à un problème de doubles charges salariales pour l'entreprise. Le recrutement est donc lancé au dernier moment et, de ce fait, la période de recouvrement est impossible, ou très limitée.

**1.5. Recruter pour remplacer un collaborateur démissionnaire :** Lorsqu'un salarié démissionne, il doit respecter une période de préavis, mais il peut arriver que cette période soit raccourcie en accord avec l'employeur. Cependant, le nouvel employeur du salarié démissionnaire peut être pressé de le voir arriver, ce qui peut renforcer le cycle d'urgence du recrutement. Cela oblige l'ancien employeur à chercher rapidement un remplaçant, à le choisir rapidement et à faire pression sur lui pour qu'il rejoigne l'entreprise au plus tôt, reproduisant ainsi le schéma du recrutement dans l'urgence.

**1.6. Recruter pour remplacer un collaborateur suite à une rupture conventionnelle ou à un licenciement :** Lorsqu'un employeur met fin à la relation de travail, par exemple en cas de licenciement, il peut dispenser le salarié de sa période de préavis, créant ainsi une situation d'urgence pour l'entreprise qui doit rapidement trouver un remplaçant. Cette urgence peut amener l'entreprise à adopter des critères de recrutement plus subjectifs, reflétant un sentiment d'échec de la relation passée.

**1.7. Recruter pour remplacer un collaborateur en congé maladie, maternité, parental... :** Ce texte aborde les différentes situations qui peuvent conduire à un remplacement temporaire ou permanent d'un collaborateur au sein d'une entreprise. Un congé maladie de courte durée ne nécessite généralement pas de remplacement, mais un congé de longue durée peut entraîner un recrutement en CDD, qui ne répond pas toujours aux critères d'adéquation du candidat à l'entreprise. Le congé maternité, d'adoption et parental nécessitent également un remplacement temporaire. En cas d'accident, d'invalidité ou de décès imprévisibles, l'entreprise doit recruter en urgence, ce qui est une nécessité. Ces situations peuvent générer des tensions et une certaine suspicion vis-à-vis du retour du titulaire du poste.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

### **2. Le choix du bon collaborateur :**

Pour faciliter de faire le bon choix des candidats <sup>1</sup> :

**2.1.Prendre des références :** Pour certains postes, il est avantageux de demander aux candidats de fournir une liste de références comprenant d'anciens employeurs, maîtres de stage, collègues ou clients, que vous pouvez contacter afin d'obtenir une meilleure connaissance de la personnalité de chaque individu.

**2.2.Valider la motivation et la disponibilité du candidat :** Il est essentiel de valider la motivation du candidat, une étape qu'il ne faut pas négliger. En effet, il est possible que le candidat change d'avis après l'entretien de recrutement ou qu'il accepte un autre poste entre-temps.

Ensuite, il est important de vérifier la nationalité du candidat pour s'assurer que vous avez la possibilité de lui proposer un contrat de travail, et assurez-vous qu'il est libéré de toute clause de non-concurrence. Dans certains secteurs, les personnes sont liées contractuellement à leur ancien employeur pour une durée donnée et ne peuvent pas travailler pour une entreprise concurrente dans un poste similaire.

### **3. Evaluation des compétences :**

Plusieurs procédés peuvent être mis en œuvre pour évaluer les compétences. Les principaux sont les suivants <sup>2</sup>:

#### **3.1.Inciter la personne à pratiquer une auto-évaluation :**

À partir d'une grille de compétences. Cet auto-positionnement sur une grille est destiné à être validé par le manager direct de la personne ou par d'autres responsables qui la voient travailler. Si la grille utilisée est assez précise, il y a peu d'erreurs dans les choix qui sont faits.

#### **3.2.Organiser une évaluation des compétences par les pairs,**

Les collègues de travail, à partir d'une grille de compétence. Confronter cette appréciation à celle de l'intéressé et à l'appréciation du manager.

#### **3.3.Examiner les résultats, les performances de la personne.**

L'obtention du résultat est généralement un signe de la compétence, mais ce n'est pas automatique car d'autres facteurs peuvent jouer. Certains résultats sont obtenus

---

<sup>1</sup> Delestre(S), Recruter ses premiers salariés : Le mode d'emploi pour réussir ses premiers recrutements à moindre coût, édition Dunod, Paris, 2014, P 90.

<sup>2</sup> Noyé (D), op.cit, PP 28-29.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

collectivement, d'autres résultats peuvent être dégradés pour des raisons autres que la compétence.

### **3.4. Observer une personne au travail ;**

Observer sa façon de réaliser les tâches ; observer sa façon de traiter les aléas, les imprévus, les incidents. Cette pratique témoigne d'un niveau de professionnalisme.

### **3.5. Interroger la personne sur sa façon de travailler :**

Lui demander de décrire les opérations qu'elle réalise, les sources d'informations qu'elle mobilise. Lui demander de nommer les points-clés qui conditionnent la réussite du travail.

### **3.6. Organiser une simulation proche de la situation de travail.**

Observer les savoir-faire qui sont mobilisés dans le cadre de cette simulation.

La simulation peut s'appliquer à des situations variées : rédiger un document de synthèse, monter ou démonter un appareil, conduire un entretien avec un client, faire l'analyse d'un dossier...

### **3.7. Vérifier, par des questions, les connaissances de base nécessaires pour réaliser un travail.**

## **4. Le recrutement par compétences :**

Dans le contexte habituel <sup>1</sup>:

Les compétences sont utilisées pour prendre une décision de recrutement, interne ou externe. L'objectif est de bien correspondre aux compétences, aptitudes et traits de personnalité requis avec les ressources individuelles disponibles. Certaines compétences, comme les compétences sociales ou celles liées à la présentation écrite ou orale de documents, sont générales. D'autres compétences peuvent être spécifiques à une activité, un secteur ou une entreprise donnée, et dans ce cas, le rôle des expériences et des qualités pour en tirer profit devient prédominant. Dans les situations où l'entreprise ne souhaite pas chercher des compétences essentielles à l'extérieur pour des raisons économiques évidentes, ou lorsqu'elle cherche à sélectionner des jeunes en début de carrière pour rétablir l'équilibre démographique de son personnel, il est important d'évaluer non seulement les compétences acquises, mais également le potentiel d'acquisition de chaque individu. En conséquence, dans la quasi-totalité

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer, C, La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition d'organisation, 2ème édition, 2009, PP67-68.

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

des situations de recrutement, l'évaluation doit prendre en compte les trois paramètres de compétences, aptitudes et traits de personnalité - à la fois actuels et potentiels.

### **5. Compétences nécessaires pour devenir recruteur :**

Voici les compétences essentielles dont tout recruteur a besoin pour réussir dans son travail, qu'il débute ou qu'il cherche à évoluer avec plus de responsabilités<sup>1</sup> :

#### **5.1.Solides compétences en communication :**

Un recruteur doit être capable d'expliquer les choses de manière claire et concise, tant par écrit qu'en personne. En outre, il doit être capable d'écouter attentivement et de poser des questions si nécessaire.

Les meilleurs recruteurs savent se mettre à la place d'autres, ce qui leur permet de comprendre ce qu'ils recherchent et d'apparier les candidats en conséquence.

#### **5.2.Confiance :**

Un bon recruteur a confiance en ses capacités et en son produit. Il croit en ce qu'il fait et sait convaincre les recrues potentielles. De plus, il est équipé pour accepter le rejet sans broncher, sachant que cela fait partie du processus.

#### **5.3.Forte aptitude à l'apprentissage :**

Une forte aptitude à l'apprentissage signifie que vous pouvez acquérir rapidement de nouvelles connaissances et retenir des informations. En outre, cela signifie que vous êtes capable d'appliquer ce que vous avez appris pour résoudre des problèmes.

Bien entendu, vous devez également être capable d'enseigner aux autres ce que vous avez appris afin qu'ils puissent bénéficier de vos connaissances.

#### **5.4.Techniques de négociation :**

Le recrutement consiste à trouver le bon candidat pour le bon emploi. Cela nécessite souvent de négocier pour parvenir à un accord sur les salaires, les avantages et les autres conditions d'emploi. Parfois, il faut faire preuve de créativité pour résoudre les problèmes, car vous pouvez être amené à trouver des solutions alternatives lorsque le marché impose des salaires trop élevés ou trop bas.

---

<sup>1</sup> <https://www.makipeople.com/fr/resources/15-must-have-recruitment-skills#comment-les-recruteurs-peuvent-ils-mieux-utiliser-les-donn%C3%A9es-et-les-analyses-pour-%C3%A9clairer-leurs-d%C3%A9cisions-de-recrutement-> (consulté le 15 mai à 21 :24 ).

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

### **5.5.Réflexion globale :**

Pour réussir, un recruteur doit avoir une vue d'ensemble de la mission, des objectifs et des valeurs de l'entreprise. Les compétences générales sont également essentielles pour exprimer une vision claire aux candidats potentiels.

Les recruteurs doivent comprendre comment leur poste s'intègre dans ce gigantesque puzzle. Identifier les lacunes en matière de talents dans l'organisation est une autre compétence essentielle pour les recruteurs, car s'ils ne peuvent pas identifier les personnes qui doivent occuper ces postes, personne ne le fera.

### **5.6.Solides compétences en matière de réseautage et d'établissement de relations :**

L'une des compétences les plus importantes que vous puissiez avoir en tant que recruteur est la capacité à créer un réseau efficace et à établir des relations. Après tout, vous serez amené à développer des relations avec des candidats et des clients. En ayant la capacité de vous engager avec les autres, vous pourrez mieux vous vendre et vendre votre entreprise. En outre, vous serez mieux placé pour écouter et comprendre des points de vue différents.

### **5.7.Capacité à utiliser la technologie et les médias sociaux :**

En tant que recruteur, vous devez utiliser divers systèmes de suivi des candidats (SSC) pour assurer le suivi des candidats et des offres d'emploi. En outre, vous devrez être actif sur les médias sociaux pour faire connaître les offres d'emploi et établir des relations avec les candidats potentiels. Vous devez également comprendre comment utiliser les tableaux d'affichage des offres d'emploi pour trouver efficacement les meilleurs candidats.

### **5.8.Capacité à gérer les attentes :**

Vous devez être capable de gérer les attentes des candidats que vous recrutez et de vos clients. Pour gérer les attentes, il faut être capable de communiquer efficacement, d'être organisé et de suivre plusieurs éléments en même temps.

### **5.9.Multitâche et gestion du temps :**

Les recruteurs doivent être capables de gérer plusieurs tâches à la fois tout en conservant un sentiment d'urgence. Le multitâche et la gestion du temps impliquent de pouvoir hiérarchiser les tâches, de savoir quand déléguer et d'être à l'aise dans un environnement où le rythme est soutenu.

### **5.10. Compétences en marketing et en vente :**

En tant que recruteur, vous devez être capable de vendre votre entreprise aux candidats potentiels et de leur donner envie de travailler pour vous. Après tout, attirer le candidat idéal

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

dépend autant de la manière dont vous présentez votre entreprise que de ce que vous pouvez offrir à un candidat.

Ces compétences sont essentielles pour un recruteur, mais il convient de noter que les compétences d'un recruteur peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et des exigences du poste à pourvoir.

### **6. Les avantages du recrutement de compétences :**

Il existe de nombreux avantages à choisir le recrutement par compétences pour attirer et retenir des talents exceptionnels. Vérifions quelques différentiels de cette méthodologie <sup>1</sup>:

#### **6.1. Assertivité à le recrutement :**

Le recrutement et la sélection par compétence rendent les processus de sélection plus pratiques et objectifs, augmentant les chances de choisir le candidat idéal pour le poste. En définissant les compétences clés du poste, les RH disposent d'un cadre cohérent pour mener des entretiens, des tests et des évaluations, ce qui permet d'économiser du temps et des efforts.

#### **6.2. Élimination des préjugés inconscients :**

Le manque de diversité dans les embauches est un problème majeur en R&S, mais l'orientation par compétences peut éliminer ce biais inconscient qui favorise certains profils de candidats par rapport à d'autres. De nombreux recruteurs ne se rendent même pas compte qu'ils arrêtent d'embaucher des professionnels diversifiés par peur des désaccords avec les équipes, donc la compétence R&S est une méthode plus juste.

#### **6.3. Réduction du chiffre d'affaires :**

Un autre différentiel important de recrutement et de sélection par compétences est la réduction significative du turnover, qui est un reflet direct de la qualité de l'embauche. En effet, cette méthode R&S facilite l'adéquation culturelle des candidats et augmente le succès de l'intégration.

En conclusion, La recherche des compétences et le développement des entreprises sont deux éléments clés pour assurer la croissance économique et la réussite à long terme des organisations. Pour rester compétitives sur le marché mondial, les entreprises doivent continuellement chercher à améliorer leurs produits et services, ainsi que leur efficacité et leur efficience.

Pour cela, il est important de recruter des employés ayant les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en offrant des

---

<sup>1</sup> <https://drh.ma/quest-ce-que-cest-que-le-recrutement-et-selection-des-competences/> (Consulté le 26/04 à 15 : 16).

## **Chapitre II : La recherche des compétences et le développement des entreprises**

programmes de formation et de développement pour renforcer les compétences existantes et en développer de nouvelles. Les entreprises qui investissent dans le développement de leurs employés peuvent améliorer leur productivité, leur créativité et leur satisfaction au travail, ce qui peut se traduire par une meilleure performance globale.

L'application pratique des compétences est aussi essentielle, notamment au sein d'une entreprise ou d'une organisation qui a ses propres compétences, objectifs et stratégies pour assurer sa compétitivité. De plus, il est nécessaire pour l'organisation de régulièrement évaluer son inventaire de compétences, identifier celles qui seront perdues en raison des départs à la retraite et déterminer les nouvelles compétences nécessaires pour sa stratégie.

À ce stade, nous avons couvert tous les concepts de notre thématique. Nous allons maintenant passer à l'analyse de l'enquête menée au sein de l'entreprise ENNA.

## **Chapitre III : Etude de cas**

## Chapitre III : Etude de cas

Dans ce dernier chapitre, nous aborderons l'entreprise et sa structure, ainsi que notre enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire adressé aux nouvelles recrues de l'entreprise, et d'un guide d'entretien avec les managers opérationnels. Toutefois, ce chapitre sera subdivisé comme suit : la première section sera consacrée à une présentation générale de l'entreprise ENNA ; la deuxième section portera sur notre démarche méthodologique ; enfin, dans la troisième section, nous analyserons les résultats obtenus suite au traitement du questionnaire, ainsi que du guide d'entretien.

### Section 01 : Présentation de l'ENNA.

L'ENNA est un établissement qui a pour mission d'assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien algérien pour le compte et au nom de l'état algérien.

L'ENNA, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des transports, est présidé par un directeur général et administré par un conseil d'administration.

#### **1. Historique :**

Depuis l'indépendance, cinq organismes ont été chargé de la gestion, de l'exploitation et du développement de la navigation aérienne en Algérie : OGSA, ONAM, ENEMA, ENESA, ENNA.

- De 1962 à 1968 c'est l'Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique - OGSA, organisme Algéro-français, qui a géré l'ensemble des services d'exploitation de l'aviation civile en Algérie.
- Le 01 Janvier 1968, l'OGSA a été remplacé par l'Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie- ONAM. Ce dernier a été remplacé, en 1969, par l'Établissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique - ENEMA qui a géré la navigation aérienne jusqu'à 1983.
- En 1975, les activités de météorologie ont été transférées à l'Office National de Météorologie créé le 29 Avril 1975, sous forme d'établissement public à forme caractère administratif.
- Le décret N° 83.311 DU 07 Mai 1983 a réaménagé les structures de l'ENEMA et modifié sa dénomination pour devenir ENESA : Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique, avec un statut d'entreprise nationale à caractère économique.

## Chapitre III : Etude de cas

- Afin de clarifier les attributions de l'ENESA, il a été procédé aux réaménagements de ses statuts ainsi qu'au changement de dénomination en ENNA par décret exécutif N° 91-149 du 18 Mai 1991.
- L'ENNA, Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), sous tutelle du Ministère des Transports, est dirigé par un Directeur Général et administré par un conseil d'administration.

### **2. Missions :**

Conformément au décret exécutif N° 91 du Mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique - ENESA, et dénomination nouvelle : Etablissement National de la Navigation Aérienne- ENNA placé sous la tutelle du ministère des Transports.

Ses principales missions sont :

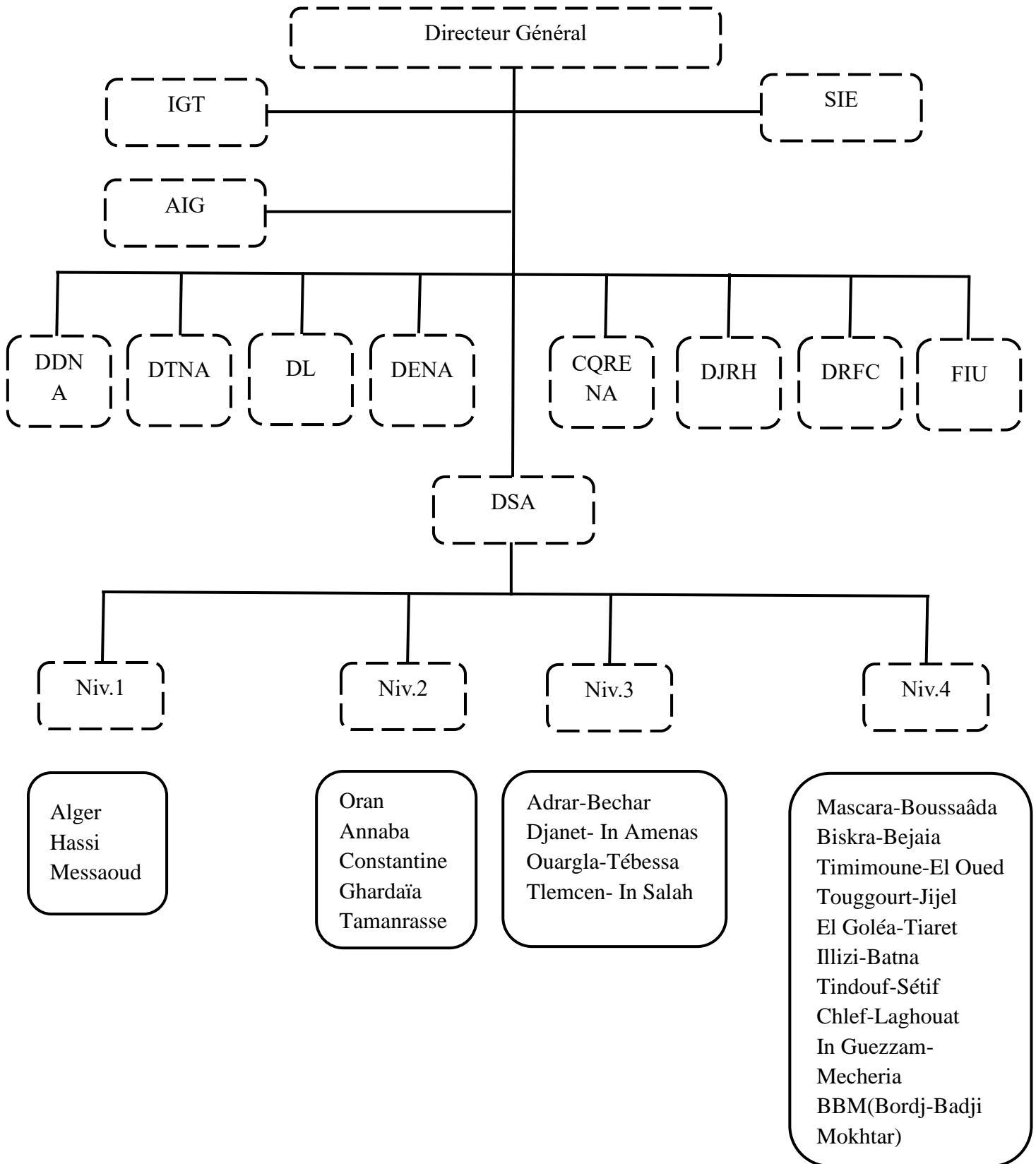
- Assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne pour le compte et au nom de l'état ;
- Mettre en œuvre la politique nationale dans ce domaine, en coordination avec les autorités concernées et les institutions intéressées ;
- Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national ou relevant de la compétence de l'Algérie ainsi que sur et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique ;
- Veiller au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation aérienne, et l'implantation des aérodromes, aux installations et équipement relevant de sa mission ;
- Assurer l'exploitation technique des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique ;
- Assurer la concentration, diffusion ou retransmission au plan national et international des messages d'intérêt aéronautique ou météorologique.

### **3. Organigramme :**

L'établissement national de la navigation Aérienne est structuré comme suit :

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-1 : Organigramme de l'ENNA.**



Source : Documents de l'entreprise.

## Chapitre III : Etude de cas

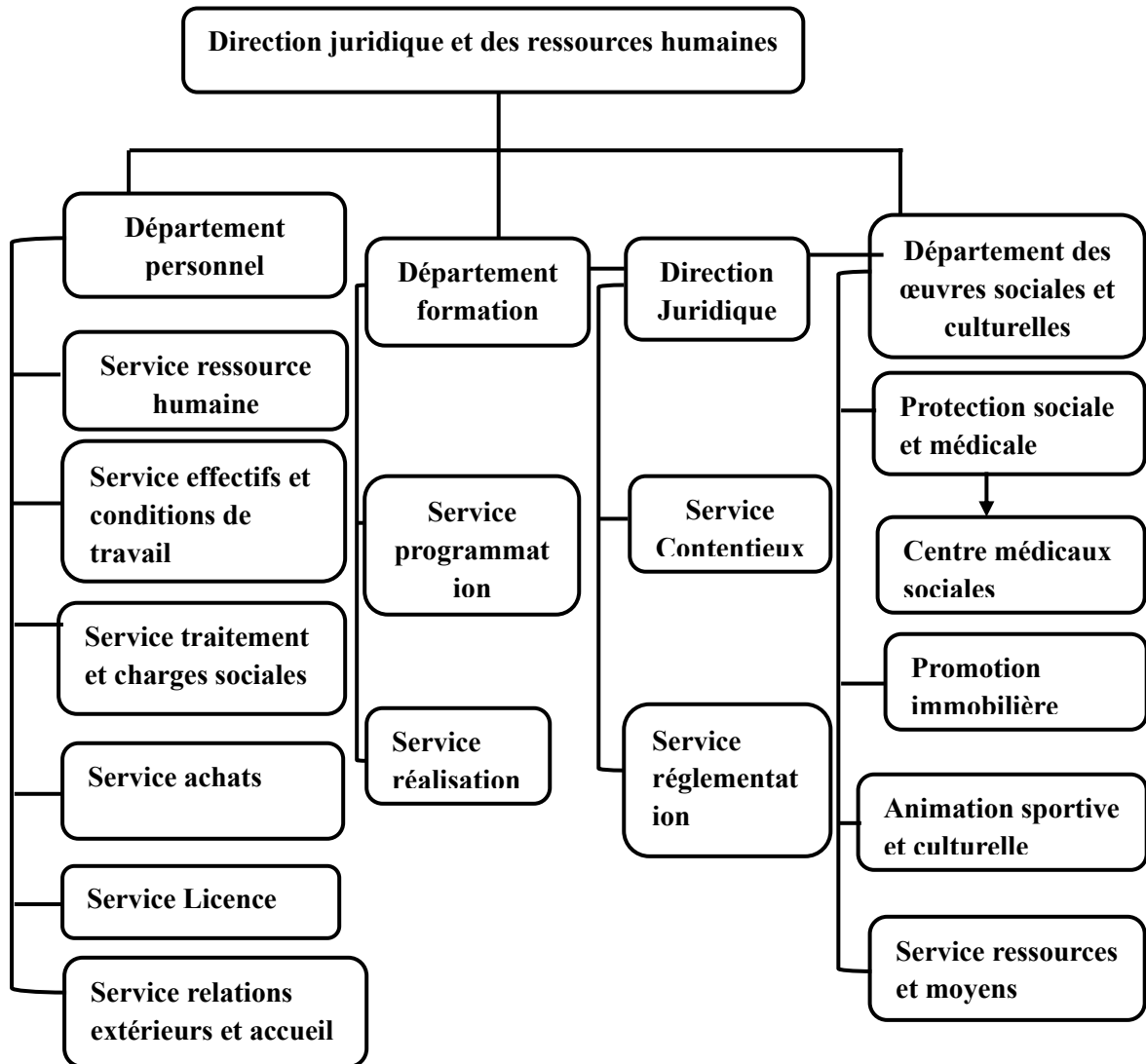
### 4. La direction juridique et des ressources humaines :

Nous explorerons l'organigramme de la direction juridique et des ressources humaines ainsi que ses missions.

#### 4.1. Organigramme de la DJRH :

L'organigramme de la DJRH est représenté comme suit :

**Figure III-2 : Organigramme de la DJRH**



Source : Documents de l'entreprise

#### 4.2. Missions de la Direction Juridique et des Ressources humaines :

La Direction Juridique et des Ressources Humaines (DJRH) est chargée de :

- Mettre en œuvre la politique du personnel de la formation et d'hygiène et sécurité.
- Elaborer et appliquer la nomenclature des postes de travail de l'Etablissement.
- Participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la grille des rémunérations.

## Chapitre III : Etude de cas

- Suivi' de la carrière professionnelle du personnel.
- Être la structure interlocutrice avec les organismes extérieurs tels que la CNR, la sécurité sociale, l'inspection du travail.
- Prendre en charge des différents types de contentieux auprès des juridictions compétentes à différents degrés tribunal, cour...
- Mettre en exécution le plan d'action de l'Etablissement notamment dans son plan de formation, recrutement.
- Mettre à niveau les compétences linguistiques des contrôleurs de la circulation aériennes.
- Réaliser la formation de base du contrôleur aérien.
- Réaliser la formation de base de l'agent SSLI.
- Elaborer et exécuter les marchés et les contrats.
- Suivre les marchés et les contrats notamment ceux des travaux.
- Gérer le parc roulant de l'Etablissement.
- Gérer la logistique liée aux opérations d'investissement.
- Être la structure interlocutrice avec les douanes.
- Faire le suivi le contrôle des réalisations en matière d'infrastructures.
- Après avoir présenté l'entreprise et ses principaux aspects, nous aborderons la méthodologie de notre recherche dans la section suivante.

### Section 02 : Méthodologie de recherche.

Dans cette section de notre recherche, nous vous présenterons en détail la méthodologie que nous avons utilisée pour collecter les données nécessaires à l'analyse de notre sujet. Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire et un guide d'entretien pour obtenir des informations de première main auprès des acteurs clés du processus de recrutement au sein de l'entreprise l'ENNA. Ces méthodes complémentaires nous permettront d'explorer à la fois les tendances générales et les expériences individuelles des professionnels du recrutement.

#### **1. L'étude quantitative par questionnaire :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons conçu un questionnaire spécifiquement adapté pour recueillir des réponses supplémentaires auprès des employés de l'entreprise, dans le but de mieux répondre à notre problématique.

##### **1.1.L'utilité du questionnaire :**

Pour étudier en profondeur l'impact du recrutement dans le processus de recherche des compétences, nous avons opté pour une approche quantitative en utilisant un questionnaire. Le

## Chapitre III : Etude de cas

questionnaire nous permettra de collecter des données objectives auprès d'un échantillon représentatif de l'entreprise ENNA, offrant ainsi une méthode efficace pour recueillir des données quantitatives à grande échelle. En le distribuant à cet échantillon, nous pourrions obtenir des informations statistiquement significatives sur les pratiques de recrutement mises en œuvre et évaluer leur efficacité dans la recherche des compétences requises. Cette approche nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble détaillée des processus de recrutement et de mieux comprendre leur impact sur la recherche des compétences.

### **1.2.Lé méthodologie du questionnaire**

L'enquête menée dans le cadre de notre étude a ciblé l'ensemble du personnel de l'entreprise. Nous avons sélectionné un échantillon de 30 employés représentatifs :

Pour la construction du questionnaire, nous avons veillé à utiliser un langage clair et direct. Nous avons utilisé différents types de questions, notamment :

- Les questions fermées à réponse unique : les répondants doivent choisir parmi un nombre limité de réponses prédéfinies.
- Les questions fermées à réponses multiples : les répondants peuvent choisir plusieurs réponses parmi celles proposées.
- Les questions à échelles : ces questions sont présentées sous forme d'échelle à 4 niveaux.
- Les questions semi-ouvertes : elles permettent aux répondants de donner leurs propres réponses.

Le questionnaire aborde des questions liées à notre thème de recherche et vise à apporter un éclairage supplémentaire en interrogeant les employés de l'entreprise. En plus du questionnaire, nous avons utilisé une fiche technique pour recueillir des informations sur les caractéristiques des ressources humaines telles que le sexe, la structure d'âge, le niveau d'études et la catégorie socioprofessionnelle.

Pour mener notre enquête quantitative, nous avons suivi les étapes suivantes : distribution des questionnaires aux employés, collecte des questionnaires complétés et analyse des résultats obtenus.

### **1.3.Dépouillement du questionnaire :**

Les réponses recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, un outil statistique qui offre des fonctionnalités pour analyser, traiter, visualiser et interpréter les données. Son utilisation permet d'obtenir des résultats statistiquement robustes et de répondre aux objectifs de recherche.

## Chapitre III : Etude de cas

### 2. L'étude qualitative par entretien :

Afin de compléter notre étude, nous avons jugé essentiel de réaliser des entretiens avec les managers opérationnels de l'entreprise afin d'enrichir notre étude. Leurs expériences et perspectives fourniront des informations précieuses pour comprendre les pratiques, défis et stratégies liés à notre sujet de recherche, améliorant ainsi notre analyse et nos conclusions.

#### 2.1. La méthodologie du guide d'entretien :

Dans cette étude qualitative, nous avons choisi de mettre l'accent sur des entretiens directifs afin de mieux comprendre le fonctionnement du processus de recrutement au sein de l'entreprise ENNA et d'analyser la perception du recrutement basé sur les compétences ainsi que son impact.

Ces entretiens ont été réalisés auprès de cinq managers exerçant au sein de l'entreprise. Nous avons utilisé un guide d'entretien comprenant sept questions spécifiquement conçues pour aborder notre thème de recherche et notre problématique.

Dans la troisième section, nous analyserons les résultats obtenus suite au traitement du questionnaire, ainsi que du guide d'entretien.

### Section 03 : Résultats de la recherche.

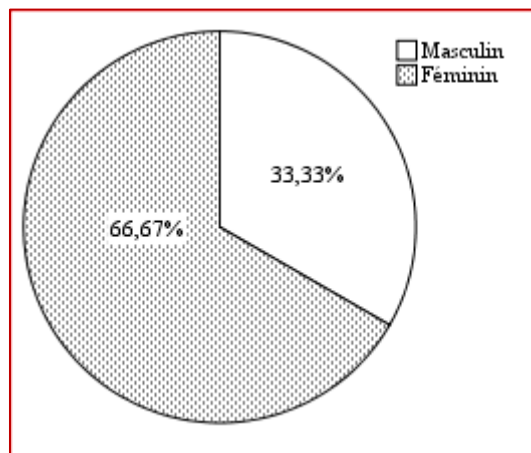
Cette section est entièrement dédiée à la collecte et à l'analyse des données afin d'obtenir des résultats fiables. Ces résultats seront utilisés comme un outil pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

#### 1. L'analyse classique par le SPSS :

##### 1.1. La fiche signalétique :

##### La répartition par sexe :

Figure III-3 : Répartition des enquêtés selon le sexe.



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS

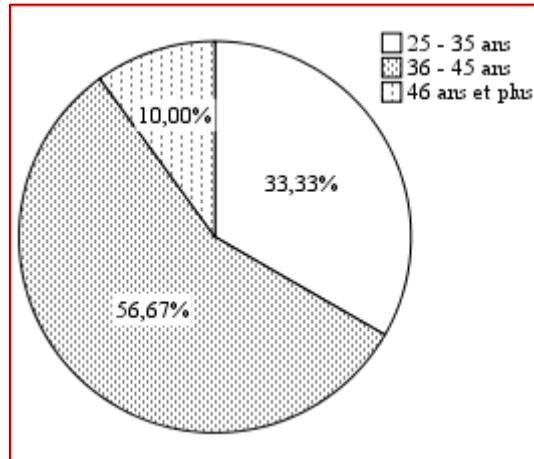
## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaire :** Nous constatons que sur les 30 personnes interrogées, 10 (33,3%) sont de sexe masculin et 20 (66,7%) sont de sexe féminin. Ces pourcentages mettent en évidence une différence significative entre les sexes au sein de l'échantillon étudié.

Ces résultats suggèrent que les femmes sont plus représentées que les hommes au sein de l'entreprise ENNA.

### La répartition par tranche d'âge :

**Figure III-4 : Répartition des enquêtés selon les tranches d'âge.**



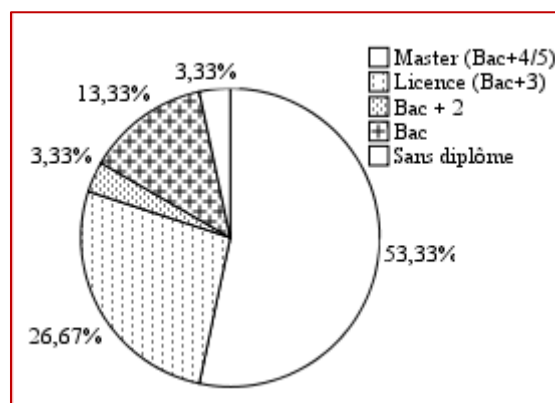
**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire :** Parmi les participants, 33,3% sont âgés de 25 à 35 ans, 56,7% appartiennent à la tranche d'âge de 36 à 45 ans, et 10% ont 46 ans et plus. Ces pourcentages reflètent la distribution des participants selon leur tranche d'âge au sein de l'échantillon étudié.

Ces données permettent de mieux comprendre la diversité des profils en termes d'âge et soulignent l'importance d'inclure différentes générations dans le processus de recrutement et de recherche des compétences.

### La répartition par le niveau d'étude :

**Figure III-5 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.**



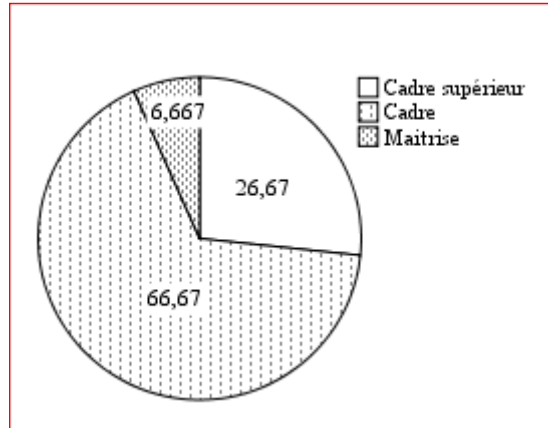
**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS

## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaire :** La majorité des enquêtés (83,3 %) ont un diplôme (master, licence) contre un taux de 13,3 % de ce qui ont des diplômes de niveau baccalauréat, et il y a également une petite proportion d'enquêtés sans diplôme (3,3 %). L'analyse des données suggère que l'entreprise ENNA attache une importance significative aux diplômes et aux niveaux d'études lors de son processus de recrutement.

### La répartition par la catégorie socioprofessionnelle :

**Figure III-6 : Répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.**



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés (66,7 %) sont des cadres, occupant des postes de supervision, coordination et prise de décision au sein de l'entreprise. Les cadres jouent un rôle clé dans l'organisation, suivis par les cadres supérieurs (26,7 %), avec des responsabilités de direction et des postes de haut niveau. Une petite proportion d'enquêtés (6,7 %) fait partie de la catégorie "Maitrise".

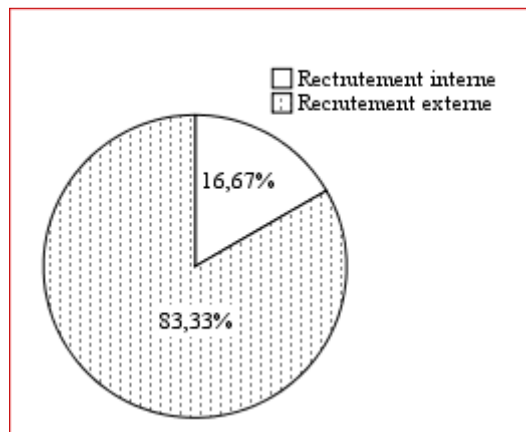
### **1.2.Le Tri à plat :**

Dans cette partie nous allons faire l'analyse descriptive de notre questionnaire :

**Question 01 :** Quel a été le canal de communication initial par lequel vous avez été approché(e) pour le recrutement ?

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-7 : Canal de communication initial.**

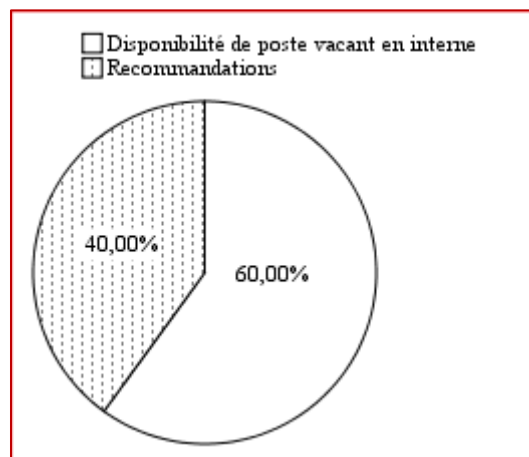


Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** Il est intéressant de noter que la majorité des enquêtés (83,3%) ont été recrutés via le canal de recrutement externe, tandis que seulement 16,7% ont été recrutés en interne. Cette répartition suggère que l'entreprise tend à chercher des candidats en dehors de son propre vivier de ressources humaines.

➤ **Si par recrutement interne, comment ?**

**Figure III-8 : Canal de communication en cas de recrutement interne.**



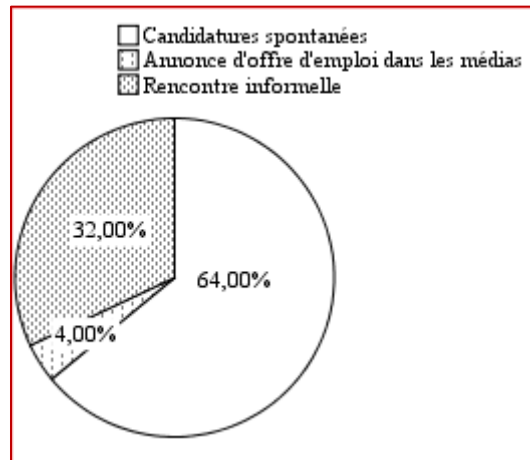
Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés recrutés en interne ont été informés des postes vacants par disponibilité interne (60,0%), tandis qu'une proportion plus petite a été recommandée pour ces postes (40,0%).

## Chapitre III : Etude de cas

### ➤ Si par recrutement externe, comment ?

**Figure III-9 : Canal de communication en cas de recrutement externe.**

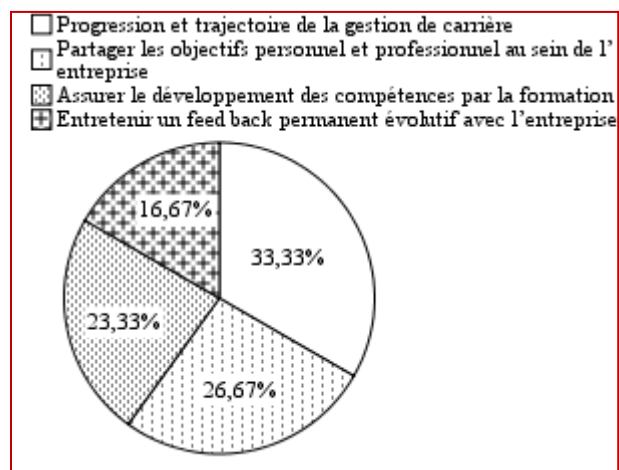


**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** Parmi les enquêtés recrutés en externe, 64,0% ont postulé spontanément, 4,0% a été attirée par une annonce d'offre d'emploi dans les médias, et 32,0% ont été recrutés suite à une rencontre informelle.

**Question 02 :** Que signifie pour vous le recrutement et la recherche de compétence au sein de l'entreprise moderne ?

**Figure III-10 : Signification du recrutement et recherche de compétence pour une entreprise moderne.**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

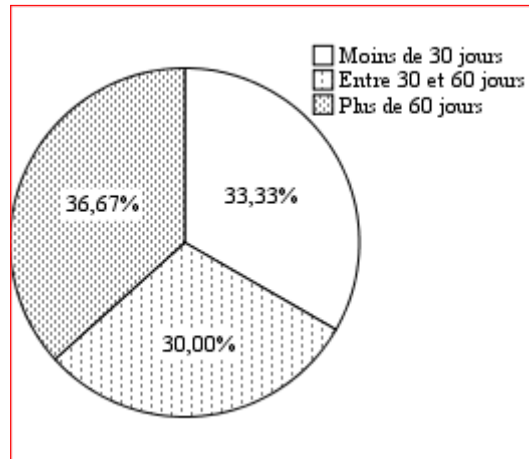
**Commentaire :** Selon les enquêtés, le recrutement et la recherche de compétences pour une entreprise moderne ont les significations suivantes : 33,3% considèrent qu'il s'agit de la progression et de la trajectoire de la gestion de carrière, 26,7% mettent l'accent sur le partage

## Chapitre III : Etude de cas

des objectifs personnels et professionnels au sein de l'entreprise, 23,3% estiment qu'il est important d'assurer le développement des compétences par la formation, et 16,7% soulignent l'importance d'entretenir un feedback permanent évolutif avec l'entreprise.

**Question 03 :** Quel est l'estimation de la durée de votre processus de recrutement, du début à la fin ?

**Figure III-11 :** Estimation de la durée du processus de recrutement.

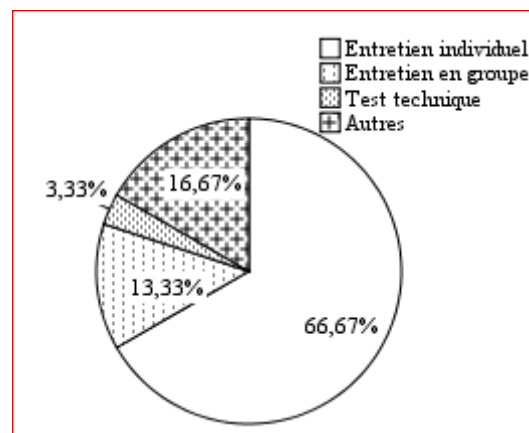


Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** Parmi les enquêtés, 33,3% ont attendu moins de 30 jours pour obtenir le poste, 30,0% de ceux qui ont attendu entre 30 et 60 jours, tandis que 36,7% affirment que leur attente a duré plus de 60 jours. Ceci est une conséquence directe de la forte demande de recrutement qui pousse l'entreprise se démarquer dans ses processus de recrutement.

**Question 04 :** Quel technique de sélection a été employé dans le processus de votre recrutement ?

**Figure III-12 :** Technique de sélection employé dans le processus du recrutement.



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

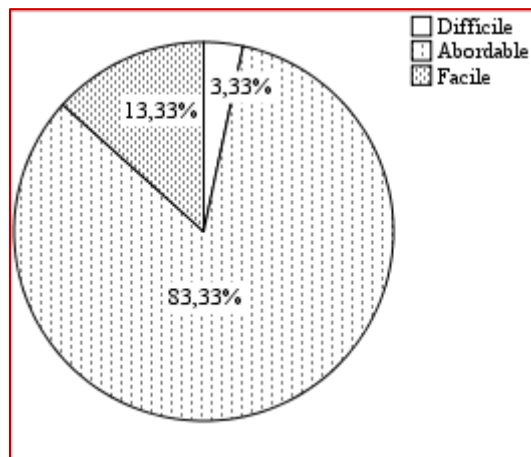
## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaire :** Il est intéressant de noter que la majorité des enquêtés (66,7%) ont passé un entretien individuel, suivi de près par ceux qui ont passé un entretien en groupe (13,3%). Un seul enquêté (3,3%) a mentionné avoir passé un test technique. Les 5 enquêtés restants (16,7%) ont indiqué une autre méthode non spécifiée.

Cette répartition reflète les différentes approches utilisées par l'entreprise ENNA dans son processus de recrutement, en accordant une attention particulière à l'entretien individuel comme méthode principale.

➤ **Si par entretien ou test, comment les avez-vous trouvés ?**

**Figure III-13 : Niveau de difficulté de l'entretien ou du test**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS

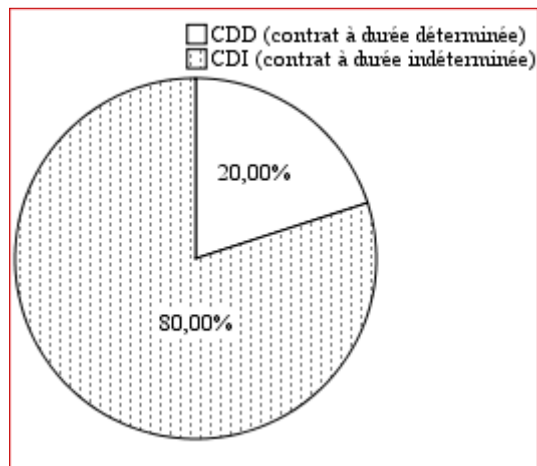
**Commentaire :** Il est intéressant de remarquer que la grande majorité des enquêtés (83,3%) ont considéré que l'entretien ou le test était d'un niveau de difficulté abordable. Seul un enquêté (3,3%) l'a qualifié de difficile, tandis que 4 enquêtés (13,3%) l'ont jugé facile.

Ces résultats indiquent que la majorité des enquêtés ont perçu l'entretien ou le test comme accessible ou non trop difficile. Cela peut être interprété comme un bon équilibre entre la rigueur du processus de sélection et la facilité relative pour les candidats à s'engager dans celui-ci.

**Question 05 :** Quel est le type de contrat que vous avez signé avec votre employeur ?

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-14 : Le type de contrat.**

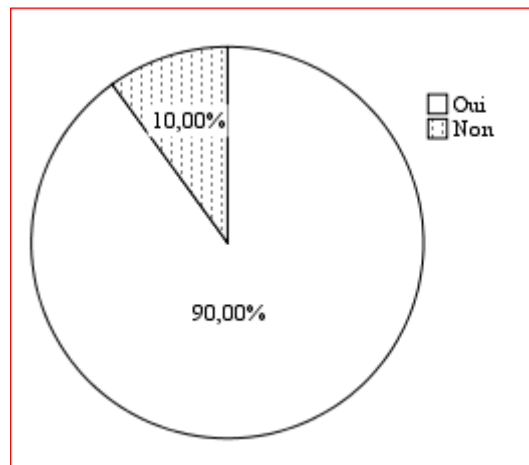


**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés (80,0%) ont un contrat à durée indéterminée (CDI), ce qui indique une stabilité d'emploi dans l'entreprise ENNA. En revanche, un nombre plus limité d'enquêtés (20,0%) ont un contrat à durée déterminée (CDD), ce qui peut être dû à des situations spécifiques de projets ou de périodes temporaires.

**Question 06 :** Avez-vous été soumis à une période d'essai pour votre nouveau poste ?

**Figure III-15 : Se soumettre à une période d'essai.**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La grande majorité des enquêtés (90,0%) ont indiqué avoir été soumis à une période d'essai dans leur emploi au sein de l'entreprise ENNA. Cela suggère que l'entreprise applique couramment cette pratique pour évaluer les compétences et l'adéquation des employés potentiels à leurs postes.

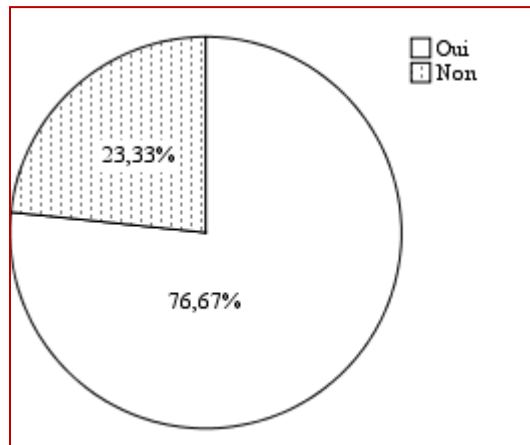
En revanche, un petit nombre d'enquêtés (10,0%) ont déclaré ne pas avoir été soumis à une période d'essai, ce qui peut être dû à des circonstances spécifiques ou à des rôles qui ne

## Chapitre III : Etude de cas

nécessitent pas cette étape préliminaire telles que la maîtrise des tâches du poste, expérience dans le domaine.

**Question 07 :** Les critères liés à votre choix au sein de l'entreprise, sont-ils à votre avis basé sur les compétences ?

**Figure III-16 :** Considération des compétences comme critères de choix au sein de l'entreprise.



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

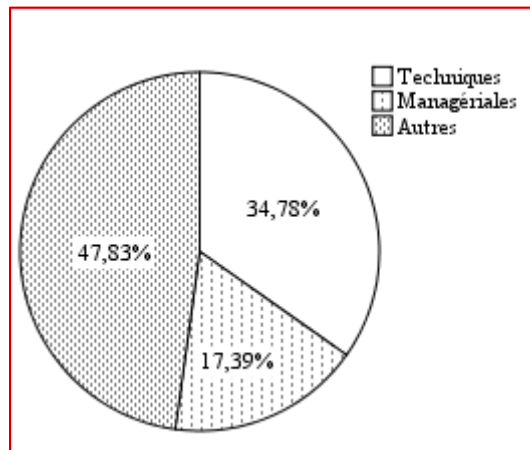
**Commentaire :** La majorité écrasante des enquêtés (76,7%) ont affirmé que les compétences étaient prises en compte lorsqu'ils faisaient leur choix au sein de l'entreprise. Cela souligne l'importance accordée aux compétences des candidats dans le processus de sélection de l'entreprise ENNA.

En revanche, un nombre moins important d'enquêtés (23,3%) ont déclaré que les compétences ne faisaient pas partie des critères de choix lorsqu'ils prenaient une décision. Les raisons de cette perspective peuvent varier, allant de l'importance accordée à d'autres critères tels que l'expérience ou les qualifications spécifiques.

➤ **Si Oui, Lesquelles ?**

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-17 : Critères de choix des compétences pour l'entreprise**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** Parmi les enquêtés, une part importante (34,8%) considère les compétences techniques comme un critère clé dans leur choix de compétences pour l'entreprise. Cela indique l'importance accordée à l'expertise et aux connaissances spécifiques liées aux tâches et aux domaines de l'entreprise.

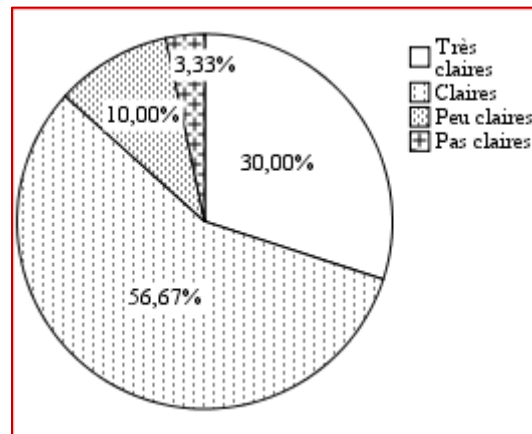
De plus, un nombre significatif d'enquêtés (17,4%) ont souligné l'importance des compétences managériales dans leur choix. Cela met en évidence la reconnaissance de l'importance des compétences en leadership, en gestion d'équipe et en communication pour les rôles impliquant des responsabilités de supervision et de direction.

Enfin, 47,8% des enquêtés ont mentionné d'autres critères de choix de compétences qui n'ont pas été spécifiés. Cela peut inclure des compétences spécifiques à l'industrie, des compétences interpersonnelles ou des compétences liées à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

**Question 08 :** Quelle est votre avis sur la qualité des explications fournies par le recruteur concernant le poste pour lequel vous avez été sélectionné(e) ?

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-18 : Qualité des explications fournies par le recruteur concernant le poste.**



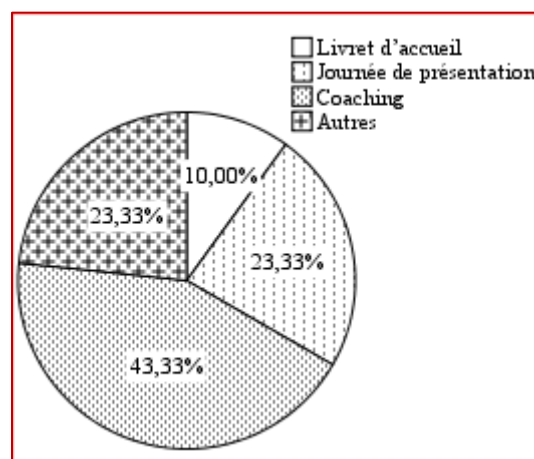
Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés ont trouvé les explications fournies par le recruteur concernant le poste soit très claires (30,0%), soit claires (56,7%). Cela indique que dans la plupart des cas, les recruteurs ont été capables de transmettre les informations nécessaires de manière compréhensible.

Cependant, il est à noter que certains enquêtés ont jugé les explications peu claires (10,0%) ou pas claires du tout (3,3%). Ces résultats soulignent l'importance pour les recruteurs de fournir des explications claires et précises afin d'assurer une compréhension adéquate du poste et des attentes associées.

**Question 09 :** Quelles ont été les mesures mises en place pour faciliter votre intégration dans l'entreprise ?

**Figure III-19 : Mesures mises en place pour faciliter l'intégration**



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS

## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaires :** Parmi les enquêtés, une partie a bénéficié d'un livret d'accueil (10,0%) qui peut contenir des informations sur l'entreprise, ses politiques, et les ressources internes disponibles.

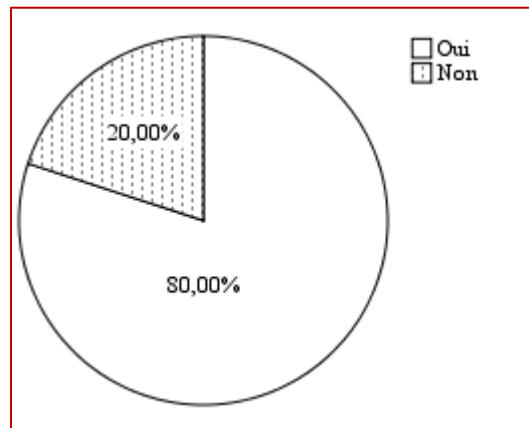
Une journée de présentation a été organisée pour certains enquêtés (23,3%), permettant aux nouveaux employés de rencontrer d'autres membres de l'équipe, de se familiariser avec l'environnement de travail et d'en apprendre davantage sur les différents départements et fonctions de l'entreprise.

Le coaching a été mis en place pour faciliter l'intégration de la majorité des enquêtés (43,3%). Cela implique un accompagnement personnalisé pour aider les nouveaux employés à s'adapter à leur rôle, à acquérir les compétences nécessaires et à se sentir à l'aise dans leur nouvel environnement de travail.

Enfin, d'autres mesures ont été mentionnées par certains enquêtés (23,3%), mais elles n'ont pas été spécifiées dans le rapport.

**Question 10 :** Lors de votre entretien de sélection, avez-vous ressenti que le recruteur était intéressé par votre candidature et qu'il/elle vous a questionné sur vos compétences et votre expérience professionnelle ?

**Figure III-20 : Intéressement du recruteur au candidature (compétences et expérience professionnelle)**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

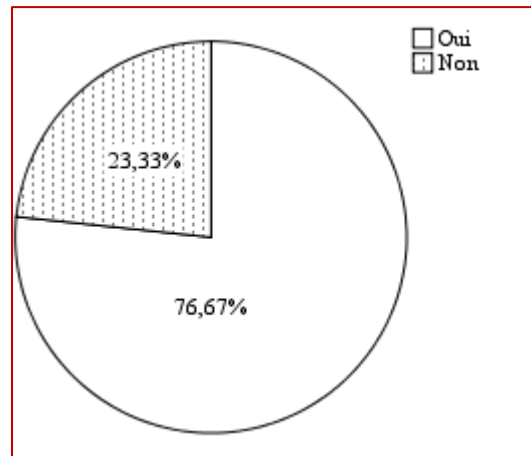
**Commentaire :** La majorité des candidats (80,0%) ont perçu un intérêt de la part du recruteur envers leur candidature, leurs compétences et leur expérience professionnelle. Cela suggère que le recruteur a manifesté un intérêt significatif pour évaluer leur adéquation au poste proposé. Cependant, il est à noter qu'un certain nombre de candidats (20,0%) ont ressenti un manque d'intérêt de la part du recruteur. Les raisons derrière cette perspective peuvent varier, telles que

## Chapitre III : Etude de cas

des critères de sélection différents, des contraintes de temps ou d'autres facteurs spécifiques au processus de recrutement.

**Question 11 :** Le poste actuel que vous occupez au sein de l'entreprise répond-il à vos attentes dans ce domaine ?

**Figure III-21 :** Satisfaction des employés face à leurs attentes par rapport à leurs postes occupés.



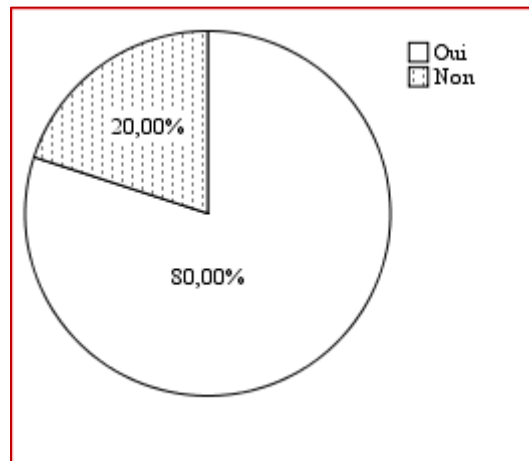
**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La satisfaction des enquêtés concernant la correspondance entre leurs attentes et leurs postes occupés est majoritaire (76,7%). Cela implique que la plupart des employés estiment que leurs postes répondent à leurs attentes en termes de responsabilités, de missions et de conditions de travail. Toutefois, un pourcentage significatif d'enquêtés (23,3%) exprime une insatisfaction, attribuable à diverses raisons telles que des différences entre les responsabilités réelles et attendues, un manque d'opportunités de développement ou des conditions de travail inappropriées.

**Question 12 :** Votre profil est-il réellement en adaptation et cohérence avec les exigences de poste en question ?

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-22 : Adaptation et cohérence du profil avec les exigences du poste.**



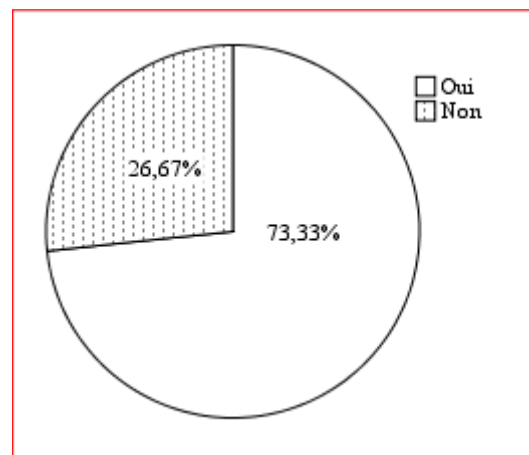
Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés (80,0%) estime que leur profil correspond et s'adapte aux exigences du poste. Cela suggère que ces employés considèrent que leurs compétences, leurs qualifications et leur expérience sont en adéquation avec les attentes du poste qu'ils occupent.

Cependant, un certain nombre d'enquêtés (20,0%) ont exprimé une discordance entre leur profil et les exigences du poste. Les raisons derrière cette inadéquation peuvent être diverses, telles que des compétences insuffisantes, une expérience limitée ou des attentes divergentes.

**Question 13 :** Êtes-vous motivé par l'expérience que vous avez connue dans le cadre de ce recrutement ?

**Figure III-23 : Motivation des enquêtés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement**



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaire :** Nous constatons que 73,3% des enquêtés ont déclaré être motivés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement, indiquant ainsi une satisfaction et un engagement envers celui-ci.

En revanche, 26,7% des enquêtés ont exprimé ne pas être motivés par cette expérience, ce qui peut être le résultat d'une perception négative, de déceptions ou de préoccupations concernant certains aspects du processus.

➤ **Si Oui, quels sont les motivations et les intérêts derrière cette expérience ?**

Les enquêtés ont exprimé leur satisfaction quant à l'expérience de recrutement, soulignant diverses motivations et intérêts derrière cette expérience. Ces motivations sont liées à l'apprentissage, à la gestion de carrière et à la reconnaissance de l'expérience de travail.

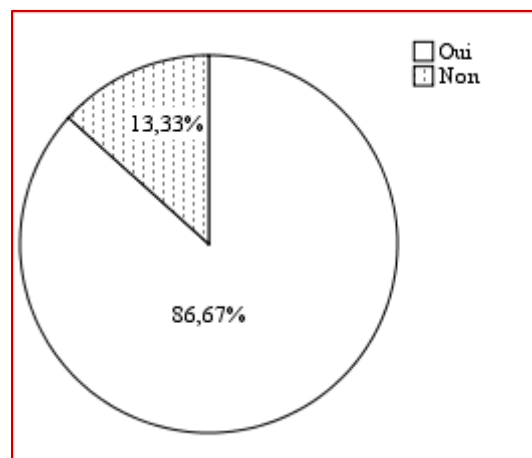
Cette satisfaction exprimée par les enquêtés met en évidence l'engagement de l'entreprise ENNA envers le développement professionnel de ses employés et la valorisation des compétences acquises.

➤ **Si non, Quels sont vos regrets ?**

Les enquêtés expriment des regrets quant à leur expérience de recrutement, en soulignant plusieurs problèmes tel que des préoccupations liées à la gestion de carrière, à l'incompétence et à l'injustice perçues, aux objectifs non atteints, au manque d'expérience et à la surcharge de travail. Ces éléments soulignent l'importance d'une approche équitable, transparente et soutenue dans le processus de recrutement, afin de favoriser la satisfaction et la motivation des employés.

**Question 14 :** Selon vous, la compétence est-elle un facteur essentiel pour assurer un recrutement efficace ?

**Figure III-24 :** Compétence comme un facteur essentiel pour un recrutement efficace.



Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS.

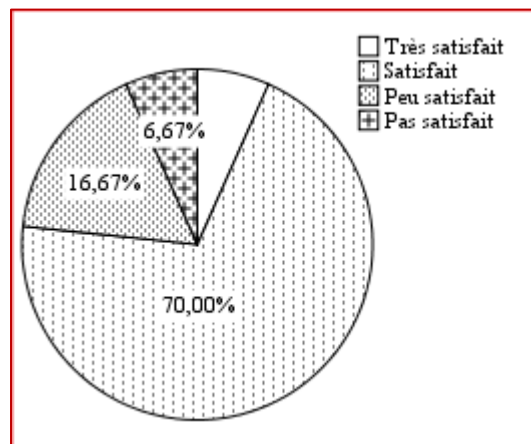
## Chapitre III : Etude de cas

**Commentaire :** La plupart des enquêtés (86,7%) considèrent les compétences comme un élément essentiel pour un recrutement efficace, mettant ainsi en évidence l'importance accordée par les participants à l'évaluation et à la prise en compte des compétences des candidats lors du processus de recrutement.

En revanche, un petit nombre d'enquêtés (13,3%) ont exprimé une opinion contraire, suggérant que les compétences ne sont pas considérées comme essentielles pour un recrutement efficace. Les raisons derrière cette perspective peuvent varier, notamment en tenant compte d'autres critères ou en adoptant une approche basée sur d'autres aspects lors de la sélection des candidats.

**Question 15 :** Quelle est votre évaluation de cette expérience que vous avez vécue ?

**Figure III-25 :** Évaluation de l'expérience vécue.



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

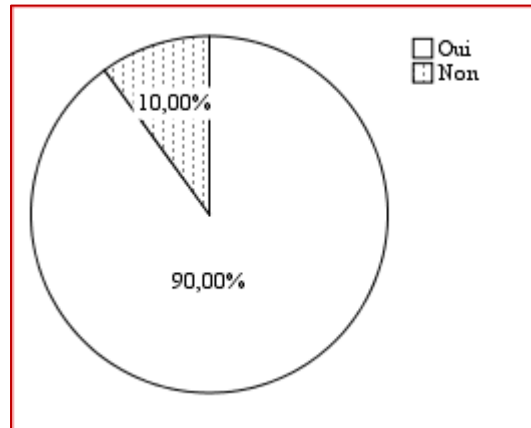
**Commentaire :** La plupart des enquêtés (76,7%) ont exprimé une satisfaction à l'égard de leur expérience vécue, avec 6,7% d'entre eux se déclarant très satisfaits et 70,0% satisfaits. Cependant, un certain nombre d'enquêtés (23,3%) ont exprimé un niveau de satisfaction plus faible, comprenant 16,7% de personnes peu satisfaites et 6,7% de personnes non satisfaites de leur expérience.

Ces résultats mettent en évidence la diversité des réponses quant à l'évaluation de l'expérience vécue, ce qui peut être dû à des attentes différentes, des expériences personnelles variables ou des aspects spécifiques du processus de recrutement.

**Question 16 :** Estimez-vous qu'il y ait des améliorations à effectuer pour développer au mieux le processus de recrutement ?

## Chapitre III : Etude de cas

**Figure III-26 : Avis des employés face aux améliorations à effectuer au processus de recrutement adopté.**



**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** La majorité des enquêtés (90,0%) reconnaissent la nécessité d'améliorer le processus de recrutement, témoignant ainsi de l'importance de l'amélioration continue et de l'optimisation dans ce domaine. Cependant, une minorité (10,0%) estime que des améliorations supplémentaires ne sont pas nécessaires, peut-être en raison d'une satisfaction élevée ou d'une perception positive du processus actuel.

### **1.3.L'analyse de croisements et le test du khi-deux :**

#### **Croisement entre les variables des questions 10 – 13**

**Q13 :** Motivation des enquêtés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement

**Q10 :** Intéressement du recruteur à la candidature (compétences et expérience professionnelle)

## Chapitre III : Etude de cas

**Tableau III-1 : Tableau croisé 1.**

		Q13. Etre motivé de l'expérience acquise dans le poste		Total	
		Oui	Non		
Q10. Intéressement du recruteur au candidature (compétences et expérience professionnelle)	<b>Oui</b>	Effectif	20	4	24
		Effectif théorique	17,6	6,4	24,0
	<b>% du total</b>		<b>66,7%</b>	<b>13,3%</b>	80,0%
	<b>Non</b>	Effectif	2	4	6
Effectif théorique		4,4	1,6	6,0	
<b>% du total</b>		<b>6,7%</b>	<b>13,3%</b>	20,0%	
Total	Effectif	22	8	30	
	Effectif théorique	22,0	8,0	30,0	
	<b>% du total</b>	<b>73,3%</b>	<b>26,7%</b>	100,0%	

**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire :** Nous remarquons que 24 de personnes ont répondu que le recruteur a été intéressé par leurs candidatures (compétences et expériences professionnelles) et sur ces 24 personnes 20 d'entre eux ont déclaré être motivés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement, tandis que 4 répondants ont déclaré le contraire.

Pour les 6 qui répondu que le recruteur n'a pas été intéressé par leurs candidatures, 4 d'entre eux affirment qu'ils ne sont pas réellement motivés par l'expérience vécue lors de processus de recrutement, tandis que 2 personnes ont signalé le contraire.

**Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».**

Nous testons l'existence d'une relation entre la motivation des enquêtés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement et l'intéressement du recruteur à la candidature (compétences et expérience professionnelle).

## Chapitre III : Etude de cas

**Tableau III-2 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1**

<b>Tests du Khi-deux</b>						
	Valeur	ddl	Significatio n asymptotiq ue (bilatérale)	Significat ion exacte (bilatérale )	Significatio n exacte (unilatérale )	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	<b>6,136<sub>a</sub></b>	1	,013	,029	,029	
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	3,846	1	,050			
Rapport de vraisemblance	5,530	1	,019	,029	,029	
<b>Test exact de Fisher</b>				<b>,029</b>	,029	
Association linéaire par linéaire	5,932 <sub>c</sub>	1	,015	,029	,029	,027
Nombre d'observations valides	30					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,60.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

c. La statistique standardisée est 2,436.

**Source** : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire** : Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,029 < 0,05, ce qui signifie qu'il y'a une relation entre la motivation des enquêtés par l'expérience vécue lors du processus de recrutement et l'intéressement du recruteur à la candidature (compétences et expérience professionnelle).

**Tableau III-3 : Mesures symétriques**

	Valeur	Erreur standard asymptotiq ue <sup>a</sup>	T approximé <sup>b</sup>	Significat ion approxim ée	Signific ation exacte
Nominal par Nominal	Phi <b>V de Cramer</b>	,452 <b>,452</b>		,013 ,013	,029 ,029
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,452	,189	2,683	,012 <sup>c</sup> ,029
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,452	,189	2,683	,012 <sup>c</sup> ,029
Nombre d'observations valides	30				

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

**Source** : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire** : Comme le V de Cramer = 45,2 %, nous déduisons que la relation est moyenne.

## Chapitre III : Etude de cas

D'après les résultats de croisement de variables (Q10 et Q13), nous constatons que la motivation des employés par rapport à leur expérience acquise dans le poste est dépendante de l'intéressement du recruteur pour leur candidature (compétences et expérience professionnelle). Les résultats du test Exact de Fisher montre une valeur de  $X^2 = 6,136$  et  $p = 0,029$ ). La force de cette dépendance est de l'ordre de 45,2 % (V de Cramer).

### Croisement entre les variables des questions 7 – 14

**Tableau III-4 : Tableau croisé 2**

**Q 7 :** Considération des compétences comme critères de choix au sein de l'entreprise.

**Q 14 :** Compétence comme facteur essentiel pour un recrutement efficace

		Q14. Compétence comme facteur essentiel pour un recrutement efficace		Total
		Oui	Non	
Q7. Critères de choix de compétence au sein de l'entreprise	Effectif	22	1	23
	<b>Oui</b> Effectif théorique	19,9	3,1	23,0
	<b>% du total</b>	<b>73,3%</b>	<b>3,3%</b>	76,7%
	Effectif	4	3	7
	<b>Non</b> Effectif théorique	6,1	,9	7,0
	<b>% du total</b>	<b>13,3%</b>	<b>10,0%</b>	23,3%
Total	Effectif	26	4	30
	Effectif théorique	26,0	4,0	30,0
	<b>% du total</b>	<b>86,7%</b>	<b>13,3%</b>	100,0%

**Source :** Résultats donnés par le logiciel SPSS.

**Commentaire :** Nous remarquons que 23 de personnes ont répondu que les compétences étaient prises en compte lorsqu'ils faisaient leur choix au sein de l'entreprise, et sur ces 23 personnes, 22 d'entre eux ont déclaré que la compétence est un facteur essentiel pour assurer un recrutement efficace., tandis qu'une seule personne a déclaré le contraire.

Pour les 7 qui répondu que les compétences n'étaient pas prises en compte lorsqu'ils faisaient leur choix au sein de l'entreprise., 3 d'entre eux affirment que les compétences ne sont pas considérées comme un élément essentiel pour garantir un processus de recrutement efficace., tandis que 4 personnes ont signalé le contraire.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

## Chapitre III : Etude de cas

Nous testons l'existence d'une relation entre les critères de choix basé sur les compétences au sein de l'entreprise et les facteurs essentiels de la procédure de recrutement efficace.

**Tableau III-5 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 2**

<b>Tests du Khi-deux</b>						
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)	Point de probabilité
<b>Khi-deux de Pearson</b>	<b>6,887<sub>a</sub></b>	1	,009	,031	,031	
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	3,958	1	,047			
Rapport de vraisemblance	5,773	1	,016	,031	,031	
Test exact de Fisher				<b>,031</b>	,031	
Association linéaire par linéaire	6,658 <sub>c</sub>	1	,010	,031	,031	,029
Nombre d'observations valides	30					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,93.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

c. La statistique standardisée est 2,580.

**Source** : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire** : Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,031 < 0,05, ce qui signifie qu'il y'a une relation entre les critères de choix basé sur les compétences au sein de l'entreprise et les facteurs essentiels de la procédure de recrutement efficace.

## Chapitre III : Etude de cas

**Tableau III-6 : Mesures symétriques.**

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approximé <sup>b</sup>	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par	Phi	,479			,009	,031
Nominal	<b>V de Cramer</b>	<b>,479</b>			,009	,031
Intervalle par	R de Pearson	,479	,196	2,889	,007 <sup>c</sup>	,031
Intervalle						
Ordinal par	Corrélation de	,479	,196	2,889	,007 <sup>c</sup>	,031
Ordinal	Spearman					
Nombre d'observations valides		30				

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

**Source** : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire** : Comme le V de Cramer = 47,9 %, nous déduisons que la relation est moyenne.

D'après les résultats de croisement de variables (Q7 et Q14), il paraît que le critère de compétences des enquêtés lors de leur recrutement par l'entreprise, est significativement liée aux facteurs essentiels de la procédure de recrutement efficace au niveau de cette entreprise. Nos résultats révèlent pour le test d'analyse utilisé (test Exact de Fisher), une valeur de  $X^2 = 6,887$  et  $p = 0,031$ . La force de cette dépendance est de l'ordre de 47,9 % (V de Cramer).

### Croisement entre les variables des questions 11 – 12

**Q 11** : Satisfaction des employés face à leurs attentes par rapport à leurs postes occupés

**Q 12** : Adaptation et cohérence du profil avec les exigences du poste

## Chapitre III : Etude de cas

**Tableau III-7 : Tableau croisé 3**

		Q12. Adaptation et cohérence du profil avec les exigences du poste		Total
		<b>oui</b>	<b>Non</b>	
Q11. Poste occupé répond aux attentes dans ce domaine	Effectif	21	2	23
	<b>oui</b> Effectif théorique	18,4	4,6	23,0
	<b>% du total</b>	<b>70,0%</b>	<b>6,7%</b>	76,7%
	Effectif	3	4	7
	<b>non</b> Effectif théorique	5,6	1,4	7,0
	<b>% du total</b>	<b>10,0%</b>	<b>13,3%</b>	23,3%
	Effectif	24	6	30
Total	Effectif théorique	24,0	6,0	30,0
	% du total	80,0%	20,0%	100,0%
				%

**Source** : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire** : Nous remarquons que 23 de personnes ont répondu que leurs postes répondent à leurs attentes en termes de responsabilités et sur ces 23 personnes, 21 d'entre eux ont déclaré que leur profil correspond et s'adapte aux exigences du poste, tandis que 2 répondants ont déclaré le contraire.

Pour les 7 qui répondu que leurs postes ne répondent pas à leurs attentes au sein de l'entreprise, 4 d'entre eux affirment leur profil ne correspond pas aux exigences du poste, tandis que 3 personnes ont signalé le contraire.

**Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».**

Nous testons l'existence d'une relation entre la satisfaction des employés face à leurs attentes par rapport à leurs postes occupés et l'adaptation et cohérence du profil avec les exigences du poste.

## Chapitre III : Etude de cas

**Tableau III-8 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 3.**

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	<b>7,873a</b>	1	,005	,016	,016	
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	5,136	1	,023			
Rapport de vraisemblance	6,873	1	,009	,016	,016	
<b>Test exact de Fisher</b>				<b>,016</b>	,016	
Association linéaire par linéaire	7,610 <sup>c</sup>	1	,006	,016	,016	,015
Nombre d'observations valides	30					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,40.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

c. La statistique standardisée est 2,759.

Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire :** Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,016 < 0,05, ce qui signifie qu'il y'a une relation entre la satisfaction des employés face à leurs attentes par rapport à leurs postes occupés et l'adaptation et la cohérence du profil avec les exigences du poste

**Tableau III-9 : Mesures symétriques**

### Mesures symétriques

	Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approximé <sup>b</sup>	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Phi	,512			,005	,016
Nominal <b>V de Cramer</b>	<b>,512</b>			,005	,016
Intervalle par Intervalle R de Pearson	,512	,190	3,156	,004 <sup>c</sup>	,016
Ordinal par Ordinal Corrélation de Spearman	,512	,190	3,156	,004 <sup>c</sup>	,016
Nombre d'observations valides	30				

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Source : Résultats donnés par le logiciel SPSS

**Commentaire :** Comme le V de Cramer = 51,2 %, nous déduisons que la relation est forte.

## Chapitre III : Etude de cas

D'après les résultats de croisement de variables (Q11 et Q12), Nous avons constaté que plus le poste occupé au sein de l'entreprise est adapté et cohérent au profil de l'employé, plus que ce poste répond à ces attentes dans le domaine. Autrement dit, les attentes de l'employé dans le poste occupé, dépendent de l'adaptation et la cohérence de son profil avec les exigences du poste occupé. Statistiquement (test Exact de Fisher), cette relation d'indépendance révèle une valeur de  $X^2 = 7,873$  et  $p = 0,016$ ). La force de cette dépendance est de l'ordre de 51,2 % (V de Cramer).

### 2. Synthèse du questionnaire :

En synthèse globale à notre étude sur le terrain de l'entreprise ENNA et se rapportant à la problématique de processus de recrutement en lien avec la recherche des compétences, un sujet de recherche aussi déterminant et stratégique même.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le recrutement constitue de nos jours la clé de voûte de la réussite de tout projet d'entreprise.

Recruter n'est pas simplement embaucher pour pourvoir un poste quelconque. Le recrutement, comme nous le savons, est une affaire stratégique, car il s'agit de construire la culture de l'entreprise en s'appuyant sur un état d'esprit axé sur la recherche de l'excellence, du challenge, l'esprit d'équipe, le sens commun et le langage commun.

Notre enquête sur le terrain nous a permis de retenir un ensemble de résultats à savoir que le discours actuel conduit par le top management de l'entreprise demeure favorable car il met l'accent sur la recherche de culture des compétences comme un acte de conduite du changement et modernisation d'un comportement humain et organisationnel de l'entreprise.

S'agissant des résultats par questionnaire, nous avons enregistré quelques éléments d'appréciation de la part des enquêtés à savoir que :

- La recherche des compétences devient le mot d'ordre et constitue même un nouveau langage mettant en valeur le développement humain au sein de l'entreprise en question.
- Le concept de compétence, devient comme nous l'avons indiqué précédemment une des préoccupations du quotidien de tous les acteurs, managers et RH.
- Le questionnaire présent avait mis l'accent sur le concept de compétence et son importance dans la logique de fonctionnement de l'entreprise. Dans ce même sens, on peut retenir que le choix des ressources humaines et leur sélection reposent essentiellement sur des critères tels que le sens de la compétence, la rigueur, le partage, le sens de l'écoute et le développement de l'esprit humain. Le recrutement dans cette entreprise est orienté principalement vers des types de contrats tels que le CDI. Ce type

### Chapitre III : Etude de cas

de contrat n'est pas choisi au hasard, mais il facilite davantage l'accès à la motivation et à la mobilisation des ressources humaines dans le projet de l'entreprise. De plus, ce type de contrat offre aux nouvelles recrues un environnement d'encouragement et de renforcement.

- L'entreprise ENNA utilise principalement le recrutement externe pour pourvoir ses postes vacants, avec seulement une proportion relativement faible de recrutements internes.
- L'usage courant de la période d'essai par l'entreprise ENNA pour évaluer les nouvelles recrues avant de les engager de manière permanente.
- ENNA utilise des différentes approches dans son processus de recrutement, en accordant une attention particulière à l'entretien individuel comme méthode principale.
- L'entreprise en question dispose d'une approche managériale encourageante, car elle offre des possibilités à chaque nouvelle recrue de s'intégrer dans le projet de l'entreprise, tout en réalisant les objectifs qui leur sont assignés, que ce soit pour les membres individuels ou les équipes exerçant au sein de l'entreprise.
- La conception managériale du processus de recrutement est au cœur des préoccupations de cette dernière, car le tout est intégralement lié au processus de recrutement. Ce lien établi alimente l'entreprise en valeurs en termes de conduite, de compétences multiples, de valeurs éthiques et de langage positif.

Dans le cadre de cette synthèse, nous pouvons retenir que ce qui harmonise le processus de recrutement de l'entreprise en question, c'est le fait que l'encadrement de cette dernière, à travers les efforts du top management, investit des efforts d'accompagnement envers le recrutement.

L'ensemble des enquêtés signalent lors de l'enquête que le coaching a été mis en place pour faciliter leur intégration dans l'entreprise ENNA.

Dans ce même sens, il y'a lieu de souligner avec beaucoup d'intérêt que le recrutement au sein de l'entreprise en question est d'avantage un acte de recherche de confiance et de renforcement identitaire entre des RH nouvelles recrutés et le projet de l'entreprise même.

Ce postulat de base constitue pour les besoins de notre étude un nouveau paradigme, du développement de management de capital humain. Ce capital devient stratégique et primordial pour maintenir l'équilibre entre les besoins des RH et les objectifs économiques, organisationnels et socioculturels de l'entreprise.

## **Chapitre III : Etude de cas**

Enfin, dans cette synthèse, il est intéressant de retenir que les pratiques de recrutement introduites par les entreprises d'aujourd'hui demeurent inestimables et irremplaçables, car le recrutement s'inscrit désormais comme la roue motrice de la conduite du changement et de l'orientation du projet de l'entreprise à travers le projet personnel et professionnel de chaque membre appartenant à l'organisation.

### **3. L'analyse de l'entretien :**

**Question 1 : Selon votre expérience sur le terrain, quel lien existe-t-il entre le recrutement et le choix des compétences ?**

Les managers interrogés soulignent le lien étroit entre le recrutement et le choix des compétences. Ils reconnaissent que les recruteurs cherchent à identifier les candidats ayant les compétences nécessaires pour réussir dans un poste donné. Sélectionner les bonnes compétences est considéré comme essentiel pour assurer une correspondance adéquate entre l'entreprise et les qualifications des candidats.

Pour les managers, avoir la bonne personne au bon poste est une priorité. Ils comprennent que le succès et l'efficacité d'un employé dépendent de sa capacité à utiliser ses compétences spécifiques dans le contexte de son poste.

De plus, les managers soulignent que le choix des compétences a un impact direct sur le rendement et le développement de l'entreprise. Lorsque les compétences des employés correspondent aux besoins de l'entreprise, cela favorise un meilleur rendement global. Ils reconnaissent également que sélectionner les bonnes compétences permet à l'entreprise de favoriser son propre développement en alignant les qualifications des candidats avec ses objectifs et ses exigences.

En résumé, les managers interrogés sont conscients de l'importance du lien entre le recrutement et le choix des compétences. Ils comprennent que sélectionner les bonnes compétences est essentiel pour assurer une adéquation entre l'entreprise et les qualifications des candidats, ainsi que pour favoriser la performance et le développement de l'entreprise.

**Question 2 : Pensez-vous que les compétences des ressources humaines doivent être uniquement techniques ou inclure également des compétences managériales et relationnelles ?**

Les managers interrogés estiment que les compétences des professionnels des ressources humaines ne doivent pas se limiter aux aspects techniques, mais doivent également inclure des compétences managériales et relationnelles. Ils reconnaissent l'importance d'avoir une base solide de connaissances techniques dans le domaine des ressources humaines, ce qui

## Chapitre III : Etude de cas

implique une compréhension approfondie des pratiques et des processus de gestion du personnel.

Cependant, ils soulignent que les compétences techniques seules ne suffisent pas. Ils mettent en avant l'importance des soft skills, qui englobent les compétences comportementales et relationnelles. Ces soft skills comprennent des compétences telles que la communication efficace, la résolution de problèmes, la gestion du temps, l'empathie, la collaboration et le leadership. Selon les managers, ces compétences sont tout aussi importantes que les compétences techniques, car elles permettent aux professionnels des ressources humaines de s'engager avec les employés, d'établir des relations de confiance, de résoudre les conflits et de favoriser la coopération au sein de l'organisation.

En résumé, les managers interrogés soutiennent qu'un équilibre entre les compétences techniques et les soft skills est essentiel pour une gestion efficace des ressources humaines. Les professionnels des ressources humaines doivent être en mesure de combiner leur expertise technique avec des compétences de communication solides, une capacité à gérer les relations interpersonnelles et des compétences en leadership. Cette combinaison de compétences leur permettra de réussir dans leur rôle et de contribuer de manière significative à la GRH au sein de l'organisation

**Question 3 : On dit que le succès de l'entreprise et le développement de son projet sont étroitement liés à la qualité de la politique de recrutement mise en place par l'entreprise : Qu'en pensez-vous ?**

Tous les managers sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle la qualité de la politique de recrutement est cruciale pour le succès et le développement de l'entreprise. Ils soulignent que cette politique fournit une orientation claire, guide les décisions, minimise les risques et favorise la cohésion au sein de l'entreprise. De plus, ils mentionnent que la politique de recrutement de qualité permet à l'entreprise de s'adapter aux changements du marché, de créer une culture d'entreprise solide et d'atteindre ses objectifs.

**Question 4 : Dans la mesure où l'entreprise assure sa transition vers un processus de la modalisation de son management. À votre avis, quel est l'apport de contribution de recrutement dans la dynamique des compétences des ressources humaines ?**

Selon les managers interrogés, le recrutement est considéré comme un facteur essentiel pour le développement et le succès de l'entreprise, ainsi que pour la dynamique des compétences des ressources humaines lors de la modalisation du management d'une entreprise. Il contribue à l'identification des compétences nécessaires, à l'attraction de talents, à l'évaluation des

## Chapitre III : Etude de cas

compétences, au renforcement des compétences existantes, à la diversité des compétences et au développement à long terme des compétences des employés.

### **Question 5 : Comment évaluez-vous les compétences d'un candidat lors d'un entretien ??**

Les managers affirment qu'ils adoptent une approche complète et équilibrée pour évaluer les compétences des candidats. Ils prennent en compte le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, la volonté d'apprendre, les connaissances spécifiques au poste, la communication écrite et orale, les compétences techniques, les questions comportementales et les études de cas.

### **Question 6 : Comment décidez-vous quelles compétences sont les plus importantes pour un poste donné ?**

Les managers utilisent une combinaison de méthodes telles que l'analyse du poste, la consultation interne, l'observation des tendances du marché et l'évaluation du poste pour décider quelles compétences sont les plus importantes pour un poste donné. Cette approche vise à garantir que les candidats sélectionnés possèdent les compétences nécessaires pour réussir dans le rôle et s'adapter aux besoins changeants de l'organisation.

### **Question 7 : Pouvez-vous nous décrire comment l'entreprise intègre les nouveaux candidats ?**

D'après tous les managers interrogés, l'intégration des nouveaux candidats est une étape essentielle. Les responsables organisent une séance d'accueil où les candidats rencontrent l'équipe, découvrent l'entreprise, sa culture et ses valeurs. Un mentor expérimenté les accompagne pour faciliter leur adaptation et répondre à leurs questions. Des formations spécifiques sont proposées pour développer leurs compétences. L'entreprise encourage la communication ouverte. Elle favorise une culture d'équipe solidaire afin de garantir leur réussite et leur épanouissement.

#### **4. Synthèse de l'entretien :**

Après avoir effectué l'étude qualitative par l'entretien, nous avons souligné que :

- Le recrutement et la sélection des compétences sont étroitement liés, car choisir les bonnes compétences est essentiel pour assurer une adéquation entre l'entreprise, et les qualifications des candidats. Cela favorise le succès et l'efficacité des employés.
- D'après les responsables interrogés, il est souligné que les compétences des professionnels en ressources humaines ne doivent pas se restreindre aux aspects techniques, mais qu'elles doivent également englober des compétences en gestion et en

## Chapitre III : Etude de cas

relations interpersonnelles. Il est primordial d'établir un équilibre entre les compétences techniques et les soft skills afin d'assurer une gestion efficace des ressources humaines.

- Le recrutement est essentiel pour modeler efficacement la gestion des ressources humaines en identifiant, attirant et développant les compétences nécessaires.
- L'évaluation des compétences lors d'un entretien nécessite une prise en compte exhaustive de divers critères pour évaluer adéquatement les capacités d'un candidat au sein de l'entreprise ENNA.
- Les managers utilisent diverses méthodes, notamment l'analyse du poste, la consultation interne, l'observation des tendances du marché et l'évaluation de la position, pour décider des compétences les plus importantes pour un poste donné.
- L'entreprise ENNA prend plusieurs mesures pour faciliter l'intégration des nouveaux candidats. Cela comprend une séance d'accueil, l'assignation d'un mentor, des formations spécifiques et une culture d'équipe solidaire. Ces mesures visent à assurer la réussite et l'épanouissement des nouveaux employés.

### **5. Les recommandations :**

Nous allons essayer de proposer quelques suggestions, en espérant qu'elles seront prises en compte pour résoudre et combler les faiblesses existantes :

**1 - Élargir les critères de recrutement :** Au-delà de l'importance accordée aux diplômes et aux niveaux d'études, l'entreprise ENNA devrait considérer d'autres critères tels que les compétences, l'expérience professionnelle pertinente et les traits de personnalité en lien avec le poste. Cela permettra d'attirer des candidats qualifiés qui peuvent apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

**2 - Promouvoir davantage le recrutement interne :** Bien que l'entreprise ENNA valorise les talents internes, il est recommandé de renforcer les opportunités de recrutement interne. Cela peut être réalisé en identifiant et en développant les compétences des employés existants, en mettant en place des programmes de mobilité interne et en favorisant la promotion interne.

**3 - Diversifier les méthodes de recrutement externe :** Outre les candidatures spontanées et les rencontres informelles, ENNA devrait explorer d'autres méthodes de recrutement externes telles que les job boards en ligne, les réseaux sociaux professionnels, les salons de l'emploi et les partenariats avec des établissements d'enseignement. Cela élargira la portée du recrutement et attirera des profils diversifiés.

**4 - Renforcer les compétences des recruteurs :** Il est essentiel de former les recruteurs d'ENNA pour qu'ils puissent évaluer les compétences des candidats de manière efficace et

## **Chapitre III : Etude de cas**

objective. Les compétences en entretien et en évaluation doivent être développées afin de garantir une procédure de recrutement équitable et de qualité.

**5 - Optimiser l'utilisation des périodes d'essai :** ENNA devrait tirer pleinement parti des périodes d'essai pour évaluer les nouvelles recrues avant de les engager de manière permanente. Il est important d'établir des critères clairs d'évaluation et de fournir un suivi et un soutien approprié aux employés pendant cette période.

**6 - Fournir un retour d'information constructif :** Lors du processus de recrutement, ENNA devrait offrir un retour d'information détaillé et constructif aux candidats, qu'ils soient retenus ou non. Cela contribuera à renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attentif et respectueux des candidats.

**7 - Mettre en place des indicateurs de suivi :** ENNA devrait établir des indicateurs de suivi pour évaluer l'efficacité de son processus de recrutement, tels que le taux de rétention des nouveaux employés, le taux de satisfaction des employés et le temps moyen de recrutement. Cela permettra d'identifier les domaines à améliorer et de mesurer l'impact des actions prises.

**8- Renforcer les mesures d'intégration :** Pour faciliter l'intégration des nouveaux candidats, mettez en place des initiatives telles que des séances d'accueil approfondies, l'assignation de mentors, des formations spécifiques adaptées au poste et une culture d'équipe solidaire. Ces mesures aideront à assurer une transition en douceur et à favoriser le développement des compétences des nouveaux employés.

**9 - Favoriser une culture d'apprentissage continu :** Encouragez les professionnels en ressources humaines à poursuivre leur développement professionnel en leur offrant des opportunités de formation et de perfectionnement. Investissez dans des programmes de formation pertinents pour améliorer constamment les compétences des RH et soutenir leur contribution au sein de l'entreprise.

**10- Équilibrer les compétences techniques et les soft skills :** Accordez une attention équitable aux compétences techniques et aux soft skills lors du recrutement et de l'évaluation des candidats. Assurez-vous que les professionnels en ressources humaines possèdent à la fois les compétences techniques nécessaires à leur domaine et les compétences en gestion et en relations interpersonnelles pour une gestion efficace des ressources humaines.

### **Pour conclure :**

Après avoir réalisé une enquête à l'aide d'un questionnaire et d'entretiens, nous avons constaté que les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de critères de

### **Chapitre III : Etude de cas**

compétences et d'expérience. Il est important de noter que le critère de compétence est prédominant, et il est considéré comme essentiel lors de la sélection de nouveaux employés.

De plus, Les efforts que déploient l'entreprise dans ce domaine reposent sur des principes de management du recrutement moderne.

Nous sommes arrivés à vérifier nos hypothèses de départ par nos soins sur le terrain de l'entreprise ENNA.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Le recrutement constitue le premier maillon de la chaîne dans la constitution d'une équipe compétente et performante. Il permet d'identifier et de sélectionner les individus possédant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Le recrutement se positionne en tant que levier stratégique pour les ressources humaines, car il permet d'attirer les talents les plus qualifiés sur le marché. En recherchant activement des candidats possédant les compétences requises, les entreprises peuvent renforcer leur avantage concurrentiel en s'assurant d'avoir les ressources adéquates pour atteindre leurs objectifs.

De plus, le recrutement contribue également au développement des compétences des ressources humaines. En recrutant des individus dotés de compétences spécifiques, l'entreprise crée un environnement propice à l'apprentissage et au partage des connaissances. Les nouvelles recrues apportent avec elles de la valeur ajoutée pour le développement et la dynamique de la culture organisationnel l'entreprise. Cela favorise la diversité des compétences et contribue à l'enrichissement collectif des ressources humaines.

Les compétences relationnelles et managériales jouent un rôle central dans le succès du capital humain et des organisations. Elles favorisent des relations harmonieuses, une communication efficace, une collaboration fructueuse et une gestion performante. Il est essentiel pour les professionnels d'investir dans le développement de ces compétences afin de s'adapter aux demandes changeantes du monde du travail et de prospérer dans leur carrière.

Notre enquête réalisée au sein de l'entreprise ENNA, nous a permis de confronter les concepts théoriques abordés dans les chapitres précédents à la réalité pratique du terrain.

Notre étude vise à déterminer la contribution du recrutement dans le processus de recherche des compétences, tout en soulignant l'importance centrale du recrutement dans la politique générale de l'entreprise, en particulier au sein de la fonction des ressources humaines.

Pour mener notre recherche, nous avons utilisé une approche mixte en combinant une étude quantitative sous forme de questionnaire adressé à un échantillon de 30 nouvelles recrues de l'entreprise ENNA, notre objet d'étude, et une étude qualitative basée sur un guide d'entretien avec les responsables de l'entreprise.

Les résultats de notre étude se déclinent de la manière suivante :

- L'accent mis sur la recherche des compétences devient une priorité et crée un nouveau langage qui valorise le développement des individus au sein de cette entreprise spécifique.
- Cette entreprise accorde une importance primordiale à la conception managériale du processus de recrutement, car elle est consciente de l'impact direct de celui-ci sur l'ensemble de son fonctionnement.

## Conclusion générale

- Les professionnels en ressources humaines doivent intégrer non seulement des compétences techniques, mais également des compétences en gestion et en relations interpersonnelles dans leur champ de compétences. C'est essentiel pour leur rôle et leur efficacité.
- L'entreprise s'engage activement dans la mise en œuvre de principes de management du recrutement moderne, témoignant de ses efforts constants dans ce domaine.

De ce fait, nos hypothèses de départ ont été vérifiées par nos soins sur le terrain de l'entreprise ENNA

- **Hypothèse 1** : Les pratiques de recrutement de l'entreprise objet de notre étude ne répondent pas adéquatement aux exigences orientées compétences de recherche et développement, ce qui entraîne un écart entre les compétences recherchées et les compétences réellement acquises par les nouvelles recrues.
- **Hypothèse 2** : L'entreprise accorde une priorité particulière au recrutement de compétences managériales et dispose de méthodes spécifiques pour évaluer ces compétences lors du processus de recrutement.

D'après notre analyse de l'enquête sur le terrain, il ressort que la première hypothèse a été infirmée tandis que la deuxième a été confirmée.

Les résultats de notre recherche menée au sein de l'entreprise ENNA demeurent indicatifs et non exhaustifs, car ils constituent une contribution scientifique et académique spécifique à ce sujet de recherche.

Cette étude constitue une base préliminaire pour des recherches ultérieures plus approfondies dans le domaine concerné, en explorant deux aspects clés liés au renforcement des processus de recrutement des entreprises. La collaboration avec les établissements d'enseignement offre aux entreprises la possibilité d'améliorer leur processus de recherche des compétences nécessaires, tandis que l'intégration des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique facilite la recherche, l'évaluation et la correspondance des compétences des candidats avec les besoins de l'entreprise. Ce sont des domaines cruciaux pour l'entreprise de demain, et demain c'est aujourd'hui.

## **Bibliographie**

# Bibliographie

## 1. Ouvrages :

- Barkatoolah (A), Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep, Paris, 2000.
- Barabel(M), Meier(O), Manageor, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- Bourhis (A), Recrutement et sélection du personnel, édition CHENELIÈRE, 3e édition, 2018.
- Casalegno (J), La Compétence Managériale : Devenir Manager, édition Books on Demand, 1ère édition, Paris, 2008.
- Chaminade (B), Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur, édition Afnor, 2ème édition, Paris, 2010.
- Cohen (A), Toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- Delestre(S), Recruter ses premiers salariés : Le mode d'emploi pour réussir ses premiers recrutements à moindre coût, édition Dunod, Paris, 2014.
- Diafouka (H-M), Outils et procédures de recrutement : Pour recruter efficacement, édition L'Harmattan., Paris, 2022.
- Dumon (C-H), Recruter les meilleurs à l'ère digitale, édition Eyrolles, 1ère édition, Paris, 2016.
- Flück(C), Gestion et management des compétences : Projets, démarches et outils, édition Gereso, 2015.
- Gavand (A), Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, édition Eyrolles, 1er édition, Paris, 2013.
- Guerrero (S), Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2014.
- Jolis (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- Lamaute (D), Turgeon (B), De la supervision à la gestion des ressources humaines, édition CHENELIERE, 4ème édition, 2015.
- Larouche (P) et autres, GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, édition De Boeck Supérieur, 1ère édition, 2019.
- Lévy-Leboyer, (C), La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition d'organisation, 2ème édition, 2009.

# Bibliographie

- Lethielleux (L), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- Moulette (P), Roques (O), Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- Noel (F), Grasser(B), Ressources Humaines : enjeux, stratégies, processus, édition Vuibert, Paris, 2017.
- Noyé (D), Cultiver les compétences, édition Insep, Paris, 2003.
- Peretti (J-m), Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 21<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016.
- St-Onge(S) et ALL, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, 2<sup>ème</sup> édition, 2004.
- Tresanini (M), Evaluer les compétences : Du recrutement à la gestion de carrière, édition EMS, 2<sup>ème</sup> édition, 2013.
- Van Beirendonck(L), Management des compétences : évaluation, développement et gestion, édition De Boeck, 2004.

## 2. Articles :

- Fernández-Aráoz (C), « Recrutement : Les 10 erreurs de casting à éviter », in Harvard Business Review, Septembre, 1999.
- HIKOUATCHA (P) et ALL, « La compétence managériale est-elle source de performance dans les IMF au Cameroun ? », Revue africaine de management, université de Dschang, Cameroun, 2021.

## 3. Travaux universitaires :

- BELGHANAMI(W), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, UNIVERSITE D'ORAN, 2014.

## 4. Webographie :

- <https://drh.ma/quest-ce-que-cest-que-le-recrutement-et-selection-des-competences/>
- <https://jbsq.org/> .
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/conduite-changement-definition> .
- <https://www.digitalrecruiters.com/blog/processus-de-recrutement-8-etapes-recruter-efficacement> .
- <https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruteur-etre-communiquant> .

# Bibliographie

- <https://www.journalofleadershiped.org/> .
- <https://www.legalplace.fr/guides/cdd-ou-cdi/#:~:text=Un%20CDD%20ou%20un%20CDI,CDI%20%3A%20contrat%20%C3%A0%20dur%C3%A9%20ind%C3%A9termin%C3%A9> .
- <https://www.makipeople.com/fr/resources/15-must-have-recruitment-skills#comment-les-recruteurs-peuvent-ils-mieux-utiliser-les-donn%C3%A9es-et-les-analyses-pour-%C3%A9clairer-leurs-d%C3%A9cisions-de-recrutement-> .
- <https://www.mindtools.com/> .
- <https://www.oracle.com/dz/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/#:~:text=Les%20d%C3%A9partements%20des%20ressources%20humaines,et%20des%20commentaires%20ad%20hoc> .
- <https://www.topformation.fr> .
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/biais-projection> .
- <https://werecruit.com/blog/recrutement-des-solutions-pour-dejouer-les-biais-cognitifs> .
- <https://www.steeple.com/blog/ressources-humaines/ressources-humaines-communication-interne>
- <https://your-comics.com/fr/article/conduite-du-changement-definition-enjeux-100.html> .

## **Annexes**

# Annexes

## Annexe N°1 : Le questionnaire.

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC Alger

### Questionnaire

Dans l'optique de la préparation de notre projet de fin de cycle pour l'obtention du Master en science commerciales, option Management et Entreprenariat à l'école des hautes études commerciales (EHEC) à Koléa Alger, portant sur le thème : **L'impact du recrutement dans le processus de la recherche des compétences des RH ;**

De ce fait, nous sollicitons votre support pour répondre à ce questionnaire, pour mener au mieux notre étude,

Ps : Les réponses de l'ensemble du questionnaire seront confidentielles

**Nous remercions d'avance pour votre collaboration.**

Veuillez cocher la case correspondante.

#### La fiche signalétique :

- **Sexe :**
  - Masculin
  - Féminin
- **La structure d'âge :**
  - 25-35
  - 36-45
  - 46 et plus
- **Le niveau d'étude :**
  - Sans diplôme
  - Bac
  - Bac +2
  - Licence, Bac +3
  - Master, Bac +4, Bac +5
- **La catégorie socioprofessionnelle :**
  - Cadre supérieur
  - Cadre
  - Maitrise
  - Exécution

## Annexes

### Questions :

**Question 1 :** Quel a été le canal de communication initial par lequel vous avez été approché(e) pour le recrutement ?

- Recrutement interne
- Recrutement externe

➤ **Si par recrutement interne, comment ?**

- Disponibilité de poste vacant en interne
- Réaffectation en interne
- Recommandations

➤ **Si par recrutement externe, comment ?**

- Candidatures spontanées
- A travers une offre par internet (Site web, réseaux sociaux)
- Annonce d'offre d'emploi dans les médias
- Événement (Ex : Salon de l'emploi)
- Rencontre informelle

**Question 2 :** Que signifie pour vous le recrutement et la recherche de compétence au sein de l'entreprise moderne ?

- Progression et trajectoire de la gestion de carrière
- Partager les objectifs personnels et professionnels au sein de l'entreprise
- Assurer le développement des compétences par la formation
- Entretenir un feed back permanent évolutif avec l'entreprise

**Question 3 :** Quelle est l'estimation de la durée de votre processus de recrutement, du début à la fin ?

- Moins de 30 jours
- Entre 30 et 60 jours
- Plus de 60 jours

**Question 4 :** Quel technique de sélection a été employé dans le processus de votre recrutement ?

- Entretien individuel
- Entretien en groupe

## Annexes

- Assessment center
- Test technique
- Autres :

.....

➤ **Si par entretien ou test, comment les avez-vous trouvés ?**

- Très difficiles
- Difficiles
- Abordables
- Faciles

**Question 5 : Quel est le type de contrat que vous avez signé avec votre employeur ?**

- CDD (contrat à durée déterminée)
- CDI (contrat à durée indéterminée)

**Question 6 : Avez-vous été soumis à une période d'essai pour votre nouveau poste ?**

- Oui
- Non

**Question 7 : Les critères liés à votre choix au sein de l'entreprise, sont-ils à votre avis basé sur les compétences ?**

- Oui
- Non

➤ Si Oui, Lesquelles ?

- Techniques
- Managériales
- Autres

**Question 8 : Quelle est votre avis sur la qualité des explications fournies par le recruteur concernant le poste pour lequel vous avez été sélectionné (e) ?**

- Très clair
- Clair
- Peu clair
- Pas clair

## Annexes

**Question 9 :** Quelles ont été les mesures mises en place pour faciliter votre intégration dans l'entreprise ?

- Livret d'accueil
- Journée de présentation
- Coaching
- Technologiques
- Autres : .....

**Question 10 :** Lors de votre entretien de sélection, avez-vous ressenti que le recruteur était intéressé par votre candidature et qu'il/elle vous a questionné sur vos compétences et votre expérience professionnelle ?

- Oui
- Non

**Question 11 :** Le poste actuelle que vous occupé au sein de l'entreprise répondent-ils à vous attentes dans ce domaine ?

- Oui
- Non

**Question 12 :** Votre profil est-il réellement en adaptation et cohérence avec les exigences de poste en question ?

- Oui
- Non

**Question 13 :** Êtes-vous réellement motivés de l'expérience que vous avez connus dans le cadre de ce recrutement ?

- Oui
- Non

➤ Si Oui, Quels sont les motivations et les intérêts derrières cette expérience ?

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

## Annexes

➤ Si non, Quels sont vos regrets ?

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

**Question 14 :** Selon vous, la compétence est-elle un facteur essentiel pour assurer un recrutement efficace ?

- Oui
- Non

**Question 15 :** Quel est votre évaluation sur cette expérience que vous avez vécue ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

**Question 16 :** Estimez-vous qu'il y ait des améliorations à effectuer pour développer au mieux le processus de recrutement ?

- Oui
- Non

## Annexes

### Annexe N°2 : Le guide d'entretien.

#### Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle de master en Management et Entreprenariat à l'EHEC portant sur le thème : **L'impact du recrutement dans le processus de la recherche des compétences des RH**, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à notre guide d'entretien à usage scientifique et académique.

Le contenu de notre guide porte essentiellement sur des questions liées à votre expérience professionnelle sur le terrain, notamment sur le plan du management de recrutement, du développement du capital humain de manière globale.

En vous rassurant de l'importance de votre réponse et en vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration scientifique, nous vous prions d'agréer de l'expression de notre parfaite considération et de notre profond respect.

**Question 1 :** Selon votre expérience sur le terrain, quel lien existe-t-il entre le recrutement et le choix des compétences ?

**Question 2 :** Pensez-vous que les compétences des ressources humaines doivent être uniquement techniques ou inclure également des compétences managériales et relationnelles ?

**Question 3 :** On dit que le succès de l'entreprise et le développement de son projet sont étroitement liés à la qualité de la politique de recrutement mise en place par l'entreprise : Qu'en pensez-vous ?

**Question 4 :** Dans la mesure où l'entreprise assure sa transition vers un processus de la modalisation de son management. À votre avis, quel est l'apport de contribution de recrutement dans la dynamique des compétences des ressources humaines ?

**Question 5 :** Comment évaluez-vous les compétences d'un candidat lors d'un entretien ?

**Question 6 :** Comment décidez-vous quelles compétences sont les plus importantes pour un poste donné ?

**Question 7 :** Pouvez-vous nous décrire comment l'entreprise intègre les nouveaux candidats ?

## **Table des matières**

# Table des matières

<b>Dédicace</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I: Contenu de concept du recrutement.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 01 : L'importance du processus de recrutement dans l'entreprise moderne.....</b>	<b>7</b>
<b>1.Brève histoire : .....</b>	<b>7</b>
<b>2.Notions de recrutement : .....</b>	<b>8</b>
<b>3.L'objectif d'un employeur dans ses démarches de recrutement .....</b>	<b>8</b>
<b>4.L'importance stratégique de recrutement .....</b>	<b>9</b>
<b>5.Les objectifs de recrutement .....</b>	<b>9</b>
<b>6.Les méthodes de recrutement .....</b>	<b>10</b>
<b>6.1.Recrutement interne .....</b>	<b>10</b>
6.1.1.L'affichage .....	10
6.1.2.Les plans de relève .....	10
6.1.3.Les répertoires des compétences .....	10
6.1.4.Les listes de rappel .....	10
<b>6.2.Recrutement externe .....</b>	<b>11</b>
6.2.1.Les sites Web .....	11
6.2.2.Les médias sociaux .....	11
6.2.3.La presse écrite .....	11
6.2.4.Les agences privées de recrutement .....	12
6.2.5.Les agences et les bureaux publics .....	12
6.2.7.Les établissements d'enseignement.....	13
6.2.8.Les associations professionnelles et les syndicats .....	13
6.2.9.Le réseautage .....	13
<b>7.Les perspectives d'avenir du recrutement .....</b>	<b>13</b>
7.1.Utilisation accrue de la technologie.....	13
7.2.Accent sur la diversité et l'inclusion; .....	13
7.3.Recrutement à distance .....	13

# Table des matières

7.4. Personnalisation de l'expérience de recrutement.....	14
7.5. Évolution des méthodes de recrutement traditionnelles .....	14
Section 02 : Le processus de recrutement.....	14
1. Définition du besoin .....	15
1.1. La demande de recrutement .....	16
1.2. La décision du recruter .....	16
1.3. La définition de l'emploi .....	16
1.4. La définition du profil .....	16
2. La recherche des candidats .....	16
2.1. La prospection Interne .....	17
2.2. La recherche des candidatures externes :.....	17
3. La sélection des candidats : .....	17
3.1. Le tri des candidatures :.....	17
3.2. Le questionnaire : .....	17
3.3. L'entretien : .....	18
3.3.1. La structure de l'entretien de recrutement .....	18
3.3.2. En ce qui concerne les questions posées lors de l'entretien .....	18
3.4. Les tests de recrutement .....	19
3.4.1. Les tests de connaissances .....	19
3.4.2. Les tests de capacités cognitives .....	19
3.4.3. Les tests d'aptitude.....	19
3.4.4. Les tests de personnalité .....	19
4. La concrétisation .....	20
4.1. La décision .....	20
4.2. Négociations des conditions du contrat et signature : .....	20
4.3. Accueil et intégration : .....	20
5. Les nouvelles formes de recrutement : .....	21
5.1. La cooptation .....	21
5.2. L'assessment center .....	21
6. Les erreurs de recrutement à éviter .....	21
6.1. L'approche "corrective" .....	21
6.2. Les descriptions de poste.....	21
6.3. Les évaluations dans le monde des affaires manquent de nuance.....	22
6.4. Dans les processus de recrutement actuels, l'approche est souvent naïve. ....	22

## Table des matières

6.5.Le manque de curiosité.....	22
6.6.La délégation abusive. ....	23
7.Les obstacles de recrutement (Sources de blocage).....	23
7.1.L'effet de Halo .....	23
7.2.L'effet de projection .....	23
Section 03 : Le recrutement comme acte de partage entre les managers et la DRH de l'entreprise moderne .....	24
1.La Drh n'est pas un service bureaucratique .....	25
2.Le recrutement n'est pas une activité administrative .....	25
3.Le manager et la conduite de changements .....	26
4.Le responsable de recrutement et le partage avec la DRH .....	27
Chapitre II: La recherche des compétences et le développement des entreprises.....	30
Section 01 : La notion de compétence et son importance dans l'entreprise moderne.....	32
1.Compétences et notions proches.....	32
1.1.Compétence et professionnalisme .....	32
1.2.Compétence et qualification .....	32
1.3.Compétence et potentiel .....	33
1.4.Compétence et expérience .....	33
1.5.Compétence et performance .....	33
1.6.Compétence et mérite .....	34
2.Définition :.....	34
3.Les dimensions .....	35
3.1.La mobilisation : .....	35
3.2.Le développement des compétences .....	36
3.3.La reconnaissance des compétences .....	36
4.Principaux facteurs de réussite .....	36
5.Les caractéristiques de la compétence .....	37
6.Catégorisation de la compétence .....	37
7.Les types de compétences .....	39
8.L'importance de compétence .....	39
9.La logique compétence et ses enjeux .....	40
9.1.La logique compétence : .....	40
9.2.Les enjeux de la compétence :.....	42
9.2.1.L'enjeu économique : .....	42

# Table des matières

9.2.2.L'enjeu organisationnel : .....	42
9.2.3.L'enjeu sociétal : .....	43
<b>Section 02 : Les compétences managériales et relationnels au cœur du management de recrutement moderne. ....</b>	<b>43</b>
1.Définition des compétences managériales : .....	43
2.Les compétences relationnelles : .....	44
3.Le lien entre les compétences managériales et relationnelles .....	45
4.Les compétences clés pour un manager efficace :.....	45
5.Les stratégies de développement des compétences :.....	47
5.1.La formation .....	47
5.2.Le coaching .....	47
5.3.Travail en groupe. ....	47
5.4.Conférence et salon .....	48
6.Les impacts positifs de l'intégration de ces compétences sur l'entreprise .....	48
<b>Section 03 :Le recrutement comme acte managérial dans la recherche des compétences.....</b>	<b>49</b>
1.Les objectifs de recrutement : .....	49
1.1.Recruter pour anticiper des évolutions futures .....	49
1.2.Recruter pour accompagner ou anticiper une croissance .....	49
1.3.Recruter pour remplacer un collaborateur en mobilité interne .....	49
1.4.Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite .....	49
1.5.Recruter pour remplacer un collaborateur démissionnaire . ....	50
1.6.Recruter pour remplacer un collaborateur suite à une rupture conventionnelle ou à un licenciement .....	50
1.7.Recruter pour remplacer un collaborateur en congé maladie, maternité, parental... ..	50
2.Le choix du bon collaborateur .....	51
2.1.Prendre des références .....	51
2.2.Valider la motivation et la disponibilité du candidat.....	51
3.Evaluation des compétences : .....	51
3.1.Inciter la personne à pratiquer une auto-évaluation .....	51
3.2.Organiser une évaluation des compétences par les pairs, .....	51
3.3.Examiner les résultats, les performances de la personne. ....	51
3.4.Observer une personne au travail .....	52

## Table des matières

3.5. Interroger la personne sur sa façon de travailler.....	52
3.6. Organiser une simulation proche de la situation de travail. ....	52
3.7. Vérifier, par des questions, les connaissances de base nécessaires pour réaliser un travail. ....	52
4. Le recrutement par compétences .....	52
5. Compétences nécessaires pour devenir recruteur .....	53
5.1. Solides compétences en communication .....	53
5.2. Confiance :.....	53
5.3. Forte aptitude à l'apprentissage :.....	53
5.4. Techniques de négociation : .....	53
5.5. Réflexion globale :.....	54
5.6. Solides compétences en matière de réseautage et d'établissement de relations .....	54
5.7. Capacité à utiliser la technologie et les médias sociaux : .....	54
5.8. Capacité à gérer les attentes .....	54
5.9. Multitâche et gestion du temps .....	54
5.10. Compétences en marketing et en vente .....	54
6. Les avantages du recrutement de compétences .....	55
6.1. Assertivité à le recrutement .....	55
6.2. Élimination des préjugés inconscients .....	55
6.3. Réduction du chiffre d'affaires .....	55
Chapitre III : Etude de cas.....	57
Section 01 : Présentation de l'ENNA. ....	58
1. Historique .....	58
2. Missions .....	59
3. Organigramme .....	59
4. La direction juridique et des ressources humaines .....	61
4.1. Organigramme de la DJRH .....	61
4.2. Missions de la Direction Juridique et des Ressources humaines .....	61
Section 02 : Méthodologie de recherche. ....	62
1. L'étude quantitative par questionnaire .....	62
1.1. L'utilité du questionnaire .....	62
1.2. La méthodologie du questionnaire .....	63
1.3. Dépouillement du questionnaire .....	63
2. L'étude qualitative par entretien .....	64

# Table des matières

2.1.La méthodologie du guide d'entretien .....	64
<b>Section 03 : Résultats de la recherche.....</b>	<b>64</b>
<b>1.L'analyse classique par le SPSS .....</b>	<b>64</b>
1.1.La fiche signalétique .....	64
1.2. Le Tri à plat .....	66
1.3. L'analyse de croisements et le test du khi-deux :.....	80
2.Synthèse du questionnaire : .....	88
3.L'analyse de l'entretien .....	90
4.Synthèse de l'entretien .....	92
5.Les recommandations .....	93
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	