Ecole des hautes études commerciale d'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : MRH

Thème :

Impact du processus du recrutement sur l'acquisition des compétences

Cas d'étude : NAFTAL

Elaborer par :

Mlle AZZOUZ HADJER

Encadrant :

CHABANI SMAIN

Professeur

8ème Promotion

Juin 2021

Dédicace

« Une seule hirondelle ne fait pas le printemps »

Je dédier ce travail

A mes très chers parents

Ceux qui ont attendu ce moment avec impatience, tous les mots du monde ne sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts et les sacrifices que vous n'avez jamais cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être, ***mes chers ; maman et papa,*** *qui ont le mérite de m'avoir élevée et soutenue jusqu'à atteindre ce niveau.*

A ma grande mère *qui m'a toujours soutenu, qui n'a jamais cessé de m'encourager et toujours m'accompagner avec ses DOUAA que dieux vous bénies et gardre pour nous.*

A mes très chers sœurs SANA, SOUNDOUSS et IKRAM

Merci pour la joie que vous me procurez, de m'avoir fait sourire spécialement dans mes pire cas, merci SANA pour ta sagesse qui dépasse ton âge, merci SOUNDOUS pour ton intelligence innocente et enfin merci IKRAM de m'avoir aidé à m'apprécier et à me valoriser davantage.

A ma famille et à toute personne qui sera heureuse de ma réussite.

A mes très chères amies

Avec qui j'ai partagé les meilleurs moments de ma vie merci d'être mes confidentes, j'apprécie vraiment notre amitié et si reconnaissant pour cela.

A moi, mon courage mon travail acharné et ma grande volonté de m'améliorer et de faire de moi même une meilleure personne, une personne qui respecte la science, motivée et qui a soif pour la réussite.

Du fond du cœur…

HADJER AZZOUZ

Remerciement

On dit souvent que le trajet est aussi important que la destination, les cinq années de maitrise m'ont permis de bien comprendre la signification de cette phrase toute simple, ce parcours en effet ne s'est pas réalisé sans défis et sans soulever de nombreuses questions pour lesquelles les réponses nécessitent de longues heures de travail.

Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la foi, la force et la volonté d'accomplir ces années d'étude ainsi que ce travail et de m'avoir permis d'en arriver là.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon professeur monsieur CHABANI SMAIN pour son encadrement, son engagement, sa disponibilité, sa réponse constante et rapide à toutes mes questions et son partage d'expérience, qui m'a aidé à progresser grâce à ses précieux conseils par rapport au sujet de recherche.

Je tiens à remercier également Mr. BENZITOUNE MOURAD pour son encadrement au sein du District GPL NAFTAL BOUIRA, merci pour votre temps, engagement et d'avoir partagé autant d'informations et d'expérience, j'adresse mais sincère remerciement aussi à Mr. GUIFOUF AHMED pour son accompagnement tout au long de la période de stage et à tout le personnel du service PMC pour leurs accueil chaleureux et leurs bon sens de travail et d'esprit d'équipe.

On ne peut entamer ce mémoire sans nous arrêter pour exprimer nos vifs remerciements et notre profonde gratitude à notre cher professeur monsieur M.C MADAGH, qui par ses conseils, son esprit critique, sa disponibilité et son soutien moral nous a accompagner tout au long de la réalisation de ce Master, ainsi que tous les professeures de mon cursus universitaire.

Je remercie également Mlle BOUABIDA NASSIMA que Dieu lui accorde ce qu'elle désire Inshallah l'un des plus beaux et généreux cœur que j'ai connu ,du département Management pour sa disponibilité, soutien physique et moral, conseils, ses orientations et ses encouragements tout au long du cycle Master ainsi que tout le staff du département et du corps professoral d'EHEC.

Liste des Abréviation :

GRH ; Gestion des Ressources Humaines

RH ; Ressources Humaines

DRH ; Directeur de Ressources Humaines

DG ; Directeur Général

GPL ; Gaz de Pétrole Liquéfié

SP ; Service Personnel

PMC ; Personnel et Moyens Commun

ERDP ; Equipe de Recherche en Droit Privé

HSE ; Heath et Santé de l'Environnement

HSEQ; Health Safety Environment and Quality

ASC ; Association de l'Organisation Civil

OSC ; l'Organisation de la société Civil

DCRH ; Direction Central des Ressources Humaines

SMQ ; Management de la Qualité

PGC ; Plan Général de Coordination

CV ; Curriculum viral

PV; Procès Verbal

ANEM ; Agence National d'Emploi

ALEM ; Agence Locale d'Emploi

Liste des tableaux et figures

Tableaux

CHAPITRE I

Tableau 1: gestion du personnel et gestion des ressources humaines 9
Tableau 2 : Fonction ressources humaines à travers le temps 11
Tableau 3 concepts du changement de problématique 23
Tableau 4 : La logique compétence pour l'entreprise.....27
Tableau 5 : La logique compétence pour la gestion des ressources humaines : 27

CHAPITRE II

Tableau 6 : Quelques tests de recrutement 54
Tableau 7 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement 66

CHAPITRE III

Tableau 8 : Les missions des services et leurs chefs 81
Tableau 10 : planning du passage du personnel nouvellement recruté de la Branche GPL 96

Figures

CHAPITRE I

Figure 1 Les missions de la GRH (d'après Ulrich). 15
Figure 2 pourquoi parler de compétence ? 19
Figure 3 LA COMPETENCE, C'EST QUOI ?.....21
Figure 4 : Le rôle des Managers.....26

CHAPITRE II :

Figure 5 : les huit phases d'un recrutement.....43
Figure 6 : Les composantes d'un profil de poste.....44
Figure 7 : Exemple d'un profil de poste.....45
Figure 8 :L'accuiel du candidats.....51
Figure 9 : L'efficacité: une progression avec le temps 60

CHAPITRE III

Figure 10 : L'organigramme De NAFTAL 84
Figure 11 : Les Missions de l'ANEM.....92

Sommaire

Résumé

Introduction Général

Chapitre I : La GRH dans l'entreprise

1 Introduction 6
2 Section1 :Qu'est ce que la GRH 7
3 Section 2 : La compétence au cœur du succès de votre entreprise 18
4 CONCLUSION : 30
5 INTRODUCTION : 33
6 Section 1 : Le recrutement au sein de la GRH 34
7 Section 2 : Étapes du processus de recrutement 37
8 Conclusion 67
9 INTRODUCTION 70
10 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « District GPL BOUIRA » 70
11 Section 2 : L'analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL : 87
12 Conclusion 106

Conclusion Général

Bibliographie

Annexes

Résumé

L'entreprise d'aujourd'hui ne cesse de conduire des changements vers des pratiques managériales de plus en plus orienté vers la recherche des compétences et de la culture de l'excellence et de la performance ; Les impératifs qui imposent à cette dernière le recours de repenser son mode de fonctionnement et son approche envers les ressources humaines.
La gestion des ressources humaines dans son approche universelle met en exergue l'orientation vers le capital humain, ce dernier constitue désormais la pierre angulaire de la réussite du projet de l'entreprise.

Un des piliers stratégiques du GRH réside dans l'acte du recrutement et du choix des compétences qui constituent d'avantage le moyen d'écoute et de réponse aux turbulences du marché sur les différents plans. Les entreprises qui réussissent aujourd'hui dans le monde des affaires sont celles qui ont investi et considéré le recrutement comme un acte managériale de conduite de changement et d'injection de la culture de l'entreprise car cette dernière est avant tout un être vivant qui met en valeur les aspects liés au comportement positifs (attitudes, habitudes, recherche du sens etc.…).

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre choix à l'étude de la problématique du recrutement cas NAFTAL que nous avons choisi comme terrain d'enquête car elle connait une expérience dans ce domaine depuis sa création à nos jours.
Nos investigations nous ont permis de savoir que les pratique actuelles de la gestion du recrutement et du choix des ressource humaines sont auprès de répondre aux critères et aux exigences du management des compétences, la notion de compétence constitue un acte stratégique dans la conduite des ressources humaines dans la société.

Concepts clés :

Les concepts clé introduits dans notre recherche sont la gestion des ressources humaines, le recrutement et l'importance des compétences comme base de développement de l'entreprise.

.

Abstract

Today's firms keeps making changes that lead to management practices more and more directed towards, research of competences and culture of excellence and performance.
It is requirement for the farmer to rethink its working made and its human resources approach. Human resources management in its universal approach highlights the direction towards for human capital which constitutes the foundation for the success of the firm's project.

One of the strategic mainstay of human resources management reside in the act of recruitment and the choice of skills that responses to the market turbulence on different side.

The companies who nowadays are succeeding in the business world are the same the ones who invested and considered recruitment as an management act that leads to change, an injection in the companies culture since it's considered as a being that values the aspects related to positive behavior (attitude, habitudes, research sense etc.)

Eventually it comes out, about our choice of recruitment issue case NAFTAL where we choose to investigate for the reason that it has a long experience and history in the field since its creation.

Nowadays it faces new and wider recruitment and our interest is essentially the study of its efforts towards the recruitment and the choice of competences.

Our investigation allow us to find out that the current practices of recruitment management and the choice of the human resources are so close to satisfy the company's needs in skills' recruitment, and the concept of skills consists a strategic pillar in the human resources conduct in NAFTAL.

Key concepts:
The keys concepts introduced in our research are the management of the human resources, recruitment as a strategic act and the importance of skills as basis of the development of the company.

ملخص

الشركات اليوم تواصل دفع التغييرات نحو الممارسات الإدارية الموجهة بشكل متزايد نحو البحث عن المهارات وثقافة التميز والأداء؛ التي تتطلب من هذه الأخيرة إعادة التفكير في أسلوب عملها ونهجها في التعامل مع الموارد البشرية. و تشدد إدارة الموارد البشرية في نهجها العالمي على التوجه نحو رأس المال البشري، الذي أصبح الآن حجر الزاوية لنجاح مشروع الشركة.

واحدة من الركائز الإستراتيجية لعملية إدارة الموارد البشرية تكمن في عمل التوظيف واختيار المهارات التي هي أكثر وسيلة للاستماع والاستجابة لاضطرابات السوق على مختلف المستويات. الشركات التي تنجح اليوم في عالم الأعمال هي تلك التي استثمرت واعتبرت التوظيف بمثابة عمل إداري لإدارة التغيير وحقن ثقافة الشركة لأن هذا الأخير هو قبل كل شيء كائن حيا يسلط الضوء على الجوانب المتعلقة بالسلوك الإيجابي (المواقف والعادات والبحث عن المعنى وما إلى ذلك...

وفي هذا السياق، فإن اختيارنا لدراسة مشكلة حالات التوظيف هو جزء من نافطال التي اخترناها كمجال للتحقيق لأن لديها خبرة في هذا المجال منذ إنشائها حتى يومنا هذا.

وقد أتاحت لنا تحقيقاتنا أن نعرف أن الممارسات الحالية لإدارة التوظيف واختيار الموارد البشرية قريبة من تلبية معايير ومتطلبات تحصيل المهارات، ومفهوم الكفاءة يعتبر جزء لا يتجزأ من عمل استراتيجيا في إدارة الموارد البشرية في الشركة.

المفاهيم الرئيسية

المفاهيم الاساسية التي ادخلت في بحثنا هي ادارة الموارد البشرية و التوظيف و العمل الإداري واهمية الكفاءات لتطوير الشركة.

Introduction GENERAL

« Si les entreprises se livrent une guerre économique, le recrutement est l'un de ses principaux champs de bataille. Et il est important d'attirer les meilleurs soldats ! »

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution devenue très important aujourd'hui, car dans la démarche d'évolution rapide des métiers et des technologies, l'entreprise doit mettre l'accent sur la phase de préparation des décisions, qu'il s'agisse des options engageant le personnel a long terme(choix des niveaux de qualification à l'embauche, politique de formation, etc.) et veiller à l'adaptation permanente des compétences de ses salariés, afin de maintenir et d'améliorer leurs carrières en terme notamment de qualification et de classification, ou de la prise de décision plus quotidienne (mettre sur pied une action de formation, fixer le montant d'une augmentation individuelle, orienter un collaborateur, etc.)

La performance est toutefois recherchée par les organisations, c'est bien que ces dernières sont devenues plus conscientes que les ressources humaines ne sont pas une simple ressource, mais un capital qu'il convient de faire fructifier pour être gagnant.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de toute organisation, c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les personnalités les plus en adéquation avec le poste à occuper, afin de maximiser l'efficacité de ces ressources humaines, et celle de l'organisation.

Au cœur de la recherche de la performance de la maitrises des couts humains et autre, de la recherche de l'excellence compétant et la relève au sein de l'entreprise, une stratégie de recrutement précis et bien étudie sera mise-en-œuvre.

Le recrutement devient désormais un acte de conduite de changement sur les différents plans, notamment celui lié au développement du capital humain dans l'entreprise. Des nouvelles approches managériales du processus de recrutement sont considérées comme un acte stratégique, on ne peut réussir la dynamique de l'entreprise sans un réel effort, au recrutement des meilleures et les plus compétents qui constitue de nos jours le moyen le plus sur permettant à l'entreprise de répondre aux impératifs et enjeux qu'impose de plus en plus l'environnement en général et le marché en particulier.

Le choix des hommes compétents pour l'entreprise constitue le milieu réservoir de l'Energie de cette dernière. Le recrutement est devenu un top service pour le développement et la réussite de la culture de l'entreprise.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage a l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante a prévoir et a gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de développement du personnel.

Parmi les raison ayant motivé notre choix à étudier la problématique du recrutement comme vecteur de choix de compétence des ressources humaines dans l'entreprise moderne c'est que nous considérons le recrutement comme un top service pour le développement et la réussite de la culture de l'entreprise.

Le capital humain ne s'achète mais d'avantage il constitue pour l'entreprise son moteur de la conduite de changement et la réussite de projet de cette dernière dans ses multiples dimension notamment celle lié aux chois des compétences RH.

Ainsi, le recrutement entant que processus est incontournable dans la vie de toute entreprise, puisqu'il engage cette dernière sur le long terme. L'idéal est d'avoir la bonne personne au bon endroit.

Dans ce cadre le thème choisi avec prudence et conviction pour notre travail de recherche s'intitule :

« **Impact du processus de recrutement sur l'acquisition des compétence** »

Pour bien mener notre étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

« **L'expérience de NAFTAL en matière de recrutement et de choix des ressources humaines repose t-il essentiellement sur des critères de recherche des compétences?** »

Donc l'intérêt de la recherche est d'essayer de comprendre, d'étudier et analyser l'application du processus de recrutement et son impact en matière d'acquisition des compétences au sein de cette entreprise.

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

1. Qu'est ce que c'est la GRH ? Et quelle est son importance dans une entreprise ?

2. Quelle est la place de la compétence dans la fonction ressources humaine au sein de l'entreprise?

3. Le processus de recrutement contribue-t-il aux besoins et aux exigences d'acquisition de nouvelles compétences RH ?

4. Quelle est la stratégie mise en œuvre d'une telle démarche au sein du DISTRICT NAFTAL ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

H 1 : théorique ; Le recrutement a un impact déterminant sur le choix des compétences.

H 2 : pratique ; L'effort investit par NAFTAL en matière de recrutement ne réponds pas entièrement aux exigences de la recherche des compétences.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule au tour de trois chapitres:

Le premier chapitre « **LA GRH dans l'entreprise**»; traitera la Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise en premier, ensuit on va aborder le concept de compétence.

- Section 1 ; La GRH.
- La seconde ; le concept de la compétence.

Le deuxième chapitre «**L'apport du recrutement dans le choix des compétences »**, qui porte sur le processus de recrutement d'abord, nous procéderons dans un premier temps, à la définition de recrutement ainsi ses objectifs et son importance dans la première section, puis nous allons présenter les différentes étapes de recrutement dans la deuxième.

- Section 1 : Le recrutement au sein de la GRH
- Secrion2 : Étapes du processus de recrutement

Le troisième chapitre de notre recherche est dit : « **L'analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL ».**

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approché de la réalité.

L'objectif de ce chapitre est d'arrivé à comprendre le processus de recrutement dans l'entreprise NAFTAL. Il se compose de deux sections :

- Section 1 ; Présentation de l'organisme d'accueil « DISTRICT GPL BOUIRA »
- Section 2 : Analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL

La première a comme objectif de présenter l'entreprise NAFTAL et l'organisme d'accueil. La deuxième section sera consacrée pour le cas pratique, où nous allons présenter le processus de recrutement dans la société, et faire l'analyse et l'interprétation des résultats de ce dernier au sein de cette société par une observation non participante.

CHAPITRE I

La GRH dans l'Entreprise

CHAPITRE I : La GRH dans l'Entreprise

« Un philosophe dit à un balayeur des rues : «Comme je te plains ! Ta tache est difficile et sale »

Et le balayeur des rues lui répondre : « Merci, monsieur. Mais dites-moi quel est votre métier ? »

Le philosophe répondit en ces termes : «j'étudie l'esprit de l'homme, ses actions et ses désirs. »

Alors le balayeur des rue reprit son travail et dit en souriant : «je vous plain aussi. » »

1 Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Le rôle d'un professionnel des ressources humaines consiste à obtenir du personnel une prestation de qualité.

Pour cette raison, il faut s'appuyer sur une organisation optimale, sur des collaborateurs expérimentés et surtout sur une politique dynamique de Gestion des Ressources Humaines (GRH).[1]

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique…, oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement. La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressource, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre plus profitable.

[1] WELLA, (C) : **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES, UNIVERSITE DE LOME TOGO, 2012, P.1

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobes des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales…, et encore par ce que le facteur humain apparait comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses objectifs, ses missions dans la première section. Puis nous allons essayer de clarifier dans la seconde section la notion de la compétence et répondre aux deux premières questions secondaires.

2 Section1 :Qu'est ce que la GRH

La fonction ressources humaines est aujourd'hui incontournable, car le concept de compétence a été placé au cœur de la problématique de la création de valeur dans les organisations impliquant aussi tous les domaines de responsabilité de la fonction (rémunération, emploi et recrutement, formation et gestion des compétences) dans le secteur marchand mais également dans le secteur public ou les besoins sont considérables.

[2]La GRH est une science de gestion qui participe étroitement au pilotage des organisations. Elle fait appel à des domaines de connaissances variés : droit du travail et des relations sociales sociologie des organisations, psychologie du travail, contrôle de gestion. Elle met en application ces savoirs de manière pratique, par exemple en définissant des critères de classement des emplois ou en élaborant des guides de recrutement.

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des

[2] MAURY, (S) : **La GRH dans la fonction publique**, Paris, aout 2016, p.7

sollicitations momentanées. La fonction personnelle est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur des décisions.

[3]La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins, en quantité et en qualité. Elle consiste à recruter et gérer des personnels, à débattre et négocier avec leurs représentants. Elle vise aussi à maintenir, voire améliorer, la contribution des salariés au bon fonctionnement d'une entreprise ou d'un service en s'assurant qu'ils disposent des compétences nécessaires, en veillant au climat social et en s'intéressant aux déterminants individuels et collectifs de la performance au travail (c'est-à-dire à la motivation). C'est une science de gestion, proche du management entendu comme le gouvernement des organisations. Le droit du travail et des relations sociales est un de ses éléments constitutifs. La GRH est également influencée par les sciences humaines, tout particulièrement la sociologie des organisations et la psychologie des groupes. Mais la GRH constitue aussi un ensemble de savoirs techniques, portant par exemple sur la conduite d'un entretien de recrutement ou la mise en place d'une politique d'évaluation du personnel. La GRH est souvent présentée comme un ensemble de connaissances et de pratiques stable, à caractère normatif et universel. Pourtant, les scientifiques insistent tous sur la nature « contingente » de la GRH, qui peut varier selon la situation économique et sociale d'une organisation. En effet, le métier de la GRH n'est pas le même partout. Dans une entreprise située sur un marché concurrentiel dont la main-d'œuvre est peu qualifiée, la GRH a pour priorité de maîtriser les coûts et de favoriser l'augmentation de la productivité. Dans une organisation qui emploie surtout des personnels qualifiés, le recrutement, la gestion des carrières et l'amélioration des compétences font partie de ses missions primordiales.

[4] Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être

---

[3] Ibid. p.7
[4]MARTORY, (B) et COZET, (D) : **Gestion des Ressources Humaines pilotage et performance**, édition DUNOD, paris, 2016, p.1

opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix ;

- L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics. Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction personnelle est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décisions.
  On soulignera la parité des problèmes de gestion du personnel avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisations, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions :
- avec les questions financières et comptables : le coût des hommes parmi les coûts subis par l'organisation
- avec les problèmes relatifs à l'affectation et l'emploi des capacités techniques : relation des hommes et des postes de travail ;
- avec la question du pouvoir, de son attribution, de son organisation, de son exercice enfin …

Tableau 1: gestion du personnel et gestion des ressources humaines

	Gestion du personnel	**Gestion des RH**
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	obéissance	Implication
Système de contrôle	Externe	Autocontrôle
Relation avec les employés	• collectives • confiance faible	• individuelles • confiance élevé
Structure préférées	Bureaucratique/mécanique • centralisé • définition formelle des rôles	Organique • décentralisé • rôles flexibles
Rôles	Spécialistes/professionnels	Largement intégré dans le « ligne mécanique »

Critère d'évaluation	Minimisation des couts Homme=couts qu'il faut minimiser	Utilisation maximum Homme=ressource à développer

SOURCE: 1 KHEROUFI(R) ET AUTRES : IMPACT DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES, MEMOIRE DE LICENCE EN SCIENCE COMMERCIALES OPTION MANAGEMENT, INC, 2006, P.

2.1 L'évolution de la fonction ressources humaines

[5]Plusieurs modèles de GRH ont dominé l'histoire récente

Au cours du XXe siècle, la GRH est passée progressivement de la gestion du personnel à la gestion des relations, puis des ressources humaines. Son histoire montre combien elle est dépendante de l'organisation du travail dans l'entreprise, qui a considérablement évolué pendant la période.

Le tableau suivant retrace l'évolution de la fonction et les différents modèles de GRH de 1850 à nos jours. On identifie trois périodes et trois types d'organisation :

L'entreprise taylorienne, adaptée à un contexte de production de masse, est fondée sur la séparation des emplois de conception et d'exécution, ainsi que sur la parcellisation du travail de production. La GRH est alors, pour l'essentiel, une « administration » du personnel, fournissant l'exacte quantité de salariés demandée et ajustant le salaire à la description du poste.

Avec le développement de la concurrence et les préoccupations grandissantes de qualité des produits offerts, le modèle évolue ensuite vers un souci accru de participation des salariés **L'entreprise post-fordienne**, qui valorise désormais davantage les qualifications de son personnel, se préoccupe des relations sociales puis, de plus en plus, de la motivation du personnel, devenu une « ressource ».

Le modèle de l'organisation flexible, le plus récent, est lié à un contexte d'accentuation de la concurrence : la GRH a alors pour mission de favoriser l'adaptation du personnel pour accroître la compétitivité de l'entreprise. La notion d'emploi évolue : l'entreprise attend du salarié qu'il fasse montre de qualités autres que techniques (autonomie, réactivité ou capacité

[5] Ibid. p.9

de communication). Les notions de compétences, de performance et d'adaptabilité deviennent centrales.

Cependant, ces modèles permettent de comprendre la réalité en la simplifiant. De fait, le travail a changé : aujourd'hui, il n'est plus seulement l'occupation d'un poste, défini par une suite de tâches répétitives. Les exigences des employeurs ont crû, même sur les emplois peu qualifiés. En conséquence, les critères de recrutement et de rémunération ont évolué. De même les relations sociales se sont transformées, avec un impact sur les métiers de la GRH.

Tableau 2 : Fonction ressources humaines à travers le temps

Etapes	Evolution
-1- 1850-1900	Non existence formelle de la fonction du personnel. Recrutement direct du personnel par l'employeur. Centralisation des tâches: paie et comptabilité relèvent de la direction. Naissance dans les usines du poste de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19eme siècle. Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.
-2- 1900-1940	Apparition formelle de la fonction dans les organisations. Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP). Tache des (SP) : rémunération, acquisition évaluation des RH. Accroissement du besoin de suite aux études de TAYLOR et de ma MAYO
-3- 1960-1960	Emergence de l'activité "relation industrielle" RI. Croissance du syndicalisme de masse. Elargissement et restructuration de la fonction du personnel. Développement des associations de professionnels en RH. Priorité à la formation et aux avantages sociaux.

-4- 1960-1980	Maturation de la fonction RH. Diminution du pouvoir de l'activité RI. Accroissement de la législation du travail. Développement de l'informatique et traitement de la paie. Amélioration des compétences de gestion de RH. Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines. Influence de l'approche systématique.
-5- 1jh980- 1990	Même statut accordé à la fonction RH fonction qu'aux autres fonctions de l'organisation. Gestion de nouveaux problèmes au travail: retraite anticipé, gestion de la carrière santé et sécurité. Nombreux service spécialisé dans les grandes organisations.
-6- 1990 à nos jours	Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH). Période de redéfinition des compétences des responsables de (GRH).

SOURCE: 2 DIMITRI(W) : LES RESSOURCES HUMAINES, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 200, P.43

2.2 La GRH, domaines et missions

[6]Le développement de la gestion des ressources humaines s'est accompagné d'un profond renouvellement des missions de la FRH (fonction Ressources humaines) et de son champ d'action. Les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années. Le choix et le dosage des variables de la GRH que recouvre le concept de personnel mix se sont transformés. De nouvelles responsabilités ont été confiées à la FRH, parmi lesquelles la conduite du changement, le développement durable, la santé et le bienêtre au travail, la responsabilité sociétale, le management des diversités... La DRH doit aujourd'hui mettre en

[6] PERETTI, (J-M), **Ressources humaines**, 14ème édition Vuibert, Paris, 2013, P.33

place un management stratégique des ressources humaines, un accompagnement des responsables opérationnels et une véritable gestion des personnes.

2.2.1 **Domaines de la GRH :**

La gestion couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la "vie" du salarié dans l'organisation: le recrutement, la gestion des carrières, la formations, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail...

2.2.1.1 L'administration du personnel :

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

2.2.1.2 La Gestion (management) au sens large :

- **l'acquisition des RH**: gestion de l'emploi, programme de recrutement, plan de carrière et de promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes, la GPEC.
- **la gestion des rémunérations**: analyse et l'évolution des Postes, grille de salaire, politique de rémunération, intéressement et participation.
- **la gestion de formation:** par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.
- **La communication, l'Information et les conditions de travail** :

    - la définition des publics et la conception des messages
    - la gestion des moyens: entreprise, affichage, audio visuel, réunion systématique.
    - l'amélioration des conditions de travail: hygiène et la sécurité, aménagement du temps de travail, gestion des activités sociales: restaurant, centre de vacances, loisirs, cellule d'écoute et de méditation…)

2.2.2 [7]**Les missions de la GRH :**

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure01)

Selon **Jean-Marie Peretti,** la fonction RH se trouve investie de quatre missions :

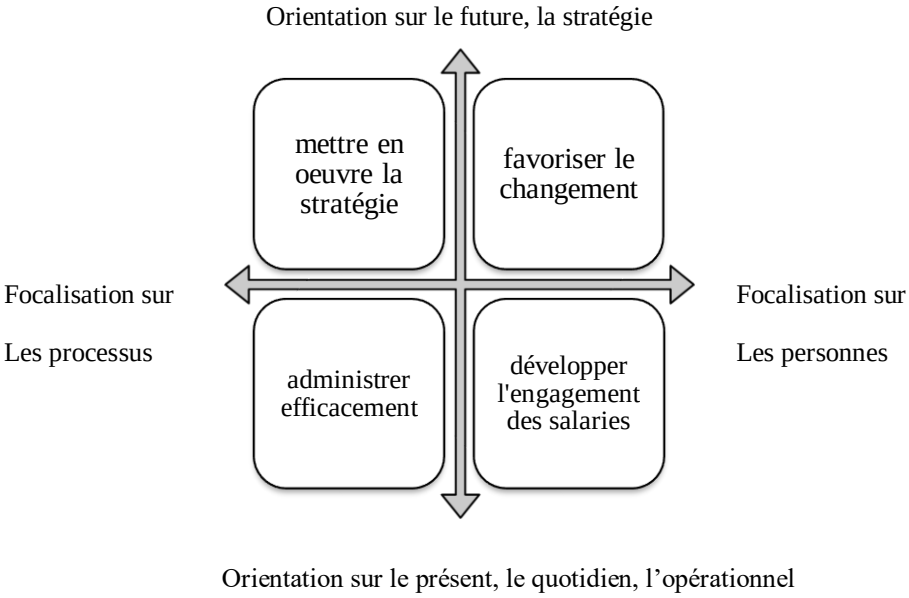
- **Administrer efficacement :**

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

[7] Ibid., P.34, 35

Figure 1 Les missions de la GRH (d'après Ulrich).



Source: 3 PERETTI, (J-M), Ressources humaines, **13ème édition Vuibert, Paris, 2012, P.32**

- **Développer l'engagement des salariés**

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

- **Favoriser le changement**

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement 3. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH4.

- **Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termites », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

2.3 [8]Les objectifs de la GRH

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre compétitivité et rentabilité.

Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels.

2.3.1 Les objectifs fonctionnels : La GRH vise les objectifs fonctionnels suivant :

- Attirer les candidats qualifiés ;
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences ;
- Accroître la motivation des employés,…etc.

2.3.2 Les objectifs organisationnels : La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

[8] ACHAT (F), ASRADJ (A), **Le recrutement et l'application des testes**, Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2012/2013

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

2.4 Enjeux de la GRH

[9]Les co-auteurs de RH : les meilleures pratiques identifient huit enjeux manifestes et deux enjeux cachés.

2.4.1 Enjeux manifestes

- Optimisation des processus RH.
- Mondialisation et harmonisation au niveau international.
- Centralisation des données pour accompagner la stratégie.
- Responsabilisation des acteurs.
- Politique de transparence vis-à-vis des collaborateurs (on retrouve là l'une des clés de l'équité).
- Performance et gain de productivité.
- Recentrage de la fonction RH sur les activités à forte valeur ajoutée.
- Développement de nouvelles fonctionnalités pour répondre à de nouveaux défis.

2.4.2 Enjeux cachés

- Enjeu de pouvoir.
- Enjeu de crédibilité.

Les TIC favorisent le passage d'une gestion collective des ressources humaines à une gestion des personnes, faisant de chaque salarié un acteur. Mais tout progrès a son revers : « Plus on s'intéresse à l'individu, plus on empiète sur sa vie privée.

---

[9]**PERETTI, (J-M**), Op.cit, P.66

3 Section 2 : La compétence au cœur du succès de votre entreprise

[10] La notion de compétences est aujourd'hui très largement utilisée, aussi bien pour évoquer des activités quotidiennes que pour caractériser celles qui font la différence jusqu'a être ≪stratégiques≫ ou ≪ critiques » dans les situations professionnelles les plus diverses. Au cours des dernières décennies, elle a connu un essor considérable, notamment avec les mutations ou évolutions qui se sont produites dans les organisations. Plus ou moins brutaux, selon les auteurs, ces changements ont affecté la référence aux qualifications au bénéfice d'une responsabilisation accrue des salaries quant aux compétences qu'ils ont à mettre en ouvre mais également a acquérir, diversifier, améliorer… pour accroitre leur employabilités, projet.

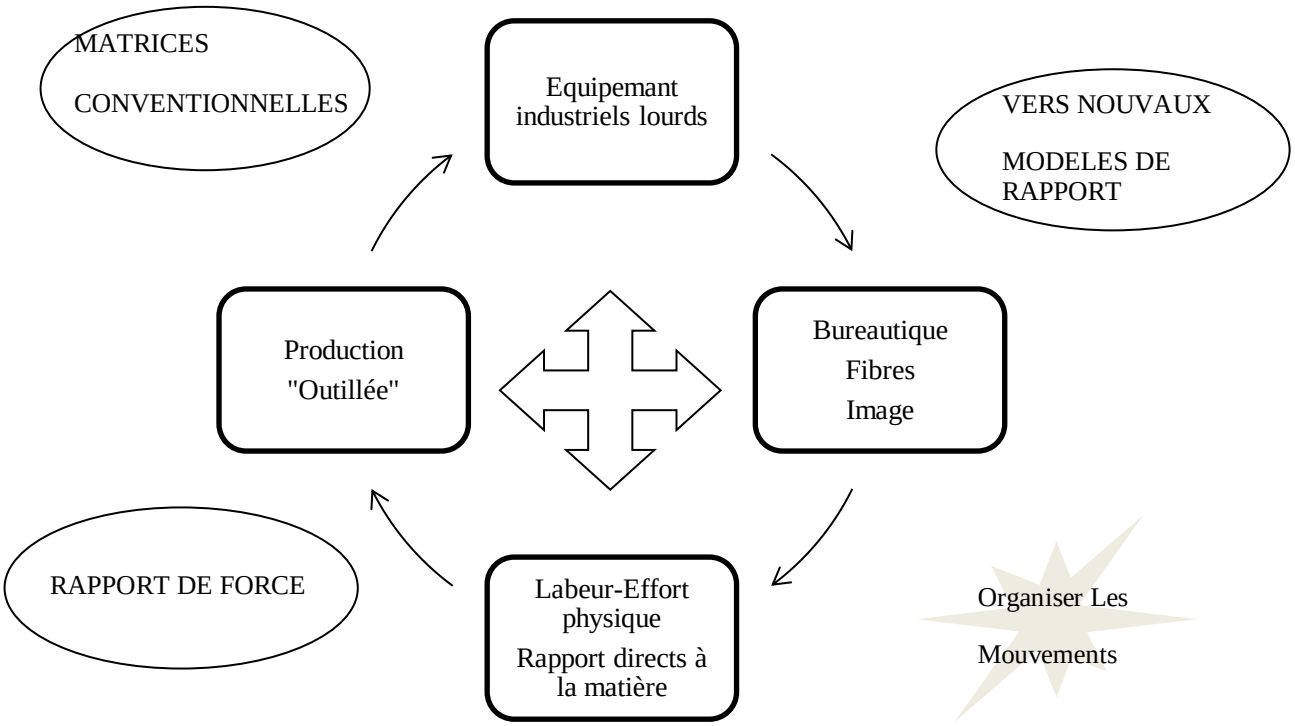
[11] Ces dernières années, l'approche basée sur les ressources est devenue la perspective théorique dominante dans la gestion stratégique. Cette approche suggère que les ressources internes tangibles et intangibles, et les capacités de l'entreprise à les mobiliser et à les combiner astucieusement, peuvent (sous certaines conditions) être la base de l'avantage compétitif.

L'entreprise doit considérer que sa fonction première est de créer un avantage concurrentiel basé sur son intelligence collective. Mais si, dans le temps, les compétences de l'entreprise ne sont pas renouvelées et enrichies pour développer de l'innovation, elles peuvent devenir obsolètes et perdent ainsi leur capacité à générer de l'avantage concurrentiel. En effet, des changements technologiques rapides s'opèrent, surtout dans certains secteurs (informatique, électronique, etc.), et si les compétences internes ne sont pas actualisées et adaptées à cet environnement, elles perdent leur potentiel compétitif.

---

[10] https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-1-page-1.htm/
[11] https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-67.htm/

Figure 2 pourquoi Parler de compétence ?



Source: 4 JOLI, (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 2000, P. 18

3.1 [12]Quelques définitions actuelles

Relevons quelques définitions qui insistent sur la relation existant entre les problèmes à résoudre concrètement et les compétences associées.

« Nous définition la compétence professionnelle comme la capacité à résoudre les problèmes induits par la nécessité de produire et par la mission que se fixe entreprise »

[12] JOLI, (N), la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 2000, P.20-21

« Le concept de compétences est un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui s'en manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activités donnée ».

Dans le ROME, on distingue « compétences techniques de base, compétences associé, capacité à l'emploi »

Cependant, Lévy-Leboyer, remarque « le terme même de compétence mérite d'être défini avec clarté et d'être nettement différencier de concepts voisins comme aptitude, qualification, savoir savoir-faire connaissances acquises, intelligence de la tâche pour n'en citer que quelques-uns »

« La compétence : un savoir-agir reconnu »

Ces deux dernières définitions consacre sans doute les plus récentes évolutions on des distinctions terminologique à propos de la compétence.
le BOTERF (figure N°3) parle de savoir-agir reconnu, ce qui suppose qu'il y a observation a posteriori de la compétence, d'une part, c'est-à-dire, une fois qu'elle a donné lieu à application, et d'autre part que quelqu'un l'a reconnu, et pas seulement l'intéressé, mais un tiers témoin de la présence de cette compétence.

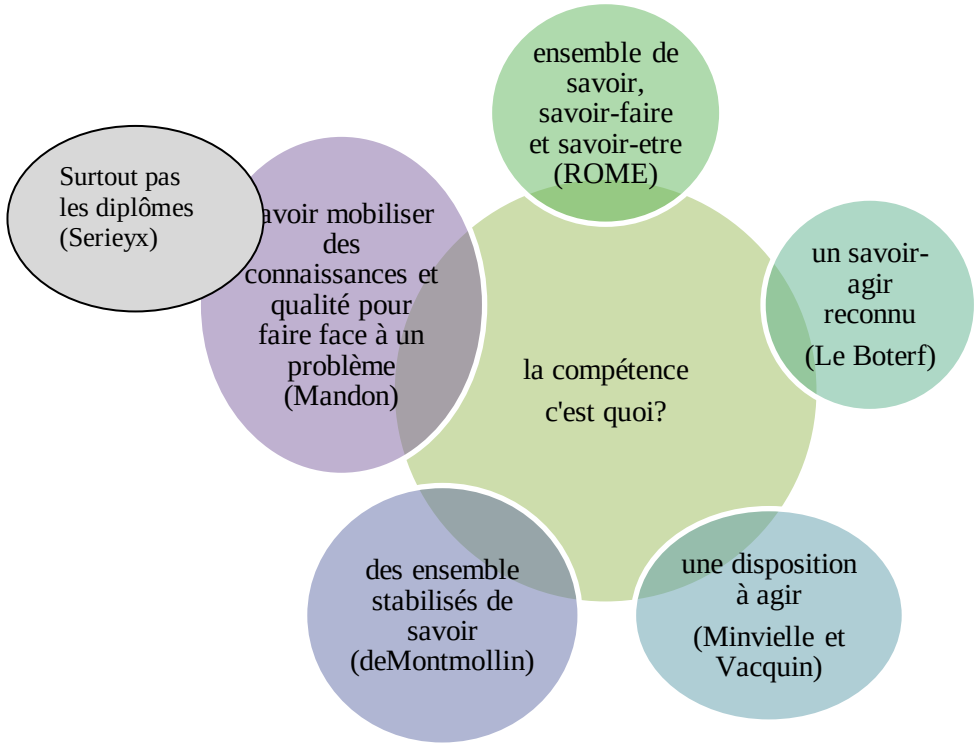
Tandis que dans l'autre proposition, le lecteur est placé en amont de l'acte professionnel, c'est-à-dire juste avant que la compétence n'ait été mise en œuvre, puisqu'on parle de disposition à agir. Ainsi dans ce cas de figure, non seulement l'action n'est pas encore entreprise mais a fortiori, nul n'a pu encore constater les effets.

D'ailleurs G.Le Boterf entend bien que l'on comprenne sa définition dans ce sens, puisqu'il précise plus loin : « Toute compétence, pour exister, suppose ». Poussant plus loin cette affirmation, il écrit : « c'est la validation qui rend compétente une façon d'agir ». « le regard d'autrui devient normatif »
Il va donc expressément plus loin dans sa conception, puisqu'il accepte qu'une compétence puisse niée par le regard de l'autre. Le jugement d'autrui peut consacrer ou invalider la compétence.

Si cette théorie a été retenue, elle aurait plusieurs conséquences non négligeables. D'abord, elle influerait directement sur les autres définitions et concept GRH, mais aussi et surtout, elle conduirait à des conséquences opérationnelles dès lors qu'il s'agirait de manipuler en entreprise ce concept.

Car accepter que la compétence ne puisse exister que dans son état de validation par autrui, suppose directement que, en entreprise, au moment où l'on se pose la question relative à la compétence d'un collaborateur, seules les opinions de ceux qui entourent l'intéressé en situation de travail sont pertinentes et déterminantes pour décider de cette validation, et dire le bien-fondé de son degré d'expertise.

Figure 3 LA COMPETENCE, C'EST QUOI ?



Source: 5 JOLI, (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 2000, P. 22

[13] PERETTI, (J-M), Op.cit, P.165,166

La notion de poste s'inscrit dans une logique taylorienne. La remise en cause du modèle taylorien conduit à reconsidérer la notion de poste et à favoriser l'émergence de la notion de compétence et du concept d'employabilité.

3.2.1 **La notion de poste**

Forgée par Frederick Winslow Taylor, la notion de poste présente quatre spécificités 4 :

- elle est prescriptive, fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace ;
- elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie ;
- elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe ;
- elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

Donnadieu la définit ainsi : «C'est une situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution indépendamment de son Titulaire. » Or le nouveau modèle productif remet en cause ces caractéristiques :

- l'existence de « one best way » est aujourd'hui intégrée ;
- le caractère procédural est source de rigidités inadaptées ;
- le caractère individuel se heurte aux interdépendances. L'additivité des performances sous-estimés les synergies éventuelles ;
- la stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétences.

Le tableau ci-après illustre l'enchaînement des concepts du changement de problématique élaboré par G. Donnadieu.

Tableau 3 concepts du changement de problématique

Notions de base	Emplois	Personnes
L'entreprise taylorienne	Le poste	Le titulaire du poste
L'entreprise post-taylorienne	La fonction, les activités, les missions	Le titulaire d'une fonction
Ces notions se déclinent en termes	d'exigence	de compétence
Ce qui suppose une mesure désignée sous le nom	d'évaluation	d'appréciation (de la capacité)
qui appelle ensuite une comparaison sur une échelle hiérarchique	de classification	de qualification

Source: 6 ; JOLI, (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 2000, P. 25

3.2.2 **L'émergence de la compétence**

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habiletés (selon l'expression québécoise), de qualification, d'activité... Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- compétence est une mise en situation ;
- compétence est contingente, contextualisée à une finalité ;
- compétence est une construction dans le temps ;
- compétence est un attribut de l'homme ;
- compétence doit être reconnue, validée par les autres ;
- compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre ;
- compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage.

Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir convenablement. Ces exigences sont en partie indescriptibles du fait de multiples imprévus et le salarié doit présenter une capacité d'adaptation forte.

Progressivement, la démarche « compétences » conduit à un management par les compétences.

3.2.3 [14]**Le rôle des managers dans le choix des compétences (voir figure N°4) :**

Le recrutement moderne est une fonction partagée. Les managers doivent être impliqués dans le choix des compétences dès l'amont. Selon J.M PIRETTI, « Les compétences managériales de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le « petit chef », jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants intègrent de plus en plus leurs capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes »

---

[14] ALLIA (S), HAMIMED (I), L'APPORT DU RECRUTEMENT DANS LE CHOIX DES COMPETENCES, MEMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE LICENCE EN SCIENCES COMMERCIALES OPTION MANAGEMENT, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER, 2012, P.43

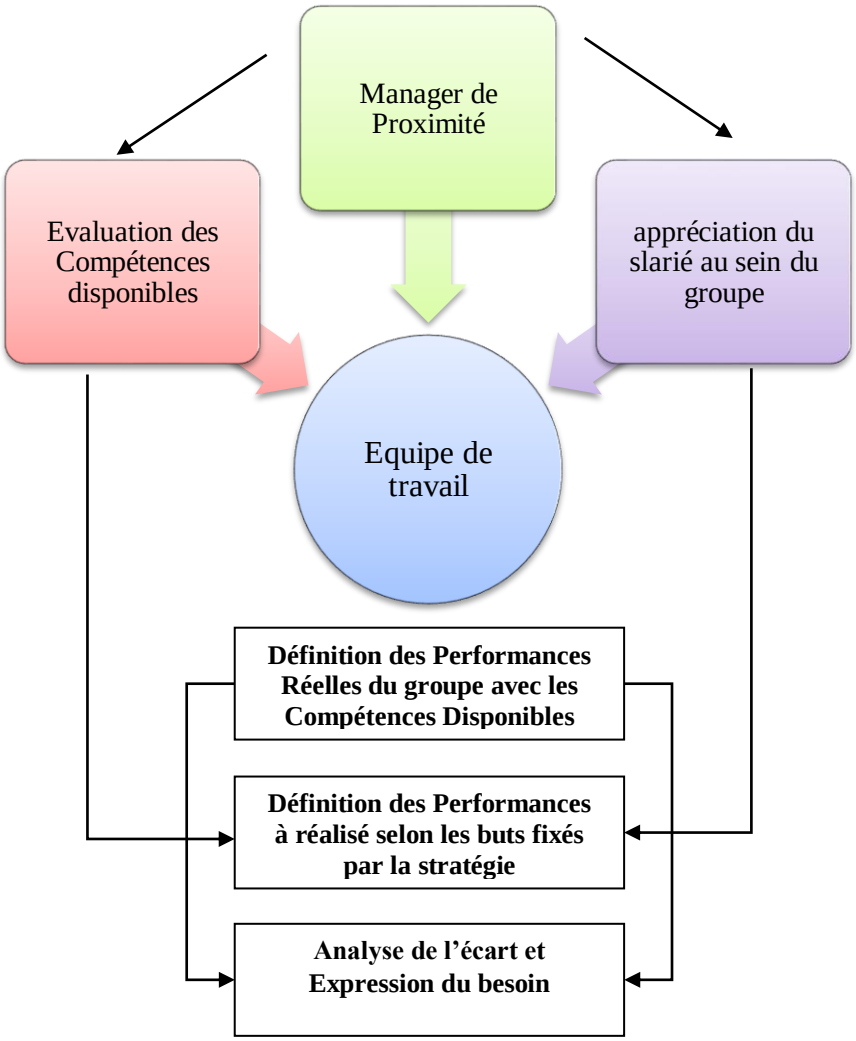
Cette réflexion émane de la volonté des organisations dans le management des RH. En effet, les managers de proximité sont les récepteurs les plus sensibles aux influences générées par les évolutions internes et externes à l'organisation. Il est cependant rationnel de leur accorder l'importance nécessaires et les prérogatives qui leurs permettront d'exploiter leurs positions à bon escient.

Dans un processus de recrutement, le rôle des managers est très important pour la réalisation d'un meilleur recrutement. Toujours selon J.M PIRETTI, les missions RH principales que doit assumer tout manager consiste à savoir :

- ✓ Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité
- ✓ Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnelles pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.
- ✓ Former, en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formations actuels et futur de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences**.**
- ✓ Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

C'est quatre élément sont les principaux savoirs que doit maitriser tout manager pour réussir le pari du recrutement

Figure 4 : Le rôle des Managers



Source: 7 ALLIA (S), HAMIMED (I)**, L'apport du recrutement dans le choix des compétences,** Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales option Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012, P.45

3.3 [15]La logique compétence et ces enjeux

[15] AGGOUN (M), **L'appréhension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une organisation,** Mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou, 2017, P. 17,18

Tableau 4 : 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 a 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 taches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter en mieux.

Tableau 5 : La logique compétence pour la gestion des ressources humaines :

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre a l'une des fonctions majeurs de la gestion des ressources humaines a savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attribution des ressources. Il s'agit alors 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 leurs font défaut et par la même de répondre aux besoins de leurs organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener a bien sa mission au sein de l'organisation
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 a ce formés tout au long de leurs vie. La compétence se situe au centre de leurs parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ces compétences pour rester employables sur le marché de travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroitre sans niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, La mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation de salariés.

Source: 8 ; Tableau N° (3,4) : Management par les compétences**, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC.**

Au total, des aptitudes différentes jouent un rôle important pendant l'acquisition de toutes les compétences, mais le rôle des aptitudes intellectuelles et des capacités cognitives est central ; en outre, il perdure lorsqu'il s'agit de tâches complexes, c'est-à-dire ne confrontant pas l'individu à des demandes répétées de manière identique ou très proche.

Au plan pratique, la mesure des aptitudes individuelles, au moyen des tests classiques, s'impose donc chaque fois qu'une compétence n'a pas été acquise, malgré l'expérience de terrain. Et chaque fois que les conditions du travail rendent difficile l'acquisition d'une compétence spécifique parce que les données des problèmes posés et l'environnement du travail changent trop et trop vite pour que l'expérience puisse créer des compétences réutilisables.

3.3.1 [16]Les enjeux de la compétence

3.3.2 L'enjeu économique :

Face aux défis de la mondialisation d'une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des temps de l'échange, performance accrus…). 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 (les formations…), les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion du capital humain renvoie, par analogie, à la notion du 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 (les théories de Becker sur le capital humain).

3.3.3 L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale est 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 à besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de la flexibilité qualitative. L'importance prise par la notion de

[16] https://www.service-sens.com/

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. 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'simulation 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)

3.3.4 **L'enjeu sociétal :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Doré-n- avant il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont-elle dispose pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintient de leurs compétences tout au long de leurs carrières. Ceci de l'employabilité, très intimement liées à la notion de compétences, reprend à un enjeu sociétal. L'emploi avait dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment ou ils ont perdus l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnelle au coté de son entreprise.

4 CONCLUSION :

L'entreprise compétitive est celle qui dispose des meilleurs professionnels. La maîtrise du métier et des savoir-faire devient un avantage compétitif essentiel, dans cette aspect qu'une stratégie d'une gestion de ressources humaines diffère de l'autre et que les entreprises modernes comprennent son importance et son impact ultime dans leurs réussites de maintenir leurs compétitivité sur le marché, chose qu'on a bien aborder et expliciter dans la première section de ce chapitre en répondant à la question secondaire suivante : « **Quelle est la place de la compétence dans la fonction ressources humaine au sein de l'entreprise?** »

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique, ce que nous permis de répondre à la question secondaire : « **Quelle est la place de la compétence dans la fonction ressources humaine au sein de l'entreprise?** »

« *Les emplois se font et se défont* », l'entreprise compétitive est celle qui dispose des meilleurs professionnels, pour garder ce potentiel « exigé » par la compétition l'entreprise doit accéder à d'autres compétences (pour renouveler ou enrichir ses compétences internes) en recourant à la voie interne ou à la voie externe. La voie externe peut se manifester par le recours au marché du travail (recrutement de personnes), aux relations contractuelles avec des organismes spécialisés (cabinets conseils, laboratoires de recherche et de développement publics ou privés, etc.) et au marché de contrôle d'entreprises, c'est-à-dire à la croissance externe, dans le chapitre suivant on traitera le processus de recrutement en externe et son impact sur l'acquisition des compétences tout en visant à répondre à la question secondaire : « **Le processus de recrutement contribue-t-il aux besoins et aux exigences d'acquisition de nouvelles compétences RH ?** »

Chapitre II

L’impact du processus du recrutement sur l’acquisition des compétences

Chapitre II : L'apport du recrutement dans le choix des compétences

5 INTRODUCTION :

[17]Au-delà d'une problématique d'entreprise, le recrutement est un véritable sujet de race de société. En effet, le taux de recrutement des entreprises est à la fois un indicateur de la santé économique d'un pays est un révélateur de la confiance d'un pays dans son avenir. Un état dans lequel les entreprises recrute et généralement un pays en croissance des opportunités d'intégration aux jeunes, aux seniors, aux minorités et à toute la population active. Un pays dans lequel les entreprises ont des difficultés à recruter -quelques soient les raisons (pénurie de main d'œuvre, règle administratives contraignantes, insuffisance des formations)- est le signe d'un besoin de réforme macroéconomique qui renvoie au champ de la politique et de l'instauration de nouvelles règles collectives. Ainsi, le recrutement est une thématique médiatisée, vulgarisée mais qui peut être appréhendée également à lueur de principes et de règles. C'est ce que nous allons tenter d'expliciter.

Recruter est une décision qui concerne toutes les entreprises quel que soit leur taille, toute organisation est confronté un jour au recrutement, soit parce qu'elle se développe et a besoin de nouvelles compétence absente en interne, soit quelle doit gérer des départs ponctuel (départ à la retraite, démission, congé de maternité) etc. qui nécessitent un remplacement. Mais recruter n'est pas une décision neutre. Elle engage la pérennité de l'entreprise son image ainsi que des couts de recherche, de sélection, d'intégration et de formation. Aussi, est-il important quel que soit le volume de recrutement auquel l'entreprise est confrontée, d'avoir connaissance des fondamentaux du processus de recrutement.

L'objectif de ce chapitre consiste à rependre à la question secondaire : « **Le processus de recrutement contribue-t-il aux besoins et aux exigences d'acquisition de nouvelles compétences RH ?** » par l'analyser du processus de recrutement dans la deuxième section

[17] Thévenet(M) et autres: **Fonction RH**, édition Pearson Education France, Paris, 2009, P. 285,286

mais tout d'abord nous allons essayer de comprendre la notion de recrutement son objectifs et son importance pour l'entreprise compétitive dans la première.

6 Section 1 : Le recrutement au sein de la GRH

6.1 [18]Définition et Objectifs du recrutement :

6.1.1 Définition :

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrus », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrus, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ». Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».

Le recrutement est abordé comme une succession de phase visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'information sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner

6.1.2 Objectif du recrutement

La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les poste à pourvoir dans les délais ;
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie ;
- Accroitre la compétitivité de l'organisation ;

[18] Ibid. p, 287

- ❖ Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

6.2 [19]Recrutement et stratégie d'entreprise

Recruté pour une entreprise n'est pas un accident banal. qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, situation planifier. Dans ce cas il s'agit de mettre en place une stratégie de recrutement qui, par S, doit être en cohérence avec celle de l'entreprise. Recruter est également l'occasion véhicules des messages en interne et en externe. C'est alors un levier de communication très puissant dont les messages évoluent avec les attentes des nouvelles générations et des clients. Ce rôle attribué au recrutement prend de plus en plus d'importance dans le cadre de stratégie de groupe et de mondialisation.

6.2.1 Recruter, un acte de gestion stratégique

Généralement, l'acte de recrutement peut se réaliser dans deux contextes différents. Il peut-être isolé et répondre à un besoin imprévisible de ressource. Il peut aussi être planifié et s'inscrire dans le cadre du déploiement de la stratégie de l'entreprise. Dans ces deux cas, le processus de recrutement à mettre en place sera identique.

En effet, des situations particulier caractérisées par leur rareté et leur imprévisibilité telles que des départ précipité ou l'entrée de nouveaux clients, amènent l'entreprise à effectuer des recrutements ponctuels. Recruter dans ces cas de figure constitue une nécessité pour l'entreprise qui doit s'adapter à un environnement interne et externe mouvant. Ces recrutements représentent des ajustements nécessaires qui peuvent se révéler, sur le long terme, stratégique. Leur qualité est tout aussi importante que celle qui sera apporté à des recrutements anticipé et programmés. Effectués plus souvent par les opérationnels que la DRH, ces recrutement de type « remplacement non planifié » s'appuieront sur des fiches de poste existantes, sur le vivier de candidatures de la DRH ou sur une recherche locale réalisée par le manager. Mais en cas de difficulté, une relation privilégiée

Entre le manager et une agence d'intérim permettra, très souvent, de faire face de façon transitoire en attendant de recruter le profil recherché.

---

[19] Ibid. PP. 296-304

Une stratégie de recrutement peut recouvrir des objectifs complémentaires : mettre en concurrence les collaborateurs internes avec des candidats externes, favoriser les transferts d'apprentissage, disposer de nouvelles compétences qui n'existent pas en interne, développer de nouveaux métiers.

6.2.2 [20]Recruter, un levier de communication :

Le domaine du recrutement consiste un levier de communication en interne et en externe. En interne, le recrutement est l'un des premiers domaines par lesquels s'insature une harmonisation, voire une mondialisation, des pratique lorsqu'il s'agit d'une organisation à l'échelle d'une groupe. En externe, il permet de diffuser les messages clés de l'entreprise et participe à l'attractivité de l'entreprise.

Dés qu'une entreprise possède plusieurs filiales ou rachète des entités à l'international, la question du recrutement multiculturel se pose. Le groupe doit veiller à avoir le même niveau d'exigence dans ses recrutements pour des postes équivalents. La formalisation (qui passe souvent par une certification interne ou externe) du processus du recrutement aide à atteindre cet objectif. Certains groupes n'hésitent pas à renforcer ce système par la création de cellules de coordinations qui s'attachent évaluer les flux et les profils des candidats au recrutement dans les différents pays, afin d'élaborer » une image employeur du groupe ».

Le recrutement participe à l'attractivité sociale de l'entreprise qui repose sur les messages institutionnels, les valeurs d'éthique et la prise en compte de l'évolution des attentes des candidats. Bien qu'elles se destinent principalement à des cibles prédéfinies, les stratégies de recrutement seront observées et analysées par des acteurs qui ne seront pas directement concernés: les concurrents, les observateurs de benchmarks, les analystes financiers, etc. Les moyens mis en place pour attirer les candidats, la tonalité des messages véhiculés, les personnes qui font passer les tests de recrutement et les feedback positifs et négatifs donnés aux candidats font partie des facteurs d'attractivité de l'organisation. Un candidat refoulé gardera une image de l'entreprise qu'il n'hésitera pas à véhiculer. Nous ne manquerons pas de souligner ici l'importance du bouche-à-oreille.

---

[20] Ibid. PP. 296-304

D'autre part, le recrutement s'inscrit comme un facteur déterminant d'une nouvelle tendance qu'affichent les RH à se définir non plus comme simplement une fonction statique de l'entreprise mais comme un domaine adaptatif. Le recrutement est considéré comme l'un des piliers du marketing social car il permet d'agir dans trois directions:

- **Le développement d'une image employeur.**
- **Le développement des réseaux.**
- **L'enrichissement des sites d'entreprise.**

Mais l'aspect conjoncturel du recrutement nous rappelle qu'il obéit aux lois du marché qui s'internationalise

6.3 [21]Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :

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

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

7 Section 2 : Étapes du processus de recrutement

Une stratégie de recrutement ne devient opérationnelle que lorsqu'elle se déploie autour d'un processus de recrutement et passe ainsi des idées à la mise en œuvre. Une description du processus de recrutement et des outils déployés sera présentée, ainsi que les limites inhérentes à toute formalisation.

21

7.1 [22]Principales étapes du processus de recrutement

Dans l'idéal, les besoins de recrutement devraient être identifiés tous les ans au travers d'un plan de recrutement issu du terrain et agrégé au niveau de la DRH. Dans la réalité, le responsable du recrutement est obligé de faire face aux urgences, aux imprévus, ou au manque de candidats. L'anticipation dans le cadre d'une GPEC n'est pas toujours possible.
En amont du déroulement d'un processus de recrutement, il ne faut pas négliger :

- L'état du marché. Est-ce que la demande est supérieure a l'offre (ce qui permettra de fixer le budget de recrutement la rémunération et le niveau d'exigence) ?
- La cible. Un candidat débutant, un candidat avec de l'expérience, ou un candidat spécialiste (cette information aura une incidence directe sur l'investissement en formation et le temps nécessaire pour atteindre un seuil de qualité).
- Le niveau d'exigence. A-t-on des critères de qualité du recrutement.
- Le processus à privilégier. Un recrutement interne, Une promotion, Un recrutement externe ?

Chacune des huit phases (**figure N°4**) va être explicitée à partir des choix des outils disponibles.

7.1.1 Phase 1 : définition du besoin

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

Se trouve-t-on dans une **situation d'urgence** qui nécessite un recrutement rapide ou dans une situation de GPFC qui a pour objectif d'anticiper, sur le moyen ou long terme, le besoin en recrutement ?

---

[22] Thévenet(M) et autres, Op.cit P. 285,286

Dans quel contexte se déroule le recrutement ? Une création de? ? Une mobilité professionnelle? Une fusion-acquisition ?

Pour combien de temps l'entreprise souhaite-t-elle que la personne reste en poste ? Un an, cinq ans, toute la vie (la réponse aura des conséquences sur le type de contrat proposé). Comme le dit Gazier, s'agit-il de capter ou de fixer une main-d'œuvre ? ».

Quel est l'espace auquel l'entreprise souhaite que le salarié ait l'impression d'appartenir ? L'agence ? Le service ? La région ?

Ces choix permettront de sélectionner les acteurs adéquats dans le processus de recrutement. Par exemple, lorsqu'il s'agit de recruter à court terme, dans un espace ciblé (atelier, agence, département), il vaut mieux que le recrutement soit réalisé par le manager ; la fonction RH sera présente en appui pour veiller aux obligations légales et administratives. À l'inverse pour un recrutement groupe, il est d'usage que la fonction RH ait le rôle principal. Le candidat recruté localement ne comprendra pas qu'on vienne le voir trois ans plus tard en lui demandant d'être mobile, géographiquement ou professionnellement. Le candidat recruté au niveau du groupe ne comprendra pas si, au bout de trois ans, il est toujours affecté au même endroit sans aucune visibilité sur ce qu'il pourrait faire dans les deux ans à venir. »

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

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

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

Rédiger la description du poste à pourvoir :

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

[23]Ibid., P. 285,286

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

L'intitulé du poste :

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

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

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

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

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

La rémunération : Il n'est pas toujours facile d'évaluer la rémunération juste pour un poste, surtout si celui-ci est une création. Dans les entreprises d'une certaine dimension, la direction

des ressources humaines ou le service de personnel fixe la fourchette de rémunération à partir de la politique salariale en vigueur dans l'entreprise.

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

Les conditions matérielles et contraintes spécifiques :

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

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

La définition du poste peut prendre la forme d'une fiche de poste et renvoie principalement aux missions à effectuer ainsi qu'à leurs contextes. Les entreprises qui ont un site Internet proposent des vidéos, réalisées par les collaborateurs, sur le descriptif des métiers, la gestion des carrières, la politique de recrutement.

Pour résumer, l'analyse de poste établit les missions, les tâches, les contacts, les caractéristiques de l'environnement concurrentiel. Les principales méthodes d'analyse de poste sont les groupes de travail avec les intéressés et l'observation directe.

7.1.2 [24]**Phase 2 : définition du profil**

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

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

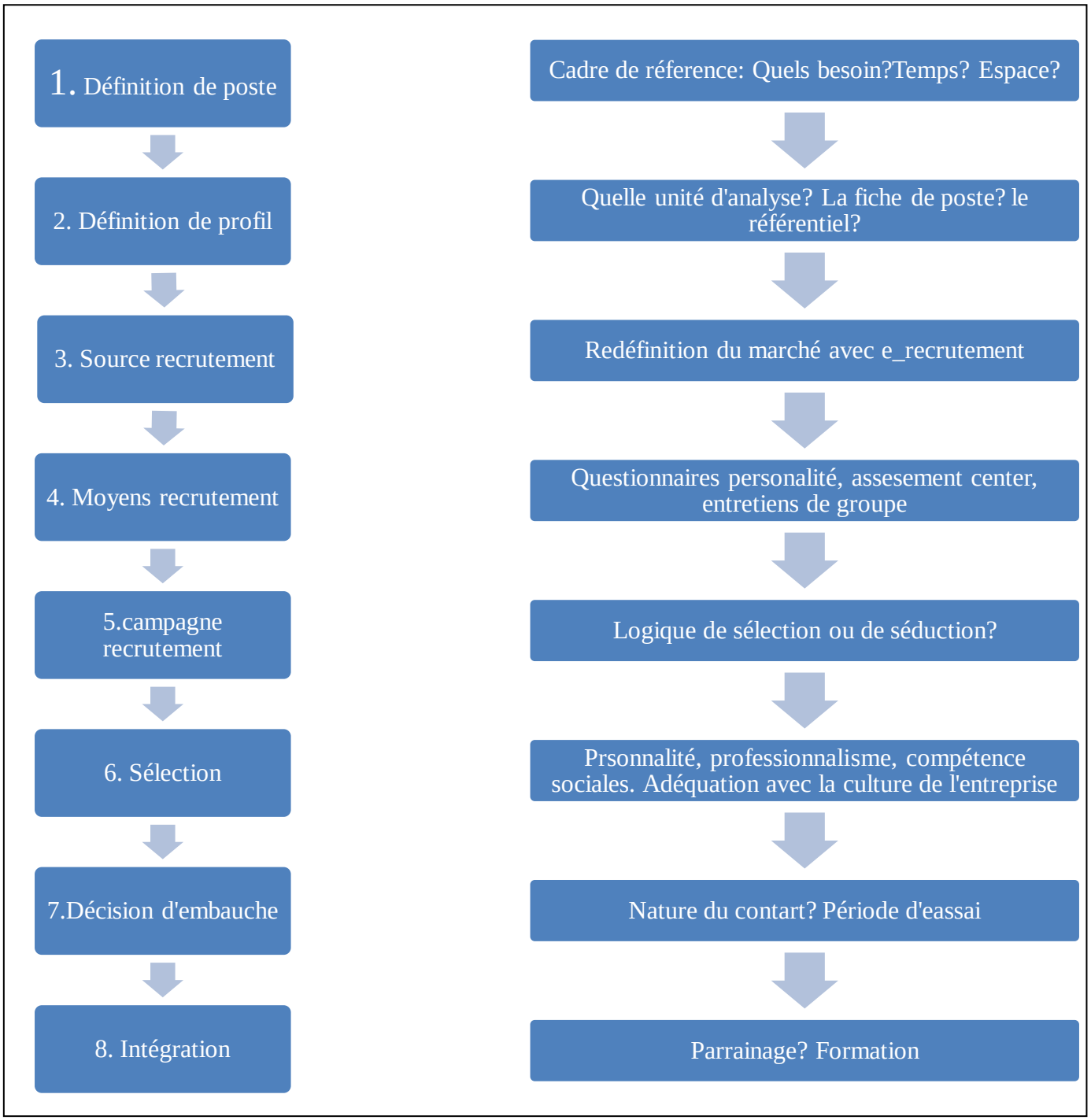
---

[24] Ibid., P. 285,286

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

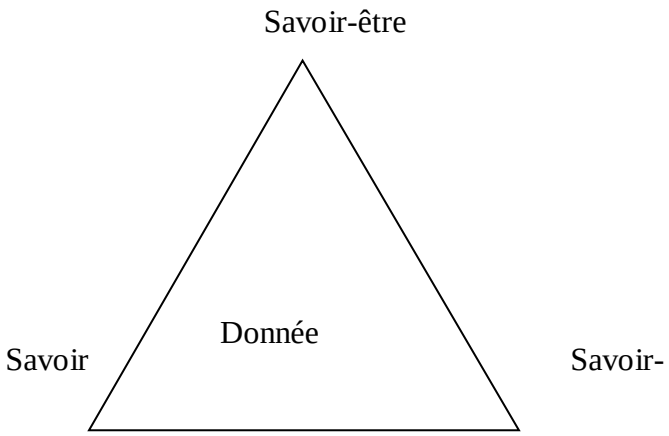
Ces éléments serviront à la rédaction des annonces.

Figure 5 : les huit phases d'un recrutement



Source: 9 : Thévenet(M) et autres: Fonction RH**, édition Pearson Education France, Paris, 2009, P. 296**

Figure 6 : Les composantes d'un profil de poste



Source: 10 : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P19.

Figure 7 : **Exemple d'un profil de poste**

PROFIL DE POSTE CHEF D'ATELIER

NOM :…….

Donnée/CV **:**

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

Compétences :

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

Caractéristiques de personnalité :

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

Contraintes :

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

Rémunération :

- Fixe

+ intéressement

Source: 11 **: H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016,**

7.1.3 [25]**Phase 3 : source de recrutement (sourcing)**

7.1.3.1 Le recrutement interne

Lors de la recherche des candidatures, une attention particulière sera portée aux ressources internes. De nombreuses entreprises font le choix, pour des raisons économiques, d'offrir en priorité les postes vacants aux salariés de l'entreprise par l'intermédiaire de la bourse d'emplois Intranet. Si ces postes ne sont pas pourvus dans un délai donné (qui va de quinze jours à deux mois), ils alimentent ensuite les offres Internet. Ainsi, certains recrutements externes ne sont que le prolongement d'un échec des recrutements internes. Des situations opposées coexistent également pour des profils de spécialiste qui n'existent que sur le marché externe.

Le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service. Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler.

Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement.

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

---

[25] Thévenet(M) et autres, Op.cit, P 297

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

Mais le recrutement interne possède des limites. Proposer, par nécessité ou dans le cas d'une promotion ascendante, un poste à un collaborateur qui ne possède pas toutes les compétences nécessaires (les raisons peuvent être la précipitation ou le manque de formation) peut se révéler négatif pour l'entreprise. Il s'agit de la concrétisation du principe de Peters (promouvoir un collaborateur jusqu'à son niveau d'incompétence- on peut être un excellent n+ 1 et un mauvais n+2), qui peut se traduire également dans la promotion d'un collaborateur médiocre afin de s'en débarrasser.

Les nouvelles technologies (avec les progiciels RH) et le déploiement d'Internet ont permis l'accélération et l'optimisation de la recherche du candidat interne ou externe. De plus, ces avancées technologiques ont permis de changer le rôle des collaborateurs face au recrutement interne. Il ne s'agit plus pour le salarié d'attendre les offres sur le panneau d'affichage : il peut, grâce à Internet, mettre en œuvre son employabilité et rechercher par lui-même les opportunités sur lesquelles il peut faire valoir sa valeur ajoutée.

7.1.3.2 Le recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu. L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise. Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement. L'appel aux

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

7.1.3.3 L'e-recrutement

Les sources et les moyens de recrutement sont certainement les deux domaines qui ont le plus évolué avec l'avènement d'Internet. En effet, les moyens de prospection classiques existent toujours mais avec l'e-recrutement, ils sont devenus minoritaires.

L'e-recrutement en ligne est « l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés ».
L'e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux. Par ailleurs, en période difficile au niveau économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements. L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois. Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe sur des sites des recherches d'emplois. Publier des offres sur les sites est le moyen le plus facile pour les entreprises de se faire connaître leurs postes vacants et ainsi d'avoir un maximum de candidatures. Néanmoins, il faut rester vigilant quand au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour permanente des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites. En effet, Internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et notamment le service ressources humaines risque d'être submerger par un nombre non considérable de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser.

7.1.3.4 Les chasseurs de têtes

C'est dans les années 60 que le concept de chasseur de tête est arrivé aux Etats-Unis. Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Le chasseur de tête a un rôle de conseil envers l'employeur, il va l'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coute extrêmement chère. Les chasseurs de têtes n'hésitent donc pas à aller débaucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes. Les chasseurs de tête sont donc un bon moyen pour les entreprises de trouver le candidat idéal si celles-ci sont prêtes à payer le prix puisqu'en général, se sont très chère.

7.1.3.5 Les candidatures spontanées

Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celles-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'elle pourra exploiter au mieux ces CV[26].

Mais si l'on dresse un panorama des sources de recrutement, on trouve, dans les trois premières listes, le recrutement via des réseaux et le recrutement par Internet. L'activation des relations de proximité constitue l'une des sources les plus fiables et les plus rapides pour rechercher un candidat ou un emploi. Qu'il s'agisse de liens forts (familiaux ou professionnels) ou faibles (amis d'amis, associatifs, relations de voisinage, réseaux sociaux sur Internet, etc.), l'entretien d'un réseau professionnel sera d'autant plus efficace qu'il sera entretenu même si aucun besoin de recrutement ou de candidat ne s'exprime à court terme. Des techniques

[26] Le CV ou Curriculum Vitae est un document reprenant l'historique professionnel, les expériences et études du jeune. C'est un papier qu'il est nécessaire de garder. Y seront ajoutés progressivement tous les acquis, formations et récents apprentissages. Les nouvelles compétences doivent aussi être rajoutées au fur et à mesure.

spécifiques (toujours plus nombreuses) existent, comme la participation à des *speed net working* (rencontres minutées de moins de dix minutes entre recruteurs et recrutés dans une soirée thématique), à des salons de recrutement virtuels ou à des clubs d'affaires.

7.1.4 **Phase 4 : moyens de recrutement**

Deux visions complémentaires existent pour choisir les moyens de recrutement :

- une vision analytique qui privilégiera l'accumulation de tests et d'entretiens afin de vérifier des informations
- une vision systémique fondée sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les assessment centres et entretiens de groupe.

Une présentation de la diversité des outils de sélection est proposée ci-après :

[27]L'entretien :

> L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.
> Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision. C'est une situation stressante, pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagement leur avenir, la qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement.
> L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

---

[27] FALCO (H), **maitriser ses recrutements,** 5éme édition, édition DUNOD, 2016, P 79.

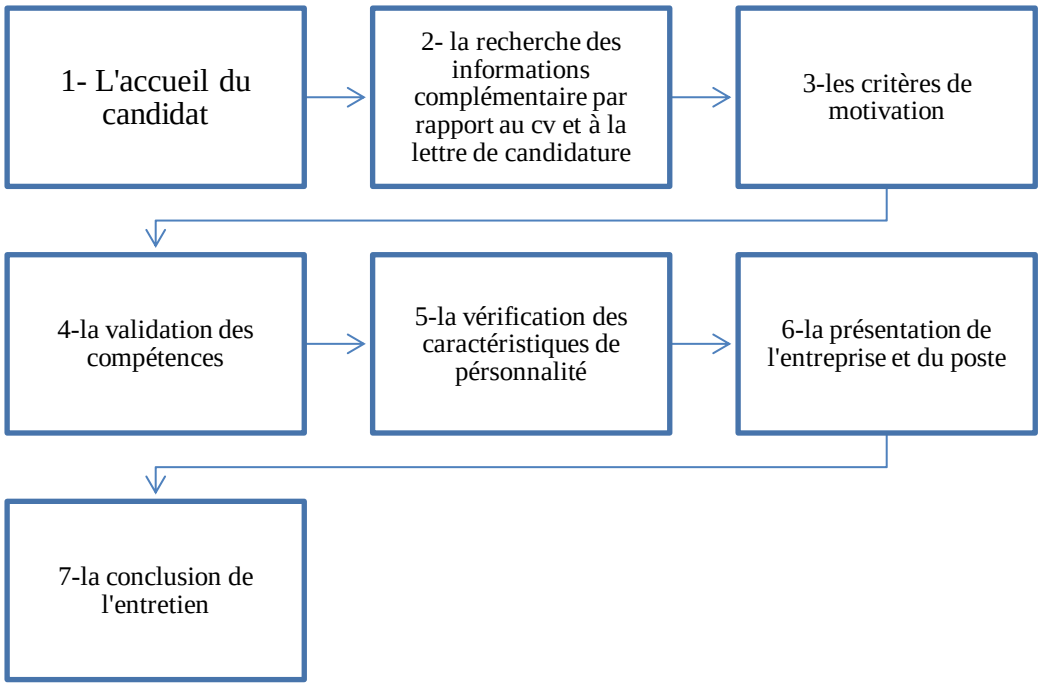
L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

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

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

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

Figure 8 :l'accueil du candidat



Source: 12 H. de FALCO, maitriser ses recrutements, **5éme édition, édition DUNOD, 2016, P 79.**

[28]L'accueil du candidat :

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

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

Reprendre le cheminement par lequel la candidature vous est parvenue est un bon moyen pour faire la transition et passer à l'étape suivante.

Donner au candidat quelques informations sur les raisons qui vous ont amené à la sélectionner et à aller plus loin avec lui dans ce processus de recrutement. Cette phase comporte deux volets : les études et le parcours professionnel. Selon les candidats leurs âge, leur expérience, il sera utile ou non d'approfondir les études suivies.

Les critères de motivation :

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

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

La validation des compétences :

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

---

[28] Ibi, P.80

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

La vérification des caractéristiques de personnalité :

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

La présentation de l'entreprise et du poste :

Il est évident que la présentation d'une entreprise de taille nationale, d'une PME, d'une petite structure de quelques personnes ou de celle qui recrute son premier et unique collaborateur ne sera pas de même nature. Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations essentielles a communiquer au candidat, pour qu'il puisse comprendre le système dans le quel s'inscrit le poste proposé et le contenu de celui-ci.

La conclusion de l'entretien :

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

Savoir conclure implique :

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

Les teste

Une autre technique plus classique concerne **les testes** qui sont souvent réalisés à la suite d'un premier entretien ou en amont. Ils ont pour but :

- de faire apparaitre des contre-performances, rédhibitoires pour exercer la fonction
- de hiérarchiser les candidats à partir d'une liste de critères
- de vérifier des traits de personnalité perçue à l'entretien

[29]**Tableau 6 :** Quelques tests de recrutement

Teste de personnalité	**OPQ** (Occupationnel Personality Questionary) est l'un des testes les plus utilisés dans le monde depuis 27ans et est traduit en 30 langue. Conçu par une entreprise britannique cotée en bourse, il est choisi surtout par des groupes internationaux. Il teste la personnalité à partir de 32 dimensions découpée en trois domaines : les modes de relation, les modes de pensé, les sentiments et émotions Le teste nommé **Big Five** résume la personnalité en cinq grands domaines reconnus internationalement : extraversion, agréabilité, stabilité, émotionnelle, conscience, ouverture(ECPA). **D5D** est une question de personnalité fondée sur le Big Five. La cible est tout publique. Le temps d'administration est d'environ dix minutes(ECPA)
Teste de personnalité et de motivation	Le teste nommé **SOSIE** évalue : - neufs traits de personnalité (ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, circonspection, persévérance, curiosité d'esprit, sociabilité, acceptation des autres, estimes de soi) - douze facteurs de motivation (considération sociale, liberté d'action, intérêt pour les autres, recherche d'approbation, conformisme, goût du pouvoir, matérialisme, implication, organisation-méthode, clarté des objectifs, challenge personnel, variété-nouveauté). Les 21 dimensions sont regroupées en quatre axes d'interprétation (dimensions personnelles, aspirations, travail et échange) et en quatre styles de management (stabilité et structure, pouvoir et activité, ouverture et contrôle, désintéressement et convictions).

[29] Thévenet(M) et autres, Op.cit, P298

	Le répondant doit choisir parmi quatre propositions celle qui correspond le mieux à son trait de personnalité et celle qui lui correspond le moins. . Temps : 40 minutes(ECPA)
Teste d'intelligence et d'aptitudes	Les tests d'intelligence se nomment « tests de facteur g » et évaluent des aptitudes : - **cognitives** (verbal, numérique, spatial...) ; - **perceptives** (vision, audition...) ; - **psychomotrices** (temps de réaction, dextérité manuelle...) ; - **physiques** (force, équilibre...).
Teste de connaissances	Anglais (oral), orthographe, grammaire**.**
Teste de compétences comportementales	Le **test Baron** correspond à une évaluation de quinze facteurs regroupés sur cinq échelles. Il dure 40 minutes. Il mesure l'intelligence émotionnelle, « ensemble de facultés, compétences et aptitudes non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement » (ECPA).

Source: 13 Thévenet(M) et autres: Fonction RH**, édition Pearson Education France, Paris, 2009, P. 301**

7.1.5 [30]**Phase 5 : campagne de recrutement**

Cette phase recense des stratégique en terme de couts, de contenu de messages et de résultats attendus. De nombreuses questions se posent :

- Quel est le budget disponible ?
- Quels sont les retours d'expériences en matière de recrutement à prendre en compte ?

[30] Thévenet(M) et autres, Op.cit, P298

- Quels sont les messages clés à faire passer ?
- Quels sont les éléments de l'argumentaire ?
- Quelles sont les réponses aux objections ?
- Quel est le retour sur investissement budgété ?

Deux logiques de réponse s'opposent :

- ❖ une logique de séduction qui cherchera à attirer les rares candidats ;
- ❖ une logique de sélection qui repérera les meilleurs candidats parmi de nombreux postulants. II existe de nombreux outils pour optimiser les CV (vidéo, blog, etc.)

7.1.6 **Phase 6 : sélection**

La panoplie des outils de sélection est différente suivant les cultures. Mais avec la mondialisation du marché de l'emploi, certaines tendances (les tests de personnalité de comportement, les mises en situation et l'entretien) semblent se généraliser. Cependant, soulignons au préalable qu'aucun outil de sélection n'est fiable à 100 %. La règle d'or consiste à utiliser des outils de sélection complémentaires, c'est-à-dire réaliser une **triangulation méthodologique.**

Il n'y a pas de technique infaillible pour procéder la sélection d'un candidat. Le poids des caractéristiques personnelles de chaque individu devient de plus en plus la variable déterminante. Face à l'abondance des compétences professionnelles, ce sont les compétences comportementales qui font la différence. Les points de vue sont très différents suivant les entreprises.

Par exemple, chez un des leaders de la publicité en France, les tests ne servent à vérifier que les compétences attendues dans le métier. Ainsi, on proposera à un créatif de faire un test de synthèse, de critiquer une publicité tout en proposant des axes d'amélioration, de savoir rédiger et vendre une idée. Aussi, pour limiter ces erreurs, faut-il à la fois multiplier les sources d'information (plusieurs types d'outil de sélection, des entretiens réalisés par des profils complémentaires dans l'entreprise, etc.) et vérifier que les critères de validité des tests ci-dessous soient respectés :

- **Critère de fiabilité**. Si Fon mesure le même phénomène Plusieurs fois avec le même instrument, on doit obtenir le même résultat.
- **Critère de validité**. L'outil choisi doit pouvoir rendre compte du phénomène observé.

- **Critère de fidélité**. C'est la durée de vie des réponses dans le temps.
- **Critère de sensibilité**. Il s'agit d'obtenir des résultats hétérogènes, c'est-à-dire d'avoir une dispersion autour de la moyenne et d'éviter la situation où les candidats ont la même réponse ou une évaluation identique.
- **Critère de qualités pratiques ».** Il s'agit de l'acceptabilité de l'outil par le candidat et le maitrisé.
- **Critère de la construction scientifique**. L'outil doit pouvoir s'appuyer sur un corpus théorique validé scientifiquement.

Lorsqu'une entreprise achète des tests, elle est en droit de demander les échelles de validité (qui se composent des six critères ci-dessus) prouvant l'authenticité des recherches ont dû être effectuées en amont de l'élaboration du test. N'oublions pas que l'entreprise a une responsabilité de restitution des conclusions des tests de sélection à l'égard du candidat et qu'elle est responsable du type de test qu'elle administre !

Deux synthèses (méta analyses) mises en avant par de grands cabinets de recrutement ont analysé 85 ans de recherche sur les outils déployés dans les processus de recrutement et convergent vers deux résultats. Le premier enseignement à tirer est que, quels que soient l'emploi ou la fonction, le meilleur prédicteur de **l'efficience professionnelle** (ou de l'efficience dans l'apprentissage en formation professionnelle) **est l'intelligence générale** (évaluée par des batteries composites prenant en compte les diverses aptitudes cognitives - verbales, numériques, etc. - ou par des épreuves de facteur g qui mesurent l'intelligence). Le deuxième résultat de l'étude montre que la validité des **entretiens structurés** est supérieure à celle des entretiens non structurés.

7.1.7 **Phase 7 : [31]La décision d'embauche, phase ultime de la sélection**

A cette étape, un nombre restreint de candidats restent en lice, trois ou quatre au maximum. Les candidats retenus ont un potentiel équivalent, bien que les composantes de ce potentiel ne soient pas identiques. Il convient donc de trancher et il apparaît naturel que les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir opèrent cette dernière sélection : ce sont eux en

[31] Martory (B), Crozet (D): **La Gestion Des Ressources Humaines**, édition DUNOD, 2016, P. 67

effet qui connaissent l'environnement dans lequel aura à s'exprimer le potentiel du candidat et qui devront travailler avec lui.

La décision finale est prise rapidement et signifiée dans les plus brefs délais à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent. L'étude des causes du désistement est très enrichissante du point de vue :

- de la technique du recrutement, qui peut avoir un impact négatif sur les postulants, les détournant de l'entreprise ;
- des conditions offertes par l'entreprise, qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché du travail.

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

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

Quelques caractéristiques de personnalité:

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

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

[32] Ibid. P293

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

La période d'essai :

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

Accueillir le nouvel embauché:

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

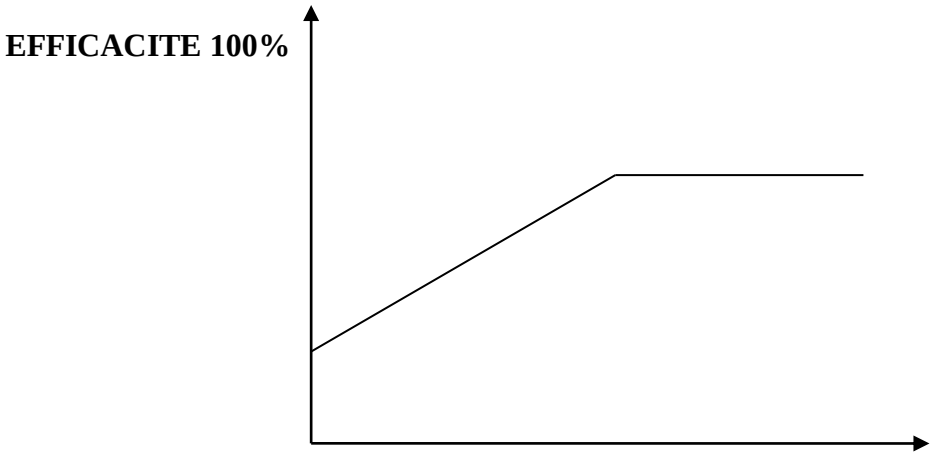
- "D'ailleurs quand je suis rentré...", parfois des années après le recrutement. Certaines entreprises qui ont bien compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés.

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

Structurer la prise de fonction:

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

Figure 9 : L'efficacité: une progression avec le temps



Source: 14 **H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5éme édition, édition DUNOD, 2016, P16**

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

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

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

Piloter la période d'essai :

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

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

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

L'embauche définitive:

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

Décider de l'embauche définitive:

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

7.1.8 **Phase 8 : intégration**

[33]Dés que le candidat sélectionné intègre l'entreprise, la période d'intégration commence. Cette phase permet de consolider le recrutement. Elle est indispensable pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour l'intégrer auprès des équipes. Réalisé avec succès, elle permet de gagner en efficacité et en temps. Elle peut être effectuée de façon décalée dans le temps, à l'occasion de formations collectives, trimestrielles par exemple, avec l'ensemble de nouvelles embauches. Elle peut s'inscrire dans une démarche individualisée avec un système de parrainage ou de coaching.

---

[33] Thévenet(M) et autres, Op.cit. PP. 305-307, 315

[34]Il est paradoxal de dépenser un budget conséquent pour trouver la perle rare puis négliger son arrivée. Dans le contexte actuel, la fidélisation d'un collaborateur devrait être au cœur des priorités. Et elle commence par l'accueil de ce dernier

Pour rendre ce processus efficace (on parle aussi d' " Onboarding "), il faut l'organiser en concevant un parcours d'intégration pour le nouvel arrivant. L'objectif est qu'il prenne connaissance de :

- L'entreprise et son personnel, sa culture, soit l'environnement général (à partir d'une visite, d'une formation/présentation générale).
- Ses futures relations de travail et l'équipe dont il fera partie (rencontres, accompagnement/observation de certains collègues dans l'exercice de leur activité...)
- Son poste et ses missions (approfondissement avec son manager hiérarchique direct, passation des informations dans le cadre d'un remplacement, etc.)

En procédant ainsi, vous donnez le maximum de chance au nouvel embauché de réussir sa prise de poste à travers une intégration parfaitement maîtrisée.

7.1.8.1 Les étapes clés d'une procédure d'intégration

Il ne s'agit donc pas simplement d'accueillir votre nouvel arrivant et de l'installer directement à son poste de travail. Une bonne intégration s'anticipe et se prépare, en voici les principales clés.

Préparer l'arrivée

En premier lieu, il est primordial de **prévenir les équipes concernées avant l'arrivée du salarié dans les locaux.** En effet, rien n'est plus déplaisant pour un nouvel arrivant que de sentir que ses nouveaux collègues n'ont pas été informés de sa venue. Afin d'éviter tout malaise, vous pouvez préparer un mail informant tous les collaborateurs touchés de près ou de loin par cette intégration.
Préparer l'espace de travail

[34] https://www.manager-go.com/boutique/fiches-pratiques/49-integrer-un-nouveau-collaborateur.html/

Assurez-vous que son espace de travail soit prêt et qu'il ne manque de rien. Posez-vous les bonnes questions en amont pour ne pas vous retrouver en difficulté le jour J. De quelles fournitures a-t-il besoin ? Son ordinateur est-il configuré pour son arrivée ? Son bureau est-il propre et rangé ? A-t-il à sa disposition tous les outils et documents permettant de faciliter sa prise de poste ?
Régler les détails administratifs. D'un point de vue administratif, validez que tout est au point avant l'arrivée de votre collaborateur.

- le contrat a bien été signé
- Un RIB vous a été fourni
- Vous avez en votre possession les diplômes de votre nouvel arrivant
- On vous a communiqué les personnes à contacter en cas d'urgence
- Le certificat de travail de ses anciens employeurs vous a été transmis
- La mutuelle d'entreprise a été proposée au salarié

Avant le jour de son intégration, désignez-lui un tuteur[35] (il peut être son manager ou un membre expérimenté de son équipe) qui le guidera à faire ses premiers pas dans l'entreprise, et à trouver sa place.

Organiser un parcours d'intégration

Le jour de son arrivée, n'installez pas tout de suite le salarié à son poste de travail. Comme tout nouvel arrivant, **il a besoin de se faire à son environnement et à ses interlocuteurs.** Préparez-lui donc un véritable parcours d'intégration afin de le mettre en confiance.
Vous pouvez commencer par accueillir votre nouvelle recrue autour d'un petit déjeuner en compagnie des membres du département qu'il intègre. Ce sera une première occasion de le présenter à ses collègues.
Profitez de ce moment pour lui donner les documents d'accueil en lui expliquant où trouver les informations utiles à sa prise de poste.

[35] Important : Afin que la transmission des savoirs se déroule au mieux, le mentor doit être volontaire pour mener à bien cette mission.

Faites ensuite avec lui le tour de l'entreprise, en prenant le soin de lui montrer les salles de pause, réfectoire, sanitaires et issues de secours. Ainsi, votre fraiche recrue pourra se familiariser à son nouvel espace.
Après avoir déjeuné avec le service auquel il sera rattaché (toujours de manière à créer du lien), prévoyez un support de présentation de l'entreprise[36], reflétant la culture qui lui est propre et les principales méthodes de fonctionnement en son sein. Il est essentiel à sa bonne intégration par vos équipes, que votre nouveau salarié s'imprègne de l'image de votre entreprise et qu'il en porte les mêmes valeurs.

Pour terminer cette journée d'intégration, organisez un rapide premier entretien avec votre salarié, pour lui donner l'occasion de vous soumettre ses premières interrogations ou incompréhensions à chaud. Ce sera également le bon moment pour redéfinir précisément avec lui le poste qu'il va occuper, en mentionnant les objectifs attendus à court et moyen terme.

Les 6 à 9 mois suivant l'arrivée :

La période d'intégration prend plusieurs mois, il ne faut pas le perdre de vue.
Dans les premiers temps, le salarié va beaucoup apprendre des autres et en particulier de son tuteur, qui lui offrira une transmission des savoirs intégrant les us et coutumes de la société.
Encore une fois, restez disponible. Il doit se sentir à l'aise à l'idée de venir vous questionner lorsqu'il rencontre une problématique.
Sur cette période, vous pouvez également demander à votre recrue de vous **rédiger un rapport d'étonnement.** Ce travail éveillera sa curiosité sur son nouvel environnement et lui apportera une certaine crédibilité. Il vous sera tout autant bénéfique, dans la mesure où ces retours pourront être utilisés comme pistes d'amélioration.
Organisez avec lui des points réguliers afin de suivre son évolution et de renforcer son épanouissement au sein de votre structure.

II est important de prévoir, pendant la période d'essai, un bilan à mi-parcours afin de détecter les difficultés éventuelles, de faire une évaluation sur la faisabilité des performances à atteindre et de faire le point sur la nécessité d'une formation technique.

[36] Vidéo, Power Point, dépliant, tout support est bon à prendre tant qu'il dévoile au mieux l'identité de la société.

Les erreurs à éviter:

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

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

7.2 [37]Limites d'un processus de recrutement

De nombreuses erreurs peuvent être évitées au cours d'un processus de recrutement. En voici quelques-unes (voir tableau N°8).

[37] Thévenet(M) et autres, Op.cit P. 307

Tableau 7 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier temps…	…mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dés le recrutement
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle antérieure…) au détriment d'autres.	Ecarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble des ses qualité et compétences.
L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Etre en situation de clonage. Ne pas arriver à se détacher de son *a priori*
L'effet de Hawthorne(ou l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet d'attente	Avoir des a priori positifs ou négatifs sur le candidat parce qu'il est recommandé ou qu'il a réussi ses premiers teste de sélection.	Etre influencé par les premières impressions et ne pas chercher à les confirmer.
Erreur	Description	Risque
L'erreur d'attribution	Attribuer succès aux échecs à des raisons personnelles ou des causes externes.	Excuser ou accuser le candidat pour des causes externes qu'il ne métrise pas.
L'effet Barnum	Accepter comme valide une description floue ou non argumenté.	Argument non fiable.

Source: 15 Thévenet(M) et autres: Fonction RH**, édition Pearson Education France, Paris, 2009, P. 307**

8 Conclusion

En résumé du chapitre II on peut noter que :

- ✓ Recruter permet de réduire les écarts entre les compétences acquises, présentes dans l'entreprise, et les compétences requises qui permettront à celle-ci de se développer dans le temps.
- ✓ Recruter représente un levier de communication puissant qui participe à la construction d'une image employeur attractive.
- ✓ Le processus de recrutement peut être précisé autour de huit étapes complémentaires, assorties de questions décisives.

L'avantage décisif des entreprises réside principalement dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer, à prendre les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations fructueuses avec leur environnement.[38]

Les entreprises sont de plus en plus contraintes à miser sur le potentiel supposé des personnes recrutées pour lancer de nouveaux projets ou réorganiser des activités. La capacité à détecter et à attirer les bons profils est donc capitale. Elle est de nature à conditionner le développement des entreprises.

On peut conclure que le recrutement est l'une des essentielles activités de la GRH, et que Le processus de recrutement contribue effectivement et réellement aux besoins et aux exigences d'acquisition de nouvelles compétences RH au sein de l »entreprise, il assure, en permanence, l'alimentation des besoins en compétences quantitativement et qualitativement.

La nécessaire vigilance à porter à la qualité des recrutements ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer le rôle également déterminant des autres politiques de valorisation et de développement des ressources humaines.

Enfin nous pouvons confirmer l'hypothèse et que le recrutement a effectivement un impact déterminant sur le choix des compétences.

---

[38] https://ecole-medav.com/2014/02/18/les-objectifs-du-recrutement

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux de notre travail empirique portant sur le recrutement au sein de NAFTAL nous allons compléter notre constat théorique par une étude pratique.

CHAPITRE III

L’analyse du processus du recrutement

Au sein de Naftal

CHAPITRE III : L'analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL

9 INTRODUCTION

Comme il a été préalablement mis en évidence lors de la partie théorique de notre recherche, le processus de recrutement est indispensable pour qu'une fonction RH soit performante er réponds aux besoins en compétences, l'environnement économique est de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. Dans ce cadre nous allons présenter et décrire le processus de recrutement dans l'entreprise.

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

10 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « District GPL BOUIRA »

10.1.1 Présentation général de NAFTAL :

10.1.1.1 HISTOIR

En 1981, 1'Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution de Produits pétroliers (ERDP) issue de SONATRACH[39] a été crée par le décret N° 80/101, cette entreprise était chargée comme son nom l'indique, du raffinage et de la distribution des produits pétrolier

[39] SONATRACHE est la compagnie nationale Algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, 12ème entreprise dans le monde et la 1ère en Afrique. Elle dispose de 154 filiales, 105 présentes en Algérie et 49 a travers le monde. (Source : http://www.sonatrach-dz.com/)

Le 5 Février 1983, L'Etat remplace la dénomination ERDP par « NAFTAL », quatre ans plus tard, L'Etat décide par le biais du décret N°87-189 de 1987, de séparer l'activité du raffinage attribuée à NAFTEC à celle de la distribution des produits pétroliers, cette dernière qui est devenue l'activité principale de NAFTAL.

En 1998, NAFTAL change de statut et devient une société par actions SPA, filiale 100% SONATRACH, avec un capital de 6,650 milliards DA.

Le 29/07/2002, NAFTAL a connue une augmentation du capital à 15,650 milliards de dinars. En 2002 toujours, élaboration d'une stratégie approuvée par le groupe SONATRACHE, articulée autour de huit axes principaux :

- L'adaptation de l'organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de 1' environnement.
- La consolidation des activités principales et la poursuite de la décentralisation des activités opérationnelles.
- La mise en place d'une stratégie de marketing, de communication et de formation.
- La modernisation des infrastructures et de système de gestion.
- Le redimensionnement des activités au niveau national.
- Le redéploiement des activités a. l'international.
- Le développent du partenariat et des synergies avec des operateurs disposants des atouts spécifiques.
- La sauvegarde des parts de marche de NAFTAL.

[40]L'Algérie à l'instar d'autres pays émergents, connait aujourd'hui une croissance et un développement de ses activités économiques qui font, que la demande en différents produits énergétiques est en forte progression. De ce fait, la Société Nationale NAFTAL, leader sur le marché Algérien, est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits

[40] https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/

pétroliers dont le Bitume, matière essentielle pour la construction routière, les travaux d'étanchéité et d'isolation(BTP) sur le marché national.

NAFTAL avec son expertise est devenue un fournisseur incontournable pour les grands projets de travaux publics et assure un service global sur toute la chaine logistique depuis la source d'approvisionnement jusqu'au chantier garantissant ainsi une qualité irréprochable.

NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital social de 40 000 000000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe SONATRACH, elle est rattachée à l'activité commercialisation.

10.1.1.2 Elle a pour mission principale :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

10.1.1.3 Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ; car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle.

NAFTAL vise généralement un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL ces dernières années portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, Naftal met à contribution plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine).

Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.
Elle a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme orientée client avec un plan de mise en œuvre.

Projets de développement NAFTAL

Le programme de développement de Naftal à l'horizon 2020, se présente par type d'investissement comme suit:

► Augmentation des capacités de stockage Carburants (terre + AVM) et GPL.
► Réalisation de nouveaux Centres de stockage Carburants et d'emplissage des GPL.
► Développement du réseau transport par canalisations Carburants et GPL.

[41]Stratégie HSE de NAFTAL

Depuis l'année 2000, l'entreprise participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérant ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

[41] https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement/

La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de Naftal, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés.
La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.
Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent Naftal sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque.

Objectifs stratégiques HSE

- Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- La maîtrise des risques HSE ;
- Le développement des compétences HSE ;
- L'amélioration des conditions de travail du personnel ;
- La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l? entreprise ;
- La réduction des déchets ;
- La réhabilitation des sites pollués ;
- La mise à niveau technologique.

La préservation de l'environnement

Constitue une préoccupation majeure pour Naftal, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.
Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, Naftal s'est engagée à :

- Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air,
- Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction,
- Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- Préserver les eaux superficielles et souterraines,
- Rationaliser les besoins en énergie,
- Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.

La Sécurité

La Sécurité est l'affaire de tous, il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé.
A ce titre, Naftal a pris l'engagement de:

- Promouvoir la culture de Sécurité ;
- Améliorer la Sécurité au poste de travail ;
- Maîtriser et gérer les risques liés à nos activités ;
- Renforcer la Sécurité dans le transport des produits ;
- S'inscrire dans la mise en place du Système de Management HSE du Groupe SONATRACH

La Santé au travail

La Santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain
Dans ce registre, Naftal s'est engagée à:

- Préserver la santé de son capital humain ;
- Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains ;

10.1.1.4 L'organigramme (figure N°, 10)

L'organigramme de NAFTAL se compose de la direction générale, les directeurs exécutifs, les directions centrales et les branches.

Le PDG **:** Est désigné comme le président du conseil d'administration et de ce fait le plus haut responsable hiérarchique de l'entreprise, **conseiller**, **Chef de projet** et le **comité Exécutif**.

La direction exécutive :

- **Direction exécutive stratégie planification économie :** elle a comme rôle, d'assister la direction générale dans l'élaboration de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie.

- **Direction finance :** Elle est chargée de l'élaboration de la comptabilité générale de la société à partir des comptes des différentes unités.

- **Direction exécutive ressources humaines :** Elle s'occupe de la formation et la mobilité du personnel.

La direction centrale :

Elles sont les suivantes : direction centrale marketing, direction centrale recherche et développement.

<u>Les branches :</u>

- **Branche carburant :** Elle est chargé des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants aviations marine et terre, ainsi que les lubrifiants et graisses aviation marine et terre.

- **Branche GPL :** Elle est chargée de la commercialisation et distribution des produits pétroliers

- **Branche commercialisation :** Elle a comme mission l'élaboration et le suivi des politiques de marché.

- **Branche activités internationales et partenariats :** Elle est chargée de la fourniture et la distribution des produits pétroliers pour marina et aviation

10.1.2 **L'organisme d'accueil District GPL BOUIRA :**

Fondée en Octobre 1985, District GPL BOUIRA est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

10.1.2.1 [42]**Les missions du District GPL BOUIRA:**

- Assurer l'exploitation, la maintenance, la surveillance et le contrôle de la canalisation et de ses équipements et installations des canalisations GPL.
- Veiller au strict respect des règles et consignes de sécurité industrielle et protection de l'environnement régissant l'activité transport par canalisation des produits GPL et l'application des instructions de gestion y afférentes.
- Assurer la réalisation des objectifs de la maintenance des installations fixes et du matériel roulant du District conformément aux procédures et règlementation en vigueur.
- Mettre à la disposition du District des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances.
- Formuler des plans à court, moyen et long terme pour les différentes activités de la District, élaborer, proposer et faire approuver les budgets correspondants à ces plans.
- Définir les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs de production et de stockage à court et moyen terme des unités relevant du District.
- Définir une stratégie marketing des produits GPL.
- Veiller à la strict application de la prévention en matière de sécurité pour l'ensemble du District depuis l'approvisionnement en GPL jusqu'à son utilisation par le consommateur.
- Assurer les arbitrages nécessaires entre les impératifs de sécurité et les impératifs de production.
- Veiller à l'image de marque de l'entreprise en général et de la Branche GPL en particulier.

---

[42] Propriété NAFTAL Branche GPL

10.1.2.2 L'organigramme (figure N°, 11)

L'organigramme du DISTRICT se compose de la direction et le staff directeur, cinq départements : Personnel et Moyens Communs, Distribution, Technique et Maintenance, Informatique et Finance et Comptabilité, les centres Opérationnels à MEDEA : Centre emplisseur SIDI KHALED, Dépôt relais BNI SLIMANE, KADIRIA et MEZRENNA.

Nombre d'effectifs :
- 257 Agents Permanents CDI
- Temporel **CDD** 3 cas
  - Interne 85 agents
  - Saisonniers 60 agents
  - Surcroit de travail (selon le besoin)

Le Directeur : Un objectif lui est fixé ainsi que des moyens pour l'atteindre. Il va donc définir la stratégie à mettre en œuvre, décider de l'allocation des ressources et de l'organisation qui lui permettront de mener à bien sa mission. Il va ensuite piloter celle-ci en manageant ses équipes, donnant des taches à faire, un œil sur les comptes, l'autre sur l'horizon.

STAFF Directeur :

Secrétariat (01) : elle a comme mission ; de réceptionner, rédiger et transmettre les courriers et les emails interne et externe.

Assistant santé, sécurité & environnement (1) : il assure la sécurité et l'hygiène industrielle ainsi que la protection de l'environnement dans le DISTRICT.

Juriste (1) : Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

Assistant sureté interne : Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

Les départements :

Département Technique et Maintenance : Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels

Département Distribution : est chargé de définir le niveau et la structure des tarifs d'utilisation des réseaux publics de **distribution**, de mettre en œuvre et de suivre les décisions tarifaires ainsi que de définir le périmètre et les tarifs des prestations0

Département Informatique : Elle doit veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.
Elle définit, également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

Département Finance et Comptabilité : Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la District

10.1.2.3 **Département Personnel et Moyens Communs :**

L'administration du personnel s'occupe activement de la relation entre les employés et l'entreprise. Elle comprend toutes les tâches administratives et de routine relatives au personnel, à son recrutement, aux éventuelles démissions et à la gestion des traitements et salaires. Les dispositions légales et les conventions collectives, les accords d'entreprise et les contrats de travail des employés doivent toujours être respectés.

10.1.2.3.1 Organigramme : (Figure N°12)

Le département dispose de :

Directeur

Staff Directeur :

Archiviste (01) : Collecter, conserver et communiquer sont les trois principales missions des archivistes. Il est tout à la fois un conservateur responsable des archives, un gardien de la mémoire, un médiateur, un gestionnaire et aussi un décideur.

Chargé d'Etudes O.S.C **(01) :** il assure la sécurité et l'hygiène industrielle ainsi que la protection de l'environnement dans le DISTRICT.

Secrétariat (01) : elle a comme mission ; de réceptionner, rédiger et transmettre les courriers et les emails interne et externe.

Assistante sociale (01) : L'ASS assure 4 missions principales **:** l'évaluation de la situation des usagers, le conseil et l'orientation des personnes en difficulté, l'accompagnement des personnes sur la base d'un projet, la participation au développement **social** local.

Animateur Sport et Culture (01) : Ses **missions** dépendent des objectifs de la structure qui l'emploie : loisirs, entretien de la forme, insertion par des activités physiques et sportives Il organise, encadre et anime de nombreuses activités. Des activités culturelles, sportives, ludiques ou encore artistiques à destination du personnels, organisation d'une fête, préparation d'un séjour de vacances, pièce de théâtre... Il veille au développement des compétences des personnes en proposant des exercices adaptés:

Tableau 8 : Les missions des services et leurs chefs

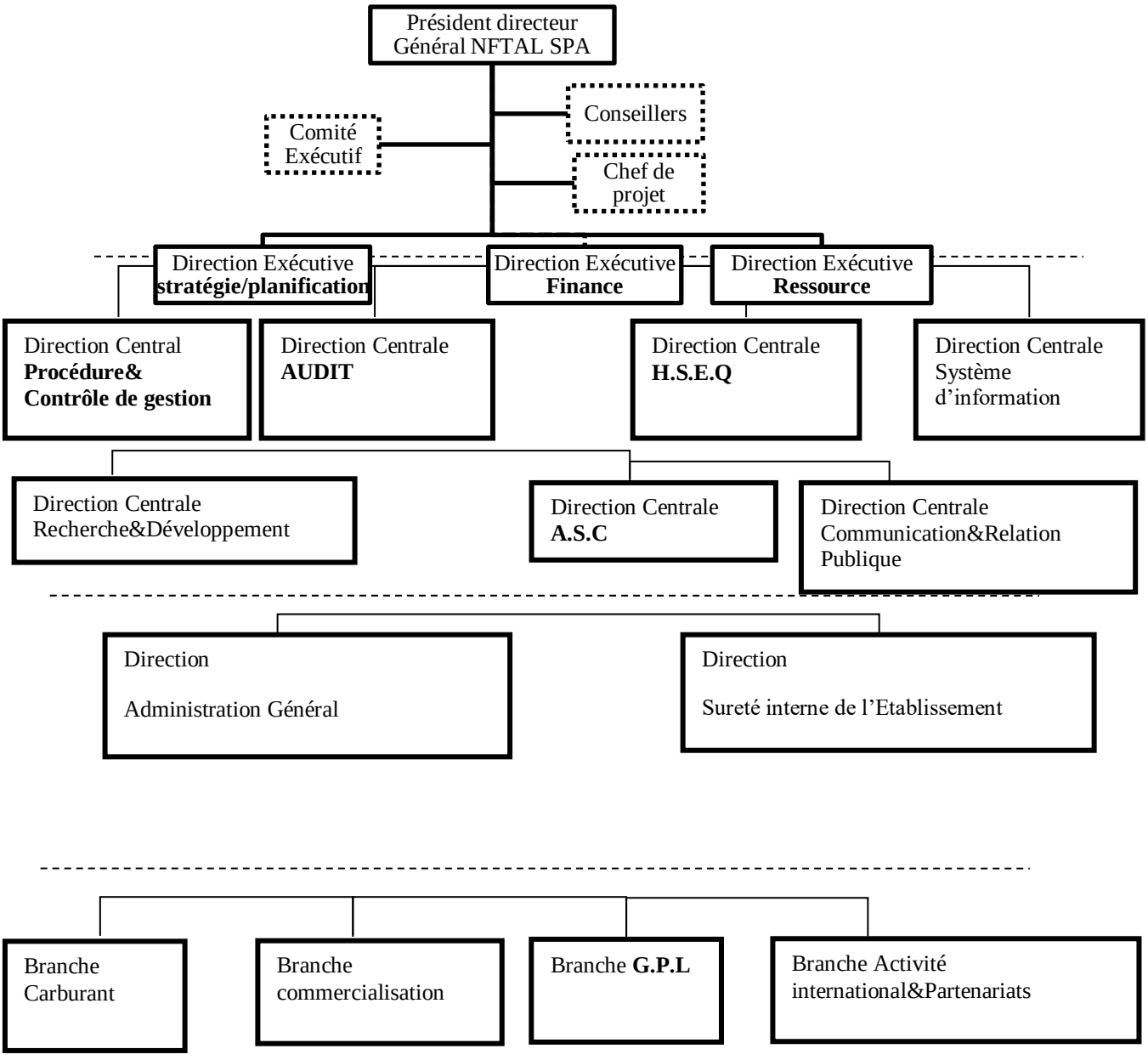
Service	Principales taches	Chef de Service	
		Compétences clés	Exigence de poste
Personnel	✓ Veiller à une gestion rigoureuse des moyens ✓ Finaliser les dossiers des nouvelles recrues. ✓ Suivre les mouvements du personnel du District, établir et assurer le suivi des imprimées ou formulaires requis par la procédure en vigueur pour enregistrer ou régulariser	✓ Maitrise de la réglementation et	

	ces mouvements de personnel qu'il s'agisse d'arrêt de travail, d'absence irrégulière ou de mutation, de changement de poste ou de promotion. ✓ Diriger et supervisé les activités du personnel placé sous son autorité.	de la législation en matière GRH ainsi que tous les chefs de service ✓ Bonne connaissance de l'activité de l'entreprise ✓ Maitrise des documents applicables dans le domaine relevant de la gestion des ressources humaines ✓ Sens de responsabilité ✓ Capacité d'analyse & de synthèse ✓ Esprit d'organisation ✓ Faculté de concentration importante ✓ Communicatif, coopérant.	**Formation général :** Diplôme Universitaire Formation professionnelle : GRH planification Moyens généraux Expérience professionnelle : 06 ans et plus dont 03 ans qualité de cadre
Ressource humaines	✓ Veiller à une gestion rigoureuse des ressources humaines pour l'ensemble du personnel du District. ✓ Proposer et élaborer les plans de charge se rapportant à ses activités. ✓ Aider les structures des Centres Emplisseurs, Centre Vrac et Dépôt Relais à définir les techniques à enseigner et à mettre au point la pédagogie correspondante. ✓ Aider son chef de Département dans la sélection du personnel nécessaire au District pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.		

Moyens Communs	✓ Veiller à une gestion rigoureuse des moyens généraux du District. ✓ Recueillir et consolider les besoins exprimés par les structures du District en mobilier, matériel et fournitures du bureau, ainsi qu'en vêtement, chaussures et accessoires du travail. ✓ Veiller au bon entretien et à la propreté des lieux et postes de travail.		

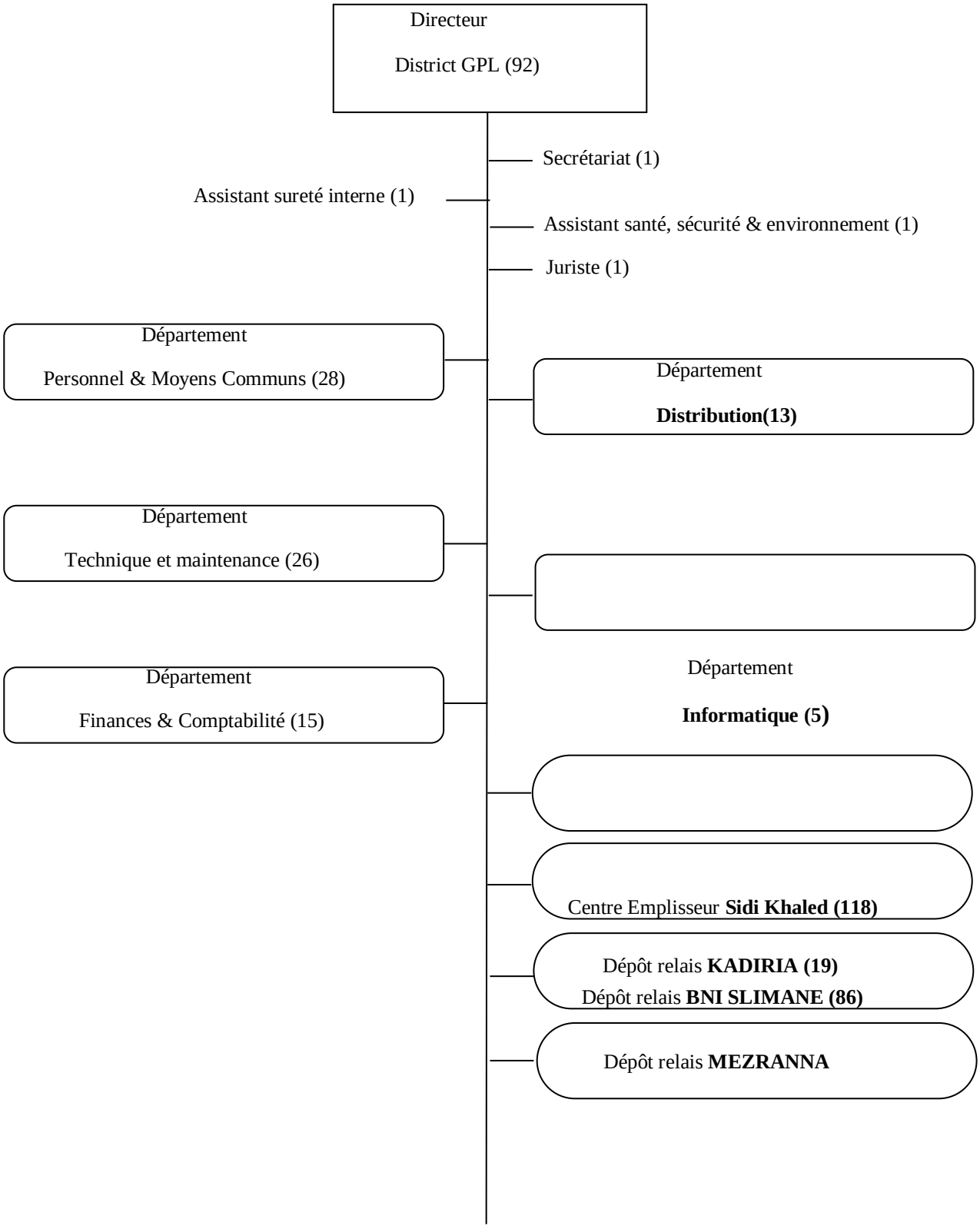
Source: 16 Document interne de l'entreprise

Figure 10 : L'organigramme De NAFTAL



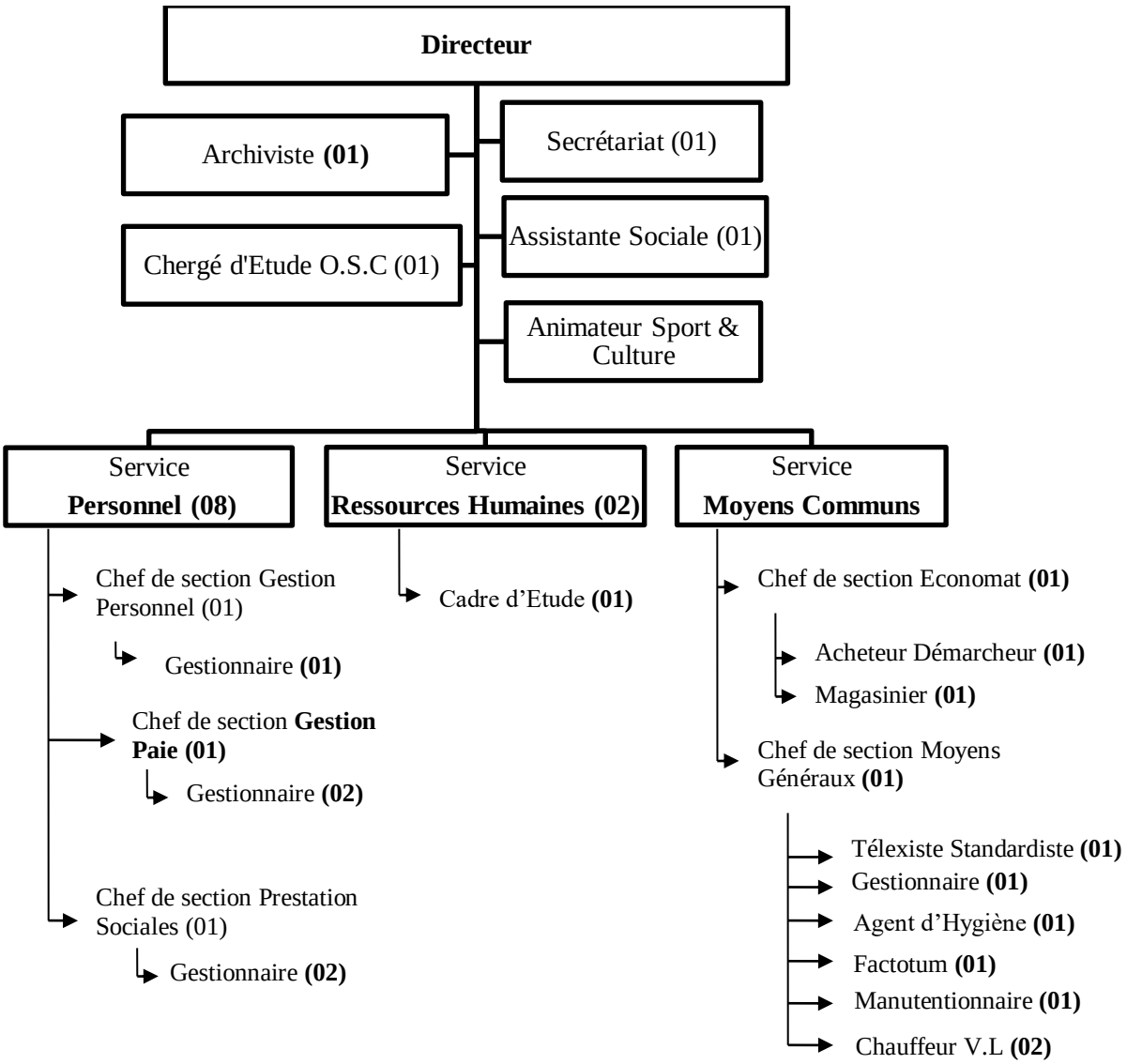
Source: 17 http://www.natal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE/

Figure 11 : L'organigramme District GPL BOUIRA type « B »



SOURCE 18 : DOCUMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE

Figure 12 : L'organigramme du Département Personnel et Moyens Communs



SOURCE 19 : PROPRIETE NAFTAL BRANCHE GPL

11 Section 2 : L'analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL :

Le recrutement externe est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer, parmi ses effectifs, une personne physique ayant préalablement sollicité un emploi[43].

11.1 [44]Code du processus de la Maitrise des ressources humaines de l'entreprise (Annexe N°1) :

Finalité : Mettre à disposition des activités de la branche GPL : une ressource humaine compétente nécessaire, la maintenir à niveau et gérer son développement au sein de la branche.

Axes stratégiques et objectifs de la politique QHSE **rattaché au processus:**

- Pérenniser les emplois en développant la ressources humaines, par une formation continue et ciblé ;
- Développer la qualification des ressources humaines et mutualiser les expériences ;

Données d'entrée :

- Orientation DCRH
- Politique QHSE
- Disposition réglementaires et normatives
- Budget notifié
- Manuel d'organisation
- Plan SMQ
- Besoins exprimés (recrutement & formation)
- Décision de la revue de Direction et plan d'action année(n) validé

Données de sortie :

- Plan formation et emploi notifiés réaliser et évalués

---

[43] BOUARABA(S), SOUMANI(M) ; **La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique,** Mémoire de fin de cycle, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2018, P. 76

[44] Propriété NAFTAL Branche GPL

- Rapport d'activités RH
- Evaluation des fournisseurs renseignés
- Rapport d'évaluation des compétences établis
- Plan d'action issue de l'évaluation des compétences établi
- Affectation de compétences réalisée
- FTE-A enregistré et traitées
- Compte rendu
- Revus de processus et plan d'action (n+1)

Exigence clients :

- Respecter des délais de mise à disposition
- Respecter du niveau de qualification requit de la compétence mis à disposition

Processus fournisseurs :

- Tous les processus
- DCRH
- ANEM/ALEM
- Organisme de formation (interne & externe)

Processus clients :

Tous les processus de la Branche GPL

Exigences réglementaires, légales et normatives :

Contraintes/risques :

- Non disponibilités des compétences.
- Non réalisation des formations spécifique ou réglementés, exemples habilitation électrique, BP chauffeur.
- Mauvaise identification des besoins en formation.
- Absence et départ non prévus

Fréquences de la revue processus : Examen des données intermédiaires en Conseil de Direction (Annuelle), District (Mensuel) et conseil de Direction Branche (trimestriel).

Fréquences de la revue documentaires : Annuelle

11.2 La procédure de recrutement de l'entreprise (Annexe N°1) :

Comme il a été préalablement mis en évidence dans le chapitre précédent, Dans le but de répondre à ses besoins en matière d'hommes et de mieux gérer le processus de son acquisition, la DRH a établi une procédure standard qui suit les même **huit phases** mentionnés dans le chapitre II (page 32.)

11.2.1 Définition du besoin :

Tout acte de recrutement est précédé par une détection du besoin qui doit être exprimé par le responsable de la structure concernée et adressé directement à la DRH sous forme d'une demande (Annexe N°03), les ressources qui mènent à la détection du besoin en recrutement sont les suivants :

- Objectifs assignés
- Manuel d'organisation
- Document SMQ
- Tout les processus
- Recueil réglementation

Le besoin peut êtres sous forme de 2 motifs :

- **Un déficit organigramme** :

  - ✓ **Retraite :** a retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle.

  - ✓ **Licenciement** : le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employeur, d'un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être, soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité, soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail. En plus, toutefois

l'employeur qui souhaite licencier un salarié doit suivre une procédure précise.

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

- **Ecart de compétence :** qui ne peut être régler t par la formation

Ensuit les besoins seront analysé par le pilote Processus RH en s'appuyant sur :

- L'Equipe PGC
- Manuel d'organisation
- Registre de personnel

Si l'analyse est non validée une lettre de réponse sera transmit au responsable de la structure concernée, mais si le besoin est analysé est validé on va prospecter tout d'abord en interne c'est-à-dire lancer l'Appel à candidature, une attention particulière sera portée aux ressources internes.

11.2.2 **Source de recrutement :**

11.2.2.1 Recrutement en interne :

La prospection interne repose sur :

- Placard appel à candidature
- Fiche de postulation
- Demande de mutation

Un affichage National sera diffusé à Naftal(les Départements et Branche concernés), par le chef de département Gestion Carrière, équipe PGC et l'équipe formation, qui va durer un à deux mois, par la suite les dossiers des candidats potentiel seront traité, si les compétences recherché sont disponible le responsable de la structure d'accueil va établir la fiche de prise de service, clôturer par une mise à jours de la base de données et du registre du personnel.

11.2.2.2 **Recrutement en externe :**

Si les compétences sont non disponibles en interne en passe au recrutement de sources externe, le pilote processus RH demande la dérogation de recrutement (Annexe N°03) qui sera accorder par le Directeur du District il contient les détailles suivantes :

- Les départements ou centres en besoin du recrutement et les poste requis.
- Le délai et date de fin d'exploitation.
- Le dossier d'agent doit être accompagné de :
    - La demande d'habilitation assortie de l'accusé réception des services compétents de la Wilaya.
    - Casier judicaire de l'agent recruté.
    - La situation vis-à-vis du service national.

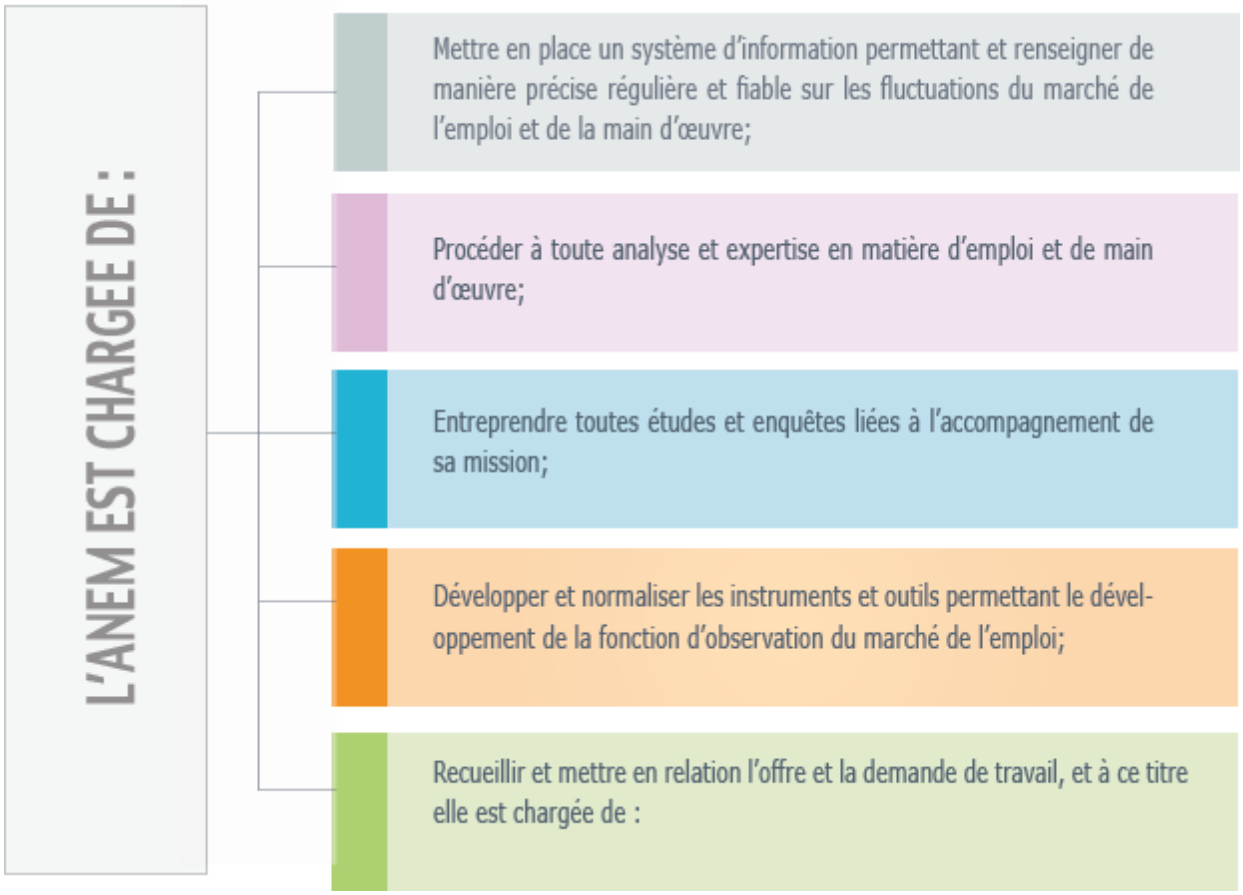
Une fois que la dérogation est validé par le DRH, une offre d'emploi sera lancer, Naftal lance une campagne de recrutement à travers le moyens le plus connu en ALGERIE qui est :

- l'**ANEM :** ce moyen est entré en vigueur depuis l'année 2008 suivant le « décret exécutif N°08-126 du 19 Avril 2008 », son importance comme source de candidatures ne cesse d'augmenter vu les avantages offerts par celui-ci (absence de frais de recrutement, une contribution de l'état au salaire du jeune diplômé pendant une durée de trois ans...).

L'Agence Nationale de l'Emploi (**ANEM**) a pour missions :

- d'organiser et d'assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre. et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé.

Figure 11 : Les Missions de l'ANEM.



Source: 20 http://www.anem.dz/fr/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem.html

11.2.3 **L'offre d'emploi (voir Annexe N°5) :**

Déposée au niveau de l'Agence locale de l'emploi doit être élaborée conformément à la fiche descriptive du poste recherché, ainsi que les missions dévolues, et doit contenir :

- l'intitulé du poste
- la localisation de la structure
- les principales missions ainsi que les caractéristiques spécifiques du poste à pouvoir.
- Le profil recherché (diplôme et formation, expérience, connaissances complémentaires, âge, compétence requises)

Une liste de candidature nécessaires répondant aux conditions exigés du poste sera transmit à l'entreprise par l'ANEM et la phase de sélection commence.

11.2.4 **La sélection :**

La phase « sélection » doit être réalisée par les services administratifs de la DRH en collaboration avec la structure émettrice du besoin de recrutement.
Tout d'abord le candidat doit se présenté à l'organisme d'accueil pour un simple entretien voir une rencontre amicale (Ice breaking), ensuite une commission de sélection sera criée (voir figure N°06).

La commission Ad hoc doit s'appuyer lors de l'entretien d'évaluation des candidatures, sur les critères académiques et professionnels d'accès au poste, et doit être orientée sur les aspects liés à l'activité, âpres l'analyse des candidature la décision de la commission sera résumé par un procès-verbal.

Le PV élaboré au terme de l'opération de sélection, doit synthétiser les travaux réalisés par la commission, en contenant essentiellement les informations suivantes :

- Les noms et prénom des candidats présent au teste
- Les noms et prénoms des candidats absent au teste
- Le classement des candidatures par notation, basé sur les critères cités supra
- Les noms et prénoms des candidats suppléants
- La liste nominative des membres de la commission revêtue de leurs signatures et griffes.

Les PV sont contrôler vigoureusement, les quels doivent être transmis par bordeaux d'envoi à la signature du premier responsable du District, tout en respectant la démarche, sous peine de rejet.

Le chef de département PMC à un rôle principale :

- ✓ D'assurer le relais entre la commission Ad hoc de sélection, et l'ensemble des acteurs du processus de sélection.
- ✓ Concourant ainsi, au maintien de la conformité de l'opération de recrutement, aux exigences réglementaires et l'égales et dispositions écrites et appliquées.

Et ce dans le but de garantir la transparence et l'équité des résultats de la sélection à faire valoir en cas de requête de candidats

Convocation des candidats présélectionnés par téléphone ou par email pour le teste de sélection, et clôturer le PV par la recommandation de la commission par rapport aux candidats sélectionné après leurs résultats obtenus lors des épreuves (voir Annexe N°8).

Il y a lieu de souligner que pour les postes sensibles, tel que les chauffeurs et domaine HSE, les candidats sont soumis aux testes psychotechniques (voir Annexe N°7), une visite médicale , qui constituent un support d'appui à la sélection.

Les résultats seront transmis à la Direction Général :

- ✓ si la conclusion de la commission de sélection du District est non approuvée par la DG.
- ✓ Ou que les candidatures ne répondent pas aux besoins/ critère de l'entreprise

Un nouveau processus de recrutement qui sera lancer, en respectant les même étapes y afférentes citées précédemment d'une part.

D'autre part si la décision de la commission est approuvée par la DG et les candidatures répondent aux besoins on passe l'intégration du recruté. à la période d'essai qui dure 15 jours où le candidat et l'entreprise aient une possibilité d'annuler le contrat dans cette période.

Signature de contrat et prise de fonction :

Lorsqu'un candidat est recruté, les services administratifs(RH) doivent établir le contrat de recrutement et le faire signer par les candidats retenus en prenant soin de faire mentionner l'annotation « lu et approuvé », les contrats sont soumis après contrôle de conformité de la DRH, à la signature du Président Directeur Général accompagnés des :

- Dossiers complets des candidats sélectionnés ;
- Fiches de présentation des candidatures .

Dès signature des contrats par le DG les candidats retenus doivent être convoqués par lettre pour prise de fonction et la DRH leur attribue un numéro du matricule. Contrat de travail peut être conclu pour une durée indéterminée, ou pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel du contrat de travail précisera dans chacun de ces cas notamment le motif et la durée

de la relation de travail, et d'une façon générale les conditions dans lesquelles doit s'exécuter la relation de travail.

11.2.5 **L'Intégration :**

Dite l'induction au sein de NAFTAL est la dernière étape du processus du recrutement, l'accueil de l'agent consiste à faire entrer le nouveau recruté dans le personnel et assurer dans les meilleures conditions d'accueil et de son intégration mais également l'informer des modalités pratiques auxquelles il devra se soumettre et notamment le règlement intérieur. Elle varie d'un poste à l'autre (Cadre Supérieur& Cadre, Maitrise, Exécution) et du lieu d'affectation de la nouvelle recru (voir tableau N°10).

11.2.6 **La période d'essai**

Selon la convention collective de NAFTAL cette période dure 15 jours où le candidat et l'entreprise aient une possibilité d'annuler le contrat dans cette période. La période d'essai à pour but de permettre :

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

Tableau 9 : planning du passage du personnel nouvellement recruté de la Branche GPL

Lieu d'affectation de la nouvelle recrue	**Cadre Supérieur & Cadre** **Structure à visiter**	**Durée**	**Maitrise** **Structure à visiter**	**Durée**	**Exécution** **Structure à visiter**	**Durée**
Siège de la Branche GPL	Toutes les directions du siège de la Branche	10 à 15 jours	Direction du siège en fonction du poste de travail occupé	02 à 03 jours	Structure d'affectation	01 à 02 jours
	Les structures opérationnelles (Siège district GPL Alger, Centre emplisseur, dépôt relais, Dépôt vrac)		Une structure opérationnelle (Siège district GPL, Centre emplisseur, Dépôt relais en fonction du poste de travail occupé		Structure HSE	
	Toutes les structures du centre emplisseur ou du dépôt relais d'affectation					
District GPL	Toutes les structures du siège du district	10 à 15 jours	Toutes les structures du siège du district	02 à 03 jours	Structure d'affectation	01 à 02 jours
	Les structures opérationnelles (centre emplisseur, Dépôt relais)		structures opérationnelles (centre emplisseur ou Dépôt relais) en fonction du poste de travail		Cellule HSE	
	Toutes les Direction du Siège de la Branche					
Centre	Toutes les structures		Toutes les structures du		Structure	

Emplisseur/ Dépôt râlais	du centre emplisseur ou du dépôt relais d'affectation	10 à 15 jours	centre emplisseur ou du dépôt relais d'affectation	02 à 03 jours	d'affectation	01 à 02 jours
	Les structure opérationnelles (siège district GPL, centre emplisseur ou dépôt relais)		Cellule HSE		Cellule HSE	
	Toutes les directions du siège de la Branche					

Source: 20 Propriété NAFTAL Branche GPL

11.3 Présentation de la méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique, nous avons concrétisé une enquête qualitative se résume via une observation non participante et l'analyse du processus de recrutement de NAFTAL mener dans la deuxième section son objective et l'évaluation du niveau de cet processus de son intégration, sa fiabilité et sa contribution dans la recherche et l'acquisition des compétences.

11.4 Enquête qualitative par observation

11.4.1 Analyse et interprétation des résultats

Rappelons dans ce cadre que notre recherche est basée sur la détermination de l'importance du processus de recrutement. Notre interrogation portait essentiellement sur l'expérience de NAFTAL en matière de recrutement et de choix des compétents RH.

Au cours de la période de stage effectué au sein de NAFTAL branche GPL district BOUIRA qui a durée 4 mois et après l'analyse du processus du recrutement au sein de cet organisme on constaté le suivant :

- La société dispose d'un processus de recrutement fiable, bien étudié et programmé et clairement détailler répondant au besoin de la société.

- La prédominance de sexe masculin (soit 82 %) dans la composition de l'effectif entrant à NAFTAL ce qui totalement ordinaire par rapport au domaine d'intervention de l'entreprise.

- Domination des recrutements par métier (beaucoup plus les cadres) que par compétence.

- Sur le plan de la qualification, nous remarquons que le District dispose d'un personnel qualifié et entièrement de nationalité algérienne.

- En ce qui concerne le développement du réseau recrutement au sein de la compagnie, le processus de prospection externe repose uniquement sur l'ANEM, et l'appel à candidature interne qui permet d'utiliser des compétences cachées.

- A propos du mode de recueil de candidature dans le recrutement externe de la société c'est l'annonce dans l'ANEM/ALEM selon le chargé de recrutement.

- Nous remarquons que les candidats provenant de l'ANEM sont dominants, en raison que l'entreprise s'appuie exclusivement sur cette agence comme ressource de recrutement externe.

- Le profil idéal recherché par la compagnie est plutôt un candidat jeune et de préférence expérimenté mais ayant le potentiel et la motivation. Car il ne s'agit pas uniquement de recruter des gens ayant de l'expérience et la compétence mais aussi de choisir des juniors qui épousent les mêmes valeurs que celles de la compagnie.

- Les efforts liés à la description de l'emploi par les responsables de la société semblent à notre sens suffisants, car il s'appuie sur un travail exploratoire et stratégique de la fonction ressources humaines.

- Le poste offert par la société est clair et répond à leurs attentes, les conditions et les critères du profil sont bien clarifié et précisés.

- S'agissant des outils de gestion de ressources humaines, les responsable affirment qu'ils font appel aux tableaux de bord afin d'éviter les erreurs de recrutement.

- Il est à noter que l'activité RH est plus particulièrement celle liée au recrutement s'appuie essentiellement sur des bases de mesures scientifiques et managériales rigoureuses.

- Le mode que privilégie NAFTAL en matière de choix des ressources humaines, l'enquêtés dans sa totalité affirme que la commission, les testes psychotechnique, d'évaluation a constituer l'espace et le moyen d'évaluation de leur sélection définitive, ce mode de sélection domine l'itinéraire et le parcours que traverse le candidat depuis la phase amont (1er contact) jusqu'à la décision du recrutement, ensuite d'autres modes renforcent et complètent le travail de la commission de choix à savoir l'examen psychotechnique et entretien de présélection.

- Les responsables trouvent l'entretien comme un espace de découverte et de communication riche avec les recrutés. Il est à signaler que s'est arrivé ou parmi ces derniers ils déclarent leurs insatisfaction et perçoivent l'entretien comme peut efficace et ne répondant guère à leurs attentes, objectifs et aspirations dans le choix c'est pour quoi qu'on effectue tout d'abord une rencontre de connaissance (Ice Breaking) avec le candidat puis décider si on passe à l'entretien d'embauche et à la phase de sélection par la commission.

- Pour ce qui est du processus d'accueil et d'intégration et de suivis du candidat après son choix au sein de la société, globalement les managers accordent de l'importance au recrus et leurs offrent des espaces d'accueil et de socialisation leurs facilitant l'intégration au sein de l'entreprise, ces efforts liés au management du recrutement demeurent intéressants dans la mesure où il procure la motivation des candidats retenus et pris en charge ce qu'ils sollicitent d'évoluer leurs compétences .

- L’accompagnement de la nouvelle recrue occupe une grande place dans le processus du recrutement de NAFTAL, la Direction a pris soin d’élaborer un planning du passage de personnel nouvellement recruté dans son lieu d’affectation.

- Nous pensons que le training et le processus d’intégration constitue les bases permettant la socialisation des nouvelles recrues, cette phase conditionne ce qu’on appelle l’acquisition par les nouvelles recrues, la culture de la société c'est-à-dire les valeurs, les normes de conduite, les symboles et le cadre régissant même l’âme de la compagnie.

- l’existence d’un programme d’intégration au sein de la société détaillé et répondant aux besoins de la nouvelle recrue consiste un point fort pour NAFTAL.

- La question relative à la connaissance et la compréhension de la personnalité du candidat ; les réponses fournies à cette question montrent que la période d’essai permet justement de décrypter le niveau d’équilibre ou de déséquilibre de la personnalité du candidat, de situer ainsi si ces attentes personnelles répondent réellement aux attentes professionnelles et culturelles de la compagnie.

- Les questions relatives aux cadres de la communication interne, l’ensemble des acteurs et responsables affirment de leurs côté que le cadre actuel de la communication facilite aux nouveaux collaborateurs l’échange et la production du feed-back. Selon les propos des managers il existe un certain équilibre entre les candidats recrutés et la compagnie elle-même. Dans le même sens les managers entretenus soit dans leurs globalité montrent que les candidats retenus disposent de comportement, attitudes et reflexes adaptés à la culture de la compagnie, ils justifient cet équilibre par l’existence au sein de la compagnie d’un règlement favorable à la discipline et à la mise en valeur des candidats sur le terrain.

- En complément aux éléments indiqués les responsables de le dite District affirment qu’ils utilisent dans le cadre du suivis et de l’orientation des ressources humaines

recrutées une panoplie de critères d'observation qu'ils jugent opportuns et favorables à la prise en charge de ces derniers, parmi ces critères ils signalent :

- ✓ l'esprit d'équipe,
- ✓ l'implication dans le travail,
- ✓ la ponctualité,
- ✓ la motivation
- ✓ et la capacité de progression.

❖ L'observation nous confirme qu'il existe des efforts dans le sens de développement et transfert des compétences et de gestion des trajectoires des hommes mais qui ne s'appuie pas sur des règles du management moderne ainsi que des critères de compétence adaptées au métier de la compagnie. Par ailleurs les responsable concernés signalent que l'appréciation des performances des hommes demeure désormais présente l'entreprise s'appuie pas sur des critères de compétence et de résultats (performances). Cet élément renforce NAFTAL et favorise pas la dynamique de son changement dans le sens managérial universel et mondialisé du terme. Certes aujourd'hui la société se trouve dans un état de monopole mais ca n'empêche qui lui permet de penser client et de développer des capacités d'écoute commerciales et environnementales en permanence. Pour y remédier à certaines insuffisances que fait face aujourd'hui la compagnie en question dans le domaine du recrutement, les responsables dans leur globalité suggèrent des améliorations notamment sur le plan organisationnel et managérial comme le recours à une organisation facilitant l'écoute de l'environnement. S'ajoute à cela la Direction semble a donner un place importante à :

- ➢ La mise en place d'un personnel adéquat a la sélection des candidats.
- ➢ Respecter les consignes de la procédure existante
- ➢ Recrutement au besoin.
- ➢ L'évaluation de la performance.
- ➢ Mise au point d'un système de GRH et former le personnel.
- ➢ Prise en compte des ressources humaines et des expériences acquises dans le domaine.
- ➢ Prévoyance d'un plan de recrutement à l'aide d'exploitation des compétences au profil d'emploi tout au long de l'année.

- ❖ Finalement on a confirmé en nous basant sur les données et les faits de la DRH, qu'il existe un fonctionnement entre la politique de recrutement et d'acquisition des compétences et les pratiques de celle-ci sur le terrain la société doit délivrer l'emploi par compétence la même importance qu'elle fait au recrutement par métier.

11.4.2 **Synthèse globale et résultat de l'étude :**

Nos enquêtes réalisées sur le terrain de NAFTAL à partir d'une problématique de recherche et accompagné d'observations non participante par nos soins afin ,d'augmente la fiabilité des résultats, nous ont permis d'aboutir à un état des lieux et des résultats de l'étude.

S'agissant du processus de recrutement, il demeure suffisant aux besoin de la société car comme nous l'avons analysé lors de notre recherche ce processus grâce à l'effort de la DRH malgré la limite des ressource qu'elle investi en matière de prospection des candidats, malheureusement condamner la prospection en deux ressource uniquement (en interne et l'ANEM) conduit à un recrutement maigre de récolte et prévient l'entreprise d'autres compétences de valeur et talents présents sur le marché de travail.

NAFTAL doit répondre aux exigences et au développement constant du marché de travail moderniser ses ressources ainsi que ses méthodes classiques d'acquisition des compétences vers l'acquisition d'une meilleure culture managériale allant dans le sens de la recherche de l'excellence, de la performance et de la compétence.

Nos travaux de recherche sur le terrain nous ont permis de faire ressortir l'effort qu'engage la société afin de minimiser le décalage entre l'approche managérial dominant aujourd'hui et celle caractérisant la réalité de la compagnie.

L'état d'esprit qui règne, une bonne communication et complicité entre les employé du département PMC, les pratiques de gestion et le comportement humain sont ainsi des indices révélateurs qui favorisent la dynamique de changement vers l'acquisition d'une meilleure culture managérial allant dans le sens de la recherche de l'excellence, de la performance et de la compétence.

En complément à nos résultats d'étude, nos observations et analyses de la socité et des pratiques de gestion et notamment sur le plan humain nous retenons en général la clarté dans la définition des objectifs, la satisfaction de travail, la présence d'un système d'appréciation basé sur la logique managérial et des critères des compétences et performances.

L'organisation actuelle demeure entre lourde et dominée par une logique administrative.

La communication demeure assez efficace et permet une réelle intégration des ressources humaines dans la dynamique de la compagnie, s'ajoute à cela la présence d'un projet et d'un code d'éthique permettant de visualiser et promouvoir même les symboles, les valeurs, les normes de conduite et la culture même de la compagnie.

Notre synthèse sur le présent travail de recherche nous permet d'avancer un certain nombre d'astuces et de recommandations permettant NAFTAL de se démarquer dans un environnement concurrentiel et de moderniser ses ressources afin de donner envie aux bons candidats de leurs rejoindre, il s'agit des actes d'amélioration que nous suggérons car le management c'est gérer sous contrainte et se rendre efficace et performant à condition que le manager dépasse le stade de gestionnaire en s'investissant d'avantage et en repensant l'homme pas comme un sujet ou un auxiliaire a l'organisation mais plutôt comme un partenaire et un contributeur a la création de la richesse.

Parmi nos recommandations :

Valorisez votre entreprise sur le web : Nombreuses sont les entreprises qui créent des espaces dédiés au recrutement sur leur site. Et elles ne le font pas sans raison cela joue un rôle essentiel dans le parcours candidat. En effet, ils peuvent ainsi se renseigner sur l'environnement de travail, les valeurs de l'entreprise, le fonctionnement interne, les possibilités d'évolution, voire même l'équipe sur place…

Cela est très important, car aujourd'hui, les candidats recherchent avant tout une entreprise qui leur correspond, dans laquelle ils pourront s'épanouir et se sentir bien. Car, en plus de donner envie de vous rejoindre, cela permet de mieux qualifier les candidatures : s'ils ont les moyens de se renseigner sur vous, vos candidats sauront à quoi s'attendre, ce qui vous évitera les départs de « non-compatibilité ». Un coût non négligeable donc…

Mettez en place des méthodes de sourcing : Il s'agit désormais d'identifier les profils pertinents, de créer des viviers de talents, de savoir les accrocher commercialement et de communiquer activement avec eux.

Cela passe notamment par la création d'une page dédiée sur LinkedIn et la publication récurrente de contenu sur l'entreprise, mais aussi par la prise de contact avec des personnes déjà en poste, la sauvegarde des anciennes candidatures ou encore l'organisation d'événements de Networking. D'ailleurs, des applications dédiées pour gérer vos « pools » de talents existants.

Développez votre marque employeur : Aujourd'hui, il existe de nombreux moyens de communiquer autour de votre marque : réseaux sociaux, site internet, applications, publicités etc. Mais rare sont les entreprises qui pensent aux collaborateurs comme moyen de communiquer, alors qu'ils sont vos meilleurs ambassadeurs ! Il serait dommage de ne pas en profiter… Mais pour que vos employés parlent de leur entreprise autour d'eux, il faut qu'ils aient des choses (positives) à dire ! Pour cela, il faut travailler votre marque employeur en interne.

De quoi s'agit-il exactement ? Globalement, vous pouvez améliorer votre marque employeur en travaillant tous les aspects qui sont liés à la vie en entreprise :

Améliorer les espaces de travail (locaux, sanitaires, équipements, espace détente, cantine, terrasse…)

Faciliter l'intégration des collaborateurs et la cohésion d'équipe (journée d'intégration, afterworks, petit-déjeuner d'équipe, événement annuel, team-buildings…)

Permettre l'épanouissement professionnel (réalisation de projets personnels liés à l'entreprise, transfert de connaissances, parrainage, formations, mobilité interne…)

En résumé, améliorez la vie de vos employés pour qu'ils soient plus engagés et plus motivés et ils parleront de vous. D'autant plus que cela permet de les fidéliser, ce qui les rend plus performants. Pourquoi s'en priver ?

Améliorez le parcours candidat : Enfin, rien de pire pour un potentiel candidat que de mettre deux heures pour remplir tous les champs de votre formulaire de candidature et de tomber sur le message suivant : « Votre session a expiré, merci de vous reconnecter ».

D'ailleurs, 60% des candidats abandonnent le processus de candidature lorsque celui-ci est trop compliqué !

De ce fait, si vous ne voulez pas perdre vos candidats en chemin, il est indispensable de minimiser le circuit de candidature et de le faciliter au maximum. En fait, de la même façon que l'expérience utilisateur sur un site est cruciale pour le service marketing, l'expérience candidat est un aspect du recrutement à part entière.

- ✓ Pour cela, plusieurs actions peuvent être mises en place, parmi lesquelles :
- ✓ Réduire au maximum vos formulaires
- ✓ Faciliter le téléchargement du CV (via LinkedIn par exemple)
- ✓ Utiliser les jobboards et applications user-friendly
- ✓ Accepter les entretiens à distance
- ✓ Créer une adresse email pour le recrutement
- ✓ Utiliser la vidéo plutôt que de demander une lettre de motivation
- ✓ Clarifier et structurer vos annonces pour faciliter la lecture
- ✓ Réduire le nombre de clics et le chargement de vos pages
- ✓ Préciser au candidat les différentes étapes qu'il rencontrera (entretiens…)
- ✓ Bien communiquer en interne afin d'éviter de poser les questions en double

Finalement les méthodes pour attirer les talents sont nombreuses : les quatre aspects que nous vous décrivons ne sont qu'une petite partie de ce que la société pourra faire. En fait, il s'agit d'ajouter une dimension marketing à votre recrutement : utilisez votre créativité et testez-vous ! L'avantage de la différenciation, c'est qu'elle est unique !

En complément à ces idées, nous pensons que la réussite de NAFTAL de demain et demain c'est aujourd'hui et de repenser la place des RH et notamment son encadrement et ce par un réel investissement en amont et en aval du processus RH.

Nous pensons que l'amont (acquisition et choix des compétences) le recrutement constitue une clé déterminante.

Moderniser sa gestion des ressources humaines oblige aujourd'hui la société à se préparer aux impératifs de son ouverture sur le marché du transport pétrolier.

L'ouverture marché imposera a la société d'investir une vision managériale proactive et non réactive donc le recours a la compétence de demain voire le choix la formation le progrès continu constituerons les préoccupations stratégiques de la conduite des affaires de cette compagnie car le seul moyen permettant de se distinguer de la concurrence réside dans le porte feuille des compétence des hommes et des femmes qui composerons NAFTAL de demain, cette société ne sera plus un espace de production de service selon les principes d'une gestion classique, elle deviendra par contre un espace d'apprentissage permanent voire même une terre de changement et d'interaction avec ce nouveau monde de plus en plus mondialisé et qui ne cesse d'imposer la recherche de l'excellence et de la compétence

12 Conclusion

Notre stage de fin d'études s'est déroulé à la société algérienne de distribution et commercialisation des produits pétrolier NAFTAL ou nous avons relié la théorie à la pratique. En effet, l'observation du milieu de travail au sein de la DRH, et les recherches documentaires nous ont permis de connaitre les démarches adoptées pour procéder au recrutement, pour ensuite porter des analyses sur l'état de l'effectif entrant dans la société .

En guise de conclusion de ce chapitre, et selon notre diagnostic interne au sein de l'entreprise, nous avons constaté que NAFTAL accorde beaucoup d'importance à la pratique du recrutement malgré l'insuffisance au niveau de ses ressources en externe. Ainsi nous avons constaté d'après les résultats de l'observation, que le niveau de satisfaction des employé quant aux compétences déjà acquis et au processus de leurs prochaine acquisition est assez conséquent .Cela nous permet de prouver que l'hypothèse pratique dite : « L'effort investit par NAFTAL en matière de recrutement ne réponds pas entièrement aux exigences de la recherche des compétences » est incorrect et que la DRH fait un gros effort pour améliorer son processus de recrutement en vue d'acquérir les compétences et les meilleures talents répondant aux exigences et aux finalités de la société.

Au final nous avons proposé des recommandations pour la modernisation du ce mode de recrutement et d'acquisition de compétences à fin de optimiser son efficience et pour quoi pas se dirigé vers un recrutement essentiellement par compétences.

Conclusion Générale

« *Tous le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence* »
développe **A. MEIGNANT**

L'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle ne cesse de conduire le changement vers de nouveaux modes de management orienté de plus en plus vers la recherche, l'acquisition et le renouvellement des compétences. Ce qui caractérise le cadre d'orientation de l'entreprise d'aujourd'hui c'est l'intérêt qu'elle accorde à l'investissement dans la ressource humaine, cette dernière est devenue le capital le plus précieux de la création de la richesse.

Le processus de recrutement et de sélection de compétences constituent un des moyens de réponse au management de l'entreprise moderne ; il s'agit d'un domaine stratégique qui constitue l'amont du management et de la conduite des hommes qui nécessite d'avantage une philosophie et un cadre d'orientation voir même une vision à long et moyen terme sur les compétences futurs de l'entreprise.

Notre conclusion a pour but de dresser un bilan final de notre recherche, qui est focalisé sur la pratique d'acquisition des compétences dans l'entreprises Algériennes cas NAFTAL.

Notre point de départ repose sur le fait de déterminer le rôle et l'importance donnés par la société aux compétences dans le processus de recrutement.

S'agissant de nos travaux de recherche sur le terrain de la société NAFTAL relatifs à la problématique du processus de recrutement et de sélection des compétences ; il s'agit de rechercher comment cette compagnie procède elle au recrutement de ses ressources humaines ? Quelle est la place qu'occupe l'acte de recrutement au sein de la société?
Nos travaux de recherche sur le terrain à partir d'enquête par observation non participante et analyse du contenu des documents nous ont permis de situer l'existence de coordination entre le discours de la compagnie en matière de management du recrutement et la réalité perçue.
Cette alliance facilite guère la dynamique de l'entreprise devant les impératifs du nouvel environnement.

Aujourd'hui les efforts qu'investit la société consistent à répondre aux besoins de la clientèle d'où l'esprit client, la recherche de l'excellence de la performance et du meilleur service, demeure présent bénéficiaire dans l'état d'esprit de NAFTAL.

Les pratiques actuelles de la gestion du recrutement et du choix des ressources humaines sont auprès de répondre aux critères et aux exigences du management des compétences, la notion de compétence ne constitue un acte stratégique dans la conduite des ressources humaines de la société, notre hypothèses de départ a été dénoncé (H2) et notre problématique : **L'expérience de NAFTAL en matière de recrutement et de choix des ressources humaines repose t-il essentiellement sur des critères de recherche des compétences?** À enfin connu ca solution, on peut finalement dire que ; OUI l'expérience de NAFTAL en matière de recrutement et de choix des ressources humaines repose sur des critères de recherche des compétences et que la société doit optimiser son processus d'acquisition en appliquant les astuces notées précédemment pour une expérience plus avantageuse.

Les résultats sont analysés et interprétés par nos soins car il s'agit de montrer l'avantage que fait face la société en matière de management de recrutement.

Cet avantage selon les résultats de notre étude s'explique par un certain nombre de variables liées essentiellement à la gestion des ressources humaines dans son sens stratégique et compétentiel, ces variables sont :

- ✓ L'application d'une vision stratégique à long terme car la compagnie aujourd'hui gère au jour le jour la conduite de ses hommes.
- ✓ Le cadre d'orientation stratégique demeure bénéficiaire.
- ✓ La présence d'une philosophie et d'une charte permettant de situer la qualité des hommes et des femmes à choisir pour conduire l'avenir de l'entreprise dans ce nouveau monde ou la qualité des hommes prend de l'ampleur et devient un acte stratégique.
- ✓ La notion de compétence prend de place déterminante dans les pratiques de gestion et de recrutement de l'entreprise, cette notion demeure fortifiée par le faite d'existence d'état d'esprit monopole.

Ce mémoire de recherche a été, pour nous, un travail intéressant sur plusieurs points.
En effet il nous a permis, à travers l'enquête sur le terrain d'approfondir nos connaissances sur le sujet.

Les résultats de nos travaux de recherche sur le terrain de la société de NAFTAL demeurent indicatifs et non exhaustifs car il s'agit d'une contribution scientifique et académique relative à ce sujet de recherche. Nos travaux demeurent une ébauche à d'autres recherches plus approfondies en la matière.

Ce thème est d'actualité il mérite d'être étudié, nous offre une ouverture sur des travaux d'avenir et nous espérons que d'autres étudiants nous imiterons et voudrons traiter et élargir ce thème afin d'apporter d'éventuelles améliorations.

Bibliographies

OUVRAGE :

DIMITRI(W) : LES RESSOURCES HUMAINES, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 200.

H. de FALCO, maitriser ses recrutements, 5éme édition, édition DUNOD, 2016.

JOLI, (N), La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 2000.

Management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC.

PERETTI, (J-M), Ressources humaines, 13ème édition Vuibert, Paris, 2012.

Thévenet(M) et autres: Fonction RH, édition Pearson Education France, Paris, 2009.

TRAVEAUX UNIVERSITAIRE:

ACHAT (F), ASRADJ (A), **Le recrutement et l'application des testes**, Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane MIRA Bejaia

AGGOUN (M), L'appréhension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une organisation, Mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou

ALLIA (S), HAMIMED (I), L'apport du recrutement dans le choix des compétences, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales option Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.

BOUARABA(S), SOUMANI(M) ; **La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique,** Mémoire de fin de cycle, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2018

KHEROUFI(R) ET AUTRES : IMPACT DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES, MEMOIRE DE LICENCE EN SCIENCE COMMERCIALES OPTION MANAGEMENT, INC, 2006.

Document interne de l'entreprise

Site et article d'interne:

http://www.natal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE

http://www.sonatrach-dz.com

https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-67.htm/

https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-1-page-1.htm/
https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/

https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement/

Annexes

Annexe 1 : Maitrise des ressources humaines

Annexe 2 : Processus de Recrutement

Annexe 3 ; Dérogation de recrutement

Annexe 4 : PV d'entretien d'évaluation pour le recrutement

Annexe 5 : offre d'emploi.

Annexe 6 : Création d'une commission de sélection

Annexe 7 : teste de stresse

Annexe 8 : PV teste de sélection

Source : Propriété NAFTAL GPL

Annexe 1 : Maitrise des ressources humaines

BRANCHE GPL	Fiche d'identité du processus	EQ BGPL MQ 07 V2 Date d'application : 30/04/2013 Page : 1 sur 2

Nom du processus : Maitrise des Ressources Humaines

Code du processus : RH

Nom du pilote processus : HARKAT YOUCEF

Finalité : Mettre à disposition des activités de la branche GPL, une ressource humaine compétente nécessaire, la maintenir à niveau et gérer son développement au sein de la branche.

Axes Stratégiques et objectifs de la politique QHSE rattachés au processus
- Pérenniser les emplois en développant al ressource humaine, par une formation continue et ciblée ;
- Développer la qualification des ressources humaines et mutualiser les expériences.

Données d'entrée	Données de sorties
Orientations DCRH - Politique QHSE - Objectifs QHSE- Dispositions réglementaires et normatives- Budget notifié - Manuel d'organisation- Plan SMQ- Besoins exprimés (recrutement & formation)- Décisions de la revue de Direction et plan d'actions année (n) validé	Plans formation et emploi notifiés , réalisés et évalués- Rapport d'activités RH - Evaluation des fournisseurs renseignées – rapports d'évaluation des compétences établis – plan d'actions issus de l'évaluation des compétences établi - affectation de compétences réalisée- FTE-A enregistrées et traitées- Compte rendu Revue de processus et plan d'actions (n+1)

Exigences clients

- Respect des délais de mise à disposition
- Respect du niveau de qualification requit de la compétence mise à disposition.

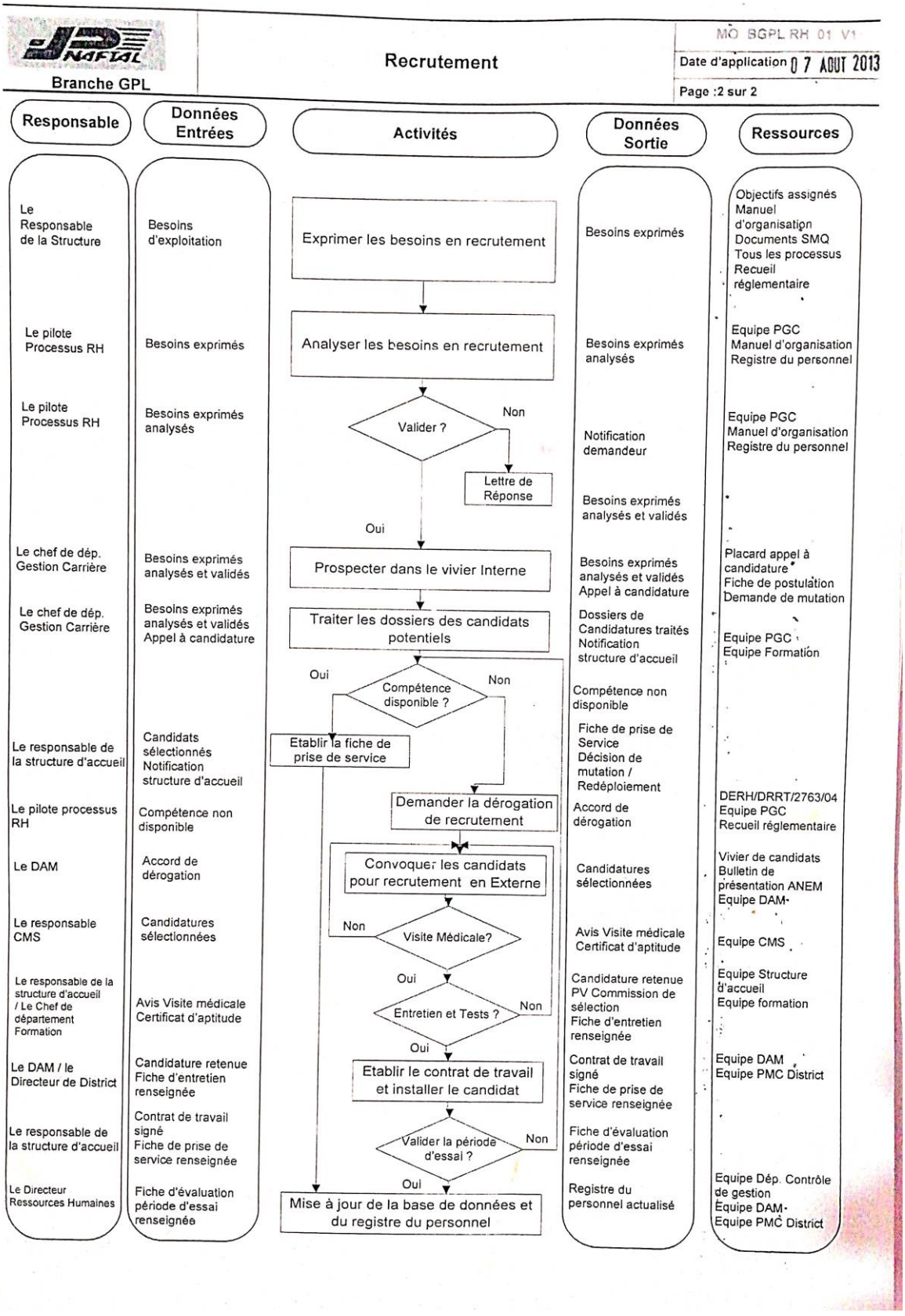
Processus fournisseurs	Processus clients
Tous les processus – DCRH- ANEM Organismes de formation (internes & externes)	Tous les processus de la Branche GPL
Exigences réglementaires, légales et normatives	**Contraintes/risques**
Voir le répertoire des documents d'origine externe	- Non disponibilité des compétences - Non réalisation des formations spécifiques ou réglementés, exemple habilitation électrique, bp chauffeur. - Mauvaise identification des besoins en formation. - Absence et départs non prévus.

Fréquences de la revue processus : Annuelle (Examen des données intermédiaires en Conseil de Direction District (Mensuel) et Conseil de Direction Branche (trimestriel)

Fréquences de la revue documentaires : Annuelle

Niveau de diffusion	Siège	X
	District	X
	CDS	X

Annexe 2 : Processus de Recrutement



Source ; Propriété interne NAFTAL GPL

Annexe 3 ; Dérogation de recrutement

FROM :DRH GCSUP FAX NO. :023829454 6 Sep. 2017 14:46

PMC
p/ action urgente.
06/09/17

Branche GPL
N°4684/DRH/PGC/3374/2017

Mohammadia, le 27 AOUT 2017

Monsieur le Directeur District GPL BOUIRA

Objet : Dérogation de recrutement (CDI)

Dans le cadre de la concrétisation **du budget de clôture de l'exercice 2017**, accordé par la Direction Générale, nous vous marquons notre accord pour procéder au recrutement à durée indéterminée de :

Département technique et maintenance
- Trois (03) Installateurs propane

Département finance et comptabilité
- Deux (02) Comptables

MCE BENI SLIMANE :
- Un (01) Cariste
- Un (01) Agent Prévention Intervention

CE SIDI KHALED :
- Un (01) Agent Prévention Intervention
- Un (01) Caissier

Nous vous demandons de déposer l'offre d'emploi auprès de l'ALEM territorialement compétente.

Il est à noter que toute dérogation de recrutement ne doit pas dépasser un délai d'exploitation de trois (03) mois, au plus tard le 30/11/2017.

Aussi, Nous vous rappelons que toute mise en paie doit être accompagnée de :
- La demande d'habilitation assortie de l'accusé réception des services compétents de la Wilaya ;
- Casier judiciaire de l'agent recruté ;
- La situation vis-à-vis du service national.

Le Directeur de la Branche GPL

K .BADA

BRANCHE GPL

Copie : Directions EXP/HSE/ DTM/DFC

Annexe 4 : PV d'entretien d'évaluation pour le recrutement

Branche GPL
N° 2250 DRH/Emploi/ 1197 2020

Mohammadia, le 29 JUIN 2020

Messieurs les Directeurs Districts GPL
Monsieur le Directeur UNMO

Objet : Procès-verbal d'entretien d'évaluation pour le recrutement

Dans le cadre de l'exploitation des procès-verbaux d'entretien d'évaluation pour les opérations de recrutement ; il nous a été donné de constater que ces derniers ne comportent pas toutes les données permettant une appréciation fiable des candidats retenus.

Pour cela, et en attendant la validation de l'IDG relative au processus de recrutement, nous tenons à vous préciser qu'il y a lieu de prendre en considération les orientations citées ci-après :

- L'offre d'emploi déposée au niveau de l'agence de l'emploi doit être élaborée conformément à la fiche descriptive du poste recherché, ainsi que les missions dévolues, et doit contenir :
  - L'intitulé du poste ;
  - La localisation de la structure ;
  - Les principales missions ainsi que les caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir.
  - Le profil recherché (diplôme et formation, expérience, connaissances complémentaires, âge, compétences requises).

- La commission Ad hoc doit s'appuyer lors de l'entretien d'évaluation des candidatures, sur les critères académiques et professionnels d'accès au poste, et doit être orienté sur les aspects liés à l'activité.

- Le procès-verbal élaboré au terme de l'opération de sélection, doit synthétiser les travaux réalisés par la commission, en contenant essentiellement les informations suivantes :
  - Les noms et prénoms des candidats présents au test ;
  - Les noms et prénoms des candidats absents au test ;
  - La liste des critères académiques et professionnels de sélection ;
  - Le classement des candidatures par **notation**, basé sur les critères cités supra ;
  - Les noms et prénoms des candidats retenus ;
  - Les noms et prénoms des candidats suppléants ;
  - La liste nominative des membres de la commission revêtue de leurs signatures et griffes.

BRANCHE GPL

Il y a lieu de souligner que pour les postes sensibles, tel que les chauffeurs et domaine HSE, les candidats sont soumis aux Tests Psychotechniques, qui constituent un support d'appui à la sélection.

A cet effet, nous vous sommons d'instruire vos services pour plus de rigueur dans l'élaboration de ces procès-verbaux, de les contrôler vigoureusement, lesquels doivent être transmis par bordereau d'envoi à la signature du premier responsable du District, tout en respectant la démarche, sous peine de rejet.

Aussi, nous interpellons votre attention quant au rôle principal du chef de département PMC, d'assurer le relais entre la commission Ad hoc de sélection, et l'ensemble des acteurs du processus de sélection, concourant ainsi, au maintien de la conformité de l'opération de recrutement, aux exigences réglementaires et légales et dispositions écrites et appliquées, et ce, dans le but de garantir la transparence et l'équité des résultats de la sélection à faire valoir en cas de requête des candidats.

Nous attachons une grande importance quant à l'usage systématique des étapes y afférentes citées précédemment.

Meilleures Salutations

P/ Le Directeur de la Branche GPL
Le Responsable Intérimaire

R. YAGUER

BRANCHE GPL

Annexe 5 : offre d'emploi.

SOCIETE NATIONAL DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION
DE PRODUITS PETROLIERS NAFTAL/SPA AU CAPITAL DE 15 650 000 000 DA

Branche GPL
District GPL Bouira
Cité 130Lgts BP81 Bouira
PMC/N°41/2/2017

Bouira le 22/10/2017

A Monsieur le Chef d'Agence

A.L.E.M Bouira
W. Bouira

Objet : Offre d'emploi.

Nous avons l'honneur de vous informer que notre entreprise envisage de recruter trois (03) Installateurs propane et deux (02) comptables au niveau de notre siège de direction sis à la cité 130 Logts Bouira, à cet effet nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre une liste de candidatures nécessaires répondant aux conditions suivantes :

1/Installateur Propane

- Avoir un niveau de troisième année secondaire (3ème A.S) minimum (Filières scientifiques) ;
- Titulaire d'un diplôme de CAP Installation Gaz et Sanìtaire
- Être âgé de plus de 20ans et mois de 30 ans ;
- Bonne aptitude physique et mentale ;
- Avoir une expérience de trois (03) années minimum dans le domaine Installation Gaz
- Etre en situation régulière vis-à-vis le service national.

2/Comptable principal

- Titulaire d'une licence classique ou Master1 dans le domaine finances et comptabilité ;
- Avoir une expérience de trois (03) années minimum dans le domaine finances et comptabilité ;
- Être âgé de moins de 30 ans ;
- Bonne aptitude physique et mentale ;
- Etre en situation régulière vis-à-vis le service national.

Veuillez agréer, monsieur, nos meilleures salutations.

الوكالة الولائية للتشغيل البويرة
البريد الوارد
الرقم
التاريخ 02 NOV 2017

Le Directeur du District GPL Bouira

M. KORDJANI

Annexe 6 : Création d'une commission de sélection

NAFTAL
Branche GPL
District GPL Bouira

DECISION N°_010_/2017
Objet : Création d'une commission de sélection

Le Directeur du District GPL Bouira ;

Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu les statuts de Naftal spa ;

Vu la résolution N°1 du Conseil d'Administration de Naftal Spa réuni le 15 Octobre 2017, portant désignation de Monsieur **Rachid NADIL** en qualité d'Administrateur de Naftal Spa ;

Vu la résolution n°1 de l'assemblée Générale Ordinaire de Naftal Spa réunie en session ordinaire le 15 Octobre 2017, portant approbation de la désignation de Monsieur **Rachid NADIL** en qualité d'Administrateur de Naftal Spa ;

Vu les résolutions n°1 et n°2 du Conseil d'Administration de Naftal Spa réuni le 15 Octobre 2017, portant élection de Monsieur **Rachid NADIL** en Qualité de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Naftal Spa ;

Vu la décision N° S.765.R14 DG du 31 Janvier 2017, portant modification du schéma de la macrostructure de la société Naftal ;

Vu la décision N° S. 774.DG du 14 janvier 2004, portant modification de l'organisation détaillée de la Branche GPL et ses différents amendements ;

Vu la décision DG N°316/DERH/DGCS/N°286/16 du 19.07.2016, portant désignation de Monsieur **BADA Kamel**, en qualité de Directeur de la branche GPL ;

Vu la décision S.668 du 02.09.2001, portant organisation du District GPL Bouira ;

Vu la décision DG/N°442/DCRH/DGCS/N°334/2017 du 28 Août 2017, portant désignation de Monsieur **KORDJANI M'Hamed** en qualité de Directeur du District GPL Bouira ;

Vu la dérogation de recrutement N° 1684/DRH/PGC/3374/2017 du 27/08/2017 ;

DECIDE

Article 1 : Il est créé au sein du District GPL Bouira une commission dénommée « **Commission de sélection** ».

Article 2 : La **Commission de sélection** a pour mission :

- La sélection de trois (03) Installateurs Propane au profit du Département Technique et Maintenance

Article3 : La **Commission de sélection** est composée des membres suivants :

- M r KACER Farid, Chef Département Technique et Maintenance P/I	Président
- Mr BENZITOUNE Mourad, Chef Service R.H P/I	Membre
- Mme ZAHAR Faiza, Chef Service Vente	Membre
- Mr SMAILI Abdelkader, ASI	Membre
- Mr HAZEM Saïd, Partenaire Social	Membre

Article 4 : La présente décision prend effet à compter de sa date de signature.

BOUIRA le, 30/11/2017

Le Directeur du District GPL Bouira
M. KORDJANI

Annexe 7 : teste de stresse

V1

TEST DE STRESS

A PARTIR DU

STROOP COLOR-WORD TEST

NOM : _____ PRENOM : _____

SEXE : _____ AGE : _____ DATE : _____

PROFESSION : _____

CONSIGNES GENERALES

Le TEST DE STRESS mesure la rapidité de réaction : il comporte trois parties. Avant chacune d'elles, il y a deux exemples résolus et cinq exercices d'entraînement pour vous montrer ce que vous devez faire. Commencez chaque partie dès que l'on vous donne le signal et travaillez le plus vite et le mieux possible. Vous avez exactement 90 secondes pour chaque partie. ASSUREZ-VOUS TOUJOURS D'AVOIR BIEN COMPRIS LES CONSIGNES. SI VOUS NE COMPRENEZ PAS, DEMANDEZ A L'EXAMINATEUR. AUCUNE REPONSE NI EXPLICATION NE SERA DONNEE APRES LE SIGNAL DE DEPART.

PREMIERE PARTIE

CONSIGNES

Ecrivez la première lettre de chaque mot dans la case correspondante. Il y a deux lignes d'exemples pour vous montrer ce que vous devez faire et cinq exercices pour que vous puissiez vous assurer d'avoir bien compris. Commencez par la première ligne, en suivant l'ordre des colonnes : 1, 2, 3, 4, puis faites la ligne suivante etc.

Exemple

1	2	3	4	1	2	3	4
Rouge	Bleu	Vert	Jaune	R	B	V	J
Bleu	Jaune	Rouge	Vert	B	J	R	V

Exercice

1	2	3	4	1	2	3	4
Jaune	Rouge	Vert	Bleu	☐	☐	☐	☐
Vert	Jaune	Bleu	Rouge	☐	☐	☐	☐
Bleu	Vert	Rouge	Jaune	☐	☐	☐	☐
Rouge	Bleu	Jaune	Vert	☐	☐	☐	☐
Vert	Rouge	Bleu	Jaune	☐	☐	☐	☐

Sur les deux pages suivantes, vous trouverez des exercices semblables. NE COMMENCEZ PAS AVANT LE SIGNAL DE DEPART. Quand on vous donnera le signal, vous remplirez le plus de cases possible jusqu'à ce qu'on vous dise d'arrêter. N'oubliez pas que vous devez travailler horizontalement en suivant l'ordre des colonnes (1, 2, 3, 4). Vous avez 90 secondes.

NE TOURNEZ PAS LA PAGE AVANT QU'ON VOUS LE DISE

CREAS CENTRE DE RECHERCHE D'ÉDITION ET D'APPLICATIONS PSYCHOLOGIQUES

Copyright © 2007, Centre de Recherche d'Édition et d'Applications Psychologiques Villa N° 33, El Omrania, Dely Ibrahim - Alger
Edition d'origine. Copyright © 1974, les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, ECPA, Paris - Tous droits réservés

Annexe8 : PV teste de sélection

NAFTAL
DISTRICT GPL BOUIRA

Bouira, le 30/11/2017

PROCES VERBAL
TEST DE SELECTION

Objet : Recrutement de 03 installateurs propane.
Réf : - Dérogation de recrutement N° 1684/DRH/PGC/3374/2017 du 27/08/2017
- Offre d'emploi PMC N°452/2017, du 22/10/2017
- Liste des candidats ALEM Bouira N°101/2017, du 12/11/2017

Les membres constituant la commission de sélection *(désignés selon la* décision N°010/2017 du 30/11/2017) sont :

KECER Farid (Chef du Département Technique P/I)	Président
ZAHAR Faiza (Chef de Service ventes)	Membre
BENZITOUNE Mourad (Chef de Service RH P/I)	Membre
HAZEM Said (Représentant des travailleurs)	Membre
SMAILI Abdelkader (Assistant Sureté Interne N2)	Membre

Déroulement du test :

En date du 30 novembre 2017, à 13 heures, s'est tenue, au siège du District GPL Bouira, un test de sélection en vue du recrutement de trois (03) installateurs propane, au profit du département technique et maintenance, suivant la dérogation de recrutement et les offres d'emploi (ALEM Bouira) sus référencées et dont les copies sont jointes à ce PV.

L'épreuve écrite et orale s'est déroulée dans les meilleures conditions, où seuls les quatorze(**14**) candidats réunissant les conditions citées dans l'offre d'emploi (sur un total de **33** transmis par l'ALEM), ont été invités à y participer, où seulement les six (06) dont les noms suivent ont répondu présents :

- REZIG Med REDOUANE
- HADOUCHE AMIN
- AZZOUZ ABDERRAHMANE
- LOUANACI MASSINISSA
- REZKI HAMMOUCHE
- ALLOUCHE NAIM

13 Liste des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux et figures

Liste des Abréviation

Résumé

Introduction Général

Chapitre I : La GRH dans l'entreprise

1 Introduction 6

2 Section1 :Qu'est ce que la GRH 7

2.1 L'évolution de la fonction ressources humaines 10

2.2 La GRH, domaines et missions 12

2.2.1 Domaines de la GRH : 13

2.2.2 Les missions de la GRH : 14

2.3 Les objectifs de la GRH 16

2.3.1 Les objectifs fonctionnels : La GRH vise les objectifs fonctionnels suivant : 16

2.3.2 Les objectifs organisationnels : La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation : 16

2.4 Enjeux de la GRH 17

2.4.1 Enjeux manifestes 17

2.4.2 Enjeux cachés 17

3 Section 2 : La compétence au cœur du succès de votre entreprise 18

3.1 Quelques définitions actuelles 19

3.2 De la logique de poste à la logique de compétences 21

3.2.1 La notion de poste 22

3.2.2 L'émergence de la compétence 24

3.2.3 Le rôle des managers dans le choix des compétences (voir figure N°4) : 24

3.3 La logique compétence et ces enjeux 26

3.3.1 Les enjeux de la compétence 29

3.3.2 L'enjeu économique : 29
3.3.3 L'enjeu organisationnel : 29
3.3.4 L'enjeu sociétal : 30
4 CONCLUSION : 30
5 INTRODUCTION : 33
6 Section 1 : Le recrutement au sein de la GRH 34
6.1 Définition et Objectifs du recrutement : 34
6.1.1 Définition : 34
6.1.2 Objectif du recrutement 34
6.2 Recrutement et stratégie d'entreprise 35
6.2.1 Recruter, un acte de gestion stratégique 35
6.2.2 Recruter, un levier de communication : 36
6.3 Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût : 37
7 Section 2 : Étapes du processus de recrutement 37
7.1 Principales étapes du processus de recrutement 38
7.1.1 Phase 1 : définition du besoin 38
7.1.2 Phase 2 : définition du profil 41
7.1.3 Phase 3 : source de recrutement (sourcing) 46
7.1.4 Phase 4 : moyens de recrutement 50
7.1.5 Phase 5 : campagne de recrutement 55
7.1.6 Phase 6 : sélection 56
7.1.7 Phase 7 : La décision d'embauche, phase ultime de la sélection 57
7.1.8 Phase 8 : intégration 61
7.2 Limites d'un processus de recrutement 65
8 Conclusion 67
9 INTRODUCTION 70
10 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « District GPL BOUIRA » 70
10.1.1 Présentation général de NAFTAL : 70
10.1.2 L'organisme d'accueil District GPL BOUIRA : 78
11 Section 2 : L'analyse du processus du recrutement au sein de NAFTAL : 87
11.1 Code du processus de la Maitrise des ressources humaines de l'entreprise (Annexe N°0) : 87

11.2 La procédure de recrutement de l'entreprise (Annexe N°1) : 89
11.2.1 Définition du besoin : 89
11.2.2 Source de recrutement : 90
11.2.3 L'offre d'emploi (voir Annexe N0) : 92
11.2.4 La sélection : 93
11.2.5 L'Intégration : 95
11.2.6 La période d'essai....95
11.3 Présentation de la méthodologie de la recherche : 97
11.4 Enquête qualitative par observation 97
11.4.1 Analyse et interprétation des résultats 97
11.4.2 Synthèse globale et résultat de l'étude : 102
12 Conclusion....106
Conclusion Général
Annexe
Table de matière