

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Le DRH stratège en matière de
recrutement et d'adéquation: profil de
candidat / poste du travail.
Etude de cas : BNA (KOLEA)**

Présenté par :

Melle. Imene ZERROUKI

Encadré par :

**Mme. Dalila CHERIF
Maitre de conférences « A » à EHEC**

**3^{ème} Promotion
Juin 2016**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Le DRH stratège en matière de
recrutement et d'adéquation: profil de
candidat / poste du travail.
Etude de cas : BNA (KOLEA)**

Présenté par :

Melle. Imene ZERROUKI

Encadré par :

**Mme. Dalila CHERIF
Maitre de conférences « A » à EHEC**

**3^{ème} Promotion
Juin 2016**

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A celle qu'a ma aimée toujours, qu'a ma enseigner et éduquer sur des bases pertinente afin de me rendre une personne efficace et efficiente dans cette société, à ma Mère....

A celui qui ma préparer un vrai climat de vie et d'apprentissage, qui n'a jamais hésité à répondre à mes besoins de plusieurs ordre pour être une personne responsable et efficace dans notre société, à mon père.....

A mes très chers frères et sœurs qui ont été toujours à coté de moi dans le succès que dans l'échec et qui n'ont pas cessé de m'encourager pour fournir plus d'effort.....

A tous mes ami(e)s sans exceptions

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage ainsi la volonté d'avoir pu réaliser ce travail.

Je tiens de remercier toute personne qui a contribué à l'accomplissement de ce travail : mon encadreur madame CHERIF pour ses précieuses orientations et son esprit d'encadrement constant.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables de la banque BNA centrale et régionale, à monsieur ZOUBIRI Chef de Département de la Gestion Administrative et de Budget.

Enfin, j'adresse mais plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	page
1	Les différents critères qui caractérisent l'apparition de la fonction du personnel	10
2	Les principales activités de la fonction personnel	14
3	rôles et missions du responsable de personnel	16
4	l'apparition de la fonction RH	18
5	Le DRH et ses clients	31
6	Distinguer le marketing RH du marketing interne et du marketing social	39
7	Quelques tests de recrutement	51
8	Les indicateurs par phases de processus de recrutement	55
9	Erreurs possibles dans un processus de recrutement	60
10	Grille d'élaboration du profil de candidat	72
11	L'effectif de la DRE	93
12	La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	111
13	La répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	111
14	La répartition de notre échantillon selon le statut professionnel au niveau de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation)	112
15	La répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté	113
16	Les modalités de recrutement au niveau de la DRE	114
17	Les critères de sélection retenus par la BNA lors de recrutement	115
18	Les différents moyens utilisés pour la sélection	117
19	L'état de complexité et/ou de simplicité des tests et des entretiens	118
20	La satisfaction des employés envers leur recrutement	119
21	L'adaptation de poste du travail aux qualifications des ressources humaines	120
22	L'effectif des demandeurs d'un changement de poste	121
23	La réponse aux demandes de changement de poste par la DRE	122
24	Le nombre de personnes acquises au moins une expérience avant leur recrutement au niveau de la BNA	122
25	Le degré de correspondance entre les tâches et le domaine de compétences des RH	123
26	Le type de connaissances des employés	124
27	La nature de contrat du travail signé avec les RH, au niveau de la BNA	125

28	Les personnes ayant bénéficiées d'une formation après le recrutement, au sein de la BNA	126
39	Les facteurs de satisfaction tirés par notre échantillon vis-à-vis le travail	127
30	La posture de personnel à l'égard de changement de poste du travail	128
31	Les souhaits du personnel concernant le poste à pourvoir	129

Liste des figures

N°	Intitulé des figures	page
1	les étapes de processus de recrutement	26
2	le processus de formation	27
3	Les diverses responsabilités du DRH	30
4	Le processus de définition d'une stratégie employeur	40
5	les huit phases d'un recrutement	47
6	La structure du système bancaire	87
7	La structure du système bancaire	94

Liste des graphiques

N°	Titre du graphique	Page
1	La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	111
2	La répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	112
3	La répartition de l'échantillon selon le statut professionnel au niveau de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation)	113
4	La répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté	114
5	Les modalités de recrutement au niveau de la DRE	115
6	Les critères de sélection retenus par la BNA lors de recrutement	116
7	Les différents moyens utilisés pour la sélection	117
8	L'état de complexité et/ou de simplicité des tests et des entretiens	118
9	La satisfaction des employés envers leur recrutement	119
10	L'adaptation de poste du travail aux qualifications des ressources humaines	120
11	L'effectif des demandeurs d'un changement de poste	121
12	La réponse aux demandes de changement de poste par la DRE	122
13	Le nombre de personne acquises au moins une expérience avant leur recrutement au niveau de la BNA	123
14	Le degré de correspondance entre les tâches et le domaine de compétences des RH	124
15	Le type de connaissances des employés	125
16	La nature de contrat du travail signé avec les RH, au niveau de la BNA	126
17	Les personnes ayant bénéficiées d'une formation après le recrutement, au sein de la BNA	127
18	Les facteurs de satisfaction tirés par notre échantillon vis-à-vis le travail	128
19	La posture de personnel à l'égard de changement de poste du travail	129
20	Les souhaits du personnel concernant le poste à pourvoir	130

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
DRH	Direction des Ressources Humaines/ Directeur
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
GRHAO	Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur
5 E	Ecoute, Equité, Epanouissement, Employabilité, Ethique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
RRH	Responsable des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégiques des Ressources Humaines
6P	Produit, Prix, Promotion, Place, Personnes et Processus
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
OPQ	Occupational Personality Questionary
CV	Curriculum vitae
KSAO	Knowledge, Skills, Abilities, Other characteristics
PAQ	Position Analysis Questionnaire
CMQ	Common Metric Questionnaire
ANEM	Agence Nationale d'Emploi
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
DJE	Direction Juridique Des Engagement
DPO	Direction de la Prévision et de l'Organisation
DI	Direction de l'Informatique
DC	Direction de la Comptabilité
DIP	Département Instrument de Paiement
DER	Direction Encadrement du Réseau
DMC	Direction Marketing et Communication

DFT	Direction Finance et Trésorerie
DSERC	Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances
DRICE	Direction des relations Internationales et du Commerce Extérieur
DTOE	Direction du Traitement des Opérations avec l'Etranger
DPRS	Direction du Personnel et des Relations Sociales
DMG	Direction des Moyens Généraux
DPP	Direction de la Préservation du Patrimoine
DF	Direction de la Formation

Résumé :

Le souci majeur du DRH de 21^{ème} siècle est de répondre en qualité et en quantité aux besoins de l'organisation, particulièrement en matière de ressources humaines compétentes. En revanche, le management de recrutement représente 80% du management moderne, de même, la sélection du bon candidat à un effet organisationnel et RH représentatif.

La qualité de recrutement conditionne le choix des hommes et des femmes, c'est pourquoi le DRH stratège veille à la mise en place d'une politique de recrutement efficace utilisant des moyens et des outils pertinents et adaptant à la qualité de recrutement et aux exigences du poste de travail.

L'objectif de notre travail est centré sur l'étude des pratiques et des rôles de la Direction des Ressources Humaines dans la recherche de la bonne adéquation : profil de candidat / poste du travail. On se réfère, dans notre étude, à deux approches : qualitative et quantitative qui renvoient à l'évaluation des pratiques RH en matière de sélection et l'analyse des critères de choix d'une bonne combinaison (profil de candidat/ poste du travail) afin de garantir la performance de l'entreprise.

Mots clés :

DRH stratège, recrutement, sélection, adéquation, profil de candidat, poste du travail.

Abstract:

The main worry of the HRD in the 21st century is to satisfy, in quality and quantity, the organizational needs, particularly about the human resources skills.

The management of recruitment represent 80% of modern management. Also, the selection of the right candidate to effect organizational and HR representative.

The recruitment quality determines the choice of men and women, which is why the HR strategist ensures the establishment of an effective recruitment policy means, using relevant tools and adapting the quality of recruitment and requirements workstation.

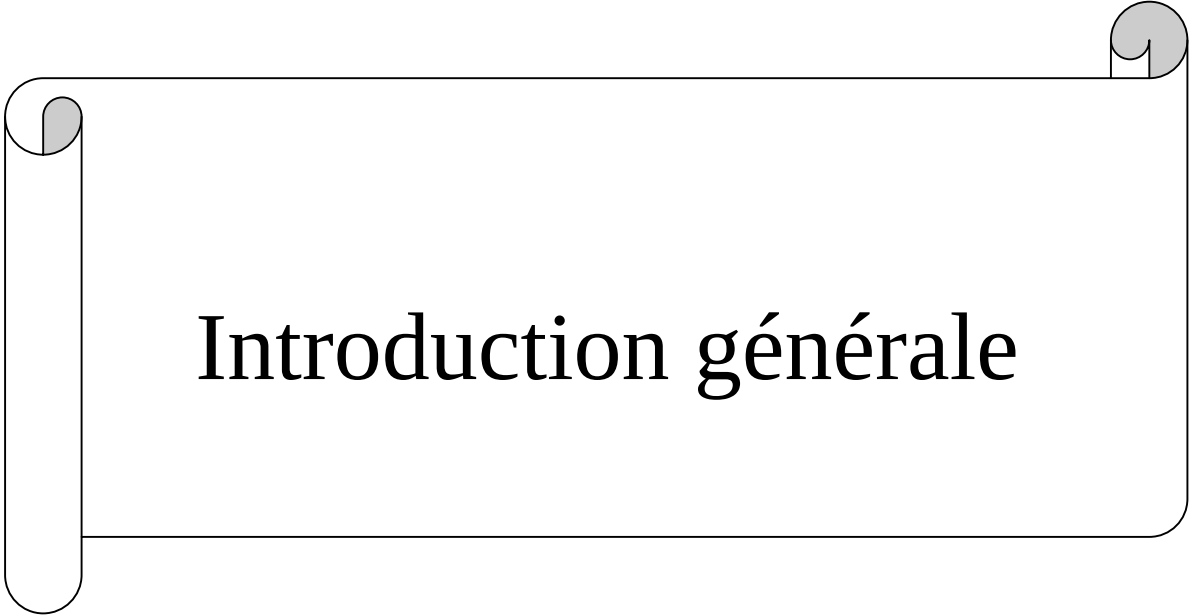
The aim of our work is focused on the study of practices and roles of the Human Resources Department in finding the right match: candidate profile / post work. It refers, in our study, at two approaches: quantitative and qualitative which refer to the evaluation of HR practices in the selection and analysis of criteria for choosing a good combination (candidate profile / post work) to ensure the company's performance.

Keywords:

HR strategist, recruitment, selection, adequacy, candidate profile, post work.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	P 1
Chapitre I : l'évolution des rôles et des missions de la DRH.....	P 7
Section1 : La DRH dans l'approche classique de la gestion de personnel.....	P 7
Section 2 : La DRH dans l'approche managériale moderne.....	P 21
Section 3 : La DRH dans l'approche marketing RH.....	P 36
Chapitre II : la recherche de l'adéquation	
profil de candidat / poste du travail	P 45
Section 1 : le management de recrutement.....	P 45
Section 2 : le poste de travail.....	P 61
Section 3 : le profil de candidat.....	P 67
Section 4 : l'adéquation entre le profil de candidat et le poste du Travail	P 73
Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management	
de recrutement au niveau de la BNA (DRE).....	P 84
Section 1 : l'environnement bancaire Algérien.....	P 84
Section 2 : présentation de la BNA.....	P 92
Section 3 : Méthodologie de la recherche.....	P 106
Section 4 : Analyse et synthèse des résultats de l'étude empirique.....	P 110
Conclusion générale.....	P 144

A decorative graphic of a scroll, rendered in a light gray color. It features a central rectangular area with rounded corners, and a vertical strip on the left side that is also rounded at the top and bottom, resembling a scroll's binding or a piece of paper being unrolled. The scroll is positioned horizontally across the middle of the page.

Introduction générale

Introduction générale :

Les évolutions rapides du contexte imposent aux entreprises et aux organisations de définir de nouveaux standards pour la fonction RH. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre par les managers.

Les entreprises sont de nature contingente, leurs directions des ressources humaines ont subi de profondes mutations, ainsi les exigences des dirigeants exprimées et les nouvelles attentes des acteurs du marché de l'emploi ont provoqué des incidences importantes sur la fonction RH. Ce qui a poussé les chercheurs de domaine à exploiter leurs études sur l'amélioration de la qualité des biens et des services par la restructuration des systèmes, des méthodes et des outils de travail.

Aujourd'hui, le marché du recrutement a changé et en conséquence, la conception du recrutement a évolué elle aussi. Bien souvent, avant de mettre en place une stratégie de recrutement il est d'abord primordial d'évaluer les facteurs d'évolution du métier. Le succès des entreprises repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir de leurs ressources humaines. Les connaissances, l'expertise et les idées des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation. Recruter coûte cher ! En temps, en argent, en espoir, en énergie, en confiance et en crédibilité...

Le directeur des ressources humaines représente la fibre sociale de l'entreprise, il est l'un des acteurs clés du processus de recrutement. Le DRH stratège est désormais dans l'obligation d'embaucher la bonne personne au bon poste et dans le bon contexte en cherchant le candidat ayant le profil le plus en adéquation avec le poste à pourvoir.

Mettre une personne dans un poste de travail, à moyen ou à long terme, est semble un synonyme du mariage en sociologie, car la relation entre ses deux variables dépasse la simple expression d'exécution ou de maîtrise pour avoir à chaque fin de mois une somme d'argent, mais le vrai sens de cette relation c'est tout d'abord aimer : on aime ce qu'on fait, ensuite : faire ce qu'il faut faire et à la fin être fier de ce qu'on a fait. C'est cela le vrai sens de travailler car « pour aimer notre travail, il faut savoir donner » lorsqu'on aime on donne sans estimer, on respecte notre poste et on prend la responsabilité de nos actes. Donc le bon

recruteur doit cumuler les points de semblance entre le candidat et le poste pour construire la parfaite combinaison et de s'assurer que cette tâche soit entre de bon mains.

Notre thème de recherche porte sur « **le DRH stratège en matière de recrutement et d'adéquation : profil de candidat / poste du travail** ». Nous avons choisi ce thème vu que la bonne concordance entre le profil de candidat et les exigences du poste reste la phase la plus difficile dans chaque recrutement. Le noyau des problèmes de la majorité de nos entreprises est l'incapacité de faire le bon choix lors de la sélection, ce qui engendre un effet rétroactif sur tout le processus de recrutement, car si on commence par une définition de besoin flou et erronée, on termine par l'incapacité de comprendre le problème et donc de recruter n'importe qui, pour le poste en question. Sinon Un problème bien posé est un problème à moitié résolu !

Pour les besoins de notre travail de recherche, on insiste sur le recrutement et les pratiques RH mises en place pour répondre aux exigences du poste de travail.

La BNA (Banque Nationale d'Algérie) objet de notre étude de cas investi-elle sur le terrain des pratiques modernes du management de recrutement cohérent et adapté aux exigences du profil et de poste.

Cet état de fait, conduit à poser la problématique suivante :

Comment le DRH avec ses nouvelles missions fait-il pour chercher et recruter des candidats répondants aux profils définis par l'organisation ?

Ce qui nous amène à poser les questions suivantes:

- Quels sont les nouveaux rôles du DRH ?
- Quels sont les critères de choix de bon profil adoptés par la DRH ?
- Les critères de sourcing et de sélection, sont ils conformes aux exigences actuelles du poste et de contexte?
- Quelles sont les pratiques RH mises en place par le DRH stratège dans le choix de la bonne personne, favorisant un état de relation (gagnant-gagnant) pour la nouvelle ressource que pour le projet de l'entreprise.

Et d'émettre les hypothèses à savoir :

- 1) Les nouvelles missions de DRH se traduisent par la formation en temps réel, la gestion efficace de connaissances et de compétences, l'harmonisation dans la gestion des carrières et particulièrement le recrutement des bons profils.
- 2) Le bon choix du candidat par rapport au bon poste exige une utilisation efficace d'outils d'évaluation (CV, tests, entretien,...etc.)
- 3) Les pratiques de recherche et de sélection des candidats au niveau de la BNA, sont modernisées et informatisées ;
- 4) Les pratiques mises en œuvre par le DRH stratégie pour effectuer le meilleur choix résident dans l'analyse de besoin en recrutement et la détermination des exigences du poste à pourvoir ; le choix des modes de sourcing selon les profils de candidats ; engager des recruteurs professionnels pour la phase d'évaluation et identifier les bonnes méthodes et enfin, la prise de décision et la fidélisation de la nouvelle recrue.

Concernant la démarche de travail, nous avons eu recours en premier lieu à l'étude quantitative, qui a pour objet de construire une vision et de prendre une idée sur la situation des RH internes à la BNA concernant leurs postes du travail, en vue de mesurer le degré d'efficacité des procédures appliquées par la DRH dans la recherche de la bonne personne.

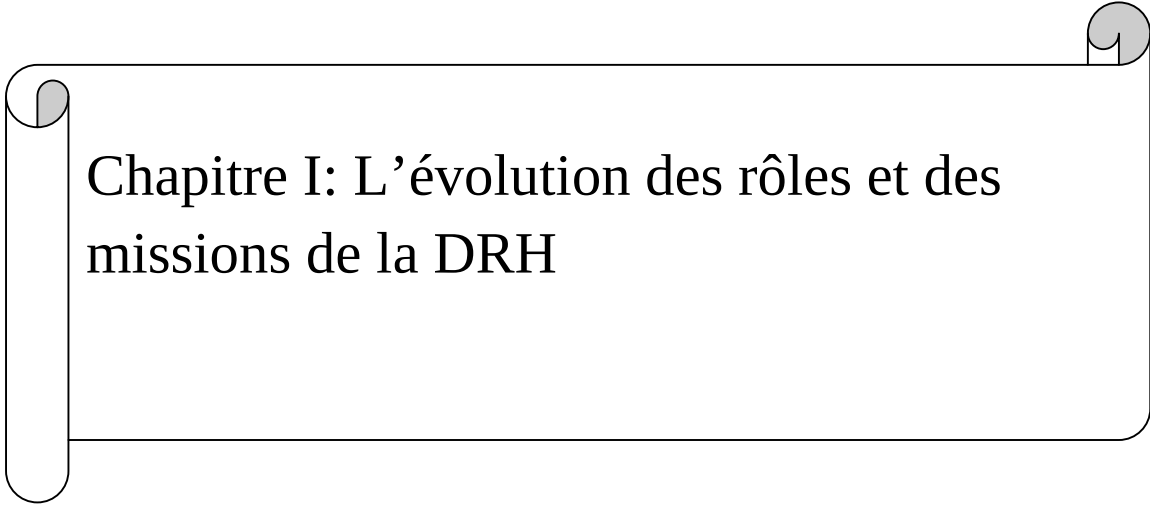
En deuxième lieu, à l'étude qualitative qui se caractérise par la réalisation de deux entretiens qui nous a permis de mieux comprendre la logique de la sélection et les critères du choix chez les recruteurs, les procédures, les moyens et le degré d'importance accordé à cette mission par la DRH d'une part, et de connaître les nouvelles missions de la DRH au niveau de la BNA, d'autre part.

En ce qui concerne le plan de notre mémoire, il se compose de Trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous nous attacherons, via une revue de littérature, à décrire les évolutions des rôles et des missions de la DRH (direction des ressources humaines).

Le deuxième chapitre portera sur la question d'adéquation profil de candidat et poste de travail dans un processus de recrutement.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique menée auprès de la banque BNA (Direction de Réseau d'Exploitation), constituée d'un questionnaire et renforcée par deux entretiens auprès de deux responsables de la BNA.

A decorative graphic consisting of a horizontal scroll with rounded ends. The scroll is white with a thin black border. At the top right corner, there is a small grey circular element with a white '1' inside, resembling a page number or a scroll tab. The text 'Chapitre I: L'évolution des rôles et des missions de la DRH' is written in a black serif font inside the scroll.

Chapitre I: L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- **Section 1 : La DRH dans l'approche classique de la gestion de personnel**
- **Section 2 : La DRH dans l'approche managériale moderne**
- **Section 3 : La DRH dans l'approche marketing RH**

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Dans les entreprises occidentales jusqu'à la fin des années 60, la fonction personnel se limitait essentiellement à l'administration du personnel. C'est vers les années 70 que s'est développée une véritable gestion de personnel s'appuyant sur des outils plus performants.

Mais il a fallu d'attendre les années 80 pour que la fonction personnel devienne une véritable Gestion des Ressources Humaines.

La GRH telle qu'elle est connue aujourd'hui plusieurs mutations confrontées aux changements technologiques et socio- économiques. Les missions du directeur des ressources humaines ont développées pour faire face aux nouveaux défis et atteindre les objectifs définis dans le cadre du projet de l'entreprise.

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

Notre travail sera structuré comme suit : Dans un premier lieu, nous présenterons la DRH dans l'approche classique de la gestion du personnel, décrirons les missions de responsable de personnel.

Nous consacrons la deuxième partie à la DRH dans l'approche managériale moderne, en montrant les axes d'évolution

Nous terminerons par la DRH dans l'approche de marketing RH, ce nouveau mode de GRH qui constitue un atout stratégique à moyen et long terme.

Section 1 : La DRH dans l'approche classique de la gestion de personnel :

1.1. La gestion de personnel : définition, Rôles et missions

1.1.1- Définition de la gestion du personnel :

La conscience de l'importance de l'homme dans le travail a été omniprésente depuis des siècles. Un président d'une grande firme Américaine disait : « *Retirez- moi mes machines et*

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

*mes capitaux mais laissez- moi mes hommes et très rapidement notre entreprise retrouvera sa vigueur et son marché ».*¹

Plusieurs auteurs ont entamé le champ de la gestion du personnel, ils ont été toute à fait d'accord sur le principe que le travail s'accomplit par des êtres humains et c'est notamment sur le choix de l'homme le plus apte que repose en partie le succès d'une entreprise.

Lakhdar SEKIOU a cité dans son ouvrage « la gestion du personnel » plusieurs définitions de la gestion du personnel selon différents auteurs, classées en deux types : définitions conventionnelle et systémique.

Définition conventionnelle : Thomas G. Spates définit la gestion du personnel comme étant « *un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour leur groupe, et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux* »²

Définition systémique : Joseph C. Pierre, s'inspirant de Wendell French, présente la gestion du personnel comme étant « *la fonction du management dont l'objet de concevoir, de planifier, de coordonner et de contrôler l'ensemble interdépendant et inter relié des processus et d'éléments facilitateurs ou catalyseurs qui, d'une part, visent à l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation, c'est-à-dire qui se réfèrent à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la motivation des membres de l'entreprise et, d'autre part, s'efforcent d'assurer la continuité de l'entreprise en tant que groupe social soumis à des pressions et des tensions externes et internes* »³

Cette définition met l'accent sur l'approche systémique qui nous amène à considérer l'organisation comme un système socio technique structuré avec des intrants (inputs : tâches, les attentes et les besoins..) et des extrants (outputs: les objectifs réalisés et les besoins satisfaits).

¹ BIRRIENS, (J. J) : *Information et Management*, édition Dunod Economie, Paris, 1970, cité par KASOMBOY in service du personnel et son organisation à l'ONPTZ – Kisangani.

² SPARES, (T.G): *An Objective Scrutiny of Personnel Administration*; New York, American Management Association, 1944, P.9.

³ PIERRE, (J.C) : *la gestion des ressources humaines : une approche intégrée et prévisionnelle*, France Management, 1974, PP.32-33.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

1.1.2- Evolution historique :

La gestion du personnel a connue plusieurs mutations depuis le moyen âge où elle a été en état embryonnaire. L'apparition des premières relations entre le salarié et l'employeur était la caractéristique la plus importante à cette époque, en créant des relations sociales nouvelles fondées sur la profession et le travail. La structure interne était très rigide et composée des maîtres, d'apprentis et des compagnons. Ces derniers sont devenus des salariés qui peuvent accéder à la propriété des moyens de production.

À l'issue de la Révolution Industrielle, le monde en particulier occidental a connu une grande transformation des moyens et des mécanismes industriels et productifs d'une part, mais cela a engendré des nouveaux problèmes de la gestion du personnel à travers la création des tâches répétitives et peu qualifiées. Le responsable de la « fonction personnel » à cette époque a rempli un rôle de peu d'importance face aux multiples problèmes d'organisation, de coordination, de motivation, et de contrôle.

1.1.2.1- L'apparition de la notion de la gestion du personnel :

L'apparition de la fonction de personnel peut se résumer de la manière suivante :

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Tableau n° 1- 1 : les différents critères qui caractérisent l'apparition de la fonction du personnel

Période caractéristiques	L'homme économique avant 1900	L'homme économique (1900- 1930)
Intitulé de la fonction	inexistante (chef d'entreprise)	à partir de 1914 « chef du personnel »
La conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Utilitariste (main d'œuvre substituable)
Style de gestion	autoritarisme des dirigeants	style bureaucratique
Fonction personnel	l'inexistence de la dimension humaine.	-il n'existe que quelques services spécialisés dans la fonction personnelle Il s'agit essentiellement des centres d'apprentissage et des centres d'embauche -décision finale en GRH reviennent au responsable -les délégués du personnel sont apparus en 1917
Service personnel	absence d'un service de personnel bien organisé	application du taylorisme à l'organisation, création du service du personnel.
Les courants de la pensée économiques	/	L'école classique des organisations

Source : LACHKAR, (A) : « Gestion de Développement des Ressources Humaines » in revue Tendances RH, p.1.

Le tableau ci dessus représente les étapes de la naissance de la gestion du personnel et cela sous la contribution des nombreux travaux et théories qui ont favorisé l'enrichissement et le développement de l'organisation des relations du travail.

a- l'école classique :⁴

L'école classique caractérise par une vision mécaniste et scientifique de l'organisation du travail consiste à analyser d'une manière normative l'organisation. De grands ingénieurs ont contribué par leurs visions et réflexions dans l'analyse et la recherche des solutions aux nombreux défis économiques et sociaux. Parmi eux on trouve :

⁴ MANSENCA, (C) et DIDIER, (M) : Théories des organisations, Module de formation MANAGEMENT , Académie de Versailles, PP.2-8.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

a.1- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : l'organisation scientifique du travail

L'un des premiers auteurs à s'attacher à l'étude de l'organisation scientifique du travail en menant des nombreuses. Taylor a la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes de l'organisation et particulièrement la suppression du temps mort qui désigne le temps gaspillé et perdu par les ouvriers sous le pouvoir d'un encadrement incompetent et inefficace.

Selon Taylor, seul l'argent motivait l'ouvrier qui devenait peu à peu « machine ».⁵ Il fut le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeur/ employés est très important aux yeux de l'administration générale. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de " main d'œuvre ".

➤ Principes et avantages de l'OST:

Au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation.

Les principes de l'OST :

- Une division verticale du travail : distinguant les cadres et les exécutants
- Une division horizontale du travail : qui ne concerne que les ouvriers, les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé.
- Un travail contrôlé par la mise en place de contremaître.
- Un salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.

Les avantages :

- ✓ Les principes de Taylor sont efficaces en ce qui concerne la préparation et l'adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminée.
- ✓ La communication est rapide.
- ✓ L'information est spécialisée.
- ✓ On a recours à des spécialistes.

⁵ SEKIOU, (L) : *Gestion du personnel*, édition d'Organisation, Paris, 1986, P.5.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

a.2- Henri Ford (1863-1947) : le travail à la chaîne et la standardisation de la production

Henri Ford a poursuivi les travaux de Taylor avec la mise en application de ses idées.

- Le développement du travail à la chaîne : ce principe consiste à diminuer le temps mort par l'invention du système de convoyeur basé sur la disponibilité ; sur le tas ; des matières premières utilisées par l'ouvrier pour éviter son déplacement.
- L'application sociale de la pensée de Fayol : Ford considérait ses salariés comme ses premiers clients, Ford a eu le privilège d'être l'auteur de la croissance de l'entreprise. L'augmentation des salaires appliquée par Ford entraîne une augmentation du pouvoir d'achat, qui a augmenté à son tour la consommation des biens. Ces derniers ont été de plus en plus fabriqués pour faire face à la demande qui ne cessait d'augmenter. (la consommation de masse)

a.3- Henri Fayol (1841-1925) l'administration industrielle de l'organisation

Son objectif était de créer une science de gestion des entreprises qui serait universelle, applicable en tous lieux, en tout temps, et dans toute entreprise. Il a présenté dans son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916) les six fonctions d'organisation d'une entreprise :

- ♦ Technique (production, transformation).
- ♦ Commerciale (approvisionnement, achat, vente, échange).
- ♦ Sécurité (protection des hommes et des biens).
- ♦ Comptable.
- ♦ Financière (recherche et usage optimaux de capitaux).
- ♦ Administrative (prévoir, organiser, coordonner, contrôler, commander).

Selon Fayol la fonction administrative est la plus importante, cette dernière concerne principalement l'administration des hommes. Ces activités augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

Les quatorze (14) principes définis par le fondateur de la pensée administrative traditionnelle ont contribué fortement au bon fonctionnement de l'organisation.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

a.4- Max Weber (1864-1920) : l'administration bureaucratique

Max Weber est un des pères de la sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Son approche s'articule autour de l'analyse des interactions individu-autorité dans l'organisation, il fait la distinction entre pouvoir et autorité et Il se demande pourquoi les individus obéissent aux ordres.

Weber distingue trois types purs d'organisation selon la manière de légitimer l'autorité. Dans la pratique, une organisation peut être la combinaison de ces trois types :

♦L'organisation charismatique : basée sur les qualités personnelles du leader, en considérant que c'est les qualités naturelles qui permette à l'individu de disposer d'une ascendance sur les autres. Ce type d'organisation est instable par sa construction.

♦L'organisation traditionnelle : l'autorité est basée sur les précédents et les usages. Le leader détient l'autorité en vertu du statut dont il a hérité. L'extension de cette autorité est fixée par la coutume.

♦L'organisation bureaucratique : C'est pour Weber la plus performante car la hiérarchie est clairement définie, l'autorité est institutionnelle, elle relève des statuts de l'entreprise, elle est déterminée dans le cadre du contrat de travail. Les responsables

La mise en place de l'administration bureaucratique est une puissante manifestation de la rationalisation qui permet à chaque acteur de se situer en termes de hiérarchie, de fonction, de compétence et voit son travail contrôlé.

1.1.3- Les activités de la gestion du personnel :⁶

Selon SEKIOU les activités de la gestion de personnel sont résumées dans le tableau suivant :

⁶ SEKIOU, (L):Ibid. PP. 15-18.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Tableau n° 1- 2: Les principales activités de la fonction personnel

Administration du personnel	Gestion du personnel (au sens large)	Communication et information	Conditions de travail	Relations industrielles
-Administration quotidienne du personnel -Application quotidienne de la législation -Maintien de l'ordre et de la discipline	-Acquisition des ressources humaines (planification, recrutement, sélection, accueil) -Gestion de la rémunération (analyse et évaluation des emplois, rémunération directe et avantages sociaux) -Gestion de la formation (développement individuel, évaluation du personnel, plans de carrière)	-Programmes de communication -Information générale pour tout le personnel -Information aux cadres	-Santé au travail -Sécurité au travail - Aménagement des temps du travail	-Préparation des négociations - Négociations et relations avec les syndicats -Règlement de griefs

Sources : SEKIOU, (Lakhdar) : **Gestion du personnel**, édition D'ORGANISATION, Paris, 1986, P.17

Alors, les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

1.1.4- Objectifs de la gestion du personnel :

Selon Philippe Sappey⁷ l'objectif de la gestion du personnel est synonyme de la recherche de l'optimisation des attentes de l'organisation. Pour cela il suppose trois catégories d'objectifs :

- ✓ Celui de l'ajustement des effectifs : c'est la disponibilité du personnel en qualité et en quantité pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- ✓ Celui de l'ajustement des moyens : englobe l'ensemble des moyens et activités de la gestion du personnel (le recrutement, la sélection et le développement...).

⁷ SAPPEY, (Ph) : *la fonction personnel, finalités et objectifs possibles*, Personnel, n° 148, janvier 1972, PP.15-30.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- ✓ Celui de la motivation des hommes au travail : relative à la satisfaction de leurs besoins présents et futurs.

Ainsi, l'objectif de la gestion du personnel se décline dans :

- La construction d'une gestion prévisionnelle de postes et des hommes.
- L'acquisition d'un personnel qualifié.
- L'établissement d'un plan de recrutement et de la sélection
- La conservation d'un personnel qualifié
- Le développement d'un personnel qualifié
- Le choix de bonnes personnes pour diriger le personnel de l'entreprise.

1.1.5- les fonctions du directeur de personnel :

L'évolution des fonctions du responsable ou de directeur de « personnel » peut se résumer de la manière suivante :

- **Avant l'apparition de la notion du directeur de personnel ;** C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.
- **Avec l'apparition de la notion de chef du personnel en 1914 ;** et l'apparition des différentes approches et théories liées aux grands courants de la pensée de management, le poste du responsable du personnel a connu une évolution et une diversification des missions et des tâches à accomplir.

Le tableau ci-dessous présente les rôles principaux du directeur de personnel avant qu'il ne se transforme, au fil du temps, en directeur des ressources humaines.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Tableau n° 1- 3 : rôles et missions du responsable de personnel

Rôles et missions	Directeur du personnel
Recrutement	– Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) – l'affectation des personnes dans les ateliers.
Formation	– Adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. – Définition du plan de formation et suivi de la réalisation – Choix des prestataires
Gestion des carrières	– Peu d'actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d'entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation
Paie et rémunérations	– Gestion administrative et supervision de la paie, c'est la seule qui constitue le seul facteur de motivation au travail. Celui-ci, étant fixé par le marché, ne permet au travailleur d'agir que sur la quantité de travail fournie. – Affectation des enveloppes d'augmentation – Le salaire est proportionnel au rendement ; le travail se décompose en unités élémentaires (travail à la chaîne) – La direction assure elle-même le versement des salaires au personnel et il n'existe pas, à proprement parler, de services de ressources humaines.
Relations Sociales	– Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes). – Gestion des litiges individuels
Études RH	– Peu d'implication dans les études RH

Source : adapté de APEC (2004), Les métiers des Ressources Humaines.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Alors, il en résulte les missions principales d'un chef du personnel. Ce dernier était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social. La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation où son coût doit être minimum.

On est encore loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme

1.2- L'évolution de la fonction RH :

1.2.1- Les étapes de l'évolution de la fonction RH :

Le tableau ci-dessous représente le mouvement de l'évolution de la fonction RH :

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Tableau n° 1- 4 : l'apparition de la fonction RH

Période → Caractéristiques ↓	L'homme social (1930-1950)	L'homme s'actualisant (1950- 1980)	L'homme dès 1980.....
Intitulé de la fonction	directeur des ressources humaines	directeur des ressources humaines	directeur des ressources humaines
La conception de l'homme	Humaniste	Humaniste (mouvement des relations humaines)	Stratégique (actif spécifique)
Style de gestion	style permissif considération pour la dimension « relations humaines informations consultations ».	considération pour la production et les personnes selon les exigences des diverses situations.	considération pour les individus et la production en tenant compte des variables de l'environnement développe d'une vision globale, symétrique de l'organisation.
Fonction personnel	effort intensif pour former les cadres pour nouveau style de gestion axés sur la gestion des conflits.	information et consultation à la base : - Horaires du travail - Conditions de sécurité et d'hygiène - Formation à une certaine flexibilité	préoccupations axées sur les résultats plutôt que sur les activités et les ressources, l'implication des individus dans l'organisation et le contrôle de leur propre travail.
Service personnel	application de la GRH.	La mise en place des programmes : -Formation axée sur l'acquisition d'aptitudes inter personnelles -Elaboration politique RH -Recherche sur la satisfaction au travail.	effort d'intégration des politiques du personnel à celle de l'entreprise, accent mis sur une GRH programme d'enrichissement des tâches
Les courants de la pensée économiques	L'école des relations humaines	L'école des relations humaines	Les écoles modernes (néo-classique ; sociotechnique ; contingence ; sociologique)

Source : LACHKAR, (A) : « Gestion de Développement des Ressources Humaines » in revue Tendances RH, p.1.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

1.2.2- Les facteurs de déclenchement de l'évolution de la fonction RH :

De nombreux facteurs ont marqué l'évolution de la fonction RH :

1.2.2.1/ les facteurs économiques :

- la croissance économique et l'internationalisation des entreprises ;
- la mondialisation de l'économie ;
- Le développement de la haute technologie ;
- L'incertitude de l'environnement : la concurrence accrue
- L'influence croissante de la *corporate governance* donnant souvent la priorité aux résultats économiques de court terme.

Ce qui revient à dire que le maintien en permanence d'une adéquation en qualité et en quantité de l'emploi reste un défi à relever.

Ceci implique « une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification des employés existants, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre des objectifs en matière de ressources humaines de l'entreprise »⁸.

1.2.2.2/ les facteurs techniques :

Les évolutions techniques de la production de production caractérisées par :

- L'automatisation et l'informatisation augmentent la complexité du travail des machines.
- L'évolution des qualifications va nécessiter une actualisation constante des descriptions de postes de travail faisant ressortir les nouvelles exigences et celles des candidats à recruter.

Dans ce cadre,

- les politiques de formation représentent un outil prépondérant d'adaptation des ressources humaines aux nouvelles techniques.
- Les techniques de réorganisation du travail sont une des réponses à la déqualification qui affecte les anciens métiers.

⁸ PERRETI, (J-M) : *Tous DRH*, édition d'organisation, France, 2000, p.28.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'avère très importante pour gérer et planifier à moyen terme l'évolution des qualifications et des effectifs.

-L'arrivée massive des NTIC qui modifient en profondeur, le contour, le contenu et la manière d'opérer des responsables RH et de leur domaine.

-L'importance accordée à la satisfaction client, à la qualité, au contrôle des processus et à leur certification.

1.2.2.3/Les facteurs psychosociologiques :

L'entreprise prend en compte dans la gestion du personnel les considérations relatives à :

-l'ergonomie autrement dit l'adaptation du poste de travail aux besoins du travailleurs.

-l'intégration fréquente de responsabilité et des conditions de travail favorables.

-La nécessité d'améliorer le contenu du travail a été reconnue par plusieurs spécialistes de gestion de personnel et cela selon :

- **L'élargissement des tâches** : qui consiste à réduire la parcellisation du travail en regroupant plusieurs travaux confiés auparavant à des ouvriers différents. (Plus variées, moins monotone)
- **L'enrichissement du travail/ tâches** : visent à confier aux exécutants des travaux de préparation et/ou de contrôle soit individuellement, soit en équipes semi autonomes afin de rendre le travail plus significatif et plus intéressant.
- **L'automatisation** : qui est encore au service des opérateurs va jouer un rôle important dans les efforts d'adaptation du travail à l'homme.

- l'aménagement et la réduction du temps de travail ;

- l'élargissement des modes de rémunérations, avec l'arrivée massive des *benefits* ;

Avec la prise en compte des facteurs psychosociologiques et sociaux du travail humain, la fonction du personnel a étendu son champ à la dimension sociale de l'entreprise.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

1.2.2.4/ Les facteurs sociopolitiques :

Les évolutions rapides du cadre législatif et réglementaire constituent un facteur contraignant pour la définition de la politique du personnel de l'entreprise qui doit constamment adapter ses méthodes :

-De recrutement quand elle a recours aux divers types de contrats de travail,-de formation, -de rémunération,-de licenciement.....

-La mise en place d'institutions représentatives du personnel et la négociation avec les partenaires sociaux.

-L'adaptation au système sociopolitique ;

-Etre socialement responsable pour répondre aux exigences de leur environnement interne et externe.

Section2 : la DRH dans l'approche managériale moderne

2.1- De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Bien avant que l'on ne parle de ressources humaines, l'administration du personnel a représenté l'essentiel du travail des personnes qui étaient d'ailleurs le plus souvent désignées sous le vocable historique de « chef du personnel ». Cette administration est restée le premier domaine de la fonction RH.

2.1.1- Définitions de la GRH:

La gestion des ressources humaines d'une organisation se définit comme : « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »⁹

Il y a deux choses importantes à identifier avant de réfléchir à la gestion des ressources humaines : ¹⁰

- La vision, l'objet, la mission et les valeurs de l'organisation.

⁹ SHIMON (L) et autres : *la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P.25.

¹⁰ BLACKMAN, (R) : *Gestion des ressources humaines*, édition TEARFUND, 2008, PP.8-10.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- La structure de l'organisation.

A- Vision, objet, mission et valeurs :

Une bonne gestion des ressources humaines dépend du fait que l'organisation possède ou non *une vision*, un objet, une mission et des valeurs clairement définis. La vision est nécessaire pour motiver le personnel. *L'objet* est indispensable pour faire en sorte que l'ensemble du personnel travaille pour atteindre un même but. Sans *mission*, il est impossible pour l'organisation de savoir quel est le travail à faire et, de ce fait, les descriptions de poste ne peuvent pas être identifiées. *Les valeurs* montrent comment l'organisation doit faire son travail et de quelle sorte de personnel on a besoin pour le faire.

B- Structure de l'organisation :

Il est utile de réfléchir à la structure du personnel de l'organisation. Le meilleur moyen de faire cela, c'est de dresser un organigramme de l'organisation montrant où s'insèrent les postes du personnel dans l'organisation et comment ils sont hiérarchisés. Cet organigramme :

2.1.2- Les 4 missions majeures de la fonction RH :¹¹

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

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

2.1.2. 1- La RH comme Expert Administratif

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

¹¹ [http:// www.jemededeveloppe.com](http://www.jemededeveloppe.com) (publié en mars 2014 et consulté le 10/03/2016 à 14h30).

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

2.1.2.2- La RH comme Agent du Changement

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

2.1.2.3- La RH comme Partenaire des Employés

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

2.1.2.4. La RH comme Partenaire Stratégique

La fonction RH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que pierre angulaire de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction RH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

Si elle peut parfois paraître complexe, de par la multiplicité des domaines qui lui ont rattachés, la fonction RH réussit néanmoins à focaliser son attention sur quatre (4) missions qui résument finalement très bien le cœur de ses activités principales.

2.1.3- Les fonctions de la GRH :¹²

Plusieurs regroupements sont possibles et proposés dans la plupart des manuels de GRH ; Maurice Thévenet propose à son tour un regroupement en deux catégories. La première est par fonction et la seconde par grands domaines stratégiques :

¹² THEVENET, (M) et autres : *Fonction RH : politiques m éti ers et outils des ressources humaines*, 3ème édition, Edition Pearson, France, 2012, PP.60-63.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

a- le regroupement par fonctions : intègre essentiellement

- Recrutement/sélection ;
- Gestion de l'emploi et des compétences ;
- Rémunération et avantages sociaux ;
- Formation ;
- Relation sociales ;

Donc, il classe les tâches de GRH de manière assez équilibrée en termes de charge de travail.

b- Le regroupement par grand domaine stratégique : Une structure anglo-saxonne insiste sur trois grands domaines politiques : Staffing, Compensation et Motivating.

- Le Staffing : c'est un processus de base, mis à la disposition des managers, dans le cadre de leurs activités.

Il comprend les fonctions de recrutement et de la sélection, la définition des emplois, la gestion des compétences, la GPEC, la formation et la gestion de carrière.

- Le Compensation : Processus lié à la compensation du travail pour le salarié, plus concrètement à la rémunération, la retraite, les avantages sociaux.

La structuration des grandes tâches de la GRH pose un certain nombre de problèmes :

- ✓ En structurant, on peut privilégier un aspect par rapport à un autre ;
- ✓ Il faut relier les activités parce qu'elles relèvent du même domaine ;
- ✓ Le nombre de fonctions ne doit pas être trop élevé, sinon les risques d'incohérence seront plus grands.
- Le Motivating : il renvoie à une approche orientée beaucoup plus vers les attentes de personnel. Il comprend la fonction rémunération, l'organisation du travail. c'est une réponse aux besoins et attentes individuels.

2.1.4- Description des activités de la fonction RH :

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

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

2.1.4.1- Le recrutement :

A - Définition :

Le recrutement est défini comme étant « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possède des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »¹³.

Selon Bruno Bachy et Christine Harache, les principes clés de recrutement sont :¹⁴

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

b -Les objectifs de recrutement :

Les principaux objectifs du recrutement sont :

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

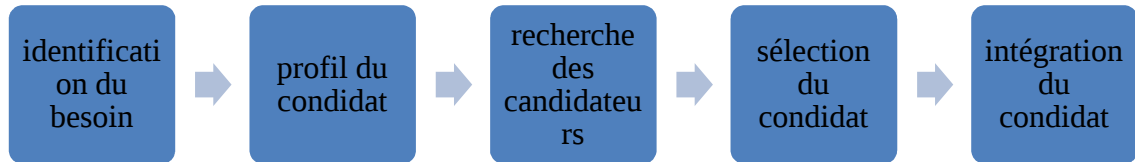
¹³ SEKIOU, (L) et autres : *la gestion des ressources humaines*, Pearson Education, France, P.227.

¹⁴ BRUNO, (B) et HARACHE, (G) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2010, P.234.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

C -Le processus de recrutement :

Figure n° 2-1 : les étapes de processus de recrutement ¹⁵



Source : CMPOY, (E) et autres : *Gestion des ressources humaines*, P.61.

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

2.1.4.2- La rémunération :

A -Définition :

Elle est définie comme étant « une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail »¹⁶

B -Les objectifs de la rémunération :¹⁷

Ils peuvent être énumérés comme suit :

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

C -Les enjeux de la rémunération :¹⁸

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

¹⁵ CMPOY, (E) et autres : *Gestion des ressources humaines*, PEARSON Education, France, 2008, P.61.

¹⁶ BARRAUD, (J) et autres : *Fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000, P.48.

¹⁷ THEVENET, (M) et autres : Op.cit, P.213.

¹⁸ CMPOY, (E) et autres : Op.cit, P.23.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

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

2.1.4.3- La formation :¹⁹

A- Définition :

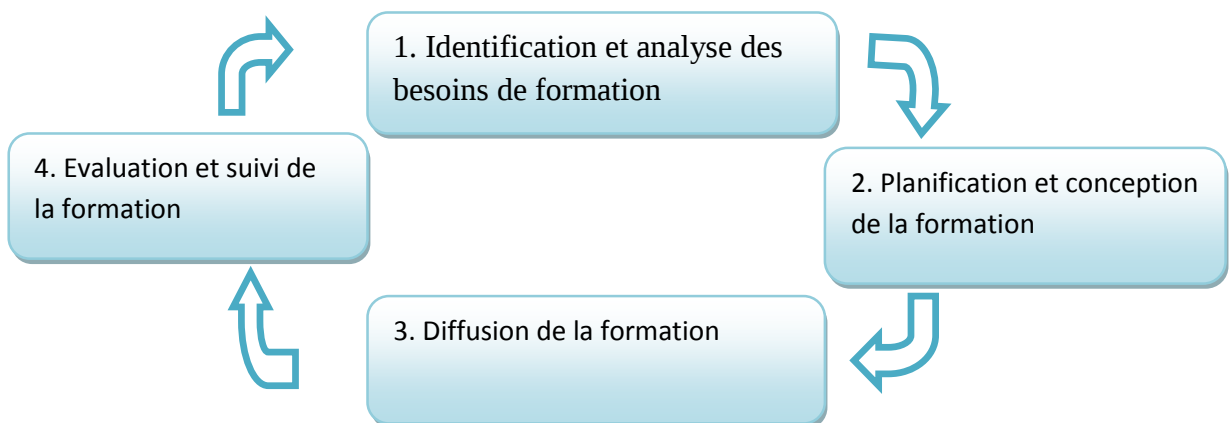
La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel et doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation de l'ensemble de travailleurs de savoirs au sein de l'organisation.

B -Les objectifs de la formation :

- L'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ;
- La contribution à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- La conduite de changement ;

C- le cycle de la formation :

Figure n° 2.2 : le processus de formation



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

¹⁹ Collectif EPBI : *Guide pratique de la gestion des ressources humaines*, adaptation et arrangement, Algérie, 2009, PP.78-79.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

2.1.4.4-La mobilité et la gestion des carrières:²⁰

A- La mobilité :

A.1- Définition de la mobilité :

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

A.2- Typologie de la mobilité :

- a- La mobilité verticale ou promotionnelle : concerne l'évolution hiérarchique des individus, et traduit une progression verticale au sein d'un même métier ou d'une même fonction.
- b- La mobilité horizontale : désigne des changements de poste, de fonction ou de métier sans évolution hiérarchiques.
- c- La mobilité d'environnement : elle désigne des changements de lieu d'exercice d'une activité sans que les personnes ne changent pour autant de fonction ou de niveau hiérarchique.

A.3- Les objectifs de la mobilité :

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

B- La gestion de la carrière :

B.1- Définition de la gestion de carrière :

La GPEC peut être définie comme une succession d'emploi occupés tout au long d'une vie professionnelle.

B.2- Les acteurs de la gestion de carrière :

B.2.1- Le salarié : il est au centre des préoccupations de la direction générale de l'entreprise, d'ont la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, et garant de sa

²⁰ CMPOY, (E) et autres : Op.cit, PP.115-128.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention à l'information, à la formation et l'orientation professionnelle.

B.2.2- La DRH : Elle prépare et coordonne les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évolution des compétences, du potentiel et de la motivation.

B.2.3- le responsable hiérarchique : son rôle est d'évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation afin de mettre en œuvre des informations et des documents formalisés nécessaires à la DRH l'hors d'une prise de décision.

B.3- Les objectifs de la gestion de carrière :

- développer de nouvelles compétences susceptibles de servir de socle à l'avantage concurrentiel ;
- renforcer la flexibilité et l'employabilité des RH ;
- une bonne conduite de changement ;
- conserver certains salariés en leur offrant des perspectives d'évolution.

2.1.4.5- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

A- Définition et acteurs de la GPEC :²¹

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation.

B -Les acteurs de la GPEC :

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

La direction générale : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise.

La direction des ressources humaines : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc.).

²¹ CMPOY, (E) et autres : Ibid., P.1.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

La ligne hiérarchique, les salariés et les syndicats : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.

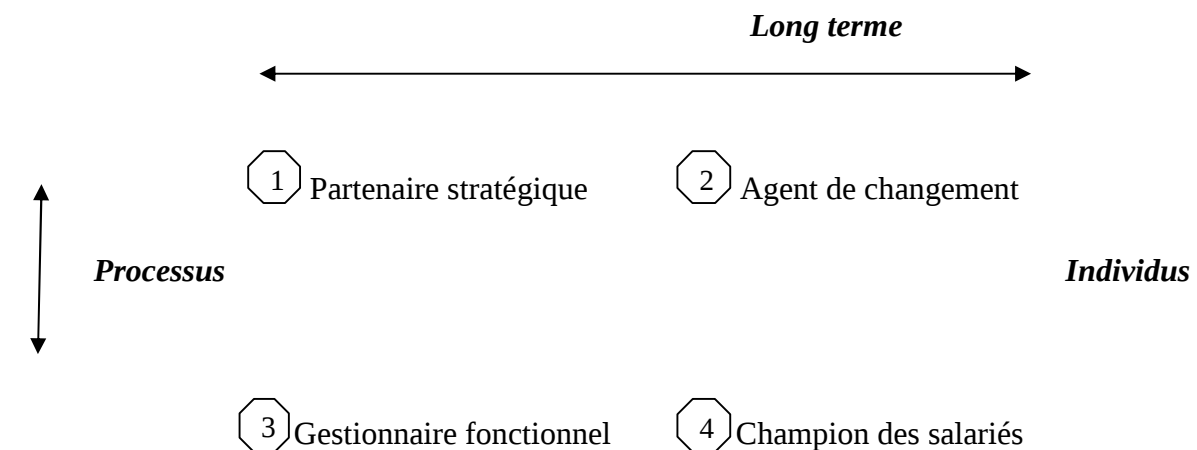
2.1.2- les nouveaux rôles du DRH :

2.1.2.1- Description type du poste de DRH :

Plus encore que les autres postes de l'entreprise peut-être, celui de DRH doit faire l'objet d'une description particulière et précise et cela du à l'importance de son rôle, cette description a pour objet de définir les finalités e son poste(ou contribution au résultat final de la firme), plus encore que l'énoncé de cette mission, illustrent la conception de la GRH dans l'entreprise et décrivent ses responsabilités réelles.

On trouvera ci-dessous un exemple de description de poste d'un DRH démarqué de celle d'un responsable des RH dans une grande entreprise.

Le schéma suivant illustre ce qui est attendu du DRH en regard de ses diverses responsabilités :²²



- 1** Les RH sont producteurs de valeurs ajoutées actuelle et future.
- 2** Le DRH est un consultant interne au service de l'encadrement.
- 3** La fonction RH doit être efficiente (ratio valeur ajoutée créée/ coût de la fonction).
- 4** Animateur du dialogue social, médiateur entre les intérêts des actionnaires.

²² BOYER, (L) et EQUILBY (N): Ibid, P.20.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

D'après ULRICH D. *human resource champion* (Harvard business school) le DRH est en position de *business partner*

Dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Des enquêtes, études et recherches réalisées en France et à l'étranger ces dernières années permettent de dresser un tableau de ces attentes.²³

Tableau n° 2-1 : Le DRH et ses clients

Pour...	Le DRH doit être...
Les dirigeants	Garant de la sécurité Partenaire stratégique Créateur de valeur
Les managers (n+1)	Garant de partage de la formation Partenaire d'affaire
Les salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique Garant de la reconnaissance
Les responsables des salariés	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant du dialogue social

Source : (J M) Peretti ; gestion des ressources humaines, P.11.

2.1.2.2- Les responsabilités du DRH :²⁴

- La satisfaction des besoins en RH de l'entreprise ;
- Favoriser une bonne qualité du climat social ;
- La motivation et la mobilité des ressources humaines ;
- Développer et rendre attractive et efficace la culture de l'entreprise ;
- s'inscrire dans la réflexion stratégique de l'entreprise ;
- Le DRH, en tant que gestionnaire des coûts des ressources humaines qui, dans de nombreuses entreprises, représentent la part la plus importante des dépenses de l'entreprise, doit élaborer et faire vivre une série de tableaux de bord ;

²³ PERETTI, (J-M): *gestion des ressources humaines*, 19^e édition, édition Vuibert, SD, P.11.

²⁴BOYER, (L) et EQUILBY (N): Ibid., PP.47-50.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Les directions des ressources humaines ont davantage impliqué le management opérationnel dans la gestion des équipes en s'appuyant sur les RRH pour les aider dans cette tâche.

2.1.1.3- LES RRH (Responsable des Ressources Humaines) :²⁵

Le rôle du RRH est d'appuyer un manager opérationnel dans sa responsabilité de management d'une équipe :

- Animation de l'équipe (information, orientation) ;
- Assistance au recrutement ;
- Assistance à la gestion des compétences ;
- Assistance à la gestion de la performance.

2.2. La GRH au cœur de management stratégique moderne :

2.2.1- Le management stratégique moderne :

2.2.1.1- Définition du management stratégique :²⁶

Le management stratégique a fait l'objet de plusieurs définitions.

Certains chercheurs définissent la gestion stratégique des ressources humaines comme étant un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Selon Walker (1992) : « *la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation* ».

2.2.1.2- Les modèles en GSRH :

La revue de la littérature en GSRH, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités :

1. Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur ;

²⁵ WALKER, cité par : RÉALE, (Y) et DUFOUR, (B) : *Le DRH stratège, Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2006, P.216.

²⁶ BAYAD, (M) et autres : *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*, in revue internationale des relations de travail, N°1, janvier, 2004, PP.74-93.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

2. Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit);
3. Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective ;
4. Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'organisation.

2.2.1.4- Les objectifs du management stratégique des RH :²⁷

L'élaboration et l'application des plans de gestion des RH c'est le but de cette gestion. En fait, les plans de RH constituent une feuille de route permettant à la fonction RH de s'acquitter de ses responsabilités.

- Fournir à l'organisation au bon moment les effectifs appropriés, en s'assurant qu'ils sont conscients de la vision, de la mission, des valeurs et de la stratégie organisationnelle.
- Procurer à l'organisation des employés possédants les compétences requises pour effectuer leurs tâches et assumer leurs responsabilités.
- Assurer à l'organisation des employés qui adoptent des comportements conformes à la stratégie organisationnelle et à ses objectifs ;
- Permettre à l'organisation de compter sur des employés performants rendre l'entreprise capable d'attirer un grand nombre de candidatures tout en étant en mesure de les maintenir en emploi.

2.2.2- Le DRH comme partenaire stratégique :

Avec les différentes mutations qui a connues le monde actuel ; la structure RH à connue de sa part plusieurs modifications et amélioration afin de faire face aux changements internes et externes à l'entreprise.

²⁷ SHIMON, (L) et autres ; Op.cit, PP.65-66.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

2.2.2.1- les quatre domaines du DRH Partenaire Stratégique :²⁸

Le DRH prend de plus en plus conscience que son rôle en tant que partenaire stratégique sera jugé à partir des contributions réelles de la fonction sociale au développement de l'entreprise au-delà de sa simple participation au comité de direction. Parmi les contributions possibles, quatre domaines d'intervention -ou chantiers- peuvent être identifiés comme étant des champs possibles d'actions pour le DRH partenaire stratégique.

A- Le chantier organisation

Dans le cadre de ce chantier, le rôle principal du DRH partenaire stratégique est de piloter et mettre en œuvre les transformations de l'organisation. C'est à dire élaborer et à mettre en œuvre une série d'actions conduisant l'organisation à se transformer pour la rendre plus efficace et efficiente. Parmi celles-ci on peut citer³ :

- La mobilisation des collaborateurs sur le projet de changement à partir d'un diagnostic partagé des enjeux clés du business ;
- le développement d'une vision commune sur la façon de s'organiser pour être efficace et efficient ;
- le renforcement du consensus sur la nouvelle vision et la volonté de la réaliser ;
- la diffusion de la dynamique du changement à toute l'organisation sans l'imposer par le haut;
- l'institutionnalisation du changement par des politiques formelles, des systèmes et des structures adaptées;
- l'évaluation et l'adaptation des stratégies de changement en fonction des problèmes rencontrés.

B- Le chantier compétences

Les actions menées par le DRH partenaire stratégique dans le cadre du chantier compétences peuvent répondre à une ou plusieurs des orientations suivantes⁴ : consolider, anticiper, développer et innover.

²⁸ [http:// : www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com). (publié le 10 /04/ 2007 consulté le10/03/2016 à 13 h40).

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- *Consolider* : le DRH partenaire stratégique est amené à développer un système de gestion des compétences construit sur des normes précises répondant le plus souvent aux exigences des démarches qualité.
- *Anticiper* : le choix est ici de prévoir les évolutions en matière de RH et d'être en mesure de s'adapter rapidement au changement. Le DRH partenaire stratégique se doit de mettre en place des dispositifs de veille sur l'évolution des compétences requises et de l'écoute des responsables opérationnels pour permettre à l'entreprise de répondre aux demandes nouvelles du marché.
- *Développer* : L'enjeu est ici pour le DRH partenaire stratégique d'arriver à une véritable gestion *par les* compétences en s'appuyant sur les compétences des collaborateurs qui ne sont pas encore utilisées. Dans cette situation, la mobilisation des connaissances tacites est cruciale de la mesure où les collaborateurs ont développé un ensemble de savoirs en définitive souvent peu utilisés par l'entreprise.
- *Innover* : la responsabilité première du DRH partenaire stratégique est d'identifier et de gérer par les compétences rares et innovantes. L'accent, dans ce contexte, est mis sur leurs capacités de mouvement et d'auto- apprentissage. La notion d'organisation apprenante prend ici tout son sens.

C- Le chantier engagement

La question de l'engagement des collaborateurs est une question particulièrement cruciale. Dans le cadre de ce chantier engagement, le DRH dispose d'un certain nombre de leviers d'actions, parmi lesquels on peut citer :

- Sur le plan de l'écoute, *la réalisation d'enquêtes de satisfaction* auprès de l'ensemble des collaborateurs, *le développement des systèmes de suggestions et de remontées des idées* sont des excellents moyens de renforcement de l'engagement
- Sur le plan de la reconnaissance, *la mise en œuvre de pratiques managériales quotidiennes*, conduisant les collaborateurs à être reconnus qualitativement par leurs managers pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font, et la création *d'opportunités de développement professionnel et personnel* est perçue par les collaborateurs comme un signe fort de l'entreprise dont le message est une responsabilisation de chacun dans le pilotage de sa carrière.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

D- Le chantier performance

Dans Ce quatrième chantier Les actions que peut mettre en œuvre le DRH partenaire stratégique peut mettre en œuvre plusieurs actions et sur différents plan de la performance :

- Sur le plan de l'évaluation de la performance individuelle : on assiste depuis quelques années à deux évolutions significatives dont doit tenir compte le DRH partenaire stratégique : une évaluation de la performance des équipes complétant celle des individus, et plus d'autonomie des collaborateurs dans les processus d'évaluation de la performance individuelle.
- Sur le plan de l'évaluation de la performance collective : les actions que peut mettre en œuvre le DRH partenaire stratégique concernent avant tout la mesure de la performance sociale de l'entreprise. Pour ce faire, les outils à sa disposition vont du bilan social à la démarche d'outil social en passant par toutes les formes de tableaux de bord sociaux.
- Sur le plan de la rétribution de la performance individuelle : Les formes de rétribution de la performance individuelle différencient. Le DRH partenaire stratégique peut développer des systèmes de rémunération qui traduisent une série de choix importants entre le court terme et le long terme, l'individuel et le collectif, le financier et le non financier.
- Enfin, sur le plan de la rétribution de la performance collective : les dispositifs existent, dans les systèmes de rémunération. Le défi pour le DRH partenaire stratégique est de créer et mettre en œuvre des formes de rétribution de la performance collective qui incluent également la rétribution de la performance sociale.

Section 3 : la DRH dans l'approche Marketing RH

3.1- Les fondements du Marketing RH :²⁹

Quatre stades d'évolution de la fonction personnel peuvent facilement être identifiés : la phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel

²⁹ PANCZUK, (S) et POINT (S) : *Enjeux et outils du marketing RH ; promouvoir et vendre les ressources humaines*, édition d'Organisation, 2008, PP. 7-26.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

humain. Après avoir été déclinée sous un angle stratégique, elle passe actuellement par une phase de *business partner*. Mais il est insuffisant d'appuyer sur ces éléments car le monde actuel se caractérise par une concurrence féroce et des changements divers. Afin de faire face à ce nombre de défis les entreprises sont à la recherche de nouvelles pistes d'investissement et d'implantation ce qui a été la cause d'un nouveau mode de GRH basé sur la différenciation par rapport aux autres en matière de compétences et RH à cet effet le Marketing RH est apparu !

3.1.1- Le marketing et les ressources humaines :

Marketing et ressources humaines sont deux fonctions distinctes dans les entreprises. Cependant, le marketing dépend du département des ressources humaines pour attirer, retenir et motiver un personnel en phase avec les objectifs de l'entreprise, souligne Philip Kotler. En retour, le département RH définit sa « raison d'être » à travers les services rendus dans toutes les autres fonctions de l'entreprise comme le marketing.

Le marketing RH n'est pas seulement le fruit de l'union entre le marketing et les ressources humaines. Il possède également une dimension stratégique.

Selon Linger Philippe : « *Accoupler le mot marketing à celui de ressources humaines revient dès lors à vouloir marier la carpe et le lapin, concilier des inconciliables, bref, proférer une monstruosité* ». ³⁰

3.1.2- Définition du marketing RH :

Le marketing RH se définit comme « un nouvel état d'esprit fondit sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines » ³¹.

Une définition possible du marketing RH pourrait être : « *Le marketing RH est une approche méthodologique pour concevoir ou faire évoluer tout ou partie de l'offre RH d'une entreprise, destinée à satisfaire les besoins et attentes de cibles internes (les collaborateurs) ou externe (les candidats), tout en formalisant la contribution des RH à la stratégie de l'entreprise* ». ³²

³⁰ LINGER, (P) : *Marketing RH*, édition Dunod, Paris, 2013, PP.3-4.

³¹ [http:// www.calameo.com](http://www.calameo.com) (publié le 2/12/2010, consulté le 12/03/2016 à 11h) P.4.

³² [http:// www.francklapinta.com](http://www.francklapinta.com). (Publié le 05 /11/2014 consulté le 12/03/2016 à 11h15).

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- Le marketing RH s'inspire du marketing interne et du marketing social :³³

Au marketing interne, il emprunte cette réflexion de considérer le salarié – ainsi que toutes les parties prenantes – dans une relation marchande. Il s'agit pour la DRH de vendre et de se vendre.

Au marketing social, il emprunte cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire. Mais les ressources humaines et la DRH doivent davantage mobiliser les outils marketing pour ne pas restreindre cette approche aux 10 % de la surface visible de l'iceberg, c'est-à-dire la communication.

- Le marketing RH apparaît comme une nouvelle dimension qui répond aux exigences des candidats :
- ✓ Epanouissement personnel, attentes sociales,...
 - ✓ Et à des exigences économiques : fidéliser pour rentabiliser l'investissement engendré par un recrutement ;

Réussir durablement c'est : traiter tous ses salariés sans exception, comme ses premiers clients.

3.1.3- Distinction : marketing RH, marketing interne et marketing social :

Le tableau ci-dessous indique les points de distinction entre marketing RH, marketing interne et marketing social

³³PANCZUK, (S) et POINT (S): Op.cit, P.31.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Tableau n° 3-1 : distinguer le marketing RH du marketing interne et du marketing social

	Marketing interne	Marketing social	Marketing RH
Point de départ	Considérer les salariés comme des clients	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Vendre, se vendre, fidéliser, se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur à partir d'actions et de principes menés auprès des salariés.	Animer et structurer une réputation et une marque employeur	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions du marketing
Rôles de la fonction RH	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Prestataire de services et vendeurs de produits RH

Source : Adapté de : Enjeux et outils du marketing RH, PP.34-35.

3.1.4- Les objectifs du Marketing RH :³⁴

- Fidéliser les compétences de l'entreprise : On ne calcule jamais vraiment le coût complet d'un départ subi d'un salarié en termes de perte de compétences. S'il est des salariés facilement remplaçables, il y a les autres ... dont le départ entraîne une désorganisation importante.

La fidélisation des compétences internes de l'entreprise est donc l'un des objectifs majeurs que doivent se donner les responsables d'entreprise.

- Séduire les Talents : d'attirer les salariés nécessaires à la pérennité et au développement de la société. C'est un investissement à long terme dans lequel la mission recrutement est stratégique.

³⁴ <http://www.calameo.com>: Op.cit.P.5.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

- Développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs ;
- Faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque associées à des vraies valeurs; « Employer branding ».

3.1.5- La définition de stratégie employeur :³⁵

La définition d'une stratégie se fait à partir de l'analyse approfondie de l'ensemble des éléments caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Cette analyse permettra de juger son attractivité au près des clients (candidat, partenaire, collaborateur).

Figure n° 3-1 : Le processus de définition d'une stratégie employeur



Source : www.calameo.com

3.1.6- la définition de la stratégie employeur attractif :³⁶

3.1.6.1- Image de l'entreprise : développer l'image de l'employeur pour favoriser l'attraction, l'épanouissement et le maintien des salariés.

Adéquation entre les motivations des salariés et les besoins de l'entreprise et donner un sens à l'histoire de l'entreprise.

3.1.6.2- Valeurs de l'entreprise (plus difficile car immatérielles)

- Éthiques, dimension humaine.
- Liées au développement personnel (accomplissement de l'individu) ;
- Géographiques, culture régionale ;
- Ouverture à la diversité ;
- Sociales, environnementales.

³⁵ Op.cit, P.6.

³⁶ Op.cit, PP. 7-8.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

3.1.6.3- L'identité de l'entreprise :

L'entreprise se doit être visible et lisible la prise en compte de la façon dont l'entreprise exerce son métier est un élément caractéristique fort, quelque soit sa taille et son secteur d'activité. L'invention d'un procédé technique, une innovation, l'introduction d'une nouvelle méthode management sont autant d'éléments qui constituent une identité.

➤ âme de l'entreprise :

-Ce qui va donc animer le fonctionnement de l'entreprise.

-Déterminer la qualité des relations entre ceux qui y travaillent, créer du lien.

3.2. Le processus du Marketing RH :³⁷

Définissons maintenant les étapes-clés de ce processus en le considérant sous l'angle de l'activité RH.

Etape n° 1 : Bien connaître son marché

Pour bien connaître le marché dans lequel le gestionnaire des ressources humaines doit évoluer, il nous semble important de détailler la carte d'identité de la société sous 2 angles de vues, celui du business et celui des personnes :

A. Approche business : Qui est la société ? Quel est son core-business ? Quel est le stade de développement de la société (start up, mature, déclin, ...) ? Qui sont les concurrents ? Quels sont leurs avantages compétitifs ?

B. Approche people : Elle concerne les missions, visions, valeurs de l'organisation, sa culture, sa structure, les profils de ses ressources humaines (compétences, expériences, type de contrat, etc.) nécessaires à l'atteinte des objectifs de la société.

La bonne connaissance ce son marché permettra au responsable RH de choisir la façon d'aborder ce marché et ce, grâce à la segmentation.

Etape n°2 : Segmenter son marché

Dans le cadre d'une approche RH, il existe de nombreux types de segmentation : parcours professionnels, job description, classification de fonctions, profils de compétences, etc.

³⁷ [http:// : missphilomene.com](http://missphilomene.com) . (Publié en 2007, consulté le 12/03/2016 à 14h30)

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Etape n°3 : Cibler les segments (targetting)

Lorsque les segments sont définis, le gestionnaire RH est en mesure de choisir les segments qui représentent, pour lui et pour le management de l'entreprise, la plus grande importance pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette étape permet de retirer les talents, les hauts potentiels et les good performers.

Etape n°4 : Définir les services RH selon les 6P.

Tout comme dans l'application traditionnelle du marketing, les gestionnaires des ressources humaines peuvent s'inspirer des « 6P » définis par Philip Kotler et qui concernent les produits, les prix, la promotion, la « place » ou lieu de vente/d'exercice, les personnes et les processus.

Si nous transposons cette théorie dans la réalité RH, nous pouvons traduire les concepts marketing par les concepts RH suivants :

- **Produits** : services rendus par les ressources humaines aux employés et au management, tels que formation, gestion de carrière, développement des compétences, gestion des talents, etc ;
- **Prix** : budgets RH (des formations aux voitures de sociétés) et politique salariale ;
- **Place** : environnement de travail;
- **Promotion** : communication interne (intranet, journal d'entreprise, événements sociaux etc.) ou externe (site de recrutements, annonces presse, présence sur des foires ou dans des écoles, participation à des concours du meilleur employeur, etc.) ;
- **Personnes** : profils nécessaires à la mise en œuvre de la politique RH, adéquation avec la culture d'entreprise, employés véhiculant les valeurs de l'entreprise, agents de changements ;
- **Processus** : politiques et processus RH.

Etapes n° 5 à 8 : Mettre en œuvre des services, gérer la relation avec le client, analyser la satisfaction et des résultats clés et enfin, boucler la boucle.

Une fois que le marketing-mix est défini, le défi est de le mettre en œuvre dans la gestion quotidienne. Le gestionnaire des ressources humaines doit impliquer le top management de l'entreprise dès la première étape du processus et ce, afin d'en faciliter l'acceptation et l'intégration.

Chapitre I : L'évolution des rôles et des missions de la DRH

Conclusion :

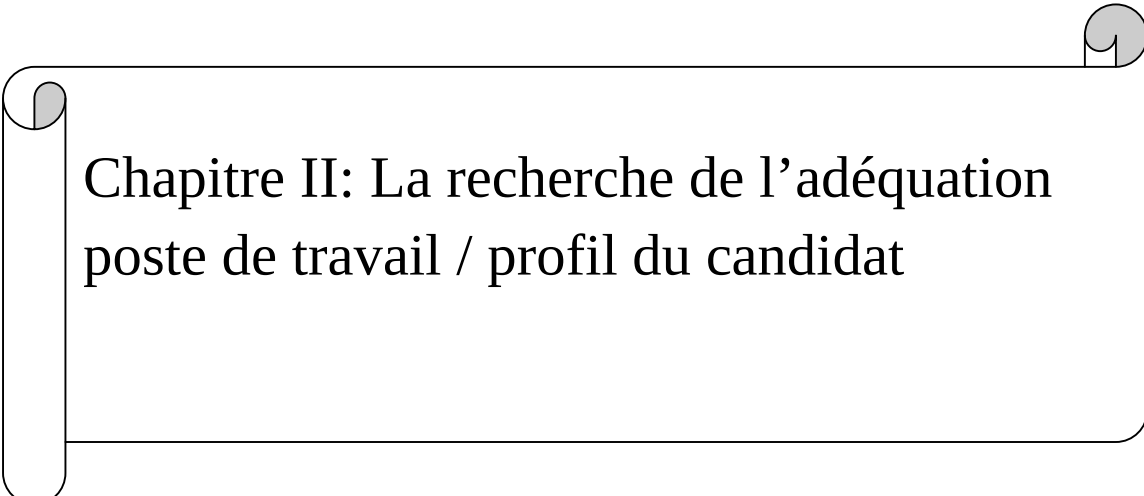
Au fil de l'histoire, on assiste à la complexification de la fonction Ressources Humaines, de cette dernière naît un besoin de décentralisation de la fonction dans un souci de gestion du lien entre individu et organisation et de satisfaire des besoins des individus au travail.

La Gestion des Ressources Humaines devient une activité partagée avec les managers dans un souci de maintien de grands équilibres individuels et collectifs.

A cela s'ajoute la préoccupation des coûts qui conduisent le DRH à la mise en place de mesures de rationalisation pour certaines missions de la fonction.

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

A cet effet, et pour ces raisons que le DRH d'aujourd'hui occupe une place importante au conseil administratif (direction générale) et que sa structure est liée directement à la stratégie globale de l'entreprise ce qui justifie son appellation par le « DRH stratège ».

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left and a horizontal bar at the bottom, both with rounded ends. The frame contains the chapter title.

Chapitre II: La recherche de l'adéquation poste de travail / profil du candidat

- **Section 1 : Le management de recrutement**
- **Section 2 : Le poste de travail**
- **Section 3 : Le profil du candidat**
- **Section 4 : L'adéquation poste de travail/ profil de candidat**

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

Dans les activités réservées au management des ressources humaines, certaines fonctions occupent une place importante en lien avec le facteur humain et la stratégie globale de l'entreprise. Le recrutement constitue le pilier de management moderne de l'organisation.

L'enjeu de la capacité d'acquérir et d'attirer des personnes qualifiées et prendre les bonnes décisions en matière de sélection est devenu un facteur de différenciation dans un environnement compétitif. Pour ce faire, les entreprises cherchent à recruter les bons profils en se référant à des méthodes d'évaluation efficaces et de trouver la bonne combinaison (profil de candidat- poste de travail).

Ce deuxième chapitre aborde le management de recrutement et plus précisément la question d'adéquation profil de candidat - poste de travail. Afin de présenter cette problématique convenablement nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections : La première présente le management de recrutement, la seconde porte sur l'identification et les caractéristiques d'un poste de travail, la troisième section est consacrée à la définition et la détermination du profil de candidat. La quatrième section portera sur l'adéquation profil de candidat- poste de travail.

Section 1 : le management de recrutement

1.1. Définitions :

1.1.1- Définition de management :

Selon Peter DRUCKER : « *le management est une activité qui vise à obtenir un résultat collectif par la coopération des hommes et des femmes en leur donnant un but commun, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performant et puissent s'adapter aux changements* »¹.

¹ DRUCKER, (P) cité par KOURDE (R) : leadership, cours de master management général, institut supérieur des sciences de gestion et de planification, 2006.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.1.2- Définition de recrutement :

Selon BOYER et EQUILBEY Le recrutement est considéré comme un des actes clés de la GRH, il constitue un processus complexe qui conduit à réfléchir sur l'entreprise, son organisation, son évolution prévisible et son potentiel humain.²

Selon GAVAND la politique de recrutement est « *un ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise* ». ³

Donc **le management de recrutement** c'est l'art d'employer des personnes adaptées aux exigences de poste de travail et répondant à un ensemble de critères permettant de contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

1.2. Le processus de recrutement :

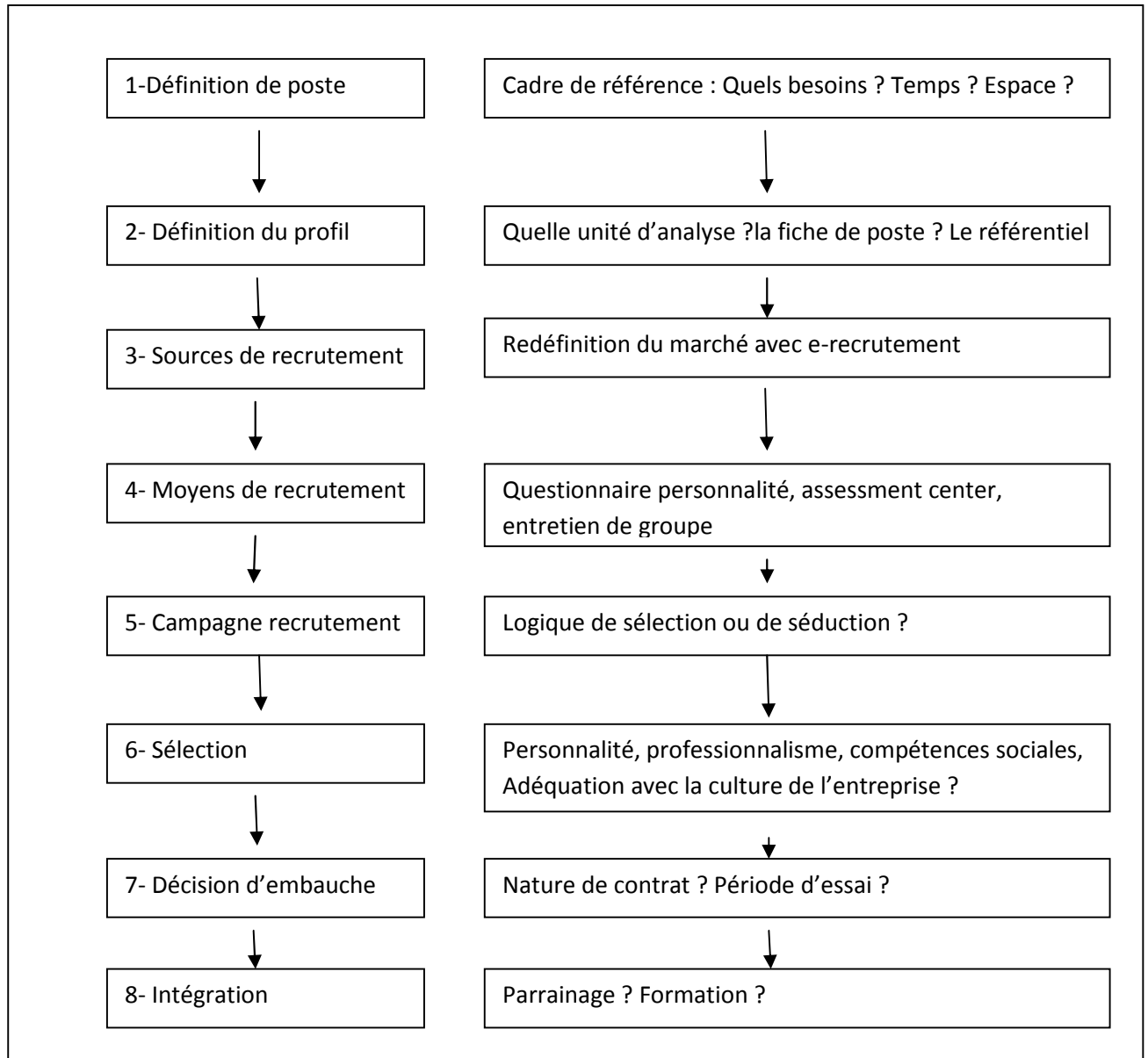
Le processus de recrutement s'élabore autour de huit étapes qui représentent des moments où des décisions doivent être prises. À chacune d'elles, des questions de méthodologie et de tactiques se posent.

² Boyer, (L) et Equilbey, (N) : *Op.cit*, PP.129-130.

³ GAVAND, (A) : *Le RECRUTEMENT, Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, édition EYROLLES , 2013, P.34.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

Figure n° 1.1 : les huit phases d'un recrutement⁴



Source : DEJOUX, (c) et autres: *Fonction RH : politiques métiers et outils des ressources humaines*, P.296.

1.1.2- Phase 1 : définition du poste

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

⁴ DEJOUX, (c) et autres: *Fonction RH : politiques métiers et outils des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Edition Pearson, France, 2012 .PP.296- 305.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

- **La situation d'urgence** : c'est à dire s'il se trouve devant la nécessité d'un recrutement rapide ou dans une situation de GPEC qui a pour objectif d'anticiper le besoin en recrutement.
- **Le temps** : désigne la durée pour laquelle on doit fixer la nature de contrat de travail (CDD, CDI).
- **L'espace** : c'est le lieu auquel l'entreprise souhaite-t-elle que le salarié ait l'impression d'appartenir. Ces choix permettront de sélectionner les acteurs adéquats dans le processus de recrutement.

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

1.2.2- 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 référentiels compétences qui définit les métiers, les niveaux et les contextes dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer, ainsi que les différentes compétences qui composent un métier.

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

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

Ces éléments serviront à la rédaction des annonces.

1.2.3- Phase 3 : Source de recrutement (sourcing)

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de cibler un grand éventail de candidats potentiels, les sources de recrutement sont différentes à savoir :

- A- Les sources internes: sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. C'est une source de motivation et la méthode la moins coûteuse.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

B- Les sources externes : consiste à la recherche des candidas à l'extérieur de l'entreprise en utilisant plusieurs moyens : l'internet, les annonces d'offre d'emploi, les agences privées, la presses écrite, les salons et foires d'emploi...etc.

1.2.4- 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 les informations ;
- ✓ Une vision systémique fondée sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les assessment centers et les entretiens de groupe.

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

1.2.4.1- L'entretien :

Peut se dérouler en un face-à-face individuel ou collectif. Différents types d'entretiens peuvent être menés en fonction de l'objectif recherché (entretien d'information, de confirmation.. etc.).

Les phases d'un entretien :

- L'accueil de candidat afin de le positionner dans les meilleures conditions pour révéler son potentiel ;
- La recherche d'information élaborée autour d'une technique de questionnement et d'écoute ;
- La mise en situation à l'oral afin de tester les compétences opérationnelles et comportementales ;
- La valorisation du poste et de l'entreprise afin de laisser une image positive au candidat qui peut être, aujourd'hui comme demain, un client potentiel.

✓ Les entretiens de groupe :

Sont très utilisés pour observer plusieurs candidats en un temps minimal. Les observateurs évaluent la prise de parole, l'attitude, la créativité, le leadership des participants. En fonction du poste à occuper, ce test permet de mettre en situation les candidats tout en vérifiant leur niveau de compétences.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.2.4.2- Les tests :

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

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

Les types de tests :

Deux catégories de tests coexistent :

- A- Tests psychométriques :** mesurent les aptitudes par rapport à un objectif déterminé (capacité visuelle, test d'intelligence...).
- B- Tests cliniques :** sont amenés à cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaire.

Ces tests sont réalisés en collaboration avec des experts nationaux et internationaux dans le domaine de la psychologie et son utilisation ne se limite pas seulement au recrutement, ils peuvent ainsi être utilisés dans la détection de potentiel, la gestion de carrière et à la formation.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

Tableau n° 1.1 : Quelques tests de recrutement

Tests de personnalité	OPQ (occupational personality questionnaire) est le plus utilisé, il teste la personnalité à partir de 32 dimensions découpées en trois domaines : les modes de relation, de pensée, de sentiment et d'émotion. Les tests nommés Big five résument la personnalité en cinq domaines : extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience, ouverture.
Tests de personnalité et de motivation	Le test nommé SOSIE évalue : -neuf traits de personnalité (ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, circonspection, persévérance, curiosité d'esprit, sociabilité, acceptation des autres, estime de soi) -douze facteurs de motivation. - axes : dimension personnelle, aspiration, travail et échange. -style de management : stabilité et structure, pouvoir et activité, ouverture et contrôle, désintéressement et conviction. Temps : 40 minutes
Tests d'intelligence et d'aptitudes	Nommés « tests de facteur g » et évaluent des aptitudes : -cognitives (verbal, numérique, spatial...) ; -perceptives (vision, audition...) ; -psychomotrices (temps de réaction, dextérité manuelle...) ; -physiques (force, équilibre...).
Tests de connaissances	Langue (oral), orthographe, grammaire.
Tests de compétences comportementales	Le test Baron correspond à une évaluation de quinze facteurs regroupés sur cinq échelles. Il dure 40 min, 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.

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

1.2.3.4- Les assessment centers :

Font partie des tests de simulation. Il s'agit de mettre en situation le candidat afin de tester au mieux ses compétences professionnelles et comportementales. Ce test se révèle coûteux en temps et personnes. La durée moyenne est d'une journée, mais elle peut aller jusqu'à une semaine.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

- *Les exercices in basket* : représente la corbeille de courrier quotidien comprenant lettres, rapports, notes de service que le participant doit exploiter et auxquels il doit répondre en un temps limité ; les exercices de recherche d'informations ;
- *L'exercice in tray* : consiste à donner un dossier au candidat afin qu'il le traite en proposant des solutions.

1.2.4.4- Les jeux de rôle :

En fonction des objectifs du recruteur, différents jeux peuvent être proposés : énigme policière, simulation de vente, etc. il s'agira de repérer des compétences managériales ou comportementales.

1.2.4.5- Les relations écoles :

Sont devenues un pilier stratégique de la communication de recrutement des entreprises à la fois en termes d'offre produit (poste proposé, déroulement de carrière, gestion optimisée des compétences...) et en termes d'offre corporate (vision d'un métier, projet d'entreprise, culture d'entreprise...). Donc, il est indispensable de la part du campus manager ou ambassadeurs de l'entreprise de participer aux forums écoles, proposer des visites de site, initier des actions de partenariat (proposition des stages, contrat de professionnalisation...).

1.2.5- Phase 5 : campagne de recrutement

Cette phase recense des choix stratégiques en termes de coûts, de contenu de message et de résultat attendu. De nombreuses questions se posent :

- Quel est le budget disponible ?
- Quels sont les retours d'expérience en matière de recrutement à prendre en compte ?
- Quels sont les messages clés à faire passer ?

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.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.2.6- Phase 6 : Sélection

Il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettre d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères et cela sous la responsabilité d'un comité de sélection. La sélection de candidat inclut :⁵

- Une phase d'entretiens de sélection (téléphonique ou en face à face) ;
- Dans certains cas, des tests d'aptitude, de connaissance, de performance, ou des inventaires de personnalité ;
- Dans certains cas, des mises en situation ou assessment centers ;
- Des contrôles de références et de diplômes ;

1.2.7- Phase 7 : décision d'embauche⁶

La prise de décision repose sur cinq dimensions :

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

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

1.2.8- Phase 8 : Accueil et intégration⁷

Un recrutement efficace et réussi n'est achevé qu'au terme d'une période d'essai satisfaisant et, plus généralement, d'une insertion, d'une intégration, réussie dans l'entreprise.

⁵ GAVAND, (A): Op.cit, P. 121.

⁶ COLLECTIF EPBI : Op.cit, P.45.

⁷ COLLECTIF EPBI : Op.cit, PP.55 -66.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.2.8.1- Les étapes d'accueil et d'intégration:

- 1- **Préparation à l'accueil** : Consiste à organiser l'environnement de travail de nouvel employé. Il doit disposer dès son premier jour de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.
- 2- **Accueil** : Dans le premier contact, le nouvel arrivant doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontre d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son rôle dans son nouveau poste de travail.
- 3- **Intégration** : C'est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, la ressource humaine acquiert les connaissances, les habilités, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.
- 4- **Suivi** : À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable de secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

1.3- Indicateurs et tableau de bord recrutement :⁸

Dans son ouvrage sur le pilotage de la fonction RH, Jean-Yves le Louarn⁹ distingue différents tableaux de bord RH, parmi lesquels les tableaux de bord opérationnels RH. Ceux-ci se décomposent en quatre catégories, parmi lesquels : le tableau de bord de recrutement, de rémunération, de la formation et des performances.

Le tableau de bord de recrutement comprend des indicateurs relatifs à :

- 1.3.1- **L'organisation du service de recrutement** : les indicateurs relatifs à l'organisation de service de recrutement concernent :

⁸ GAVAND, (A): Op.cit, PP.114-140.

⁹ LE LOUARN, (J-Y) cité par GAVAND, (A): Op.cit, P. 115.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

- **Les activités de service de recrutement** : moyens humains alloués à la fonction recrutement, le sourcing, choix des moyens de recrutement, actions de communication et de formation...etc.
- **Les coûts** : relatifs aux moyens humains, aux moyens matériels, coût de l'investissement du système de gestion des candidatures, coût de veille (juridique, technique, benchmark...) et documentation, ...etc.
- **La réputation externe** : les citations relatives à l'attractivité dans les médias ou des pratiques innovantes en matière de recrutement, la satisfaction globale des candidats... etc.
- **La réputation interne** : satisfaction des clients internes...etc.
- **Les conformités aux processus de recrutement** :
 - Les conformités ou non conformités identifiées lors des audits internes ou externes (nature, nombre...) ;
 - Les actions correctives à la suite de dysfonctionnements identifiés (nature, nombre...).

1.3.2- Phases de processus de recrutement :

Les indicateurs par phases de processus de recrutement concernent :

Tableau n° 1.2 : Les indicateurs par phase de recrutement

Phases de recrutement	Les indicateurs
L'analyse de poste	<u>Efficienc</u> de la phase d'analyse de poste: <i>indicateurs de durée</i> (le temps consacré à la l'analyse de poste) ; <u>Coût de la phase d'analyse de poste</u> : -des modes d'analyse de poste et outils, ainsi que du recours éventuel à des prestataires ou cabinets externes. -des RH : le salaire(le nombre d'heures consacrées à la phase d'analyse multiplier par le salaire horaire de collaborateur chargé de l'analyse de poste.
La recherche des Candidats (sourcing)	- <u>Indicateurs de qualité</u> : nombre de candidats par : poste, région, source de recrutement, ...etc. - <u>Indicateurs de durée</u> : Le nombre de jours entre: la demande de recrutement et la rédaction du profil, la rédaction et la parution de l'offre d'emploi, la parution et la

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

	réception des CV, la réception et la réponse orale ou écrite de candidat. <u>Indicateurs de coût de sourcing :</u> -<i>Les modes de sourcing</i> : coût d'annonce, des cabinets de recrutement, des salons ...etc. Des RH : salaires (le nombre d'heures consacrées aux sourcing multiplier par le salaire horaire de collaborateur chargé du recrutement.
La présélection des candidats	<u>Efficiencie de la phase de présélection :</u> -<i>Indicateurs de quantité</i> : nombre de dossiers analysés; retenus et rejetés ; pourcentage de dossiers en attente; pourcentage de dossiers retenus (nbr de dossiers retenus/ nbr total de dossiers reçus FOIS 100) ;...etc. -<i>Indicateurs de durée</i> : temps pour analyser toutes les candidatures ; temps d'analyse moyen par candidatures ; nbr de jours entre le début et la fin de la présélection ; la durée totale (sourcing + présélection). <u>Le coût de la phase de présélection :</u> coût total de la présélection (nbr d'heures de l'analyse fois salaire horaire) ; coût de présélection par CV (coût totale de la présélection/nbr de dossiers reçus) ;coût de la présélection par recrue (coût totale de la présélection/le nbr de personnes recrutées).
La sélection des candidats	<u>Efficiencie de la phase de sélection :</u> -<i>Indicateurs de quantités</i> : Nbr total d'entretien par poste ; Nbr total des candidats interviewés pour un poste ; Nbr de candidats ayant réussi un test ou un assessment center ; Nbr d'entretien par recruteur ; Pourcentage de postes pourvus par voie interne ; -<i>Indicateurs de durée</i> : Durée moyenne d'un entretien, temps passé en sélection, temps total de recrutement...etc. <u>Le coût de la phase de sélection :</u> Coûts d'entretien : pour un poste = (durée de préparation+durée d'entretien+durée de rédaction) fois salaire horaire. Coût d'administration des tests : (prix unitaire du test fois quantité acheté) + (le temps d'administration fois salaire horaire) + (temps de correction fois salaire horaire). Coût de mises en situation : coûts de préparation, d'organisation des journées (convocation des candidats, achat de tests et d'équipement, transport,...etc.), d'évaluation et les coûts de suivi administratif. Les contrôles de références : impliquent du temps de travail transformé en salaire (heures fois salaire horaire).

Source : GAVAND, (A); *Le RECRUTEMENT, Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, PP.118-123. (Nbr : nombre).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.3.3- L'efficacité : selon Jean Yves, le processus complet de recrutement donne deux résultats ressources humaines : une quantité et une qualité de recrues, il augmente donc la quantité et la qualité de capital humain d'une organisation. Pour ce faire, il est indispensable d'évaluer les deux formes d'efficacité : l'une quantitative et l'autre qualitative.

1.3.3.1- L'efficacité quantitative : Celle-ci se mesure à l'aide des indicateurs suivants :

- Le nombre de recrues qui commence à travailler ;
- Le pourcentage de poste pourvus ;
- La répartition homme/ femme des nouveaux employés ;
- La répartition selon d'autres catégories ;
- Le pourcentage d'augmentation de l'effectif.

1.3.3.2- L'efficacité qualitative : selon Jean Yves, la qualité du capital humain obtenu par recrutement se mesure de plusieurs façons :

- ✓ En mesurant certaines caractéristiques de personnel recruté (niveau de formation, années d'expérience, la maîtrise de langue étrangère,...etc.
- ✓ En estimant la qualité du travail à la fin de la période d'essai ;
- ✓ En notant les départs prématurés et, à l'inverse, les pourcentages de carrière de ceux qui restent.

1.3.4- L'impact des nouvelles recrues sur la performance de l'entreprise :

Jean-Yves ajoute un tableau de bord stratégique Recrutement, qui traduit dans quelle mesure le système de recrutement produit des résultats RH et produit un impact sur les résultats organisationnels recherchés.

- Les résultats RH incluent :
 - La satisfaction de la part du supérieur hiérarchique concernant la recrue après un certain temps ;
 - L'évaluation de la performance après la période d'essai et après un an ;
 - La présence au travail...etc.
- Les résultats organisationnels incluent :

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

- ✓ Les résultats opérationnels qui comportent : la qualité de produit et de service, le taux de rejet (défaut par produit), taux de perte de matière première, les délais de fabrication et de livraison, la fidélisation des clients...etc.
- ✓ Les indicateurs économiques tels que : Le chiffre d'affaire par personne, les coûts de main-d'œuvre, les retours sur investissement en capital humain.

Dans cette optique, Jean-Yves recommande de calculer les corrélations entre chaque paire de résultats RH et organisationnels, puis de déterminer si l'arrivée de nouveaux collaborateurs a contribué à améliorer les résultats organisationnels. Cette analyse doit se faire par unité de base appropriée (département, site magasins...).

1.3.5- L'impact sociétal de recrutement :

Sont les indicateurs spécifiques à la lutte contre la discrimination dans le recrutement (préciser par entité, métier ou catégorie de poste, par zone géographique), pour chacune des ces catégories :

- Le ratio de personnes recrutées par catégorie professionnelle ;
- Le ratio de personnes recrutées par rapport à celle rencontrées en entretien ;
- Le ratio de personnes recrutées par rapport à celle ayant fait acte de candidature ;
- Le ratio par type de contrat ;
- Les plaintes ou contentieux relatifs à une éventuelle discrimination...etc.

1.4- Les objectifs de recrutement :¹⁰

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

1.4.1- Le profil du poste :

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

¹⁰ <http://www.maxicours.com>, (consulté le 08/04/2016 à 10h25).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

1.4.2- L'échéance

Selon le motif du recrutement (création de poste, remplacement définitif ou momentané d'une personne), l'échéance peut se situer à court ou à long terme. Celle-ci détermine la durée du contrat de travail de la personne recrutée.

1.4.3- La compétitivité

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

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

1.5- Les limites d'un processus de recrutement :

De nombreuses erreurs peuvent être évitées au cours d'un recrutement. En voici quelques-unes :

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

Tableau n° 1.1 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote de poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptés dans un premier temps....	...mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplôme, expérience, professionnelle antérieur..) au détriment d'autres.	Ecarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble de ses qualités 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 ses a priori.
L'effet de Hawthorne (ou l'effet de placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive ou mauvaise lors de recrutement, son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité de candidat.
L'effet de désirabilité	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de référence.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes
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 tests de sélection	Etre influencé par les premières impressions et ne pas chercher à les confirmer.
L'erreur d'attribution	Attribuer succès ou échecs à des raisons personnelles ou des causes externes.	Excuser ou accuser le candidat pour des causes externes qu'il ne maîtrise pas.
L'effet Barnum	Accepter comme valide une description floue ou non argumentée.	Argument non fiable.

Source : Guerrero (S), les outils RH, Dunod, 2004.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

Section 2 : Poste de travail

2.1- Distinctions : emploi ; fonction, poste de travail:

L'emploi : est un ensemble d'activités qui font appel à un noyau de compétences (ex : emploi de secrétariat),

La fonction : désigne un ensemble d'activités prescrites qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises.

Le poste : désigne un ensemble précis de tâches.

2.2- Définition de poste de travail:

Le poste de travail désigne « *une situation du travail, entièrement définie par l'organisation quant à son lieu de d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire* »¹¹. Le poste de travail désigne une situation individuelle et localisée.

2.3- l'étude et l'analyse de poste :¹²

Il est important voir même indispensable d'étudier le poste à pourvoir pour préciser s'il s'agit d'une création ou d'un remplacement de poste, de préciser le rattachement hiérarchique mais également tous les autres postes avec lesquels il est en interaction.

L'analyse de poste ou de fonction consiste à définir Les caractéristiques du poste ou de la fonction en termes de finalité, d'activité et de conditions générales d'exercice. Ainsi que les compétences requises.

La description de poste est rédigée par le responsable hiérarchique, qui la fera valider par son supérieur et par le directeur des ressources humaines.

¹¹ DONNADIEU, (G) : Classifications, qualification, ressources humaines, Édition d'Organisation, 3^e édition, 2005.

¹² GAVAND, (A): Op.cit, P.280.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

2.3 .1- Le premier domaine de l'analyse de poste : la description des activités

Comme on a vu dans la première section, que préalablement à la description des activités du poste à pourvoir, il est indispensable de décrire le contexte dans lequel le poste est proposé. Cette description contient :

- Historique et évolution de l'entreprise ;
- Stratégie de l'entreprise ;
- Métier, produits et/ou services ;
- Responsabilité sociale et développement durable ;
- Données juridiques, économiques, commerciales et ressources humaines ;
- Organisation générale.

2.3.1.1- Description des activités :

Pour procéder à la description du poste, le recruteur peut s'appuyer sur des documents existants et/ou sur des sources externes à titre de benchmark.

2.3.1.2- Contenu type d'une description du poste :

Une description de poste doit contenir six éléments :

a- L'identification du poste et son positionnement dans l'organisation :

L'identification d'un poste à pourvoir revient aux missions principales du poste, le partage du temps entre les différentes missions et activités, les objectifs qualitatifs et quantitatifs et les moyens alloués.

a.1- Intitulé exact : L'intitulé du poste indique sa dénomination exacte, le nom du poste, sa structure. Une vigilance devra être portée sur l'impact qu'à la terminologie sur le positionnement du poste (par exemple le choix du terme « responsable » ou « directeur » n'est pas neutre et attirera des cibles différentes de candidats).L'intitulé du poste, plus il est clair et précis, plus la rédaction de l'offre d'emploi sera facilitée.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

a.2- Positionnement au sein de l'organisation : Connaître le positionnement du poste permet de repérer le poste dans l'organigramme et de déterminer des indicateurs sur les relations du titulaire du poste avec ses supérieurs hiérarchiques et ses subordonnés, sa marge d'autonomie, ses responsabilités.

b- Les objectifs du poste :

La finalité, ce qui est attendu du poste, le sens de l'emploi, sa contribution spécifique aux objectifs du service ou de l'entreprise.

c- Les activités :

- Ce que le collaborateur doit faire : ces activités sont décrites de façon générique ; les tâches désignent des opérations élémentaires ;
- Autonomie et responsabilité en matière de management ou de gestion de projet, ainsi que responsabilité d'ordre financier.
- A noter : ces activités peuvent être classées en fonction du temps consacré, de la fréquence, ou selon les conséquences ou l'importance pour l'entreprise, avec ou non un barème. La décomposition en activités principales et activités complémentaires peut également être effectuée.
- Moyen, support et outils.

d- Les relations internes et externes :

- Relations hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Identification des interlocuteurs externes (clients, fournisseurs, partenaires...) et nature de cette relation.

e- Les conditions de rémunération et d'exercice de poste :

Une fois les exigences du poste vacant établie, l'organisation doit situer le salaire du poste à pourvoir à l'intérieur de sa politique salariale.

- Salaire (fixe et variable) et avantages ;
- Horaires de travail.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

f- Les conditions de promotion, de mobilité interne et de développement de carrière.

L'avenir dans une fonction est une des conditions d'engagement ou de la motivation qui traduit les différentes possibilités d'évolution ou de promotion, les possibilités de formation, développement des compétences.

2.3.2- Le deuxième domaine de l'analyse de poste : l'identification des compétences requises

Selon GAVAND, la typologie KSAO ou KSO est plus utilisée en Amérique de Nord, elle classe les critères de sélection en quatre catégories :

-  **K** (Knowledge) ou connaissance ;
-  **S** (Skills) ou habiletés psychomotrice et cognitive, qui sont à relier avec la performance observable ;
-  **A** (Abilities) ou aptitudes psychomotrices qui sont de l'ordre des capacités potentielles ;
-  **O** (Other characteristics) tels que les traits de personnalité, les besoins, les valeurs...

En plus de ses critères de sélection, les membres de comité ont déterminé les deux critères de présélection suivants : le diplôme et les années d'expérience.

Il ne faut pas confondre compétences, aptitudes et traits de personnalité. En effet les aptitudes et les traits de personnalité permettent de « *caractériser les individus et d'exploiter la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques* »¹³. Les compétences concernent la mise en œuvre intégrée de ces aptitudes, connaissances et traits de personnalité pour mener à bien une mission complexe et dans un contexte donné.

¹³ LÉVY -LEBOYER, (C) : la gestion des compétences, édition d'Organisation, 2009, P.21.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

- ❖ **Connaissances** : Les connaissances désignent les savoirs couvrant l'ensemble des renseignements acquis par une activité mentale. Elles peuvent être générale (concepts, savoirs...) ou spécifiques à un domaine professionnel (équipements, règles de gestion, procédures, méthodes...).
- ❖ **Aptitudes mentales** : Selon Jesús F. Salgado¹⁴, les aptitudes mentales peuvent être classées en :
 - Aptitudes mentales générales ;
 - Aptitudes spécifiques (cognitive et psychomotrices).

L'aptitude mentale générale est la capacité d'un individu à apprendre avec rapidité et exactitude une tâche, un sujet et/ou une habileté dans des conditions optimales d'apprentissage ». Cette aptitude mentale générale est également dénommée aptitude cognitive générale ou intelligence générale.

- ❖ **Personnalité** : Les traits de personnalité sont des dispositions durables, reflétant des différences individuelles qui manifestent une relative stabilité temporelle et une relative consistance trans-situationnelle ».
- ❖ **Compétences** : Les compétences sont des « répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités, des connaissances acquises »¹⁵.

2.4- Les méthodes d'analyse de poste :¹⁶

Pour réaliser une analyse de poste, il existe plusieurs méthodes :

1.3.1- L'entretien : l'analyse conduit à un entretien selon un plan généralement composé des thèmes suivants : tâches, relations, exigences requises en terme de compétences, de formation et d'expérience. L'interviewé peut être un titulaire du poste ou son supérieur hiérarchique.

¹⁴ SALGADO, (J F) cité par : GAVAND, (A) : Op.cit, P.291.

¹⁵ LÉVY-LEBOYER, (C): Op.cit, P. 30.

¹⁶ GAVAND, (A):Op.cit, PP.294-296.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

1.4.2- La conférence technique : un groupe d'expert par exemple un salarié expérimenté ou un formateur, rassemble les informations concernant l'emploi visé et décrit les tâches.

1.4.3- Le questionnaire : le titulaire de poste remplit un questionnaire sur son travail. Parmi les questionnaires citons le PAQ (Position Analysis Questionnaire), le CMQ (common Metric Questionnaire) de Harvey, ...etc.

1.4.4- Le journal : le titulaire de poste note les tâches effectuées, à la semaine ou au mois. Cet enregistrement peut être complété par l'observation directe du travail en temps réel.

1.4.5- L'observation : il s'agit pour un ou plusieurs spécialistes d'observer les tâches d'un titulaire du poste *in situ* sur le lieu de travail. Sont également analysés tous les documents afférant au poste visé : procédures, notes de service...

Le choix pourra se porter sur un titulaire performant, moyen, ou moins performant.

2.4.6- La méthode des incidents critiques :

Mise au point par J.C. Flanagan en 1954¹⁷, elle consiste à demander à des experts, titulaires de postes, supérieurs hiérarchiques, de se souvenir d'incidents importants au cours desquels les salariés ont été particulièrement efficaces et inefficaces. Il s'agit de recueillir les comportements qui jouent un rôle déterminant sur la qualité du travail effectué.

L'incident critique doit présenter :

- Le contexte dans lequel le titulaire du poste a agi;
- Le comportement ;
- Les résultats qui en ont découlé.

¹⁷ FLANGAN, (J C) : « la technique de l'incident critique », revue de psychologie appliquée, 4,2,165-185 ;4,3,1954.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

2.5- L'établissement de la fiche de poste :

Une fois que l'entreprise analyse le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui fait ce poste et non à ce qui devrait être).

2.5.1- Les difficultés du poste¹⁸

Il s'agit de décrire les situations particulières ou délicates auxquelles le titulaire va se trouver confronté du fait de la nature du poste. On peut les aborder à partir des difficultés rencontrées par des prédécesseurs. Le recruteur recherchera les difficultés que le candidat pourra rencontrer dans les situations annoncées:

- Situation liées aux caractéristiques du supérieur, des collègues ou des subordonnés ;
- Situation liées à la conduite habituelle des missions ;
- Situation liées à l'environnement externe (technique, commercial, économique, social) ;
- Situation liées à des contraintes spécifiques du poste (déplacement, sédentarité, absences) ;
- Situations liées aux pratiques de l'entreprise (information, gestion, management, embauche).

Section 3 : profil de candidat

3.1- De la description du poste à la définition du profil recherché

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes externes et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

¹⁸ KERFALLA, (C) : *La gestion du recrutement*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, école supérieure des études juridiques et économiques de Mohammedia, 2010, P.12.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

Cette étape de définition de profil de candidat est primordiale pour recruter sereinement. Plus précis dans la définition du profil, plus facile sera la décision d'embaucher un candidat par la suite.

3.2- Définition du profil du candidat :¹⁹

Le profil du poste se distingue du profil du candidat. Si le premier se limite principalement aux tâches, compétences et responsabilités, le second va au-delà et fait référence parfois à la personnalité et à la moralité du candidat.

Définir le profil du candidat conduit à décrire le candidat idéal pour le poste défini préalablement. Certains critères servent de base pour la définition du profil des candidats.

3.3- Les éléments d'une définition du profil :²⁰

La définition du profil comporte :

- L'intitulé du poste ;
- Les connaissances nécessaires au poste, et de ce fait, le type de formation de base ou bien acquises par expérience et formation continue : connaissances techniques, linguistiques... ;
- Les compétences nécessaires pour occuper le poste (elles s'expriment par un verbe d'action : gérer un projet, animer une équipe, négocier un contrat,...) ;
- Le type d'expérience requise : durée, nature des postes occupés, niveau de responsabilité exercée, environnement dans lequel le candidat a acquis cette expérience (PME/ grand groupe, activités de services ou milieu industriel, expérience à l'étranger...) ;
- La tranche d'âge ;
- Les qualités personnelles, les comportements qui favorisent la réussite dans le poste ;

¹⁹ WELLA, (Claude Mazamesso) : *Gestion des ressources humaines*, Diplôme d'études approfondies, Université de Lomé Togo, Partie II, Chapitre 1, 2012.

²⁰ VIRONIQUE, (L) avec la participation de GILBERT, (L) : le guide pratique de recrutement, édition PRAT, 2002, P. 43.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

A ce stade là, il faut distinguer connaissances, compétences et qualités:

- ✓ Une connaissance est un savoir appris ;
- ✓ Une compétence est une capacité maîtrisée à réaliser quelque chose : il s'agit d'une mise en œuvre de savoirs.
- ✓ Une qualité est une disposition naturelle, un trait de caractère.

3.3.1- Hiérarchisation des critères :

Dans la définition du profil, l'entreprise doit hiérarchiser ses critères selon qu'ils sont indispensables au poste ou seulement secondaires.

Ainsi, en face de chaque connaissance, chaque compétence et chaque qualité, l'entreprise indiquera si celle-ci est indispensable ou secondaire.

L'entreprise peut aussi hiérarchiser ses critères en trois niveaux : indispensable, important, souhaitable.

3.3.1.1- Caractéristiques indispensables : sont celles sans lesquels il est impossible de tenir le poste. Ce sont aussi ces critères que le recruteur recherchera dans un premier temps dans les CV, pour les trier. Un candidat qui ne présente pas ces caractéristiques ne peut pas occuper le poste. C'est-à-dire celles dont l'absence chez un candidat est inacceptable.

Les compétences dites indispensables au poste sont des compétences directement liées au métier que doit faire le candidat une fois dans l'entreprise.

3.3.1.2- Caractéristiques essentielles ou importantes: caractéristiques que doit posséder un candidat pour assumer convenablement ses fonctions. Elles pourront néanmoins être acquises par le candidat, après la prise de fonction, grâce à une formation prévue par l'employeur à titre d'exemple.

3.3.1.3- Caractéristiques souhaitées : celles non nécessaires pour remplir les fonctions mais qui constituent un atout.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

3.4- Les types de compétences paraître sur le descriptif du profil: ²¹

3.4.1- Le Savoir (connaissance) :

Les Savoirs regroupent l'ensemble des connaissances théoriques ou spécifiques acquises lors de formations, d'expériences extra professionnelles et professionnelles sur une discipline, un secteur, un environnement, une procédure etc.

3.4.2- Le Savoir faire (Capacité opérationnelle) :

Les savoirs –faire recensent les démarches, méthodes, instruments maîtrisés ainsi que les savoirs expérientiels c'est-à-dire issus de l'action par une pratique répétée. Ce sont les savoirs qui permet d'avoir une analyse, un jugement sur des pratiques quotidiennes et d'avoir la capacité à innover et résoudre des problèmes.

3.4.3- Le Savoir être/agir (Comportement situé) :

Les savoirs être sont bien plus que les qualités personnelles ; ce sont les compétences comportementales associées à l'exercice du métier. Car elles résultent de l'interaction entre une personnalité et une situation spécifique.

3.5- Les quatre qualités cardinales du bon candidat selon Welch: ²²

Après un long travail, Welch détermine sa grille des quatre qualités cardinales, elle se caractérise par son efficacité dans tous les secteurs d'activité.

3.5.1- Énergie : c'est l'élan, la capacité de s'épanouir dans l'action et d'aimer le changement. L'individu énergique est généralement extraverti et optimiste, social, enthousiaste, et il adore travailler et s'amuser.

En fait, l'individu énergique aime tout simplement la vie.

²¹ <http://www.blogpersonalbranding.com> (publié le 27 décembre 2007 consulté le 24/04/2016 à 12h00)

²² WELCH, (J) et WELCH, (S) : *Mes conseils pour réussir*, édition village mondiale, France, 2001, PP. 86-89.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

3.5.2- Capacité à dynamiser : c'est l'aptitude à stimuler les autres et transmettre l'envie d'entreprendre l'impossible. Pour dynamiser les membres de l'équipe, il est indispensable d'avoir une connaissance profonde de l'activité et de solides compétences de persuasion.

3.5.3- Résolution : c'est le courage à prendre des décisions, de trancher. L'individu efficace sait quand il faut arrêter d'analyser et prendre une décision, même s'il ne dispose pas de tous les éléments.

3.5.4- La capacité d'exécution : c'est le savoir faire. Cette capacité consiste à savoir traduire les décisions en actes, les mettre en œuvre en dépit des résistances, du chaos ou des obstacles imprévus. Celui qui possède cette qualité sait que gagner est affaire de résultats.

Si le candidat réunit les quatre qualités :

- ✓ **La passion** : le passionné tient à ce que ses collègues, ses salariés et ses amis gagnent. Il aime apprendre et progresser, et il prend vraiment pied quand ceux qui l'entourent font de même.

3.6- Le processus de définition d'un profil :

Afin de dresser le portrait-robot du candidat idéal, il est essentiel de suivre les étapes suivantes :

- a. L'analyse des exigences du poste de travail ; aussi bien en termes de compétences professionnelles qu'en qualités personnelles ;
- b. La définition du poste : lister d'une part les missions à remplir et d'autre part les tâches à effectuer et puis les transformer en compétences requises pour ce poste ;
- c. Distinguer et hiérarchiser les compétences métiers, les connaissances, le savoir être et enfin l'environnement dans lequel cela a été acquis (secteur d'activité de l'entreprise) ;
- d. Définir et établir la carte d'identité de candidat idéal (la grille de profil de candidat) ;
- e. évaluer son prix sur le marché du travail et valider la cohérence des recherches menées par l'entreprise (établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou les diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

3.7- Grille d'élaboration du profil de candidat :²³

C'est un outil permet de dresser le profil de candidat recherché. Il s'agit de déterminer les critères essentiels que le candidat doit posséder. Ensuite il importe de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter l'étape de la sélection.

L'exemple donné correspond à un poste d'analyste en technologie de l'information.

Tableau 3.1 : Grille d'élaboration du profil de candidat

Critères	Essentiel	Souhaitable	Pondération 1=Insatisfaisant 5= Très satisfaisant 1 2 3 4 5
formation	Ingénieur en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle	
Nombre d'années d'expérience	Deux ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1 2 3 4 5
Spécialité	Administration des bases de données		1 2 3 4 5
Bilinguisme	Arabe et français	Anglais et autres langues (un atout)	1 2 3 4 5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système linux	Connaitre le logiciel utilisé par l'entreprise	1 2 3 4 5
Savoir être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1 2 3 4 5

Source : COLLECTIF EPBI, Guide pratique de la gestion des ressources humaines, P.26.

²³ COLLECTIF EPBI : Op.cit, P.26.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

Section 4 : l'adéquation entre le profil de candidat et le poste du travail

4.1- Généralités:²⁴

En règle générale, les entreprises ont tendance à réaliser la définition du poste, puis à dégager un profil type de candidat potentiellement capable de s'adapter au poste préalablement défini

Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Deux sous-ensembles sont en présence:

- d'un côté, un poste et son profil : il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser,
- de l'autre, un ensemble d'individus, en nombre variable : plus ce nombre est élevé, meilleur sera le recrutement, mais plus important sera son coût.

4.2-L'essor de la bonne adéquation :

Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Le système poste titulaire est en permanent aménagement : l'individu remplit des fonctions qu'il contribue partiellement à définir. De ce fait, l'embauche, qui résulte toujours d'un compromis entre des besoins impossibles à exprimer ou à hiérarchiser de façon précise et des ressources effectivement disponibles, devient alors possible.

²⁴ B. MARTORY ET D. CROZET, "Gestion des Ressources humaines", NATHAN, 3ème Edition, 1988. Cité dans : ([http:// :ressources.aunege.fr](http://ressources.aunege.fr), consulté le 25/04/2016 à 10h15).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

4.3- Principes à respecter dans l'évaluation des candidats :

Parmi les méthodes d'évaluation des candidats figurent l'analyse du CV et des données biographiques, l'entretien, les tests d'aptitude mentale et de personnalité, l'assessment center, le contrôle de références.

4.3.1- Choisir la bonne combinaison d'outils d'évaluation :²⁵

Le recruteur doit mener une réflexion sur la meilleure combinaison de ces outils afin d'éviter toute redondance. Des chercheurs ont réalisé à ce sujet une synthèse des analyses de la validité incrémentielle, c'est-à-dire la qualité supplémentaire qu'apporte un outil d'évaluation complémentaire et des réponses concrètes à cette exigence.

La validité supplémentaire à un test d'aptitude mentale générale est la plus forte pour les outils suivants : échantillon de travail, soit 24%, le test de personnalité pour l'évaluation du trait : « conscience professionnelle », parmi les Big Five (18%), l'entretien structuré (24%) et le test de connaissances professionnelles (14%).

Si le recruteur choisit deux outils, il est conseillé de choisir un test d'aptitude mentale générale pour mesurer le potentiel général du candidat, et une mise en situation ou un entretien structuré pour évaluer les autres aspects.

Pour être sûr de faire le bon choix, le recruteur doit se fier à :

4.3.1.1- Le tri de CV:

La sélection des CV consiste à garantir que les meilleurs candidats n'ont pas été éliminés. La lecture de CV permet au recruteur d'analyser l'histoire professionnelle et personnelle de candidat à partir de données objectives (diplômes, expériences) ou plus subjectives, telles que les activités extraprofessionnelles.

²⁵ GAVAND, (A): Op.cit, PP.393-427.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

Les apports de la psychologie du travail tendent à démonter l'intérêt de méthodes plus structurées telles que le questionnaire biographique, alternative au CV. D'autres recruteurs optent pour d'autres formes de CV comme le CV anonyme ou le CV normalisé.

Il existe de nombreux outils pour optimiser la gestion des CV, à titre d'exemple :²⁶

- Le **Casting Electronic Candidat** et le **Casting Electronic Entreprise** sont deux logiciels complémentaires proposés par la société Casting Electronic.
- Le **Casting Electronic Candidat** : offre une foule de fonctionnalités aux candidats pour leur faciliter la gestion de leurs candidatures : création de CV multiples, rédaction de lettres de motivation à l'aide de lettres types, gestion et suivi des candidatures...etc.
- Le **Casting Electronic Entreprise** : Se destine aux employeurs et permet de : définir les postes à pourvoir, recevoir les CV, recherche dans la CV thèque, accéder à des tableaux de statistiques ...etc.

Le grand intérêt de ces deux outils est l'intégration automatique des CV réalisés avec le logiciel « candidat » dans le logiciel « entreprise ».

4.3.1.5- L'entretien :

Utiliser les techniques d'entretien plus objectives, plus méthodiques et davantage humanisées. C'est le mode d'évaluation le plus répandu après l'étape de Tri de CV. La forme d'entretien est extrêmement variable : entretien individuel ou collectif, en comité ou non, d'une durée variable, conventionnel ou structuré.

L'évaluation peut être effectuée par un seul évaluateur ou, mieux, par plusieurs. Disposer de plusieurs évaluateurs est préférable et rend l'évaluation plus rapide. Cette approche réduit le biais des évaluateurs et agrège plusieurs jugements. De surcroît, le fait que les évaluateurs puissent refléter une forme de diversité (en disposant par exemple d'un évaluateur homme et d'un évaluateur femme) constitue un atout supplémentaire au regard des engagements et obligations de non-discrimination.

²⁶ (<http://www.Focusrh.Com>), 2004. Cité par DEJOUX, (c) et autres: Op.cit.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil du candidat

La question est de savoir si ces évaluateurs multiples doivent mener les entretiens ensemble, en comité, ou mener des entretiens successifs séparément. Mais l'entretien en comité peut être perçu comme plus stressant par le candidat.

- Plusieurs études portant sur ce thème ressort que la durée raisonnable doit dépendre de la nature du poste à pourvoir, de la complexité des compétences à évaluer et du fait que le poste requiert des candidats plus expérimentés ou non.
- Des études portant sur le nombre de questions à poser qui sont variées de 4 à 34 ;
- L'entretien structuré est plus professionnel

a- Caractéristiques relatives à l'évaluation :

- Evaluer des réponses de candidats à chacune des questions posées ou utiliser des échelles multiples et détaillées ;
- Prendre des notes détaillées ;
- Utiliser plusieurs interviewers ;
- Utiliser le ou les mêmes interviewers pour l'ensemble des candidats ; la même procédure
- Ne pas discuter les candidats entre les entretiens ;
- Former aux interviews ;
- Utiliser une notation statistique plutôt que clinique.

La décision d'embauche est prise une fois tous les candidats interviewés.

4.3.1.2- Les Tests :

a- règles pour réussir les tests d'évaluation :

Afin de garantir une meilleure évaluation, il faut réunir un ensemble de conditions : les tests soient de qualité, utilisés correctement et à bon escient. Autre condition : la personne qui fait passer les tests et qui interprète les résultats doit justifier de la compétence requise. Il faut compter sur l'honnêteté du praticien et la rigueur des éditeurs de tests.

Il est important que le candidat soit formé clairement de l'usage qui sera fait des résultats des tests. Enfin il faut faire preuve de transparence par rapport aux dispositifs utilisés, aussi bien

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

avant, avec une information sur le domaine couvert, qu'après, avec l'accès du candidat à ses résultats. Lors de la phase de restitution le recruteur ne doit pas déstabiliser le candidat, mais au contraire être constructif et adopter une posture de conseil.

b- La qualité du test :

La qualité d'un test repose sur le respect des trois critères incontournables : fidélité, validité et sensibilité. De plus, l'utilisation du test nécessite des échantillons normatifs de référence, qu'ils soient généraux, c'est-à-dire représentatif de la population. Les normes permettent de situer le score d'un candidat et servent de base à l'interprétation de score. Elles doivent être régulièrement révisées et ne pas dater de plus de dix ans.

4.3.1.3- L'assessment center :

L'assessment center remporte un certain succès depuis les années 1990 car le principe de la mise en situation, proche de l'activité professionnelle, est apprécié par les entreprises, tout autant par les candidats.

a- L'élaboration d'un assessment center : cette méthode nécessite :

- d'analyser le poste et la situation de travail de manière détaillée. Il importe d'identifier un échantillon représentatif d'élément de travail qui feront ultérieurement l'objet d'une simulation.
- les dimensions d'évaluation de L'assessment center ne doivent pas être trop nombreuses et doivent être différentes les unes des autres. Les compétences feront l'objet d'une définition rigoureuse.
- Elaborer des exercices de simulation en lien avec le poste ;
- Les acteurs assurant les jeux de rôle sont entraînés aux mises en situation et les évaluateurs sont formés à l'évaluation. Ils disposent de grille d'observation et de consignes d'analyse. Ces évaluateurs doivent disposer de réelles compétences en matière d'observation et d'évaluation.
- La durée moyenne d'une session d'évaluation est d'une journée.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

4.3.1.4- Le contrôle de référence :

Consiste à contacter un ancien employeur afin de vérifier les informations issues de l'entretien et des autres techniques d'évaluation, ainsi qu'à recueillir une opinion sur l'adéquation du candidat au poste proposé.

Le contrôle de référence peut s'effectuer en toute légalité, dès lors qu'il exerce avec l'accord du candidat et que les questions abordées sont centrées sur les compétences requises pour le poste.

- ✓ Les informations collectées doivent présenter un lien direct et nécessaire avec le poste. De plus le recruteur est tenu d'informer les candidats à l'emploi des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à leur égard et cela inclut bien évidemment le contrôle de références.

4.4- Le choix de bon candidat :

Ce choix repose sur plusieurs critères que le recruteur doit les prendre en considération :

1- Il s'agit de comparer le contenu du profil et la description du poste : et de se demander, pour chacune des aptitudes, des qualités et compétences requises dans le profil en quoi elle est nécessaire pour la bonne tenue de poste.

2- Le processus de sélection s'appuie principalement sur la grille d'évaluation, qui permet au recruteur d'effectuer un tri entre les candidats lors des différentes étapes d'une sélection. De plus, celle-ci fournit une information synthétique qui facilite le classement et la hiérarchisation des candidatures. Pour s'assurer de la pertinence de cette grille, il convient rapprocher son contenu de descriptif de poste ainsi que du profil du candidat.

A la fin du processus de recrutement, elle contribue à réduire la subjectivité de la prise de décision. C'est donc un outil qui permet de garder une *vision globale* tout au long du processus de recrutement.

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

✓ Quelques conseils stratégiques au moment de communiquer votre choix aux candidats:²⁷

1. Pour le bon développement de votre Marque Employeur, il paraît important de toujours donner une réponse aux candidats. La première chose à faire est d'envoyer un mail à tous les candidats qui ont postulé à votre offre et qui n'ont jamais été contactés pour leur dire que leur candidature n'a pas été retenue.
2. Appeler en tout premier la personne que vous avez choisie. Ainsi, si elle dit non, vous pourrez réévaluer les autres candidats et proposez le poste à votre « second choix
3. Une fois le candidat validé et recruté, il faut toujours tenir informés les candidats non retenus directement par téléphone, ou éventuellement par un mail personnalisé en laissant une ouverture pour des éventuelles précisions quand au bilan que vous tirez de son entretien.

Quand le candidat retenu a accepté votre offre, il ne reste plus qu'à convenir d'une date de début de contrat.

Ce temps vous permettra de mettre à jour son dossier administratif, d'établir son contrat de travail et mettre en place son intégration.

4.5- La finalité du bon choix:

- Grandir et contribuer à la performance de l'organisation ;
- Lutter contre la discrimination à l'embauche ;
- La présence au travail (diminution de l'absentéisme) ;
- Fournir aux employeurs l'aide nécessaire pour répondre aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels du poste à doter ;
- S'assurer que le candidat choisi ait les qualifications requises et qu'il soit motivé pour assumer les fonctions qui lui seront confiées.
- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible ;
- Le placement de chaque ressource au poste qui lui convient et convient le mieux à l'organisme employeur, de façon que chaque employé utilise au mieux ses aptitudes,

²⁷ [http:// :viadeo.com](http://viadeo.com) (publié le 25/06/2011, consulté le 29/04/2016 à 09h05).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleur manière possible.

- Le recrutement, source de valeur pour l'entreprise
- Acquisition de nouvelles compétences
- Renforcer le portefeuille de compétence de l'entreprise
- Favoriser un bon climat social ;
- Un levier de motivation et source de valeurs ;
- Enrichir la culture de l'entreprise et la marque employeur.

4.6- Rôle et mission de la DRH pour réussir le recrutement:²⁸

Recruter c'est prendre la bonne décision sur les bonnes personnes, au bon moment. Afin de garantir une adéquation optimale entre le poste et le candidat.

4.6.1- Le bon timing :

Anticiper en amont l'acquisition de nouveaux talents. Un remplacement suite à une mobilité interne, la création d'un nouveau service, la commercialisation d'une nouvelle prestation, un changement d'organisation sont autant de situations où les responsables RH doivent anticiper les besoins en ressources humaines.

a- Savoir être réactif :

La réactivité est l'un des ingrédients qui conditionnent le succès de chaque processus de recrutement. Il s'agit entre autre de :

- Mobiliser les acteurs concernés ;
- Programmer les points de recueil de feedbacks des différents interlocuteurs ;
- Fixer la deadline à laquelle la décision doit être prise et annoncée au candidat

Cela peut paraître simpliste mais, le recruteur doit être un chef d'orchestre motivé par un seul objectif : prendre la bonne décision dans les meilleurs délais en évitant de passer à côté du bon candidat.

²⁸ [http:// : emergences-rh.com](http://emergences-rh.com) (consulté le 27/04/2016 à 17h30).

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

4.6.2-Les bons acteurs :

Là encore, la vigilance s'impose en amont de toute démarche ; il est en effet opportun d'identifier précisément quels seront les acteurs concernés par le recrutement.

Un recruteur n'est jamais seul ! Une formule consacrée parle de « Tous RH », donc il est indispensable de préciser la nuance suivante : à chaque étape, le bon interlocuteur.

4.6.3- Recruter : c'est avant tout évaluer

Il appartient au recruteur de croiser et de mettre en perspective les différentes informations pour prendre la bonne décision.

Une bonne décision ne doit pas être biaisée. C'est pourquoi les DRH et les recruteurs doivent être vigilants et au besoin sensibiliser les autres acteurs aux biais d'évaluation.

4.6.4- Un seul et même cadre de référence

Trop souvent les différents acteurs ont des écarts de perception sur le bon profil. A cet égard, Il est primordial d'harmoniser les perceptions de chacun.

Pour ce faire la formalisation écrite du descriptif de poste est indispensable. Le recruteur qui veut rapidement prendre la bonne décision ne peut pas faire l'économie de rédiger, valider, et partager un descriptif de poste complet, précis et concret.

4.6.5- Se poser : La bonne question !

Trop souvent les descriptifs de poste ne mettent pas assez en valeur les compétences qui feront la différence !

Pour prendre la bonne décision, les recruteurs RH ou opérationnels doivent être d'accord sur les soft skills ou « compétences douces » : Un esprit entrepreneurial, Un raisonnement créatif, Un goût pour l'innovation, Un talent relationnel...etc.

4.6.6- Un processus agile

Le recrutement n'est pas une science exacte ; il faut accepter le doute et la prise de risque.

« Recruteurs, faites bouger les lignes, tentez l'exploration de profils « hors cadre », ajustez les perceptions de chacun et surtout soyez généreux ! »

« N'écartez jamais un CV sur un doute, décrochez votre téléphone et posez les bonnes questions. Parlez-en à vos collègues, à votre client (interne ou externe) et encore mieux, débattre de vos doutes avec les candidats. Objectivement, vous allez pouvoir apprécier leurs retours, argumentés ou pas ».

Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail-profil du candidat

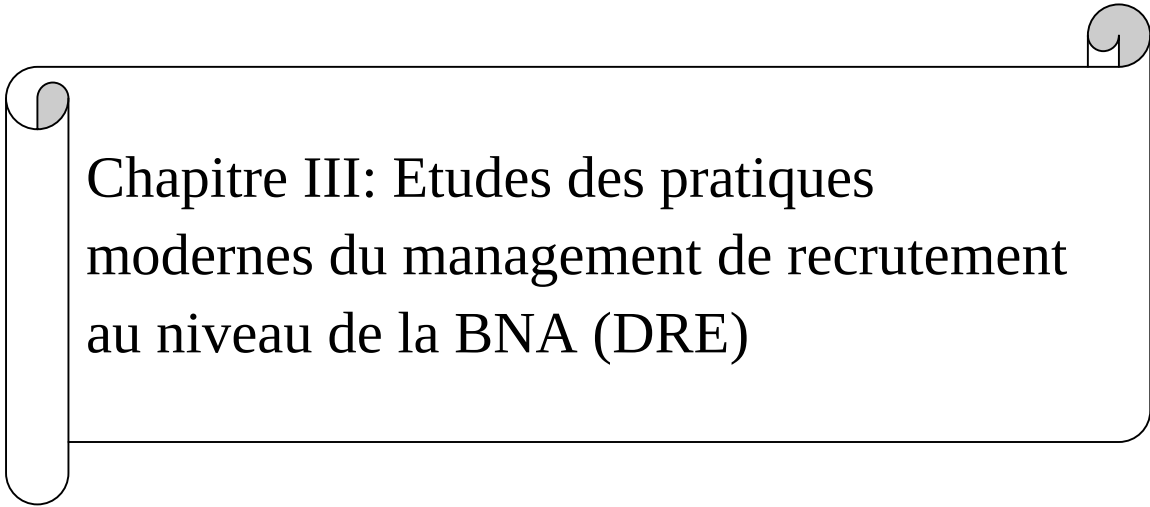
Conclusion :

Enfin, le recrutement constitue une des missions fondamentales de la fonction Ressources humaines. Il doit répondre à trois besoins : le profil du poste, l'échéance et la compétitivité. La procédure de recrutement doit aboutir à l'embauche d'une personne dont le profil se rapproche le plus possible de celui du poste à pourvoir, en termes de compétences professionnelles mais aussi de qualités personnelles et d'expérience.

L'adéquation entre ressources et besoin porte également sur plusieurs éléments à savoir : l'aide de la fiche de poste, distinction des compétences matérielles et techniques des ressources humaines et les résultats d'évaluation.

Dans la réussite d'une entreprise, le facteur humain s'avère indispensable. Pour cela, la DRH accorde une grande importance à l'embauche de nouvelles recrues et leurs prises en charges depuis le jour de déclaration de la vacance du poste à la signature de contrat du travail. Une fois que la personne soit dans son poste, une autre démarche sera entamée de l'évaluation de rendement de la personne dans son poste, l'établissement de son salaire ainsi que la gestion de sa carrière.

Les échecs dans une question comme le recrutement ont un coût social, économique et humain important, car il ne s'agit pas uniquement de remplir un vide mais c'est une réalité sérieuse et complexe, car toute l'entreprise va être en jeu: sa culture, ses valeurs et son avenir...etc.

A decorative frame resembling a scroll, with a light gray background and a black border. The frame has rounded corners and a small circular element at the top right corner.

Chapitre III: Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- Section 1: L'environnement bancaire Algérien
- Section 2: Présentation de la BNA (DRE, KOLEA)
- Section3 : La méthodologie de la recherche
- Section 4: Analyse et synthèse des résultats empiriques

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de déterminer les nouveaux rôles du DRH stratège en matière de recrutement et précisément la sélection de bon candidat, nous avons jugé utile d'établir un questionnaire destiné aux ressources humaines de la DRE (Direction des Ressources Humaines) suivi par la réalisation de deux entretiens auprès de deux responsables de la BNA.

Dans le cadre du présent chapitre, quatre sections seront présentées. La première sera consacrée à une présentation de l'environnement bancaire Algérien. La seconde section à pour objet de présenter brièvement la BNA on se focalise sur la Direction de Réseau d'Exploitation objet de notre étude de cas.

La troisième section à pou but de présenter la méthodologie de notre travail et une quatrième section qui porte sur l'analyse de questionnaire et de discours des responsables qui nous ont amené à des recommandations présentés à la fin de ce chapitre.

Section 1 : l'environnement bancaire Algérien

1.1. L'historique de système bancaire Algérien :¹

Pour une complète maitrise de la politique monétaire et financière, un certain nombre d'étapes durent rapidement être franchies par l'Etat Algérien.

1.1.1- Première étape : Création de l'institut d'émission et de la monnaie nationale.

Cette étape fut marquée d'emblée par la création de la Banque Centrale d'Alger par la loi du 31.12.1963.

D'abord, faisant suite aux accords d'EVIAN une première période durant laquelle l'Algérie appartenant à la zone franc, avait comme unité monétaire légale le nouveau franc français avec la même partie qu'avant l'indépendance.

Ensuite, les affiliations de l'Algérie au Fonds Monétaire International et à la Banque Mondiale, autorisées par la loi du 31.08.1963. Puis l'instauration à compter de 31.10.1963 du contrôle des changes avec les pays de la zone franc, après une brutale fuite des capitaux, confirmée par le décret du 19.10.1963.

¹ Document interne (la banque et l'environnement bancaire), Direction des Formation Thématiques et Spécifiques.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Enfin, la création d'une unité monétaire, le DINAR, par la loi de 10.04.1964, venue finaliser la conquête de la souveraineté monétaire de l'Algérie. De fait, l'Algérie continua d'appartenir à la zone franc avec la même parité d'un dinar pour un franc jusqu'à la dévaluation de ce dernier- les pouvoirs publics Algériens refusent de suivre ce mouvement.

Suit à la création de la Banque Centrale d'Alger laquelle avait repris pour l'essentiel le même mode organisationnel et les mêmes prérogatives, une seconde opération a portée sur deux institutions particulières :

- ✓ La création de la Caisse Algérienne de Développement (1963) ;
- ✓ La création de la Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance (1964).

Néanmoins et rapidement apparue l'insuffisante maîtrise de leviers monétaires et financiers avec un système bancaire hérité de la politique coloniale.

Face à cette situation l'Etat Algérien prit quelques mesures comme le financement direct par la Banque Centrale d'Algérie, des besoins de crédits de l'Office National de la Réforme Agraire et crée le 18.03.1963, pour permettre l'exploitation de fermes agricoles abandonnées par les Européens au lendemain de l'indépendance.

1.1.2- Deuxième étape : l'étatisation du système bancaire Algérien

La création d'un système bancaire purement Algérien s'est imposée dès le début de la période postindépendances. L'option requise d'activité des anciennes banques et la création de banques Algériennes par convention permit l'implantation de trois nouvelles banques :

- 1- La Banque Nationale d'Algérie a été créée par ordonnance n°66.178 du 13.06.1966 et repris les activités des banques étrangères suivantes :
 - Le Crédit Foncier d'Algérie et Tunisie;
 - La Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie- Afrique;
 - Le Crédit Industriel et Commercial;
 - La Banque de Paris et de Pays Bas.
- 2- Le Crédit Populaire d'Algérie, créé par ordonnance du 29.12.1966 ;
- 3- La Banque Extérieure d'Algérie a été créée par ordonnance n° 67.204 du 01.10.1967.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Le Ministre des finances effectue alors un partage des responsabilités entre les banques primaires nationales et crée donc une spécialisation théorique du domaine d'intervention de chacune des banques commerciales à savoir.:

BNA $\Longrightarrow$ agriculture et industrie.

CPA $\Longrightarrow$ artisanat, hôtellerie, tourisme, BTP et profession libérales.

BEA $\Longrightarrow$ énergie et commerce extérieur.

Pour renforcer cette spécialisation et diminuer le pouvoir de certaines banques qui, à la faveur de monopole qu'elles ont acquis sur des pans entiers de l'économie se sont retrouvées avec un poids financier considérable, deux nouvelles banques ont été créées :

- ✓ La Banque de l'Agriculture et de Développement Rural (décret du 16.03.1982) qui a repris les attributions de la BNA dans le domaine de financement des l'agriculture.
- ✓ La Banque de Développement Rural (décret du 30.04.1985).

1.1.3- Troisième étape : Structure actuelle du système bancaire Algérien

Il aura fallu attendre la promulgation de la loi 90/10 du 14.04.1990, relative à la monnaie et crédit pour pouvoir concrétiser le principe de l'ouverture du secteur bancaire à l'initiative privée.

Après plus d'une décennie, le nombre total des banques et établissements financiers est estimé à 29, répartis entre banques commerciales, banques spécialisées et institutions financières d'investissement, toutes confondues entre secteur public et secteur privé national et international.

1.1.3.1-Secteur public : Le système bancaire Algérien se compose actuellement d'une quinzaine d'institutions financières publiques. Toutefois le secteur public demeure dominé par cinq banques commerciales en l'occurrence : la BNA, la BEA, la CPA, la BADR et la BDL, qui ont pour rôle l'octroi de prêts à court, moyen et long terme, de même qu'elles pourront intervenir sur :

- Le marché monétaire par des opérations d'Open Market, de réescompte, de refinancement et souscriptions en bons du trésor

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- Le marché financier pour l'emprunt à moyen et long terme.

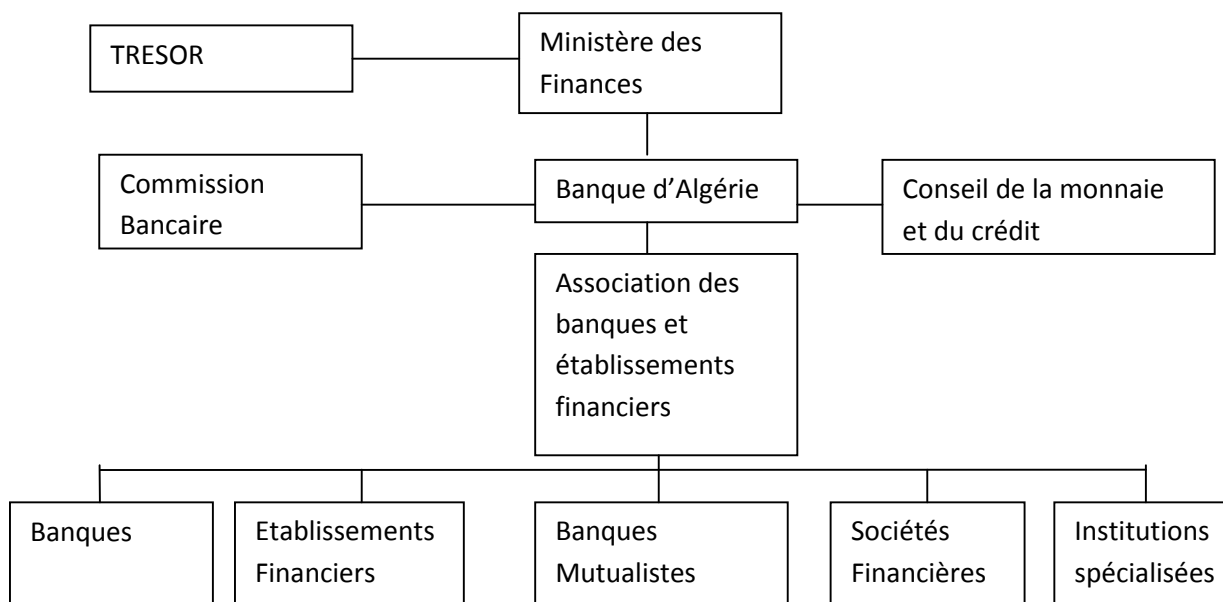
1.1.3.2-Secteur privé : Depuis 1995, commençaient à se développer un nombre de banques et établissements financiers privés à capitaux privés nationaux et internationaux et ce, seuls ou en partenariat. En effet, la promulgation de la loi 90/10 a suscité dès 1991 un intérêt notamment de la part des banques étrangères, c'est donc ce contexte qu'a été autorisée la constitution de la banque AL BARAKA d'Algérie, un partenariat 50/50 entre la BADR et le groupe Saoudien AL BARAKA.

Depuis 1991, le secteur bancaire Algérien compte sept nouvelles institutions financières à caractère national et sept banques commerciales à caractère international.

En 2007, le secteur bancaire Algérien est composé de Banques Publiques Algériennes qui assurent plus de 90% du financement de l'économie et de Banques Etrangères dont le nombre et la nationalité se diversifient de plus en plus.

1.2-Structure du système Bancaire Algérien :

Figure n° 1.1 : La structure du système bancaire



Source : Documents internes à la BNA (DRE)

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

1. 3. La réglementation Bancaire :

1.3.1- La loi bancaire :

Les changements intervenues sur la scène internationale avec l'avènement de la mondialisation, l'effondrement du bloc socialiste, le choc pétrolier de 1986, la croissance vertigineuse de la dette extérieure etc., Ont rendu impossible la poursuite de la pratique de la gestion administrative devant une économie de marché qui devient importante. C'est dans ces circonstances que la loi sur la monnaie et le crédit n° 90-10 en date du 14/04/ 1990 a vu le jour.

Certes, le système bancaire Algérien a fourni des prestations considérables à l'économie nationale à travers les opérations de financement direct des programmes de développement économique et social et le soutien accordé à l'appareil productif durant la période de l'économie dirigée en s'appuyant sur des recettes des hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) pendant des années.

La loi sur la monnaie et le crédit a accordée une attention aux règles prudentielles de la cessation de paiement par les banques, et au manque de liquidité imputé l'excès d'utilisation des fonds dans des opérations à long terme.

1.3.2-La banque, rôle et organisation :

1.3.2.1- Définition des la Banque :

Sont définis comme un établissement de crédits, les entreprises dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts d'argent ou d'autre fonds remboursables et à octroyer des crédits pour leur propre compte et à gérer les moyens de paiement.

1.3.2.2-Rôle de la banque :

L'activité principale des banques consiste à exercer, à leur propre risque, le rôle d'intermédiaire entre les agents économiques qui disposent d'un surplus financier et ceux qui ont besoin d'un financement.

- Les prêtent leur argent à la banque qui s'en sert pour financer les seconds.
- Les banques récoltent l'argent sous forme de dépôts et les transmettent en crédits ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

L'intervention des banques a pour effet d'optimiser l'utilisation des ressources en rapprochant l'offre et la demande et d'augmenter ainsi l'efficacité de l'économie.

1.3.2.3-Les activités de la Banque :

Les banques en générale sont autorisées pour exercer les activités suivantes sur l'ensemble du territoire national.

- ✓ Réception des dépôts ;
- ✓ Opération de paiement ;
- ✓ Octroi de garanties et des prêts ;
- ✓ Transactions pour compte propre ou compte de la clientèle sur les instruments du marché monétaire, les marchés des échanges, les instruments financiers à terme et options ;
- ✓ Les instruments sur devise ou sur taux d'intérêts et les valeurs mobilières ;
- ✓ Participation aux émissions de titre et prestations de services dans le domaine de la fusion et du rachat d'entreprise ;
- ✓ Conservation et administration des valeurs mobilières ;
- ✓ Renseignement commerciaux ;
- ✓ Location de coffre...etc.

1.3.2.4-Classification et organisation des banques :

Les banques, en général, sont surtout organisées sur un mode géographique avec des agences et des succursales qui couvrent un vaste champ d'opérations et fonctionnent de façon relativement autonome. En effet, on distingue deux grandes familles de métiers : la banque de détail et la banque de gros.

a- La banque de détail :

C'est la banque de tout le monde, c'est la plus connue du grand public. La plupart de ses activités s'exercent dans l'agence, mais certaines autres activités comme la création de produits d'épargne ou la gestion des moyens de paiement, relèvent du siège social.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

b- La banque de gros :

La banque de gros concerne toutes les opérations financières de grandes envergure, qu'elles soient effectuées pour le compte propre de la banque ou pour celui d'un tiers (entreprise ou particuliers). Son développement et sa diversification sont relativement récents. Cette croissance est due, en grande part, à l'évolution de la demande de la clientèle et à la concurrence entre les banques, mais aussi par le rôle accru des places boursières.

1.3.2.5-Organisation et rôle d'une agence bancaire

a) La Direction d'Agence :

L'agence bancaire est placée sous la responsabilité d'un directeur. Dans les agences importantes (au plan d'activité), le directeur est secondé dans ses tâches de gestion administrative par un directeur adjoint.

a.1- les fonctions du Directeur d'Agence :

Elles s'exercent aux plans suivants :

- **Représentation** : car le directeur d'agence est le lien permanent et engagé entre les autorités, les opérateurs économiques de la localité et la banque.
- **Autorité** : responsable d'un fonds de commerce sans autorité, s'exerce dans le domaine commercial qu'en matière d'utilisation optimale des moyens humains et matériels mis à sa disposition.
- **Décision** : car, dans le cadre des missions qui lui sont assignées par la Direction Générale, le directeur d'agence est investi de la part de cette haute hiérarchie d'une délégation de pouvoirs.

a.2-Missions assignées :

- Développement du fonds de commerce par l'optimisation des ressources de l'agence et l'augmentation de la part de marché ;
- Gestion administrative de l'agence;
- Gestion des risques de l'agence ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- Représentant local de la banque vis-à-vis de l'extérieur (l'image de marque) ;
- Exécution de la stratégie commerciale de la banque via la réalisation des objectifs assignés à l'agence en la matière par la direction générale ;
- Encadrement de l'équipe d'exploitation en orientant et assistant les collaborateurs de l'agence.

a.1.3-Compétences requises :

- Connaissance de l'environnement : Capacité à :

- Mener des études socio-économiques de son raison d'exploitation et interpréter son évolution afin de mesurer l'incidence sur son fonds de commerce ;

-Technique bancaire et financière : Capacité à :

- Appréhender en termes de risques la situation financière d'une entreprise ;
- Recevoir un montage financier et négocier un plan d'assainissement de l'entreprise.
- Analyser un besoin de financement et assurer le suivi du dossier engagement ;

-Techniques de marketing et vente: récapitule les études de marché et la promotion, ainsi que la connaissance parfaite des produits et services offerts à la clientèle.

- Techniques d'entretien et de rédaction : Capacité à :

- Conduire un entretien approfondi d'appréciation ou d'investigation ;
- Animer une réunion ;
- Gérer les conflits et rédiger un rapport et/ou une correspondance.

-Qualités personnelles et professionnelles :

- Capacités d'autonomie et d'anticipation;
- Sens des responsabilités et Capacités de commandement ;
- Capacités d'échange et dialogue.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

b) La Direction Adjoint de l'Agence Bancaire :

Le Directeur Adjoint d'agence est nommé par le Directeur Générale de la banque sur proposition de la direction de tutelle de l'agence concernée.

Le Directeur Adjoint d'agence veille à :

- L'organisation et la bonne utilisation des moyens humains et matériels de l'agence,
- La sécurité des infrastructures, des hommes et des tâches ;
- Contrôle à priori et à posteriori des opérations clientèle et internes ;
- La bonne exécution du budget de l'agence ;
- La réalisation des actions de formation du personnel de l'agence ainsi qu'à son information constante.

Section 2 : présentation de la BNA (Direction Régionale d'Exploitation)

2.1- Présentation de la BNA :

2.1.1- Historique :

La Banque Nationale d'Algérie (B.N.A) créée par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966, était directement placée sous tutelle du ministère des finances, jusqu'à la promulgation du statut d'Entreprise Publique Economique (EPE).

En fait, la première banque commerciale qui a été créée fut la Banque Nationale d'Algérie qui a repris, dès sa création, les éléments patrimoniaux et activités des établissements bancaire ci après, ainsi que les patrimoines et activités des Caisses de Crédit Agricole, de la Caisse Centrale des SAP et de la Caisse des Prêts Agricole, à la date du 30 septembre 1968.

Instrument de planification financier, la particularité de la BNA est qu'en plus de l'activité universelle de banque de dépôts, exercée concomitamment avec les autres banques, elle avait l'exclusivité et le monopole du financement du secteur agricole socialiste et traditionnel.

Cette spécialisation découle du souci des pouvoirs publics à apporter au secteur autogéré agricole, l'aide dont il avait besoin pour se développer et tend à une production optimale, spécialisation déléguée par la suite à la Banque de l'Agriculture et Développement Rural (B.A.D.R) depuis Mars 1982 après la restructuration de B.N.A.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

L'application des réformes de la loi 90-10 du 14 avril 1990 et la situation culminante des performances de l'institution, satisfaisant les conditions d'éligibilité prévues par la Banque d'Algérie ont fait que, par délibération du Conseil de la monnaie et du Crédit (C.M.C) du 05 septembre 1995, la BNA a obtenu son agrément. Elle est, ainsi la première banque du pays à bénéficier de ce statut.

La BNA dispose d'un réseau d'exploitation très dense réparti sur l'ensemble du territoire national. En effet, elle compte un vaste réseau de 171 agences, regroupées dans 17 Directions Régionales d'Exploitation.

La Directions Régionales d'Exploitation de KOLEA, l'objet de notre étude de cas. Chaque DRE à des agences rattachées, en revanche, Le nombre des agences rattachées aux DRE est déterminé par la Direction Générale en prendre en considération la décomposition géographique.

Le siège social de la DRE est : 16 Rue Souidani Boudjemaa, KOLEA, 42003.

2.1.2- Les agences de la DRE (KOLEA):

Il existe neuf (09) agences attachées directement à la banque, on trouve : L'Agence de BABA HASSEN, l'Agence d'AIN BENIEN, l'Agence de CHERCHEL, l'Agence de ZERALDA, l'Agence de TIPAZA, l'Agence de HAJOUT, l'Agence de STAOUILI, l'Agence de KOLEA et finalement l'Agence de BOUSMAIL.

2.1.3- L'effectif de la DRE (Mai 2016)

Tableau n° 2.1 : L'effectif de la DRE

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif
Cadre dirigeant	/
Cadre supérieur	5
Cadre	22
Agent de maîtrise	8
Exécution	7

Source : document interne

Le tableau ci-dessous récapitule l'effectif de la DRE par chaque catégorie professionnelle.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

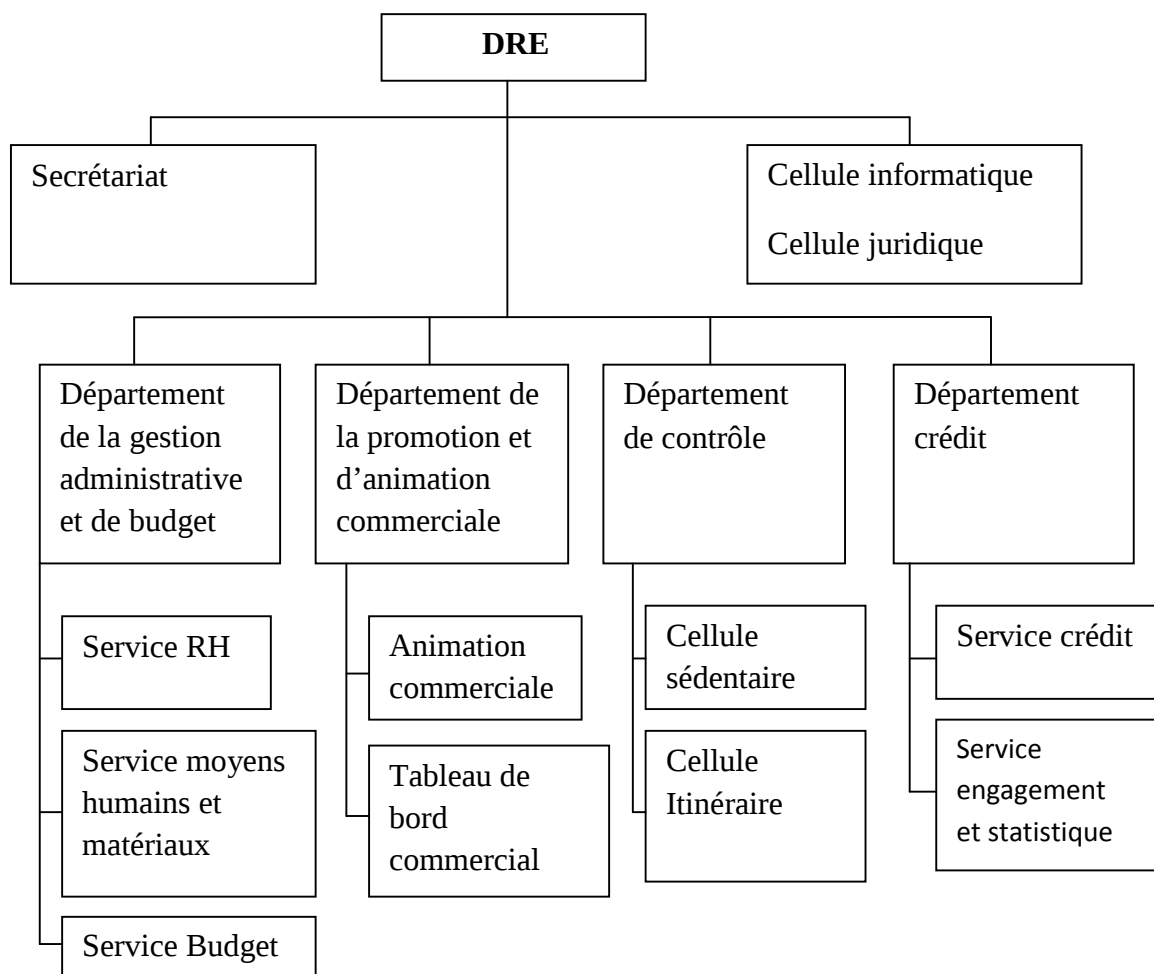
2.1.4- La raison sociale de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation) :

La Banque Nationale Algérienne joue actuellement un rôle clé dans le marché des dépôts et des prêts et dans diverses fonctions.

- Recevoir des dépôts d'argent.
- Recevoir les paiements en espèces ou par chèque et donner crédit.
- Le financement de diverses manières pour les opérations commerciales et industrielles.
- La mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le domaine des prêts à court terme et la participation des institutions financières dans le financement de prêts à long terme.

2.1.5- L'organigramme de la BNA (DRE):

Figure n° 2.1 : L'organigramme de la DRE



Source : Document de la BNA (Agence de Kolea)

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

2.1.6- Présentation de département de la gestion administrative et de budget : (DGAB)

2.1.6.1- Rôle et attribution :

Ce département a pour mission essentielle la gestion des moyens humains et matériels des la DRE ainsi que les budgets y afférents. Il a pour missions de :

- Veille au respect de la législation du travail et du règlement intérieur de la banque en vigueur ;
- Etablit le plan annuel et pluriannuel de recrutement ;
- Elabore, pour les postes, le plan de formation sur le tas des nouvelles recrues ;
- Veille, dans le cadre de la gestion des carrières de personnel, à l'évolution de celles des agents de DRE ;
- Suit la bonne tenue des registres d'inventaires et des fichiers mécanographiques et autres de l'ensemble des mobiliers et matériels en service au sein des structures de la DRE ;
- Charge de l'élaboration et du suivi en collaboration avec la direction des moyens généraux du programme de développement du réseau ;
- Assure le suivi de l'ensemble des opérations relatives à l'information des agences rattachées entreprises par la direction financière de la comptabilité et de l'informatique;
- Elabore, met en place et suit les budgets de fonctionnement et d'investissement de la DRE ;
- Elabore le rapport annuel d'exécution des budgets ;

2.1.6.2-Organisation :

La DGAB est structuré en quatre (4) services :

- Service des ressources humaines ;
- Service des moyens matériels ;
- Service du budget ;
- Service de la maintenance lorsqu'une DRE est chargée de l'entretien des parcs mécanographiques et automobiles d'autres DRE ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

a) Le service des ressources humaines :

Ce service est composé de trois sections à savoir :

La section : sélection recrutement et le suivi des carrières

Elle a pour tâches essentielles :

- La centralisation des besoins humains de réseau et l'exploitation des demandes d'emplois ;
- Sélection et orientation des candidats retenus ;
- Suivi du mouvement du personnel ;
- Constitution et gestion des dossiers du personnel ;
- Tenue et suivi du fichier du personnel ainsi que des registres légaux ;
- Accréditation des signatures des responsables de la DRE ;

La section : paie et social

A pour tâches principales :

- La préparation, débouclage et comptabilisation de la paie du personnel ;
- Le suivi et la mise à jour des éléments de la paie ;
- Le suivi des relations avec les partenaires sociaux (caisses d'assurance... etc.) ;
- Le suivi avec la collaboration d'organe central concerné des activités socioculturelles.

La section : formation

A pour principales tâches

- La centralisation des besoins en formation des agences rattachées ;
- L'élaboration et le suivi de l'exécution des plans de formation annuels et pluriannuels, théoriques et pratiques ;
- La prise en charge des apprentis et le suivi de leur formation.

b) Service des moyens matériels :

Ce service est composé de trois sections :

- La section immeuble et assurance ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- La section sécurité et entretien ;
- La section équipement et économat.

La section : immeuble et assurance :

A pour tâches principales :

- Le suivi des dossiers relatifs à la prospection de locaux et terrain à acquérir ;
- La souscription et le renouvellement des contrats d'assurance –immeubles, matériels roulants, transport de fonds et RC...) ;
- Le suivi et le règlement des taxes foncières ;
- Le suivi des consultations et recueils des soumissions relatives aux appels d'offres d'aménagement et de construction des locaux.

La section : Sécurité et entretien

A pour tâches principales :

- L'étude des besoins en matière de sécurité ;
- Le montage et le suivi des dossiers « sécurité des sièges » en relation avec les administrations, autorités locales et directions centrales concernées ;
- L'élaboration et le suivi des contrats d'entretiens des locaux professionnels et des équipements ;

La section : Équipements et économat

A pour principales tâches :

- L'étude des besoins de la DRE en matière d'équipement (matériel mécanographique et informatique, outillage et mobilier...) et de fournitures d'économat (imprimés...) ;
- La tenue et la mise à jour des fichiers et registres d'inventaires de l'équipement et des fournitures d'économat ;
- La gestion des carnets de bord « véhicules », des ordres de mission et bons d'essence ;
- La gestion des archives de la DRE.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

c) Service du budget :

Ce service qui est placé sous l'autorité d'un chargé d'étude principal est structuré en deux (2) sections :

La section : Budget

A pour tâches principales :

- L'élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement de la DRE ;
- la notification aux agences rattachées des autorisations budgétaires émanant de la direction générale ;
- le suivi, le contrôle et l'analyse des réalisations budgétaires pour l'ensemble de la DRE ;

La section : Comptable :

A pour tâches principales :

- l'exécution des autorisations budgétaires propre à la DRE et leur comptabilisation ;
- le suivi, en position extra- comptable, des dépenses engagées par les agences ;
- le pointage et le rapprochement des balances reçues de la DFCI en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement ;

2.2- Détermination des besoins en personnel et modalités de pourvoi des postes :

2.2.1- Détermination des besoins en personnel :

2.2.1.1- Règle d'établissement des prévisions d'effectif :

La détermination des besoins en personnel doit faire l'objet d'une planification à court, moyen et long terme :

- Les prévisions à court terme permettent à la Banque d'inscrire les diverses dépenses liées au personnel dans les budgets ;
- Les prévisions à moyens et longs terme servent de base à la Banque pour définir sa politique en matière de personnel et permettent à la Direction du Personnel de prendre les dispositions

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

utiles pour assurer, en temps voulu, la présence du personnel nécessaire en quantité et en qualité.

Les prévisions d'effectifs sont élaborées au sein de chaque direction générale par les différents niveaux hiérarchiques des structures opérationnelles et fonctionnelles, en collaboration avec la Direction du Personnel.

2.2.1.2- Rôles et missions des acteurs de recrutement au niveau de la BNA :

- ❖ Les directions générales doivent définir, pour leurs structures :
 - Les objectifs de production ou d'activité qui leur ont été fixés dans le cadre des impératifs généraux de l'institution ;
 - Les moyens matériels et techniques nécessaires à la réalisation de ces objectifs;
 - L'effectif présent par emploi et par qualification ;

- ❖ Le rôle de la Direction du personnel est de préciser :
 - Les directives générales de la Direction de la Banque en matière d'emploi et de personnel ;
 - La situation nationale et locale du marché de l'emploi ;
 - Les éventuels mouvements susceptibles d'affecter la structure du personnel durant la période couverte par les prévisions.

- ❖ La commission de recrutement a pour mission de :
 - Participer à la détermination des besoins en personnel pour l'ensemble des structures de la Banque ;
 - S'assurer que les besoins exprimés sont en conformité avec les objectifs du plan de développement de l'institution ;
 - Veiller à la bonne exécution du plan de recrutement arrêté par la Direction de la Banque.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

2.2.1.3- Détermination des effectifs de fonctionnement :

Les effectifs nécessaires sont arrêtés au niveau de chaque direction générale, par emploi et niveau de qualification

2.2.1.4- Détermination des postes à pourvoir :

Lors de la détermination de l'effectif de fonctionnement il est nécessaire d'inclure dans les prévisions les mouvements de personnel.

Il faut distinguer trois (03) catégories de mouvements susceptibles d'affecter les prévisions :

- Les affectations prévisibles (agent formé par l'entreprise) ;
- Les départs connus (retraite, fin de contrat, service national, congé sans solde...) ;
- Les départs non prévisibles; il s'agit des cessations de la relation de travail imprévisibles (démission, licenciement, décès...).

Le gestionnaire du personnel devra donc dégager un ratio de départ du personnel pour chaque niveau de qualification :

$$\text{Turn-over} = (\text{total des départs} - \text{départs connus}) \text{ année N-1} / \text{Effectif moyen}$$

Une fois en possession de tous les éléments, le gestionnaire du personnel devra remplir les tableaux type, en distinguant :

- Les effectifs destinés au pourvoi des postes vacants ;
- Les effectifs destinés au pourvoi des postes à créer ;
- Les effectifs à recruter à titre temporaire pour certains postes de travail.

La Direction Générale des Ressources Humaines transmet à la Direction de la Banque le consolidé des structures de la banque en matière de pourvoi de postes qui sera traduit par une autorisation de recrutement qui détermine les priorités pour l'exercice en cours.

Cette section qui traite des différents moyens de pourvoir aux postes vacants définit :

- Les procédures en matière de recrutement ;
- Les procédures en matière de recrutement externe ;
- Les procédures en matière de contrôle et transmission des documents.

❖ La classification des postes au niveau de la BNA:

Les postes au niveau de la BNA sont classés par ordre de responsabilité :

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- 1- Exécution ;
- 2- Maîtrise ;
- 3- Cadre : chargés d'études ;
- 4- Cadre supérieur : divisionnaires et directeurs centraux (les directeurs régionaux sont nommés par le PDG) ;
- 5- Cadre dirigeant : PDG

2.2.2- Modalités de pourvoi des postes vacants :

2.2.2.1- Pourvoi des postes par voie interne :

Priorité est donnée par la Banque à ses propres agents en matière de recrutement. Le pourvoi d'un poste de travail par voie interne pourra se traduire par :

- Un mouvement du personnel au sein de la direction générale ou siège ;
- Une mutation inter- directions générales ou sièges ;
- L'affectation d'un agent en fin de formation.

2.2.2.2- Pourvoi des postes par voie externe :

Après avoir épuisé les possibilités offertes par les différentes sources internes, la DGRH pourra exploiter les possibilités du marché de l'emploi en :

- Consultant son fichier de candidatures ;
- Insérant des annonces dans la presse.
- Faire appel à l'ANEM pour connaître si c'est notre besoin est disponible directement sur le marché du travail ;

A. Fichier des candidatures

Le fichier des candidatures constitue un réservoir de candidats disponible pour le service recrutement relevant de la Direction du Personnel; il a pour but de:

- Mémoriser toutes les candidatures n'ayant pu être satisfaites au moment où le candidat a postulé mais qui pourrait intéresser une structure de la Banque à court ou moyen terme ;
- Servir de base à différentes les statistiques relatives à l'emploi.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

B- Annonces dans la presse

Les annonces d'offre d'emploi sont l'un des moyens de recherche de candidatures mis en œuvre pour recruter à l'extérieur de la Banque. Le recours aux annonces ne peut avoir lieu que pour:

- Le recrutement de personnel rare et qualifié;
- Le recrutement de personnel en nombre important.

2.2.2.3- Plan de Recrutement :

Les directions générales doivent établir leurs prévisions annuelles de recrutement au plus tard au début du mois de septembre de l'exercice à venir. Ces prévisions consolidées au niveau de la Direction Générale des Ressources Humaines devront être transmises sous forme d'un plan annuel de recrutement et de formation à la Direction de la Banque.

A- Echancier de recrutement :

Dans le cadre de la réalisation du plan de recrutement, la direction générale devra établir sur la base des besoins prévisionnels des structures, un échancier qui tienne compte :

- Des dates d'entrée en fonction prévues ;
- Des délais de recrutement ;
- Des délais de formation.

2.3- Procédures de recrutement :

Tout recrutement doit préalablement avoir été inscrit au plan de la structure et être motivé par la nécessité de pourvoir un poste vacant. Les recrutements doivent s'inscrire dans le cadre, soit :

- Du pourvoi d'un poste programmé lors des prévisions d'effectifs.
- Du remplacement d'un poste budgétaire et devenu vacant au cours de l'exercice.

En matière de sélection de candidatures et de décision de recrutement, la commission de recrutement est associée au service du personnel pour l'examen des candidatures en vue de s'assurer de la bonne exécution du plan de recrutement et de veiller à ce que les postes vacants soient occupés par des postulants possédant effectivement les qualifications requises.

En règle générale, la relation de travail est à durée indéterminée. Dans le cas de recours au recrutement de personnel temporaire, les durées de contrats de travail sont arrêtés par voie réglementaire.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

2.3.1- DEMANDE DE POURVOI DE POSTE

La demande de pourvoi de poste a pour but d'exprimer de façon ferme et précise un besoin de pourvoi de poste pour une date déterminée de prise de fonction ;

En effet, cette demande est à faire par la Direction Générale utilisatrice au plus tard le mois de septembre pour l'exercice suivant pour toutes les catégories socioprofessionnelles sans aucune distinction.

2.3.2- La sélection :

La sélection a pour but de détecter le ou les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir. La procédure de sélection englobe plusieurs opérations destinées à inventorier les aptitudes du candidat :

- Convocation de candidats retenus pour les tests de sélection ;
- Constitution du dossier de candidature ;
- Epreuves du concours ;
- Tests psychotechniques ;
- Eventuellement un essai professionnel ou entretien technique ;
- Entretien général d'embauche.

Pour finaliser cette opération, la commission de recrutement formalise les épreuves de sélection qu'elles soient écrites ou orales.

2.3.2.1- Convocation des candidats retenus :

En fonction du planning des recrutements, les services de la Direction du Personnel doivent saisir par lettre type les candidats qui répondent aux exigences du poste à pourvoir.

2.3.2.2-Constitution du dossier de candidature :

Tout postulant à un emploi devra remplir une fiche de candidature lors de sa convocation par le service du personnel. Cette fiche sera intégrée au dossier du candidat qui devra comporter les pièces suivantes:

- Copie (s) diplôme (s) ou attestation (s) ;
- Copie (s) attestation de travail (éventuellement pour les candidats occupant des postes dans une autre institution) ;
- Curriculum vitae ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- Copie des documents justifiant la situation vis à vis du service national ;
- Une (01) photo d'identité.

2.3.2.3-Épreuves de concours :

La réglementation en vigueur institue le recrutement des agents par voie de concours afin de permettre une sélection rigoureuse et objective des éléments les plus compétents. Pour tout poste vacant, la commission chargée du concours de sélection, devra établir un sujet de concours, composé d'épreuves théoriques et pratiques, en arrêtant leur nombre, leur nature, le coefficient ainsi que la note éliminatoire en collaboration avec les structures utilisatrices.

Le service du personnel convoque les candidats à la date arrêtée pour subir les épreuves du concours qui vont être courgées par la commission de sélection.

Les copies des épreuves corrigées subies par les candidats ainsi que le procès verbal récapitulatif des résultats des participants classés par ordre de mérite sont remis au service du personnel lequel les remettra à son tour à la commission de recrutement pour étude et avis.

Cette dernière les présentera au Gouverneur de la Banque pour décision finale.

2.3.2.4- Tests psychotechniques :

Parallèlement au concours écrit et oral, il est prévu des tests psychotechniques.

Le choix des épreuves constituant la batterie de tests est faite en fonction des aptitudes particulières qui sont jugées indispensables pour la bonne tenue du poste à pourvoir.

Les aptitudes mesurées par les tests sont principalement:

- Les aptitudes sensorielles: acuité sensorielle et normalité des sens;
- Les aptitudes psychomotrices: qui font intervenir à la fois les réflexes moteurs et psychiques.
- Les aptitudes intellectuelles: intelligence, faculté verbale, manipulation des chiffres.

Compte tenu des exigences du poste à pourvoir, la cellule psychotechnique détermine les aptitudes à mesurer et définit les tests à subir.

Le service du personnel convoque les candidats pour l'examen et transmet une copie de la convocation à la cellule psychotechnique; cette dernière administre les tests et adresse au service du personnel une fiche individuelle d'examen psychotechnique sur laquelle elle émet un pronostic favorable, réservé ou défavorable.

2.3.2.5- Entretien général de recrutement :

L'entretien est réalisé par la commission de recrutement qui a pour but de permettre une meilleure évaluation des aptitudes du candidat et d'informer ce dernier sur l'institution.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Avant l'entretien, les membres de la commission doivent étudier la fiche relative au poste de travail afin d'en connaître toutes les caractéristiques et le dossier du candidat; en vue d'établir une liste de points à éclaircir au cours de l'entretien.

Dans une première partie, l'entretien devra porter sur le profil du candidat (formation, expérience professionnelle...), les motivations eu égard de la nature du poste et ses souhaits en matière de rémunération.

Dans une deuxième partie, l'interviewer devra fournir les informations sur:

- La Banque (son activité, sa place) ;
- La Direction Générale ou le Siège, la Succursale (ses caractéristiques) ;
- Le poste (son contenu, sa place dans l'organigramme) ;
- Le salaire et les primes liées au poste,
- Les avantages sociaux (couverture sanitaire, cantine, œuvres sociales, mutuelle...) ;
- Les horaires de travail ;
- Les congés.

2.3.2.6- Examen médical :

Tout candidat à un emploi doit faire l'objet d'un examen médical avant l'embauche. La visite médicale d'embauche comporte les examens généraux à passer, quelque soit l'emploi postulé et des examens particuliers à passer, compte tenu des exigences spécifiques du poste à pourvoir.

Le service médical fait passer les examens et transmet au service du personnel une fiche individuelle d'examen médical sur laquelle il fait figurer si le candidat est apte ou non à occuper l'emploi postulé.

2.3.2.7- Installation des nouvelles recrues :

Une fois la liste des candidats retenus a été entérinée par la Direction de la Banque, les nouvelles recrues sont installées à leur poste de travail. La prise de fonction est confirmée par un procès verbal de prise de fonction indiquant la date exacte de la naissance de la relation de travail.

2.3.3- Décision de recrutement :

2.3.3.1- Les différentes réponses à une candidature :

Pour toutes les candidatures, la direction du personnel est tenue d'adresser aux intéressés une réponse sur imprimé prévu à cet effet, indiquant la suite donnée à leur demande d'emploi.

Selon la situation du candidat, il pourra s'agir, soit :

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- D'une lettre de refus ;
- D'une lettre de mise en réserve de candidature (le niveau de qualification ou la formation générale du candidat peut intéresser les structures de la Banque) ;
- D'une lettre d'offre d'engagement (offre d'emploi).

2.3.3.2- Circuit général de recrutement :

La décision de recrutement est prise en association avec la commission de recrutement qui participe à l'étude des dossiers de candidatures. Le recrutement des cadres supérieurs est soumis à des dispositions particulières.

Ces dossiers sont traités au niveau de la Direction Générale des Ressources Humaines et soumis à l'approbation de la Direction de la Banque.

2.3.4- INSTALLATION DE L'AGENT

Dès que la décision de recrutement a été prise, le gestionnaire du personnel est tenu d'effectuer un certain nombre d'opérations nécessaires à l'installation et à la mise au travail de l'agent.

2.3.4.1- Dossier administratif :

Le recrutement d'un agent entraîne l'ouverture d'un dossier individuel au nom de l'agent. Le dossier devra comporter, outre les pièces à fournir lors de la prise de fonction, tous les actes administratifs et de gestion intéressant la carrière de l'agent dans l'institution.

2.3.4.2- Prise de poste et mise au travail :

Dès réception de la lettre d'engagement, dûment signée par l'intéressé, la direction du personnel remet à celui-ci (ou lui adresse) une convocation pour prise de fonction.

A son arrivée, le nouvel agent est accueilli par le service du personnel qui devra lui fournir toutes les informations susceptibles de faciliter son intégration au milieu de travail (réglementation, sécurité,...).

Section 3 : méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de déterminer les nouveaux rôles du Directeur des Ressources Humaines et ses efforts d'amélioration au niveau de chaque structure et fonction surtout s'il s'agit d'une alliance avec un nouveau candidat où le DRH se trouve

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

devant la contrainte de choix et d'attraction du bon candidat, au bon moment et afin d'orienter notre étude et de vérifier nos hypothèses de départ, nous avons décidé d'adapter à la fois une approche quantitative et qualitative.

Pour mener à bien notre recherche et d'assurer une meilleure collecte de données, nous avons opté pour la combinaison de deux (02) outils à savoir : le questionnaire et l'entretien.

3.1/ l'étude quantitative : « Le questionnaire »

Cette étude est menée via un questionnaire contenant des interrogations qui constituent le moyen de répondre à notre besoin d'information lié à la question d'adéquation entre les exigences du poste et le profil des ressources humaines de la banque, et pour vérifier nos hypothèses et apporter des réponses à nos sollicitations.

Le but de cette recherche est de mesurer le degré d'adéquation entre ces deux variables d'une part, et de vérifier la pertinence de processus de recrutement, particulièrement la phase de sélection dans l'autre.

3.1.1-La méthodologie :

Notre enquête s'est faite auprès d'un échantillon représentatif tiré de la population mère composée de l'ensemble de ressources humaines travaillant au niveau de la Direction Régionale d'Exploitation.

Les étapes suivies lors de sondage sont :

- La préparation du sondage et la formulation du questionnaire ;
- La réalisation du sondage et l'administration des questionnaires ;
- Le dépouillement et l'exploitation des résultats.

3.1.2-La préparation :

Néanmoins, afin de mener à bien notre enquête, les objectifs attribués à celle-ci ont été de :

- Mesurer la satisfaction des clients internes à la BNA envers leurs postes du travail ;
- Evaluer l'efficacité des procédures de recrutement ;
- Mesurer la conscience de la DRH à la question d'adéquation entre le poste de travail et le profil recruté ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- Connaître les moyens utilisés lors de sélection des candidats et la hiérarchie de besoin ;

3.1.2.1- Population interrogée :

Notre souci majeur est de vérifier la pertinence du processus de recrutement en général et particulièrement la phase de sélection et du choix des candidats. A cet effet, nous avons tenté de distribuer le questionnaire sur toute la population existante (41 employés) au niveau de la DRE. Cependant nous n'avons pu recueillir que les 30 réponses des personnes interrogées.

a- Les caractéristiques de l'échantillon :

Un échantillon :

- ✓ Représentatif ;
- ✓ Un niveau d'étude varié d'une catégorie à une autre ;
- ✓ Des statuts différents au niveau de la DRS ;
- ✓ Choix aléatoire.

3.1.2.2- Le questionnaire :

Lors de l'élaboration de notre questionnaire, nous avons utilisé multiples types de questions :

- Des questions fermées dichotomiques ;
- Des questions fermées à multiples choix (à une seule réponse permise et à plusieurs réponses permises) ;
- Des questions sous forme d'échelle (échelle de Liker : échelle d'attitude) ;

En outre, nous avons respecté une démarche qui est la suivante :

- ✓ La distribution de notre questionnaire a été faite par nous même en choisissant la matinée comme moment.
- ✓ veiller à ce que le questionnaire soit complètement rempli.
- ✓ Ramasser directement les réponses.

3.1.2.3- Les questions :

La formulation de nos questions respecte plusieurs règles :

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

1. Une seule idée par question ;
2. Un langage compréhensif et termes neutres ;
3. Questions brèves et claires.
4. Nombre : 20 questions dont l'existence des questions croisées pour affiner les réponses.

3.1.2.4- Test de questionnaire :

C'est une pré-enquête réalisée au préalable (deux jours avant la distribution du questionnaire), dans le but de vérifier et apporter des corrections à nos questions et de garantir la fiabilité de notre questionnaire.

Cette pré-enquête a été menée auprès de quatre (04) personnes (deux cadres et deux agents de maîtrise) au niveau de la DRE, qui ont apporté des recommandations et des suggestions concernant les questions posées.

Ce test nous a permis de nous assurer que :

- ✓ Les questions sont bien adaptées à l'échantillon choisi ;
- ✓ Les termes utilisés n'étaient pas ambigus ;

3.1.2.5- La réalisation du sondage :

Nous avons réalisé notre étude au niveau de la Direction Régionale d'Exploitation situé à KOLEA, auprès du personnel travaillant à l'intérieur de la banque, durant une demi-journée.

3.2 / l'étude quantitative :

L'objectif de ces entretiens est de recueillir les informations personnelles avec un point de vue personnel sur l'évolution des rôles et des missions de la direction des ressources humaines d'une part, et de savoir à quel point cette dernière est consciente de l'importance de l'adéquation entre le profil de candidat et les exigences du poste de travail, ainsi que la stratégie et les pratiques mises en place par les dirigeants et les responsables de recrutement dans le choix de bon profil, d'autre part. A cet égard, nous avons structuré deux entretiens : le premier est destiné au Directeur de la Direction Personnel et Relations sociales (DDPRS) au

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

niveau de la BNA centrale, qui à pour objectifs de nous décrire le poste de DRH et les évolutions qu'a connus sa direction au fil du temps. Le deuxième entretien avec le Directeur de la Direction de la Gestion Administrative et du Budget (DDGA B) au niveau de la DRE, qui porte sur la fonction de recrutement et les mécanismes de réponse aux besoins d'adéquation : profil de candidat et poste du travail.

3.2.1- Les guides d'entretien :

En confectionnant le contenu des entretiens, nous avons voulu être le plus pragmatique possible, autrement dit que le guide d'entretiens rentre directement dans le cadre du travail de recherche et le thème.

Bien souvent, l'utilisation d'un guide d'entretien rend notre recherche structurés et organisée. En outre, il participe fortement à nous orientés et d'assurer que l'essentiel à bien été abordé.

3.2.2- Type et caractéristiques de l'entretien :

Afin de d'enrichir notre étude, on a choisi l'entretien directif car notre but est d'approfondir notre sujet de recherche, et vérifier de points précis

Cette forme d'interview est caractérisée par :

- Un degré de liberté réduit ;
- Généralement, on le fait passer oralement ;
- Les questions sont établies au préalable ;
- Certaines questions sont approfondies pour obtenir plus de détails.

Section 4 : Traitement et analyses des résultats de la recherche empirique

4.1- Exploitation des résultats :

4.1.1/- le questionnaire :

Afin de traiter notre questionnaire, nous avons introduit les réponses récoltées dans le logiciel informatique MICROSOFT EXCEL, grâce au système binaire qui nous permet d'obtenir les résultats finaux.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

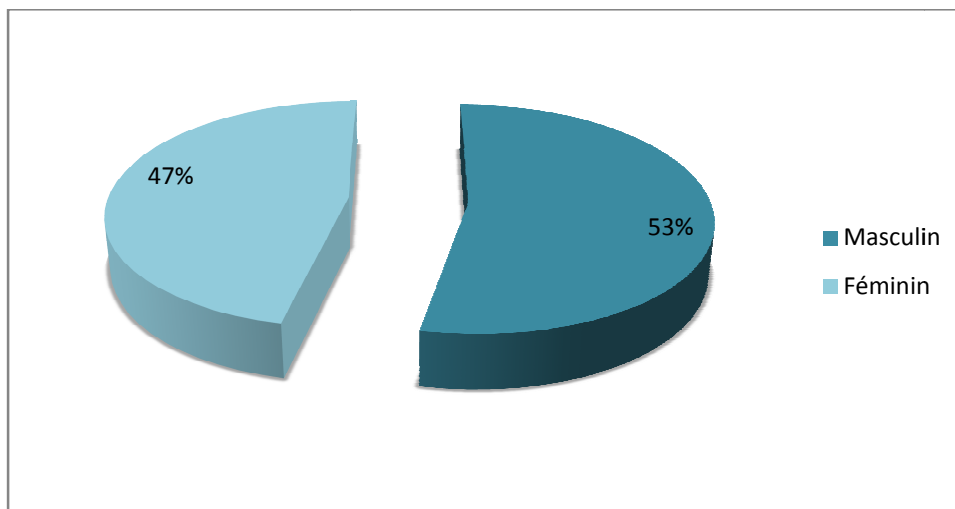
Question n° 1 : Sexe

Tableau n° 4.1: La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

Variables	Nombre	Proportion (%)
Masculin	16	53,3333333
Féminin	14	46,6666667
Total	30	100

Source : Etabli par nos soins à partir du questionnaire

Graphique n°4.1 : La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe



Notre échantillon est composé de 53% de sexe masculin et 47% de sexe féminin. Cette différence s'explique par le besoin de la banque de disposer d'une ressource humaine tout le temps disponible quel que soit le genre.

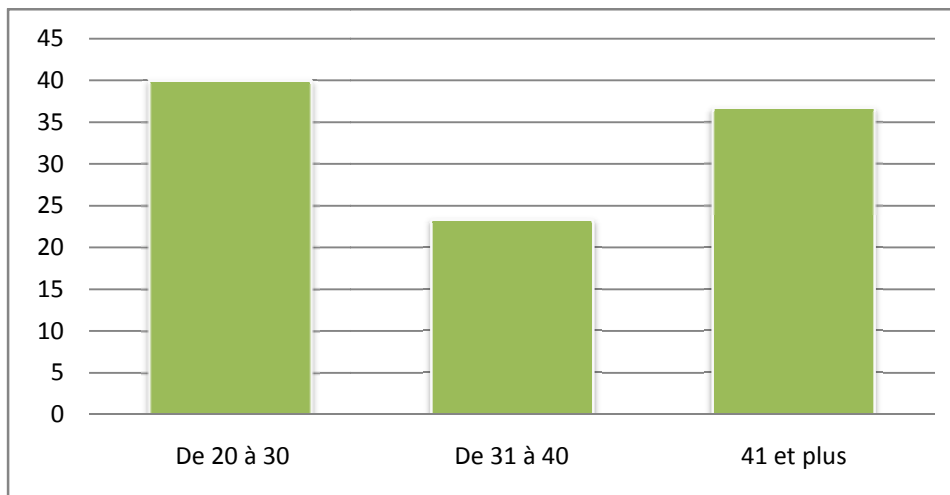
Question n° 2 : Âges

Tableau n° 4.2: La répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

Variables	Nombre	Proportion(%)
De 20 à 30	12	40
De 31 à 40	7	23,3333333
41 et plus	11	36,6666667
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphes n° 4.2: La répartition de notre échantillon selon les tranches d'âge



La grande proportion de 40% revient à la classe d'âge de 20 à 30, ce qui implique que la majorité des ressources employées par la banque sont des jeunes qui vont prendre la relève des retraités. Près de 37% sont âgés de plus de 41 ans. Ce résultat renforce la politique de la banque à l'emploi de jeunes actifs et compétents.

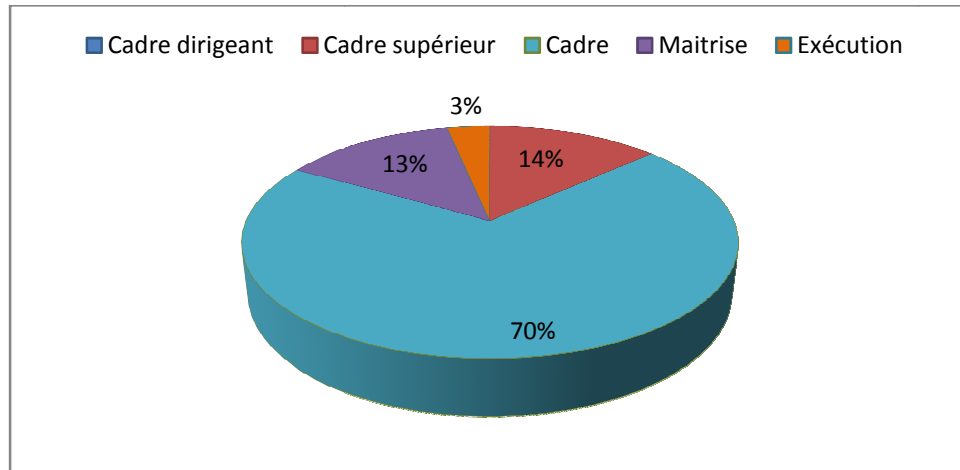
Question n° 3 : Votre statut au niveau de la BNA (DRE) ?

Tableau n° 4.3: La répartition de notre échantillon selon le statut professionnel au niveau de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation)

Variables	Nombre	Proportion (%)
Cadre dirigeant	0	0
Cadre supérieur	4	13,3333333
Cadre	21	70
Maitrise	4	13,3333333
Exécution	1	3,3333333
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.3: La répartition de notre échantillon selon le statut professionnel au niveau de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation)



Les personnes interrogées appartiennent majoritairement (70%) à la catégorie des cadres. Cela s'explique par la nature de l'activité de la banque et sa position organisationnelle comme « banque régionale », donc c'est évident que les cadres dirigeants n'existent pas au niveau de cette banque. Ils sont suivis respectivement par les cadres supérieurs avec (14%), la maîtrise (13%) et enfin, les exécutants avec (3%).

Cela montre que la banque accorde une importance à l'encadrement de personnel potentiel et de qualité afin de réaliser ses objectifs.

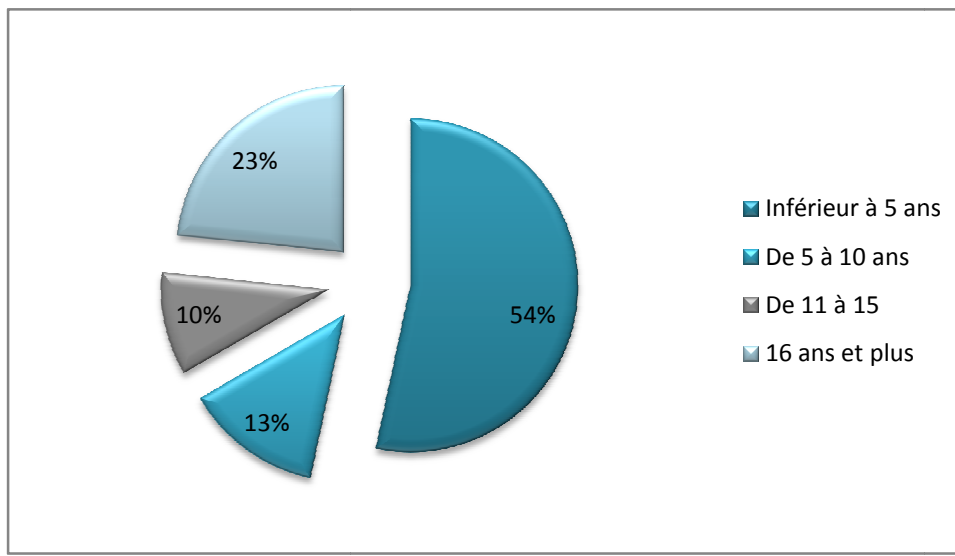
Question n°4 : Nombre d'années d'ancienneté au niveau de la banque BNA ?

Tableau n° 4.4: La répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté

Variables	Nombre	Proportion (%)
Inférieur à 5 ans	16	53,3333333
De 5 à 10 ans	4	13,3333333
De 11 à 15	3	10
16 ans et plus	7	23,3333333
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.4: La répartition de l'échantillon selon les années d'ancienneté



Ce graphe illustre la variable de l'ancienneté de chaque ressource interrogée. Ce que l'on peut tirer de cette lithographie est que la plupart a été recrutée ces cinq dernières années (54%). Ce qui implique que la banque s'intéresse au recrutement des nouveaux employés. (13%), (10%) correspondent aux employés ayant successivement : de 5 à 10 ans et de 11 ans à 15 ans d'ancienneté. Enfin, viennent les personnes plus anciennes au niveau de la BNA avec (23%). Ce résultat explique la nature du contrat de travail que la banque signe avec ses clients internes et montre le désir de la direction à garder et fidéliser ses travailleurs qualifiés, méritants.

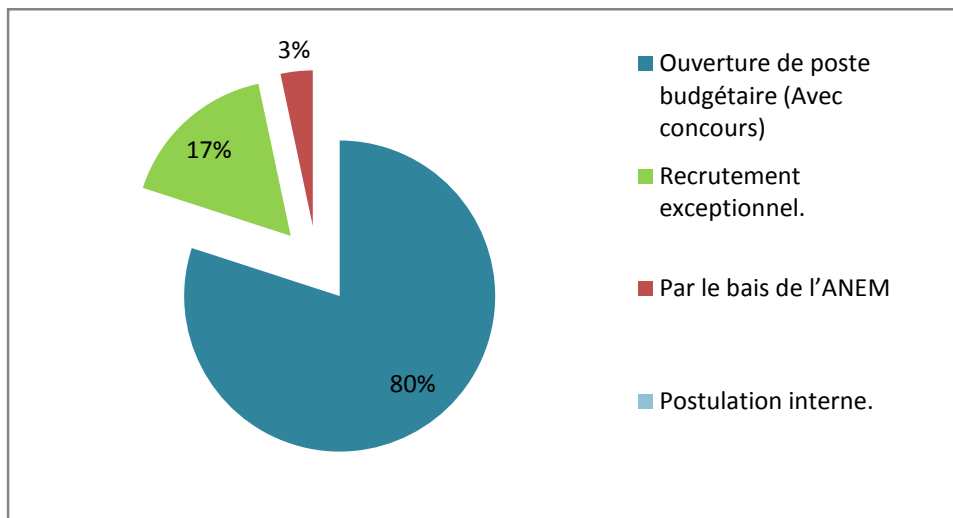
Question n°5 : Comment avez-vous été recruté pour ce poste ?

Tableau n° 4.5 : Les modalités de recrutement au niveau de la DRE

Variables	Nombre	Proportion
Ouverture de poste budgétaire (Avec concours)	24	80
Recrutement exceptionnel.	5	16,6666667
Par le biais de l'ANEM	1	3,33333333
Postulation interne.	0	0
Autres (précisez)	0	0
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.5 : Les modalités de recrutement au niveau de la DRE



Nous remarquons, qu'en ce qui concerne la répartition des différentes sources de recrutement, la BNA privilégie le recrutement interne à titre d'exemple la source « ouverture de poste budgétaire » avec (80%).le recrutement exceptionnel est en 2^{ème} position. Ce type de recrutement émane du sommet stratégique de la BNA centrale, sa proportion est de 17%.

En 3^{ème} position nous trouvons l'envoi de CV, avec (3%), suite au nombre important de demandes spontanées que reçoit la banque.

Nous constatons ainsi que les autres sources ne sont pas fiable vu que le taux des candidats recrutés via ces sources est nul.

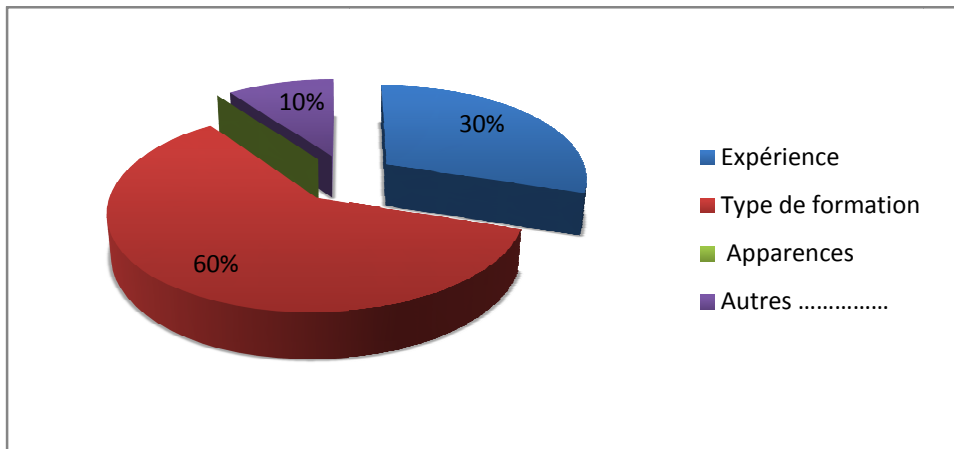
Question n° 6: Parmi les critères de sélection, quel est celui retenu pour votre recrutement ?

Tableau n° 4.6 : Les critères de sélection retenus par la BNA lors de recrutement

Variable	Nombre	Proportion
Expérience	9	30
Type de formation	18	60
Apparences	0	0
Autres	3	10
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.6 : Les critères de sélection retenus par la BNA lors de recrutement



Le graphe suivant fait ressortir les critères de sélection adoptés par la banque lors du recrutement des ressources humaines questionnées. Nous remarquons que 60% de notre échantillon ont été choisis grâce à leur type formation,

Cependant, le reste a été choisi relativement par rapport à son expérience professionnelle et d'autres ont été choisis pour d'autres motifs sans les divulguer. Ces derniers représentent respectivement (30%) et (10%) de notre population interrogée.

A signaler que le critère d'apparence n'est pas de tout pris en considération par la banque qui ne donne aucune validité à l'apparence comme critère indispensable dans la sélection et dans la prise de décision.

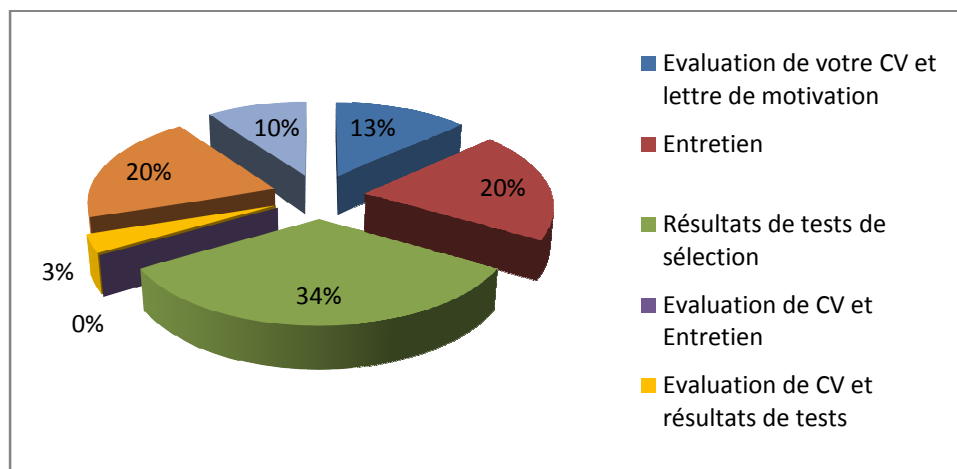
Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Question n° 7 : Quels sont les moyens les plus utilisés pour votre sélection ?

Tableau n° 4.7: Les différents moyens utilisés pour la sélection

Variable	Nombre	Proportion
Evaluation de votre CV et lettre de motivation	4	13,3333333
Entretien	6	20
Résultats de tests de sélection	10	33,3333333
Evaluation et Entretien	0	0
Evaluation et résultats de tests	1	3,33333333
Entretien et résultat de test	6	20
les trois propositions	3	10
Total	30	100

Graphique n° 4.7 : Les différents moyens utilisés pour la sélection



En se référant aux résultats obtenus par le biais de ce questionnaire on constate que :

- (34%) représentent des ressources recrutées après une évaluation des résultats des tests de sélection.
- (20%) traduisent les ressources recrutées après a un entretien seulement. La même proportion représente la population ayant été soumise à un entretien et des tests simultanément.
- (13%) renvoient aux employés embauchés par le biais de l'évaluation de leur CV et lettre de motivation ;

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

- (10%) renvoient aux ressources humaines qui sont passées par tous les moyens de sélection.
- (3%) de la population interrogée ont été soumis à une évaluation de leur CV et résultats de tests de sélection ;

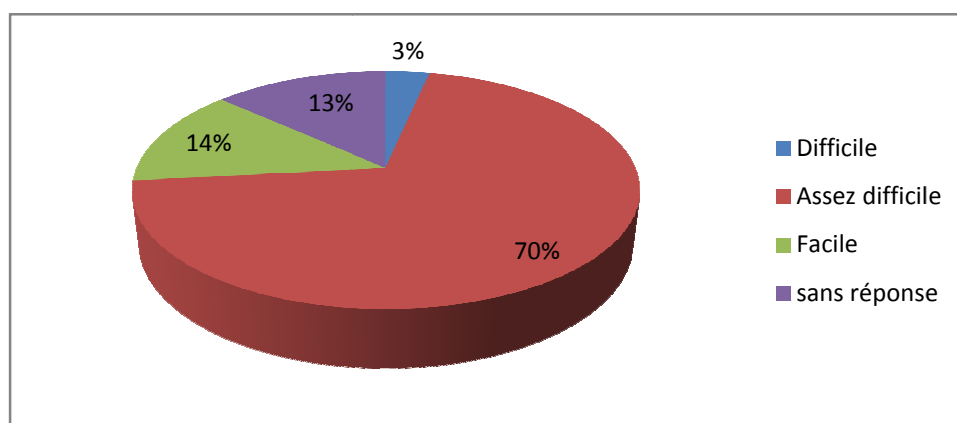
Concernant la troisième probabilité de sélection (l'évaluation de CV et entretien) est nulle. Cela veut dire que le responsable de recrutement n'a jamais utilisé cette combinaison de moyens pour effectuer l'évaluation des candidats.

Question n°7.1 : Si c'est l'entretien ou le test comment l'avez-vous trouvé ?

Tableau n° 4.7.1 : L'état de complexité et/ou de simplicité des tests et des entretiens

Variable	Nombre	Proportion (%)
Difficile	1	3,33333333
Moyen	21	70
Facile	4	13,3333333
sans réponse	4	13,3333333
Total	30	100

Graphique n° 4.7.1 : L'état de complexité ou de simplicité des tests et des entretiens



Parmi les 30 personnes enquêtées, (70%) ont signalé que le contenu de l'entretien et/ou du test auquel ils ont été soumis est assez difficile, contre (3%) qui ont avoué que ces deux outils ont été difficiles. Contrairement au (14%) qui ont les considérés comme facile. (13%)

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

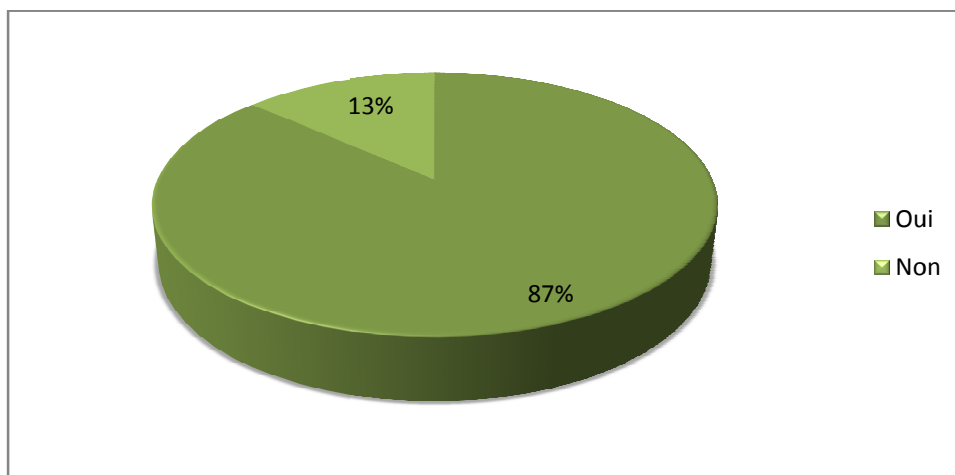
représentent de la population qui n'ont pas été soumis aux entretiens et aux tests, mais qui ont fait l'objet d'une évaluation de CV et de lettre de motivation.

Question 8 : Pensez-vous que votre recrutement répond à vos attentes ?

Tableau n° 4.8 : La satisfaction des employés envers leur recrutement

Variables	Nombre	Proportion (%)
Oui	26	86,6666667
Non	4	13,3333333
Total	30	100

Graphique n° 4.8 : La satisfaction des employés envers leur recrutement



La majorité (78%) exprime sa satisfaction de tout ce qui est en relation avec le recrutement et que ce dernier répond convenablement à ses attentes. Ce qui explique la pertinence et la qualité de la stratégie interne au sein de la DRE.

En revanche ; (13%) exprime leur insatisfaction, quant à son recrutement. Cela peut être relatif aux nouveaux arrivés qui sont en période d'essai et qui n'ont pas pu s'adapter à leur nouveau contexte professionnel, surtout pour ceux qui non jamais occuper un emploi avant (ont obtenu récemment leur diplôme de fin d'études).

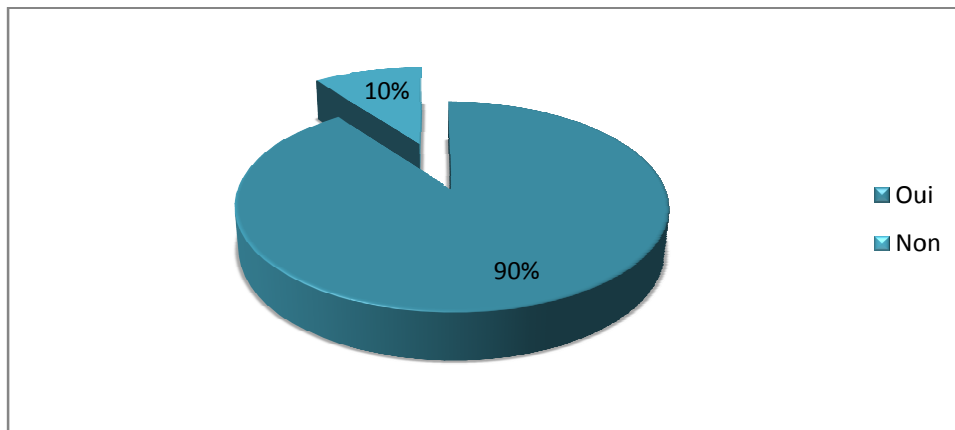
Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Question 9 : Le poste que vous a offert la BNA, est-il cohérent avec la nature de votre qualification ?

Tableau n° 4.9 : L'adaptation de poste du travail aux qualifications des ressources humaines

Variables	Nombre	Proportion (%)
Oui	27	90
Non	3	10
Total	30	100

Graphique n° 4.9 : L'adaptation de poste du travail aux qualifications des ressources humaines



La présente question vient justifier les réponses de la question précédente. On constate que la majorité des répondants (90%) est convaincue que le poste offert par la BNA correspond pertinemment à ses qualifications alors que les (10%) restants ont exprimé leur mécontentement quant aux postes de travail occupés.

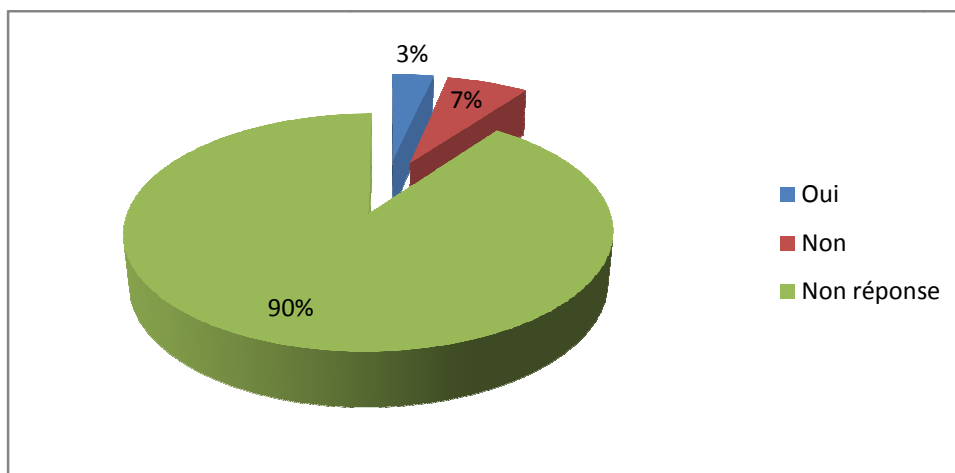
Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Question 9.1 : Si non, avez-vous demandé un changement du poste ?

Tableau n° 4.9.1 : L'effectif des demandeurs d'un changement de poste

Variables	Nombre	Proportion (%)
Oui	1	3,33333333
Non	2	6,66666667
Non réponse	27	90
Total	30	100

Graphique n° 4.9.1 : L'effectif des demandeurs d'un changement de poste



Les résultats obtenus montrent que (90%) des enquêtés n'ont pas répondu à cette question du fait que leur poste est cohérent avec les compétences et les qualifications acquises. Ceux qui ont un avis contraire (7%) de gens, n'ont pas demandé un changement de poste ni un nouveau métier.

(3%) de la population sondée, mécontente de son poste de travail, attend une La réponse de la direction concernant leur demande de changement de poste.

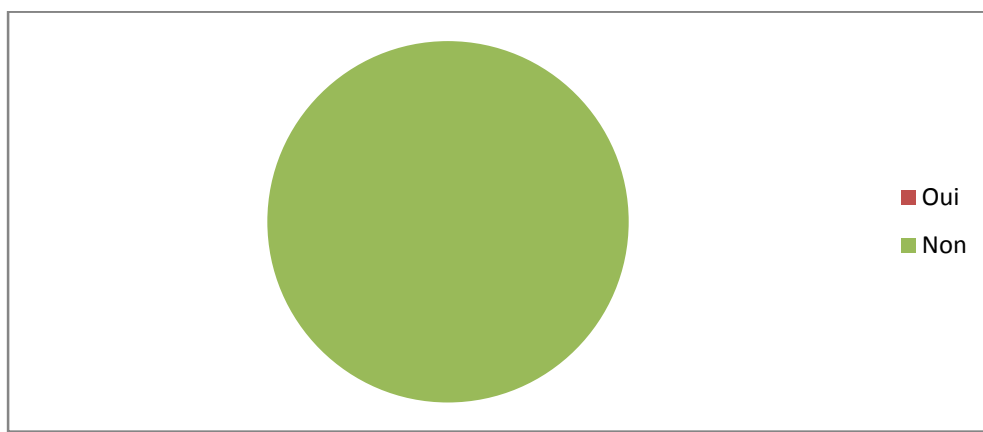
Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Question 9.2 : Et Si oui, est ce que votre demande à été prise en charge ?

Tableau n° 4.9.2 : La réponse aux demandes de changement de poste par la DRE

Variables	Nombre	Proportion (%)
Oui	0	0
Non	1	100
Total	1	100

Graphique n° 4.9.2 : La réponse aux demandes de changement de poste par le personnel de la DRE



En réalité, une seule personne qui a demandé un changement de poste mais la direction n'a pas été d'accord et pour des raisons différentes. Ce qui explique que la direction des ressources humaines n'a pas prit en considération le souhait de ce salarié.

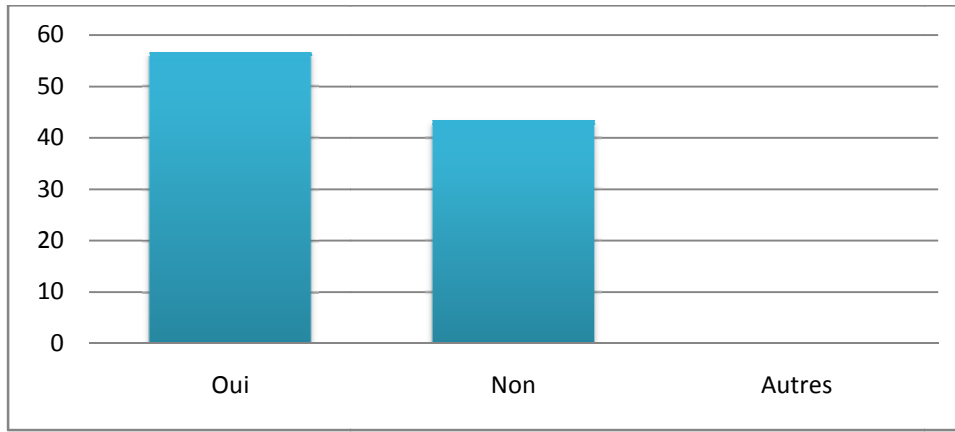
Question n° 10 : Avez-vous acquis une expérience professionnelle avant ce recrutement ?

Tableau n° 4.10: Le nombre de personnes acquises au moins une expérience avant leur recrutement au niveau de la BNA

Variables	Nombre	Proportion (%)
Oui	17	56,6666667
Non	13	43,3333333
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.10: Le nombre de personne acquises au moins une expérience avant leur recrutement au niveau de la BNA



Nous remarquons que le nombre des personnes recrutées avec au moins une expérience professionnelle (57%) est supérieur à celui des employés n'ayant pas du tout d'expérience (43%).

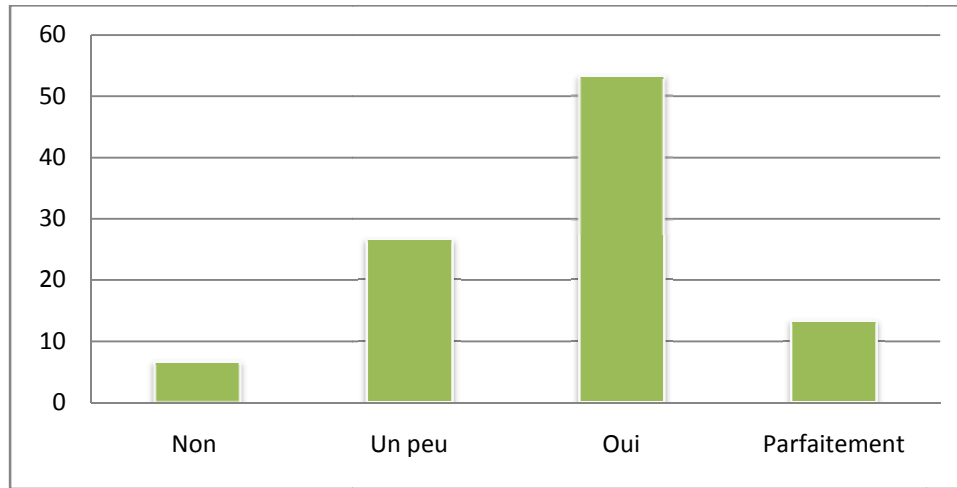
Question n° 11 : Pensez vous que les tâches qui vous ont été confiées correspondent à votre domaine de compétence ?

Tableau n° 4.11 : Le degré de correspondance entre les tâches et le domaine de compétences des RH

Variables	Nombre	Proportion (%)
Non	2	6,66666667
Un peu	8	26,6666667
Oui	16	53,3333333
Parfaitement	4	13,3333333
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.11: Le degré de correspondance entre les tâches et le domaine de compétences des RH



Nous constatant que près de (53%) de notre échantillon estiment que les tâches qui leur sont confiées correspondent à leurs compétences. (13%) considèrent que leurs tâches correspondent parfaitement à leurs connaissances et que l'adéquation entre les connaissances et les exigences du poste est tout à fait réalisée.

En revanche, (27%) trouvent que leur profil et les tâches exécutées ne correspondent pas réellement. (7%) expriment tout à fait discordance totale avec les missions et le profil de leur poste.

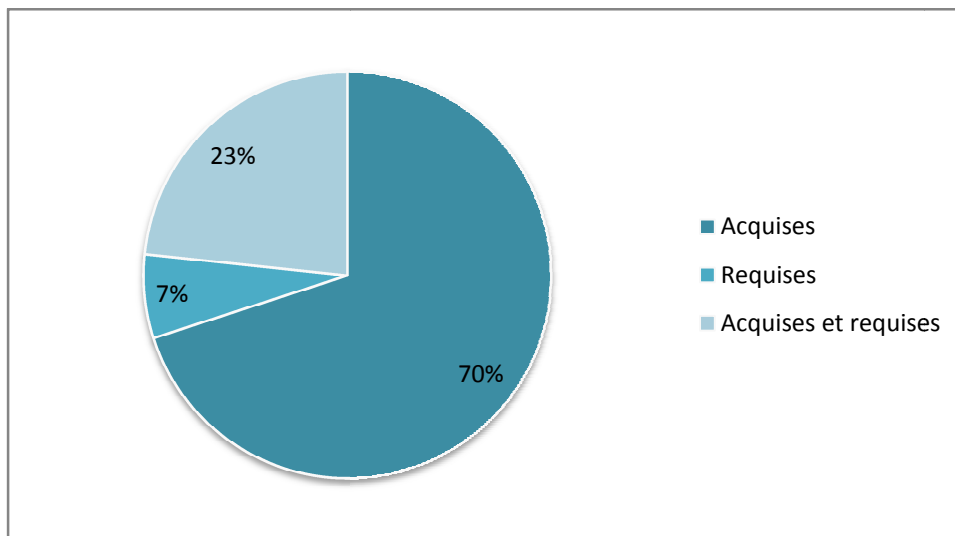
Question n° 12 : Vos connaissances sont-elles acquises ou requises ?

Tableau n° 4.12 : Le type de connaissances des employés

Variables	Nombre	Proportion (%)
Acquises	21	70
Requises	2	6,66666667
Acquises et requises	7	23,3333333
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.12 : Le type de connaissances des employés



Les résultats dévoilent que (70%) de la population disposent d'un capital de connaissances et de compétences avant d'occuper le poste au niveau de la DRE (connaissances acquises).

(23%) représentent les personnes disposant des connaissances acquises et requises avec de l'échantillon étudié. Environ 7% des ressources ont profité dès leur arrivée, d'une période d'essai de 6mois à Un an, et des formations adéquates à leur poste de travail. Ces formations leur ont permis de considérer leurs compétences comme requises.

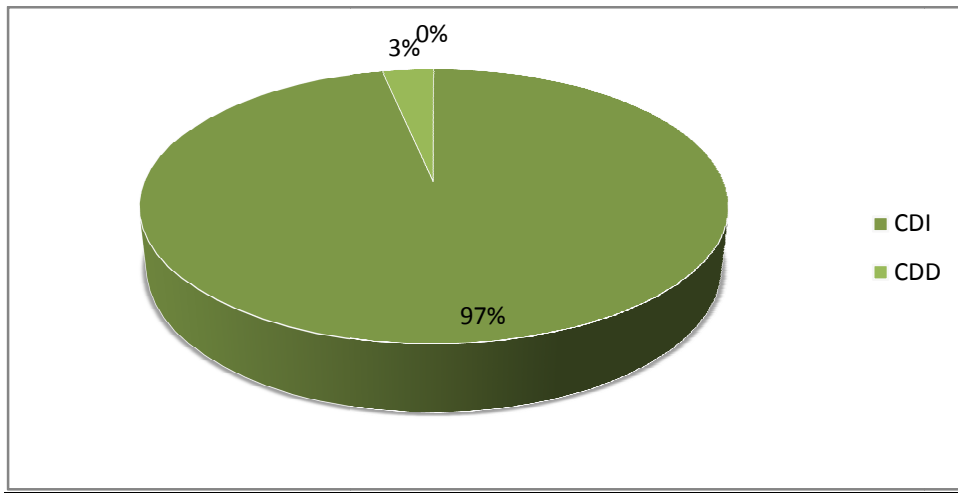
Question n° 13 : Avez-vous été recrutés en CDI ou en CDD ?

Tableau n° 4.13 : La nature de contrat du travail signé avec les RH, au niveau de la BNA

Variable	Nombre	Proportion (%)
CDI	29	96,6666667
CDD	1	3,33333333
Autres	0	0
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.13 : La nature de contrat du travail signé avec les RH, au niveau de la BNA



Il est intéressant également de noter que, (97%) des ressources humaines ont été recrutées pour un CDI. C'est la politique et la stratégie de la BNA. (3%) des employés travaillent en CDD et cela à cause de la nature de service rendu à la banque. Notons aussi que ce type de contrat (contrat de travail temporaire (CTT)) est un contrat signé entre 3 parties : un premier contrat est signé entre l'entreprise de travail temporaire et la banque. Un second contrat est établi entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié. (Agent de la propreté).

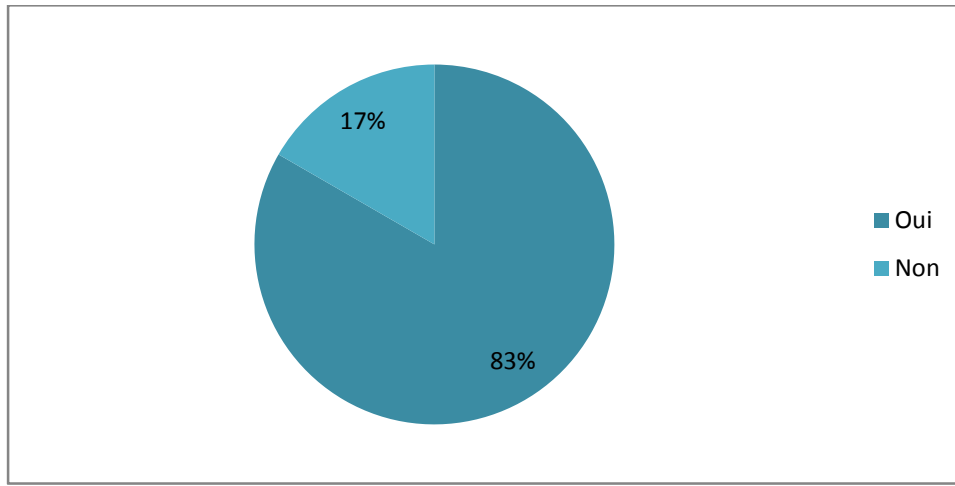
Question n° 14 : Avez-vous bénéficié d'une formation après votre recrutement au sein de la BNA ?

Tableau n ° 4.14 : Les personnes ayant bénéficiées d'une formation après le recrutement, au sein de la BNA

Variable	Nombre	Proportion (%)
Oui	25	83,3333333
Non	5	16,6666667
Autres	0	0
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.14 : Les personnes ayant bénéficiées d'une formation après le recrutement, au sein de la BNA



D'après le graphique, Ces chiffres indiquent que (83%) des travailleurs diplômés au niveau de la BNA ont bénéficié d'une formation sur le tas. L'objectif de cette dernière est de privilégier une bonne intégration de la nouvelle recrue. Par ailleurs, (17%) des ressources n'ont pas bénéficié d'une formation, cela peut être expliqué par leur portefeuille de compétences et leur expérience dans le domaine. Dans ce cas là, la formation devient inutile car l'employé possède les compétences sollicitées par la Banque.

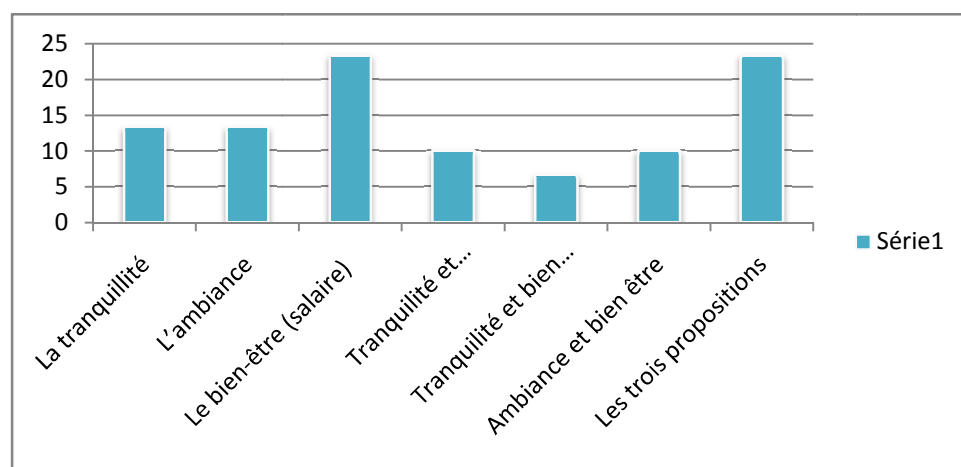
Question n°15 : Votre travail vous apporte-il des satisfactions ?

Tableau n° 4.15 : Les facteurs de satisfaction tirés par notre échantillon vis-à-vis le travail

Variables	Nombre	Proportion
La tranquillité	4	13,3333333
L'ambiance	4	13,3333333
Le bien-être (salaire)	7	23,3333333
Tranquillité et ambiance	3	10
Tranquillité et bien être	2	6,6666667
Ambiance et bien être	3	10
Les trois propositions	7	23,3333333
total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.15 : Les facteurs de satisfaction tirés par notre échantillon vis-à-vis le travail



On peut constater en effet que sur tout l'échantillon étudié, (23%) considèrent que leur travail est une source de bien-être, de même (23%) trouvent ceux qu'il est une source de bien-être, tranquillité et facteur d'ambiance. ce qui induit à une motivation et une satisfaction tirée par le salarié de son poste de travail.

-(13%) considèrent que le travail est source de tranquillité.

-(13%) également estime que la satisfaction provenant de l'ambiance de travail (bonnes relations du travail, esprit d'équipe...).

-(10%) des ressources enquêtées trouvent dans leur boulot la tranquillité et l'ambiance ou l'ambiance et le bien-être avec la même proportion estimé de (10%).

-(7%) seulement trouvent qu'ils travaillent dans un milieu de tranquillité et de bien être et ce par rapport à leur rémunération.

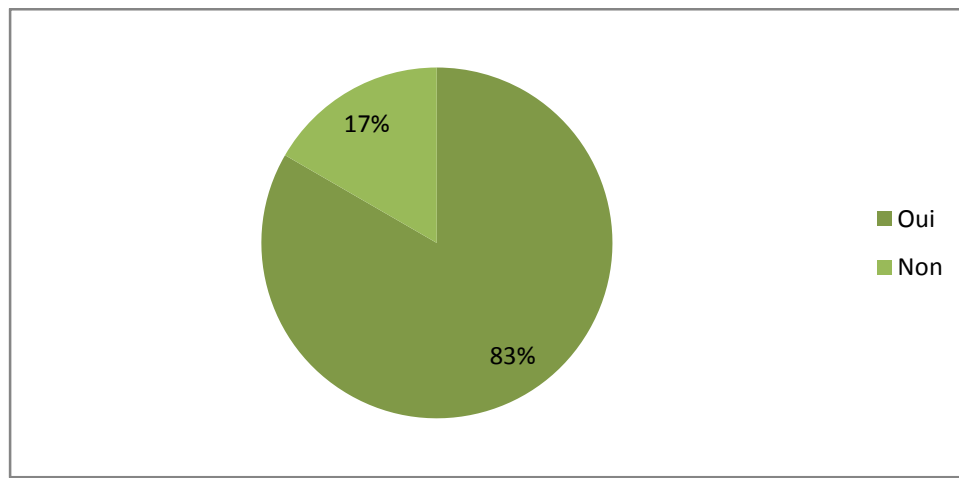
Question n° 16 : Souhaitez-vous occuper un autre poste dans le prochain futur ?

Tableau n° 4.16 : La posture de personnel à l'égard de changement de poste du travail

Variable	Nombre	Proportion (%)
Oui	25	83,33333333
Non	5	16,66666667
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.16 : La posture de personnel à l'égard de changement de poste du travail



Presque la totalité des personnes interrogées (83%) expriment leur volonté d'occuper un autre poste de travail dans les prochains temps. Alors que les (17%) des ressources manifestent leur satisfaction dans le poste actuel et mentionnent leur envie de rester dans le même poste. Ce choix vient de confirmer la satisfaction de cette catégorie et que le poste occupé répond en qualité et en quantité à leurs savoirs, compétences et attentes.

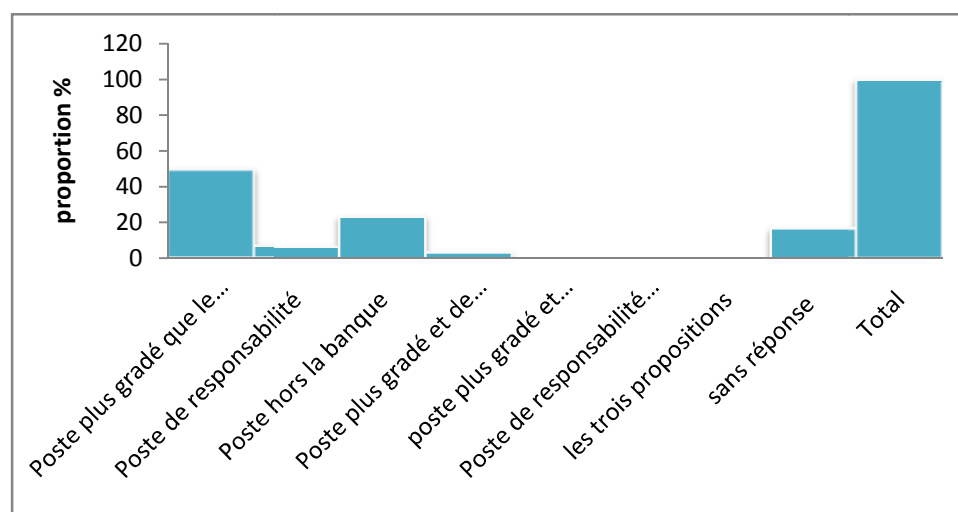
Question n° 16.1 : Si oui, est ce que le poste souhaité est :

Tableau n° 4.16.1 : Les souhaits du personnel concernant le poste à pourvoir

Variables	Nombre	Proportion
Poste plus gradé que le poste actuel	15	50
Poste de responsabilité	2	6,66666667
Poste hors la banque	7	23,3333333
Poste plus gradé et de responsabilité	1	3,33333333
poste plus gradé et hors la banque	0	0
Poste de responsabilité hors la banque	0	0
les trois propositions	0	0
sans réponse	5	16,6666667
Total	30	100

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Graphique n° 4.16.2: Les souhaits du personnel concernant le poste à pourvoir



Le graphe ci-dessus démontre les divers souhaits des ressources humaines qui veulent changer de poste. On remarque alors que le choix le plus demandé est celui d'avoir un poste plus gradé que le poste actuel (50%). En effet, cette catégorie favorise une mobilité hiérarchique et professionnelle afin de développer leur carrière. Par ailleurs, avoir un poste hors banque est le deuxième éventail avec une proportion estimée à (23%), ceci peut être expliqué par la volonté des ressources humaines à exercer une autre fonction, en changeant complètement le secteur et la nature d'activité sans exprimer la hiérarchie de poste à pourvoir.

Ainsi, ce choix est peut être lié à différentes raisons:

- Le profil qui ne s'adapte pas réellement à leur savoir et compétences ;
- L'aspect financier et La recherche de la paix (éliminer le stress du risque bancaire);
- La proximité au domicile (sachant que le logement de fonction est octroyé uniquement aux responsables d'exploitation : le Directeur de la Direction Régionale d'Exploitation et son Directeur Adjoint) ...etc.

(7%) de notre échantillon aspirent de tenir un poste de responsabilité qui se caractérise par : le pouvoir et l'autorité dans la signature et dans la prise de décision à titre d'exemple : chefs d'agences, les chefs de départements et les chefs de service.

(16%) des personnes interrogées n'ont pas répondu à la question. Apparemment, ils n'ont aucune intention de quitter leurs postes actuels ni d'occuper un autre. Cette décision peut être la raison d'une satisfaction au travail, comme une période de départ à la retraite

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Les autres propositions n'ont pas été prises en considération par notre échantillon.

4.1.2- Synthèse de l'analyse de questionnaire :

Grace à l'étude effectuée auprès de notre échantillon, nous avons pu constater quelques anomalies quant à l'adéquation entre le profil des ressources humaines qui travaillent au niveau de la banque et le poste auquel elles ont été affectées, d'une part, et l'évaluation de l'efficacité et la pertinence des procédures optées par la direction des ressources humaines lors de recrutement et de sélection de candidat dans l'autre.

En effet, la majorité des ressources humaines travaillant au niveau de la BNA se trouve dans le même niveau hiérarchique comme « cadre ». Cette classe englobe majoritairement: les chefs de département, chefs de service et chefs d'équipe...

Les recruteurs et les responsables de recrutement s'intéressent à l'emploi des jeunes diplômés, qualifiés et possédant des compétences et des connaissances. Le recrutement au niveau de la BNA, est généralement effectué par l'ouverture de postes budgétaires par le biais d'un concours organisé par la Direction de la Formation, qui offre la possibilité à chaque candidat s'engager et mettre son activité à la disposition de la banque. Il est clair que cette dernière privilège le recrutement interne pour motiver son personnel.

La DRH accorde une importance particulière à l'analyse de besoin en recrutement et à la recherche du bon candidat, ainsi que l'attention accordée à la phase de sélection participe régulièrement dans la réussite de processus de recrutement et de placer la personne qu'il faut à la place qu'il faut. Ce qui crée chez le personnel un sentiment de satisfaction et de motivation qui influence positivement la rentabilité des RH.

Les évaluateurs prennent en considération plusieurs critères mais, souvent préfèrent l'analyse, selon le type de formation ce qui est la logique de chaque recrutement. De même, ils utilisent plusieurs moyens qui permettent d'évaluer le candidat selon, plusieurs angles précisément la soumission des candidats à des tests qui reflètent directement la réalité du candidat plus que d'autres moyens.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Malgré tous les efforts fournis par la DRH en matière de recrutement indéterminé, une formation pertinente, une rémunération juste et une gestion de carrière...etc. Certains employés veulent quitter leur poste, pour un autre secteur d'activité.

4.2- Présentation des réponses aux entretiens :

Après avoir présenté les résultats du questionnaire, nous allons passer au traitement des données recueillies à travers les réponses de nos guides d'entretien par les deux responsables de la BNA.

Entretien 1 : Le Directeur du Personnel et Relations sociales :

Notre entretien s'est passé en face à face durant un quart d'heure, au cours de ce dernier, nous avons fait le point sur plusieurs volets concernant les nouveaux rôles du DRH au sein de la Banque.

Les résultats sont présentés comme suit :

Question 1 : pouvez-vous me parler de vos responsabilités en qualité de Directeur du Personnel et Relations sociales au niveau de la BNA ?

« Ce métier englobe un nombre assez important de responsabilités. Je suis responsable de 4 catégories socio- professionnelles : Les dirigeants, les managers, les salariés et Les représentants des salariés, aux attentes différentes et diverses. Autrement dit : mon rôle dépasse les rôles d'un gestionnaire classique. Aujourd'hui, mes responsabilités couvrent en réalité l'ensemble des relations humaines dans la BNA. Concrètement, je supervise à la fois les relations sociales et la gestion du personnel, la formation, la communication interne et le recrutement. J'ai également pour mission la négociation avec les partenaires sociaux et de faire entrer les RH au comité de direction».

Question 2 : pouvez-vous me parler brièvement sur les rôles de service RH au niveau de la BNA ? (description des activités du service RH)

« Concernant les rôles du service RH ils sont divers à savoir : le recrutement des nouvelles compétences, la formation nécessaire à une adaptation des ressources humaines aux finalités de la Banque, la rémunération des efforts de nos ressources humaines, la gestion des carrières...etc.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Question 3 : A travers votre expérience, Est-ce-que la GRH à connue des changements ou pas ?

« Oui, cette fonction a connu plusieurs mutations »;

Question 3.1 : pouvez-vous me citer ces évolution respectivement ?

3.1-« Oui, depuis que j'ai occupé ce poste même avant, on a assisté à différents changements qui ont touché la direction, notamment : l'apparition de nouvelle nomenclature de postes. Ainsi que les divisions qui ont été appliquées et qui ont engendrées la spécialisation des tâches et la division du travail sur le principe de partage de responsabilité et de pouvoir. Cette spécialisation nous a obligé de revoir les dénominations des postes et d'établir un nouveau organigramme adéquat aux changements effectués par exemple une nouvelle Direction de la conformité qui a été créée et validée par le PDG au cours de l'année 2014».

Question 4 : ce changement a-t-il eu un impact positif ou négatif sur la structure de travail ?

« Effectivement, il a un impact positif sur la structure du travail. Comme je vous l'ai dit avant, cette restructuration nous a aidés dans l'accomplissement de nos tâches, car chaque membre de cette direction veille à l'application et le respect des procédures, des circulaires et du règlement, ce qui nous a permis de travailler en efficience et en toute tranquillité ».

Question 5 : le DRH occupe-il une place au niveau de conseil d'administration de la BNA ? (partenaire stratégique)

« Oui, Evidemment, J'occupe une place au comité de nomination de la direction dont je suis impliqué où le PDG insiste sur ma présence et ma contribution à chaque fois. Car avec l'évolution des rôles et des missions de la GRH, le DRH est devenu un acteur stratégique dans le pilotage de la fonction RH.».

Question 6 : pratiquez-vous une stratégie du Marketing RH pour attirer et fidéliser vos clients internes?

« Bref, le Marketing RH est une nouvelle stratégie sur le marché du travail. Oui, on est au courant de cette dernière. Notre établissement cherche toujours les bons éléments sur le marché du travail outre, on a participé à plusieurs évènements et séminaires au niveau des différents établissements de formation nationaux et étrangers, de plus plusieurs alliances ont

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

été réalisées avec différentes écoles. Ce qui favorise l'attraction des talents et leur fidélisation ».

Question 7: Quels sont selon votre expérience les obstacles qui croisent le DRH lors d'une prise de décision en général, (sur le plan interne qu'externe)?

« Personnellement, je me trouve devant un obstacle lors de la prise de décision, lorsque l'ordre vient soudainement et que la décision doit être prise dans l'immédiat ou parfois, s'il s'agit d'une signature sur un acte où le dossier n'est pas complet ou contient des obscurités. Dans un sens très général, s'il s'agit d'une décision dans un cadre légal et légitime avec un état bien détaillé sur la situation, les objectifs, ...dans ce cas là, la décision sera facile ».

Question 8 : comment surmontez-vous ces obstacles?

« Si je rencontre un problème lors de ma prise de décision je peux refuser de signer ou je demande à mes assistants des réserves (refaire le travail) ».

Entretien 2 : Chef du Département la Gestion administrative et de Budget.

A/ le recrutement :

Question 1: Y a-t-il une politique de recrutement formalisée (objectifs, principes et méthodologie) ?

« Oui, bien sûr, il existe une politique de recrutement qui rentre dans le cadre de la stratégie ressources humaines en relation avec la stratégie globale de la Banque.

Question 2: les moyens alloués à la fonction recrutement et à l'organisation de la fonction RH, sont-ils adaptés aux enjeux de l'entreprise ?

« C'est sur, car avant de déterminer et de mettre en place un moyen à la disposition de la Banque, il doit être en corrélation avec la culture de l'entreprise et ses objectifs. On ne peut pas mobiliser une ressources matérielle ou humaine qui ne répond pas à nos besoins ».

Question 3: la banque a-t-elle réalisé un diagnostic sur la fonction recrutement (audit externe ou interne) ?

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

« Oui, mais généralement ce type d'audit se réalise au niveau de la direction générale. D'ailleurs, il existe une cellule d'audit liée directement au Président Directeur Général. Le résultat de cet audit doit être communiqué par le DPRS à toutes les directions régionales qui vont communiquer à leur tour à toutes les agences rattachées qui se trouvent informées sur les résultats pour apporter des corrections s'il s'agit d'une amélioration. Donc, c'est un processus qui se déroule à un haut niveau mais son effet englobe tout l'environnement bancaire de la BNA ».

Question 4: avez-vous mis en place un tableau de bord de recrutement ?

« En réalité, afin d'améliorer notre marque employeur, nous analysons chaque variable et chaque indicateur relatif à la fonction RH, telle que : l'absentéisme, le turnover ainsi que les indicateurs relatifs à la formation et au recrutement à titre d'exemple : le nombre de candidat par poste, Indicateurs de coût de la recherche des candidats, nombre des candidats ayant réussi un test...etc. ».

Question 4.1: le tableau de bord est-il composé d'indicateurs pertinents et permet-il de s'assurer que la stratégie de recrutement est déployée efficacement ?

4.1- Oui effectivement, cela sert à quoi si les indicateurs mentionnés ne sont pas pertinents, qui ne reflètent pas la réalité et qui ne permettent pas de donner de bonnes bases sur lesquelles nos décisions et nos interprétations reposent, en vue d'une meilleure qualité.

B / Description du poste de travail :

Question 1 : Y a-t-il un répertoire des métiers ou des postes qui décrits les postes en termes de missions et de tâches au sein de la BNA ?

« Ici au niveau de la Banque, il existe une circulaire, cette dernière est signée par le PDG qui a pour objectif de décrire les postes de responsabilité. Chaque responsable dispose d'une circulaire spécifique. Celle-ci fait l'objet d'une révision périodique ».

Question 2: Dans le cas où la banque dispose d'une définition de poste, fait-elle l'objet d'une actualisation et d'une analyse en vue de favoriser l'appropriation des informations par le recruteur ?

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

« Oui toujours, car à chaque instant on assiste à l'émergence d'une nouvelle tâche et mission ce qui nous amène à analyser et actualiser des données pour plus de précision et spécialisation ».

Question 3: L'analyse des besoins (descriptif de poste et compétences requises) s'appuie-t-elle sur une méthode professionnelle en respectant les critères et les règles d'analyse ?

« Oui, le respect des règles et des procédures pour viser la qualité dès le début. Il est indispensable d'utiliser des méthodes professionnelles dans la détermination du besoin, car si on commet une erreur à ce stade là notre description va être faussée ainsi que notre processus de recrutement ».

C/ Sourcing (recherche de candidat) :

Question 1: Y t-il une politique globale de sourcing ?

« Oui, cette politique existe sous forme d'obligations que l'ont doit réalisés à chaque fois qu'on est à la recherche des candidats ».

Question 2: quels sont les modes de sourcing utilisés pour la recherche des candidats ?

1. La recherche des candidats au niveau de la NBA consiste en premier lieu à :
 - Faire appel à l'ANEM (envoyer les critères exigés pour le poste ainsi que pour la personne). Cette dernière va répondre à notre demande en offrant une liste de candidats qui semblent proches à la description faite au niveau de notre Direction.
 - La Banque reçoit un nombre important de CV, qui seront classés par chaque domaine de compétences et de spécialités. Lorsque la banque se trouve dans la nécessité de recruter une personne, elle doit trier ces CV en cherchant le profil le plus adapté à notre demande et qui répond souvent à notre besoin déterminé.

Question 3: les moyens de sourcing utilisés sont-ils adaptés aux catégories de profils recherchés ?

« Oui, évidemment, le mode et les moyens de sourcing sont souvent différents, et répondent à des situations différentes. Je vous explique : si notre poste vacant est celui d'un agent de sécurité donc, on fait appel aux agences « prestataires de service » et c'est le même cas pour

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

les agents de propreté. Autrement dit, s'il s'agit d'un cadre c'est par le Bais de l'ANEM ou de recrutement interne, sinon, S'il s'agit d'un poste de responsabilité, il est fréquemment occupé par une demande de postulation. Cette dernière doit être établie par la personne qui veut occuper le poste selon ce processus :

- Déclaration de la vacation du poste sur le territoire national ;
- La DG reçoit les demandes de postulation ;
- Passé un concours ;
- Choisir la personne la plus apte à exercer les missions de ce poste par le comité de nomination ;
- La ressource humaine choisie est recrutée au préalable par un contrat d'intérim qui dure un an. Après avoir réalisé une inspection et une vérification des résultats de la personne dans ce poste, le PDG prend la décision de nommer cette personne ou de la libérer ».

Question 4: une analyse d'efficacité des modes de sourcing utilisés est-elle effectuée ?

« Comme je vous l'ai dit avant, que c'est au haut niveau que se passe la phase d'analyse, en cas de changements ou de modifications on doit être informé par écrit ou par notre directrice en personne ».

D/ les méthodes d'évaluation des candidats :

Question 1: Quelles sont les méthodes d'évaluation adoptées au niveau de la BNA ?

« Les méthodes d'évaluation utilisées sont : l'évaluation des CV, l'entretien, les tests et le contrôle de références».

Question 2: la banque met-elle à la disposition des recruteurs des grilles d'évaluation relatives aux compétences, aux comportements ou à la motivation ?

« Oui, on ne peut pas effectuer une évaluation sans une grille qui permet d'enregistrer les données récoltées et d'estimer le niveau de candidat ».

Question 3 : le Tri des CV, est-il effectué selon des critères objectifs ? Y a-t-il une grille d'analyse et une traçabilité (enregistrement des critères qui fondent la décision) ?

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

« Oui, effectivement, on trie les CV un par un en vue de trouver le profil parfait. Cette opération doit être effectuée par des évaluateurs compétents et qui disposent d'habiletés pour trouver la bonne adéquation (les exigences du poste et le curriculum vitae) ».

Question 4 : concernant les techniques d'entretiens ; y-a-il un guide et des grilles de lectures ? L'entretien est-il structuré ?

« En général nos entretiens ne sont pas structurés, se déroulent oralement et ont pour but de connaître la moralité du candidat, ses habitudes, son comportement et sa réaction envers les questions posées sachant que cet entretien ne comporte aucun jugement sur le statut professionnel de la personne mais beaucoup plus sur sa personnalité ».

Question 5 : L'entretien, est-il réalisé par un ou plusieurs évaluateurs ?

« Généralement, l'entretien est réalisé par un comité avec la présence : de la Directrice de réseau d'exploitation, assistée par au moins de deux chefs de département ».

Question 5.1 : Doivent-ils mener les entretiens ensemble, en comité, ou mener des entretiens successifs ou séparément ?

« Oui, l'entretien est mené ensemble, on se représente tous devant le candidat d'une façon très simple pour qu'il ne se sente pas mal à l'aise ».

Question 6 : Assurez-vous qu'aucune question d'ordre privée ou discriminatoire n'est posée ? Si oui, sous quelle forme ?

« Quel est l'objectif de la présence de plusieurs évaluateurs ? C'est Pour s'assurer que les questions posées sont d'ordre professionnels et rentrent dans le cadre de la relation du travail ».

Question 7 : pouvez-vous me mentionner les différents types de tests utilisés dans la phase d'évaluation ?

« Oui, la diversification de nos tests, permet d'évaluer notre candidat sur plusieurs critères. Je vous informe ainsi que 2 types d'évaluation se posent : la première est au niveau de notre DRE. Celui qui passe ce premier test avec succès il passe à la seconde évaluation au niveau de

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

la direction de formation qui se trouve au niveau de la division Gestion Moyens et Ressources Humaines ».

Question 8 : les tests utilisés afin d'évaluer les candidats, sont-ils de qualité, utilisés correctement et à bon escient ?

« Les types des tests utilisés sont comme suit :

- Tests de sélection écrits : le candidat doit passer un examen écrit en trois modules ; culture générale, psychotechnique, et connaissances économiques. La durée de cet examen est d'une seule journée, où les candidats se trouvent dans une salle avec la surveillance des administrateurs. Les tests psychotechniques sont des tests de logique qui peuvent être présentées sous forme de jeux pour mesurer l'intelligence de candidat (jeux de dessin, une problématique à résoudre ...etc.) ».

Question 8.1 : Sur quelle critères les avez-vous considérez comme de qualité ?

« Je les considère comme de qualité car : ce sont des tests qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. Ainsi ils sont en adéquation avec le contexte actuel où l'offre et la demande sur le marché du travail sont très importantes et la concurrence féroce. Ainsi avec la mondialisation et le progrès technologique qu'a connu l'humanité, notre besoin est devenu de trouver la personne qui nous différencier des autres, donc on est à la recherche de l'excellence et de la particularité ».

Question 9 : Le contrôle de références professionnelles (en conformité avec la législation) est-il pratiqué ? Repose-il sur une démarche structurée ?

« Oui c'est évident, la première chose à faire après le tri des CV c'est le contrôle de référence. Une enquête d'authentification du diplôme doit être faite auprès d'un responsable de recrutement qui fait appel aux facultés, aux instituts où le candidat a obtenu son diplôme pour confirmer que toutes les informations sont justes et son diplôme a été mérité».oui, il repose sur une démarche structurée.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

E / La prise de décision :

Question 11 : Quels sont les acteurs de la prise de décision d'embauche au sein de votre établissement, à la fin du processus ?

« Les acteurs de la prise de décision sont : la DRE, chef de département de la Gestion Administrative et du Budget ».

Question 12 : Le choix effectué, est-il basé sur l'intégration des résultats de plusieurs outils de sélection, ou existe-il un outil de priorité entre eux ?

« Non, on prend en considération les résultats de tous les tests et les évaluations mises en exergue par les recruteurs ».

Question 13 : Pouvez-vous me parler quand le candidat retenu a accepté votre offre ? (après le compromis entre les deux parties)

« Oui, c'est tout un processus, après avoir trouvé notre perle précieuse plusieurs actions sont mises en place :

- Appeler le candidat en l'informant qu'il a passé ses épreuves avec succès ;
- Lui demander de préparer son dossier administratif ;
- La signature de contrat (trois exemplaires : un exemplaire pour la banque, le deuxième pour le candidat et le dernier doit être remis à l'ANEM et déposé la carte bleu. A cet effet, l'ANEM lui accorde un bulletin de présentation.
- La déclaration à la sécurité sociale dans un délai de 15 jours.

G/ Les objectifs de recrutement :

Question 14 : Quel est l'impact de l'embauche des nouvelles et bonnes recrues sur la performance de l'entreprise ?

« Le résultat est redevable sur le long terme. Le recrutement d'un personnel compétent et actif génère un sentiment de satisfaction de la part du supérieur hiérarchique. L'évaluation des candidats après la période d'essai est la balance de notre nouveau capital humain, ainsi que l'embauche des personnes dont leurs valeurs et leurs comportements soient adéquats à celui de l'organisation. Cela est un avantage qui renforce l'identité et la culture de

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

l'entreprise. De même, l'intégration d'une personne responsable qui aime son travail, qui est capable de générer une valeur ajoutée est aussi un facteur clé de motivation et de compétition avec ses collègues de travail.

Question 15 : En général, quelle est la finalité de réaliser le bon choix entre les différents profils, sur le plan individuel et collectif ?

« La finalité de réaliser un bon choix est : d'apporter une valeur ajoutée à notre établissement, de développer le travail, de renforcer la culture de l'entreprise et réaliser un bénéfice ; l'efficacité, l'efficience ».

4.5- Synthèse des entretiens et recommandations générales :

On constate après l'analyse de ces deux entretiens que la DRH de la BNA accorde une importance cruciale au processus de recrutement et particulièrement la phase de sélection. Ainsi, il paraît indispensable, aux yeux de la DRH, de mettre en place un éventail d'outils et des moyens : qualitatifs (Evaluation des CV, test, entretien non structuré, contrôle de références) et quantitatifs (recruteurs compétents) favorisant une sélection efficace de l'ensemble des candidats. Sans oublier de mentionner que le Directeur du Personnel et des Relations sociales (DPRS) au niveau de la Direction centrale de la BNA garde un œil attentif sur l'aspect, juridique mais, aussi sur l'application des règlements, conformément à la législation et aux conventions internes.

On constate relativement aux paroles de Directeur de la Gestion Administrative et de Budget (DGA B) au niveau de la DRE, que la banque ne pratique aucune forme de discrimination ni de différenciation entre ses RH, qui sont choisis sur la base de leurs connaissances et compétences.

Les résultats de cette étude démontrent encore que la DRH adopte une politique de recrutement formalisée et que la mise en place du tableau de bord de recrutement facilite la détermination des besoins en RH. Outre, lors d'une définition du poste, le responsable de recrutement fait référence à une circulaire qui détient la description des postes de responsabilité au niveau de la DRE.

La recherche des candidats au niveau de la NBA repose sur des modes adaptés aux catégories de profils à savoir : l'ANEM, la demande de postulation (interne) et par voix exceptionnelle.

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)

Il est important, par ailleurs, de souligner que la décision d'embauche est prise par le comité de sélection qui décide s'il s'agit un refus, d'une mise en réserve ou d'une offre d'engagement.

Mentionnons finalement, que l'embauche d'une nouvelle recrue à un grand effet sur les résultats organisationnels que RH, pour cela la DRE veille sur la mise en place de la bonne personne dans le bon coin et dans un délai raisonnable.

Recommandations générales :

Après l'analyse et le traitement de données collectées auprès d'un questionnaire et deux entretiens, ceci nous a permis d'aboutir à des recommandations objectives pour palier aux carences relevées, nécessaires à la question d'adéquation profil de candidat/ poste de travail ainsi que le renforcement du rôle du DRH dans le choix de la bonne recrue.

Ces recommandations peuvent être résumées dans les points suivants :

- Travailler beaucoup sur la conduite de changement, le management d'incertitude et sur la GPEC ;
- Faire évoluer plus rapidement les pratiques de recrutement et de sourcing ;
- Utiliser le Web pour être au courant des nouveaux outils plus innovants permettent d'élargir le sourcing, de toucher les cibles plus rapidement et de se démarquer de la concurrence;
- Moderniser les outils de formation ;
- Développer les tableaux de bord de recrutement et les enrichir par des indicateurs pertinents qui permettent d'évaluer la santé de la Banque.
- La mise en place d'un système d'évaluation de la performance ;
- La création d'un comité de recours chargé de traitement des demandes de changement de situation professionnelle ;
- La mise en place d'un référentiel d'emploi ;
- L'actualisation des fiches de poste (fiche d'emploi) ;
- Reconnaissance et fidélisation des RH ;
- Favoriser la diversité et la créativité.

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is centered on the unrolled portion.

Conclusion générale

Conclusion Générale :

La fonction RH va continuer à être de plus en plus complexe et s'accompagnera d'un certain nombre de paradoxes en particulier liés aux rôles des Directeurs des Ressources Humaines. Pour cela, il faudra à la fois maîtriser les bases du métier au quotidien tout en ayant la capacité et la nécessité d'anticiper et d'accompagner l'évolution des organisations.

Aujourd'hui, la tendance est de se séparer de tout ce qui n'a pas de valeur ajoutée. Surtout en matière de RH car la DRH doit attirer, développer et fidéliser les meilleurs, d'un côté, et chercher l'efficacité et l'efficience dans l'autre en gardant toujours le même raisonnement : un mauvais recrutement peut coûter cher.

De nos jours, beaucoup de DRH sont dans les comités de direction ce qui leur permet de devenir des partenaires stratégiques, et pourront renforcer leur rôle de coordinateurs de projets en matière RH.

L'adéquation profil/poste, c'est la difficile et éternelle question. Les DRH se trouvent sur le devant de la scène, et leur capacité à anticiper et d'effectuer le bon choix devra faire la différence.

Bien entendu, cela est plus facile à dire qu'à faire. Il faut arriver à faire évoluer les techniques de sourcing et de sélection et savoir ouvrir tous les critères de recrutement (Tri automatisé des CV, tests, entretiens, assessment centers...) d'une part. Développer les habitudes et comportements de nos managers, mobiliser toutes les forces de l'entreprise sur cette fonction, dans l'autre.

Les travaux des recherches sur le terrain, nous ont conduit à retenir que dans la BNA comme dans chaque organisation, chaque poste est unique...et nécessite une définition spécifique selon les missions, tâches et responsabilités du poste.

Il ressort de plus de cette étude, que la recherche des candidats au niveau de la BNA repose sur des pratiques traditionnelles (manuelles) malgré le développement du Web, en même temps, elle utilise plusieurs méthodes et outils d'évaluation. La première évaluation au niveau de la DRE et la seconde est au niveau de la Direction de la Formation. Ceci montre que la DRH sait bien que c'est là qu'il ne faut pas commettre d'erreur, sinon tout le recrutement en sera compromis.

La procédure de sélection englobe plusieurs opérations destinées à inventorier les aptitudes du candidat. La décision finale est prise à l'égard de tous les résultats récoltés durant la période

d'évaluation, cette décision est menée auprès de tous les évaluateurs de manière objective afin d'éliminer les risques à savoir : refaire un nouveau recrutement ou mettre en péril la BNA par un mauvais choix.

La réalité du terrain montre que malgré le nombre important de candidats dont dispose le marché du travail, la difficulté du recrutement reste l'adéquation poste-profil. Cependant, lorsque le niveau de qualification ou la formation générale du candidat peut intéresser les structures de la Banque sans que toutefois la candidature du postulant ne puisse être retenue, les professionnels de recrutement favorisent sa mise en réserve que supporter sa perte. De façon générale, la polyvalence devient la nouvelle compétence recherchée par la BNA.

De cette façon nos hypothèses : 1,2 et 4, sont de départ se trouvent confirmées à savoir :

- 1) Les nouvelles missions de DRH se traduisent par la formation en temps réel, la gestion efficace de connaissances et de compétences, l'harmonisation dans la gestion des carrières et particulièrement le recrutement des bons profils.
- 2) Le bon choix du candidat par rapport au bon poste exige une utilisation efficace d'outils d'évaluation (évaluation de CV, tests, entretien...etc.)
- 4) Les pratiques mises en œuvre par le DRH stratège pour effectuer le meilleur choix résident dans l'analyse de besoin en recrutement et la détermination des exigences du poste à pourvoir ; le choix des modes de sourcing selon les profils de candidats ; engager des recruteurs professionnels pour la phase d'évaluation et identifier les bonnes méthodes et enfin, la prise de décision et la fidélisation de la nouvelle recrue.

Alors que l'hypothèse n°3 est infirmée.

- 3) Les pratiques de recherche des candidats au niveau de la BNA, sont modernisées et informatisées ;

Notre travail de recherche reste juste une contribution scientifique à notre problématique d'intérêt capital pour le développement des pratiques RH, et la question cruciale : adéquation profil / poste de travail.

Bibliographie :

Ouvrage :

- BARRAUD (J) et autres : *Fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000.
- BIRRIENS (J. J) : *Information et Management*, Dunod Economie, Paris, 1970.
- BLACKMAN (R) : *Gestion des ressources humaines*, édition TEARFUND, 2008.
- Boyer (L) et Equilbey (N) : *GRH nouvelles pratiques*, édition Ems, Paris, 2003.
- BRUNO (B) et HARACHE (G), *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2010.
- CMPOY (E) et autres : *Gestion des ressources humaines*, PEARSON Education, France, 2008.
- COLLECTIF EPBI : *Guide pratique de la gestion des ressources humaines, adaptation et arrangement*, édition les pages bleues, Algérie, 2009.
- DEJOUX, (c) et autres: *Fonction RH : politiques m étiers et outils des ressources humaines*, 3^{eme} édition, Edition Pearson, France, 2012.
- DONNADIEU, (G) : *classifications, qualification, ressources humaines*, Édition d'Organisation, 3^e édition, 2005.
- GAVAND, (A) : *Le RECRUTEMENT, Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, édition EYROLLES, France, 2013
- GUERREREO, (S) : *les outils RH*, Dunod, 2004.
- KERFALLA, (C) : *La gestion du recrutement, mémoire de master en gestion des ressources humaines, école supérieure des études juridiques et économiques de Mohammedia*, 2010.
- LÉVY -LEBOYER, (C) : *la gestion des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2009.
- LINGER, (P): *Marketing RH*, édition Dunod, Paris, 2013.
- MARTORY (B) et CROZET(D) : *Gestion des Ressources humaines*, NATHAN, 3ème Edition, 1988.
- PANCZUK (S) et POINT (S): *Enjeux et outils du marketing RH; promouvoir et vendre les ressources humaines*, édition d'Organisation, France, 2008.
- PERETTI (J-M) : *gestion des ressources humaines*, 19^e édition, édition Vuibert, SD.
- PERRETI, (J-M). : *Tous DRH*, édition d'organisation, France, 2000.

- PIERRE, (J.C) : *la gestion des ressources humaines : une approche intégrée et prévisionnelle*, France Management, 1974.
- RÉALE, (Y) et DUFOUR (B): *Le DRH stratège, Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, France, 2006.
- SEKIOU, (L) : *Gestion du personnel*, édition d'Organisation, Paris, 1986.
- SEKIOU, (L) et autres : *la gestion des ressources humaines*, Pearson Education, France.
- SHIMON, (L) et autres : *la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
- SPARES, (T.G): *An Objective Scrutiny of Personnel Administration*; New York, American Management Association, 1944.
- THEVENET, (M), et autres : *Fonction RH : politiques métiers et outils des ressources humaines*, 3eme édition, Edition Pearson, France, 2012.
- VIRONIQUE, (L) avec la participation de GILBERT, (L) : *le guide pratique de recrutement*, édition PRAT, 2002, P. 43.
- WELCH, (J) et WELCH, (S) : *Mes conseils pour réussir*, édition village mondiale, France, 2001.

Revues scientifiques:

- BAYAD (M) et autres : *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*, in revue internationale des relations de travail, N°1, janvier, 2004.
- FLANGAN, (J C) : *la technique de l'incident critique*, revue de psychologie appliquée, 4,2, 165-185 ; 4, 3, 1954.
- SAPPEY (Ph) : *la fonction personnel, finalités et objectifs possibles*, Personnel, n° 148, janvier 1972.

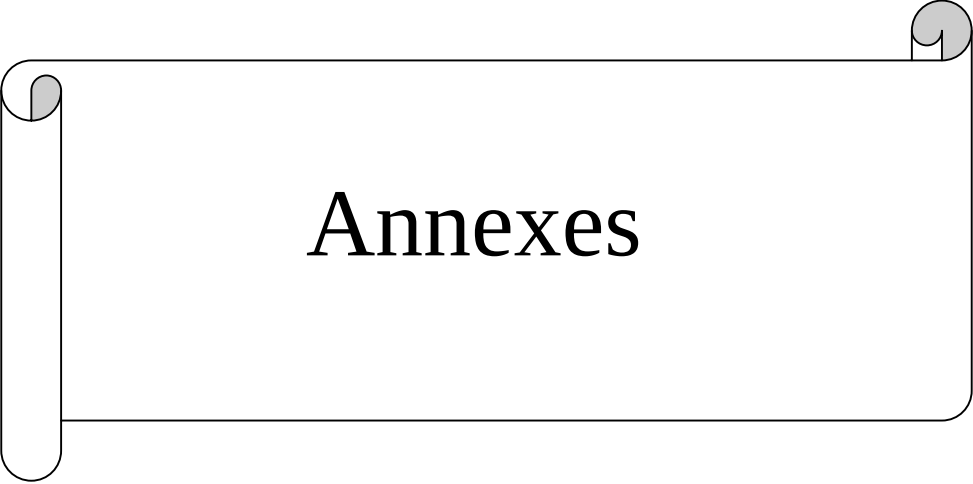
Travaux universitaires :

- WELLA, (Claude Mazamesso) : *Gestion des ressources humaines*, Diplôme d'études approfondies, Université de Lomé Togo, 2012.
- KERFALLA, (C) : *La gestion du recrutement*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, école supérieure des études juridiques et économiques de Mohammedia, 2010.
- MANSENCA (C) et DIDIER (M): *Théories des organisations*, Module de formation MANAGEMENT, Académie de Versailles.

- Le Marketing des Ressources Humaines Attirer, intégrer et fidéliser les salariés de l'entreprise, Cultivez votre image d'employeur, IGS Formation Continue – 2 décembre 2010.
- Aux changements : KOURDE (R) : leadership, cours de master management général, institut supérieur des sciences de gestion et de planification, 2006.

Web Internet :

- [http:// : www.blogpersonalbranding.com](http://www.blogpersonalbranding.com) (publier le 27 décembre 2007 consulté le 24/04/2016 à 12h00).
- [http:// www.calameo.com](http://www.calameo.com) (publier le 2/12/2010, consulté le 12/03/2016 à 11h).
- [http:// : emergences-rh.com](http://emergences-rh.com) (consulté le 27/04/2016 à 17h30).
- [http:// www.francklapinta.com](http://www.francklapinta.com). (Publié le 05 novembre 2014 consulté le 12/03/2016 à 11h15).
- [http:// www.jemedevolpe.com](http://www.jemedevolpe.com) (publié en mars 2014 et consulté le 10/03/2016 à 14h30).
-
- [http: www.maxicours.com](http://www.maxicours.com), (consulté le 08/04/2016 à 10h25).
- [http// : www.missphilomene.com](http://www.missphilomene.com) (publié en 2007, consulté le 12/03/2016 à 14h30).
- [http// : ressources.aunege.fr](http://ressources.aunege.fr), consulté le 25/04/2016 à 10h15).
- [http// : www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com). (publié le 10 /04/ 2007 consulté le 10/03/2016 à 13 h40)
- [http// : www.viadeo.com](http://www.viadeo.com) (publié le 25/06/2011, consulté le 29/04/2016 à 09h05).



Annexes

Annexe n°1 : Le questionnaire

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cursus et pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, nous avons besoin de votre collaboration afin d'accomplir et réussir notre travail.

Ce travail de recherche porte sur le DRH stratège comme acte managérial de recrutement et d'adéquation : profil de candidat et poste de travail. L'objectif du questionnaire est de vérifier s'il y a une concordance entre les exigences du poste et le profil de l'intéressé (du travailleur qui occupe le poste). A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci d'avance

ZERROUKI Imene

1- Sexe: ☐ homme ☐ femme

2- Ages : ☐ 20-30ans ☐ 31-40ans ☐ 41ans et plus

3- Votre statut au niveau de la BNA ?

☐ Cadre dirigeant

☐ Cadre supérieur

☐ Cadre

☐ Maîtrise

☐ Exécution

4- Nombre d'années d'ancienneté au niveau de la banque BNA ?

☐ Inférieur à 5ans ;

☐ De 5à10 ans ;

☐ De 11à15 ;

☐ 15 et plus.

5- Comment avez-vous été recruté pour ce poste ?

☐ Ouverture de poste budgétaire (Avec concours).

- ☐ Recrutement exceptionnel.
- ☐ Par le biais de l'ANEM.
- ☐ Postulation interne.
- ☐ Autres (précisez)

6- Parmi les critères de sélection, quel est celui retenu pour votre recrutement ?

- ☐ Expérience
- ☐ Type de formation
- ☐ Apparences
- ☐ Autres

7- Quels sont les moyens les plus utilisés pour votre sélection ?

- ☐ Evaluation de votre CV et lettre de motivation
- ☐ Entretien
- ☐ Résultats de tests de sélection.

7.1- Si c'est l'entretien ou le test comment l'avez-vous trouvé ?

- ☐ Difficile
- ☐ Moyen
- ☐ Facile

8- Pensez-vous que votre recrutement répond à vos attentes ?

- ☐ Oui ☐ non

9- Le poste que vous a offert la BNA, est-il cohérent avec la nature de votre qualification ?

- ☐ Oui ☐ non

9.1- Si non, avez-vous demandé un changement du poste ?

- ☐ Oui ☐ non

9.2- Et Si oui, est ce que votre demande a été prise en charge ?

- ☐ Oui ☐ non

10- Avez-vous acquis une expérience professionnelle avant ce recrutement ?

☐ Oui ☐ non

11- Pensez vous que les tâches qui vous ont été confiées correspondent à votre domaine de compétence ?

☐ Non

☐ Un peu

☐ Oui

☐ Parfaitement

12- Vos connaissances sont-elles acquises ou requises ?

☐ Acquises

☐ Requises

13-Avez-vous été recrutés en CDI ou en CDD ?

☐ CDI (Contrat à Durée Indéterminée).

☐ CDD (Contrat à Durée Déterminée).

14- Avez-vous bénéficié d'une formation après votre recrutement au sein de la BNA ?

☐ Oui ☐ non

15- Votre travail vous apporte-il des satisfactions ?

☐ La tranquillité.

☐ L'ambiance.

☐ Le bien-être (salaire).

16- Souhaitez vous occuper un autre poste dans le prochain futur ?

☐ Oui ☐ non

16.1- Si oui, est ce que le poste souhaité est :

☐ Poste plus gradé que le poste actuel.

☐ Poste de responsabilité.

☐ Poste hors la Banque.

Annexe n° 2:

Guide d'entretien n° 1

Rappel du contexte :

- L'évolution des rôles et des missions de la DRH.

Objectifs de l'entretien :

- Connaitre les mutations qu'a connu la Direction des RH, et les effets engendrés par cette évolution ;
- Le rôle du DRH et sa contribution à l'amélioration de la marque employeur de la banque ;

Questions à poser :

1. pouvez-vous me parler de vos responsabilités en qualité de chef de département à la BNA ?
2. pouvez-vous me parler brièvement sur les rôles de service RH au niveau de la BNA ? (description des activités du service RH)
3. A travers votre expérience, Est-ce-que la GRH à connue des changements ou pas ?
3.1. Si oui, pouvez-vous me citer ces évolution respectivement ?
4. ce changement a-t-il eu un impact positif ou négatif sur la structure de travail ?
5. Selon vous, quels sont les véritables rôles de DRH ?
6. le DRH occupe-il une place au niveau de conseil d'administration de la BNA ? (partenaire stratégique)
7. pratiquez-vous une stratégie du Marketing RH pour attirer et fidéliser vos clients internes?
8. Quels sont selon votre expérience les obstacles qui croisent le DRH lors d'une prise de décision en général, (sur le plan interne qu'externe)?
9. comment surmontez-vous ces obstacles?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n° 3:

Guide d'entretien n° 2

Rappel du contexte :

- L'adéquation entre le profil de candidat et le poste du travail.

Objectifs de l'entretien :

- Connaître les pratiques de la banque lors de recrutement,
- La démarche de recrutement, description et critères d'embauche
- Enjeux de l'embauche d'une nouvelle recrue sur la performance de la BNA.

Questions à poser :

A/ Le recrutement :

Question 1 : Y a-t-il une politique de recrutement formalisée (objectifs, principes et méthodologie) ?
Question 1.1 : si oui, est-elle alignée sur la stratégie ressources humaines et sur la stratégie générale de l'entreprise ?
Question 2 : les moyens alloués à la fonction recrutement et l'organisation de la fonction sont-ils adaptés aux enjeux de l'entreprise ?
Question 3 : la banque a-t-elle réalisé un diagnostic sur la fonction recrutement (audit externe ou interne) ?
Question 4 : Avez-vous mis en place un tableau de bord de recrutement ?
Question 4.1 : si oui, le tableau de bord est-il composé d'indicateurs pertinents et permet-il de s'assurer que la stratégie de recrutement est déployée efficacement ?

B/ Description de poste du travail :

Question 6 : Y a-t-il un répertoire des métiers ou des postes qui décrits les postes en termes de missions et de tâches au sein de la BNA ?
Question 7 : Dans le cas où la banque dispose d'une définition de poste, fait-elle l'objet d'une actualisation et d'une analyse en vue de favoriser l'appropriation des informations par le recruteur ?
Question 8 : L'analyse des besoins (descriptif de poste et compétences requises) s'appuie-t-elle sur une méthode professionnelle en respectant les critères et les règles d'analyse ?

C/ Sourcing : (la recherche des candidats)

Question 9 : Y t-il une politique globale de sourcing ?
Question 10 : Quels sont les modes de sourcing utilisés pour la recherche des candidats ?
Question 11 : Les moyens de sourcing utilisés sont-ils adaptés aux catégories de profils recherchés ?
Question 12 : Une analyse d'efficacité des modes de sourcing utilisés est-elle effectuée ?

D/Les méthodes d'évaluation des candidats :

Question 13 : Quelles sont les méthodes d'évaluation adoptées au niveau de la BNA ?
Question 14 : la banque met-elle à la disposition des recruteurs des grilles d'évaluation relatives aux compétences, aux comportements ou à la motivation ?
Question 15: le Tri des CV, est-il effectué selon des critères objectifs ? Y a-t-il une grille d'analyse et une traçabilité (enregistrement des critères qui fondent la décision) ?
Question 16 : concernant les techniques d'entretiens ; y-a-il un guide et des grilles de lectures ? L'entretien est-il structuré ?
Question 17 : L'entretien, est-il réalisé par un ou plusieurs évaluateurs ?
Question 17.1: Si c'est par plusieurs évaluateurs, doivent-ils mener les entretiens ensemble, en comité, ou mener des entretiens successifs ou séparément ?
Question 18 : Assurez-vous qu'aucune question d'ordre privée ou discriminatoire n'est posée ? Si oui, sous quelle forme ?
Question 19 : pouvez-vous me mentionner les différents types de tests utilisés dans la phase d'évaluation ?
Question 20 : les tests utilisés afin d'évaluer les candidats, sont-ils de qualité, utilisés correctement et à bon escient ?
Question 20.1 : Si oui, sur quelle critères les avez-vous considérez comme de qualité ?
Question 21 : Le contrôle de références professionnelles (en conformité avec la législation) est-il pratiqué ? repose-il sur une démarche structurée ?

E/ La prise de décision :

Question 22 : quels sont les acteurs de la prise de décision d'embauche au sein de votre établissement, à la fin du processus ?
Question 23 : le choix effectué, est-il basé sur l'intégration des résultats de plusieurs outils de sélection, ou existe-il un outil de priorité entre eux?
Question 24 : pouvez- vous me parler quand le candidat retenu a accepté votre offre ? (après le compromis entre les deux parties)

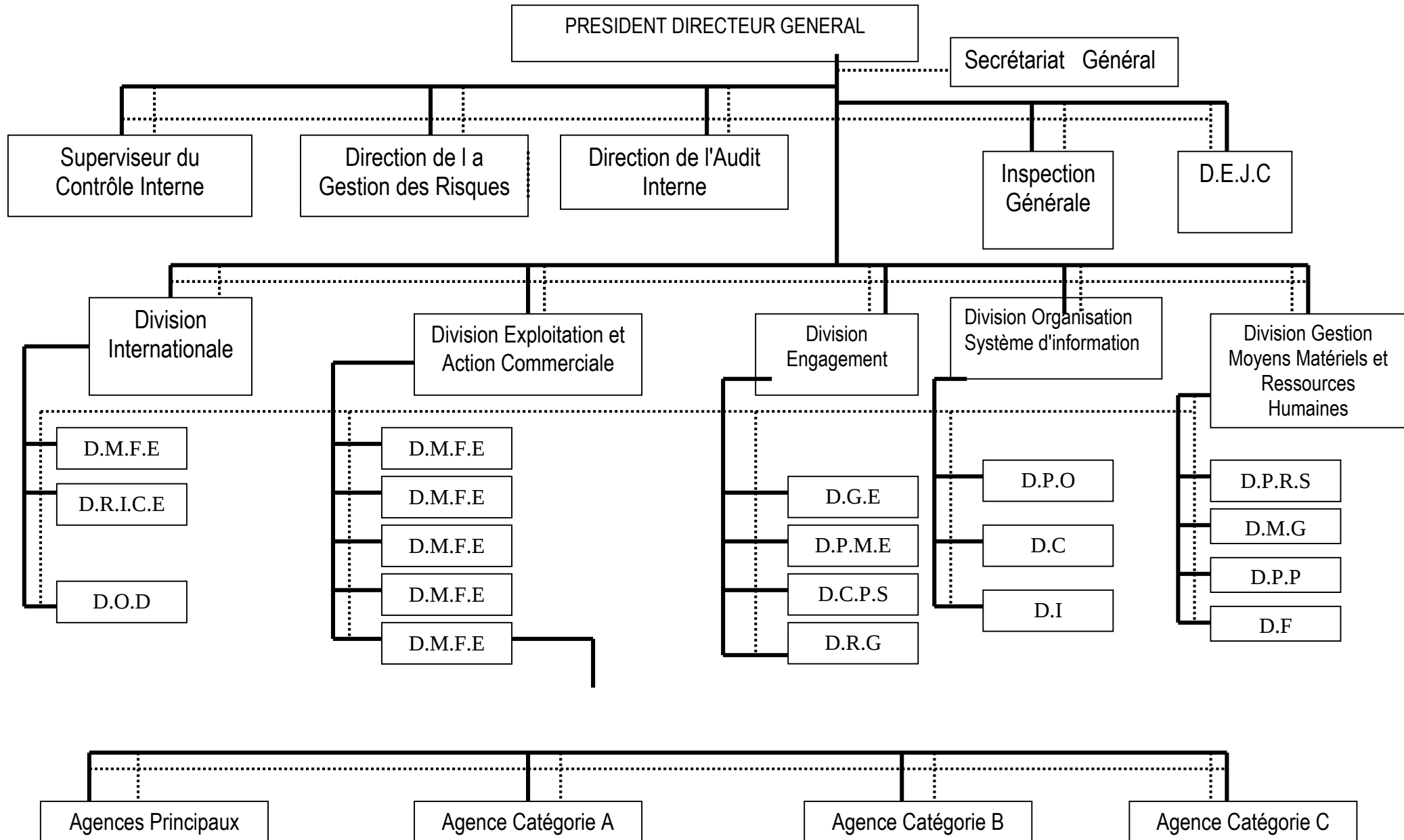
G /Les objectifs de recrutement :

Question 25 : Quel est l'impact de l'embauche des nouvelles et bonnes recrues sur la performance de l'entreprise ? (résultats RH et résultats organisationnels)

Question 26: En général, quelle est la finalité de réaliser le bon choix entre les différents profils, sur le plan individuel et collectif ?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

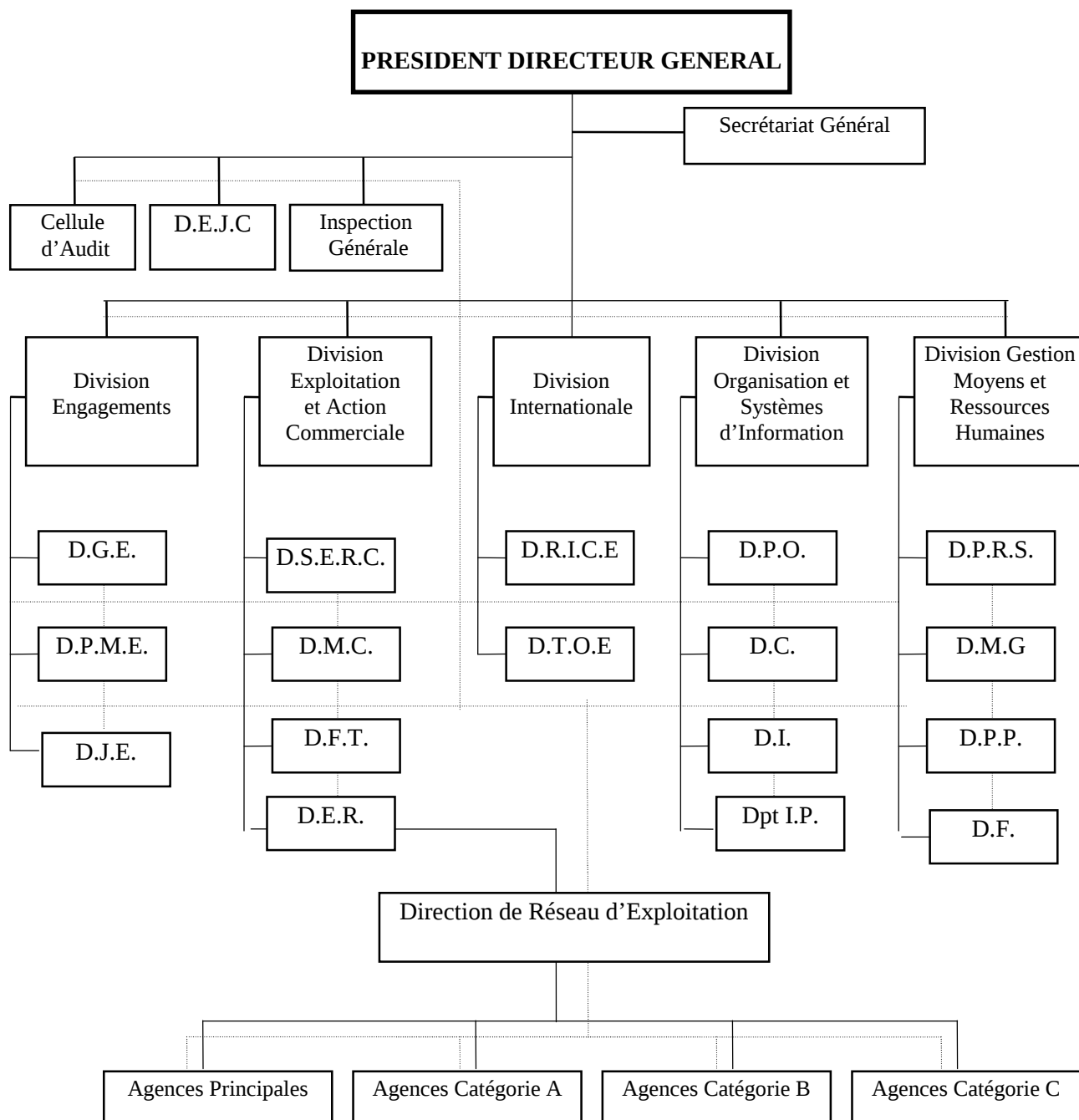
ORGANIGRAMME GENERAL DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE



BNA Direction Générale	LES ENGAGEMENTS	<i>Instruction Générale n° : E 10 010</i>
	STRUCTURES HIERARCHIQUE ET FONCTIONNELLE	

1- STRUCTURES HIERARCHIQUE ET FONCTIONNELLE de la Banque

Elles sont représentées à travers l'organigramme général de la BNA ci-après.



BNA Direction Générale	LES ENGAGEMENTS	<i>Instruction Générale n° : E 10 010</i>
	STRUCTURES HIERARCHIQUE ET FONCTIONNELLE	

Les structures rattachées au Président Directeur Général sont :

le Secrétariat général ,
l'Inspection Générale,
la Cellule Audit,
la Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux (DEJC).

Les abréviations utilisées dans la division Engagements sont :

D. G. E : Direction des Grandes Entreprises,
D.P.M.E : Direction des Petites et Moyennes Entreprises,
D . J . E : Direction Juridique des Engagements.

La division Organisation et Système d'Information comporte les entités suivantes :

DPO : Direction de la prévision et de l'organisation,
DI : Direction de l'Informatique,
DC : Direction de la Comptabilité,
DIP : Département Instruments de paiement.

Les abréviations utilisées dans la division Exploitation et action commerciale sont :

DER : Direction Encadrement du réseau,
DMC : Direction Marketing et Communication,
DFT : Direction Finances et Trésorerie,
DSERC : Direction du Suivi des engagements et du recouvrement de créances .

La division Internationale comporte les entités suivantes :

DRICE : Direction des relations Internationales et du commerce extérieur,
DTOE : Direction du traitement des opérations avec l'étranger.

Les abréviations utilisées dans la division Gestion des moyens et des ressources humaines sont :

DPRS : Direction du personnel et des relations sociales,
DMG : Direction des moyens généraux,
DPP : Direction de la préservation du patrimoine,
DF : Direction de la Formation.

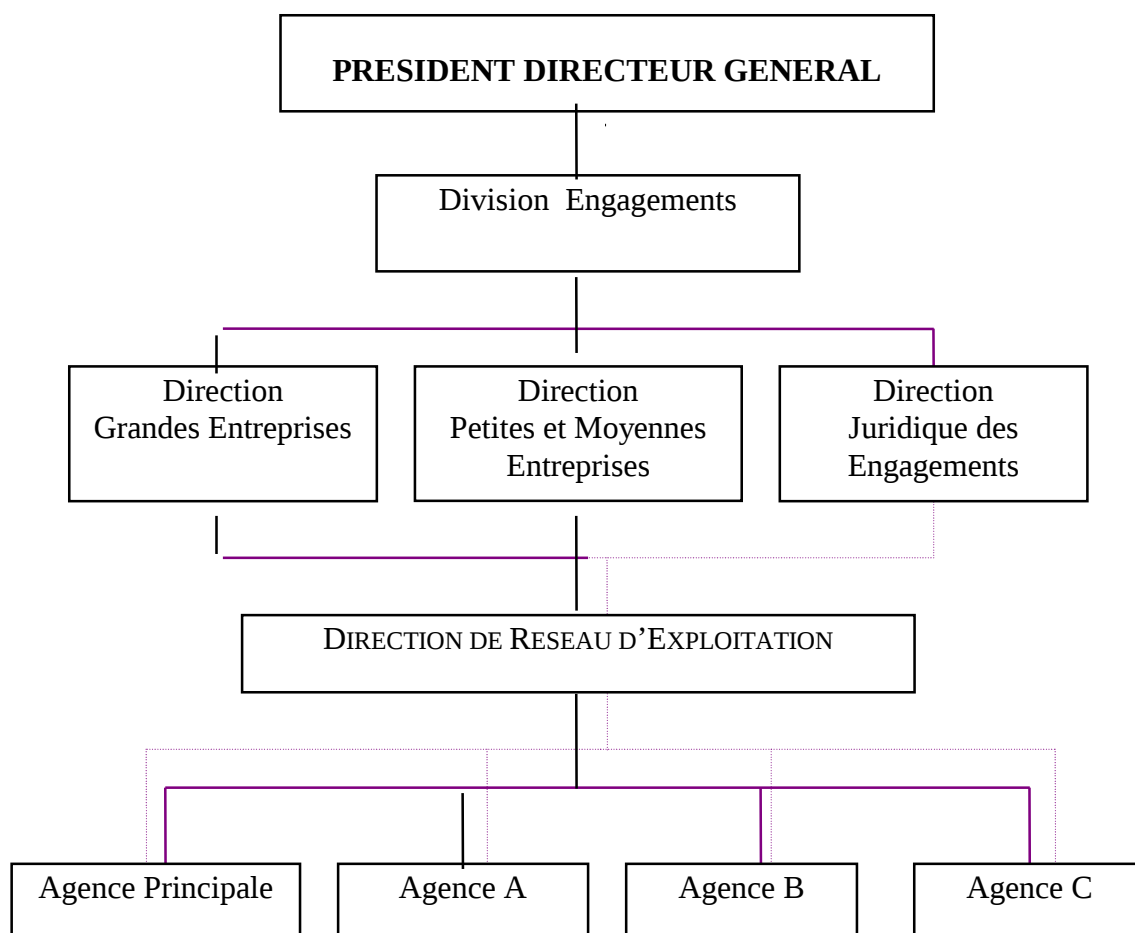
NB : L'organigramme comporte schématiquement deux types de liaisons :

- *Les liaisons hiérarchiques sont représentées par : _____*
- *Les liaisons fonctionnelles sont représentées par : _____*

BNA Direction Générale	LES ENGAGEMENTS	<i>Instruction Générale n° : E 10 010</i>
	STRUCTURES HIERARCHIQUE ET FONCTIONNELLE	

2. STRUCTURES HIERARCHIQUES EN MATIERE D'ENGAGEMENTS.

Elles sont représentées dans le schéma suivant :



Annexe n° 5 : La fiche de fonction

	Banque Nationale d'Algérie	Fiche de Fonction
MEDA	« métier »	Mise à jour au 10/04/2007

DEFINITION DE POSTE

- Intitulé :
- Statut :
- Famille professionnelle :
- Filière professionnelle :
- Classification (classe - section) :
- Rattachement hiérarchique :

MISSIONS PRINCIPALES

ACTIVITES LIEES A LA MISSION

EXIGENCES LIEES A L'EMPLOI

FORMATION ET EXPERIENCE PROFESSIONNELLE REQUISE

COMPETENCES REQUISES

Annexe n° 5 : La fiche de fonction

ACTIVITES PROFESSIONNELLES DETAILLEES PAR DOMAINES
CRITERES DE PERFORMANCE
MOYENS
CONTRAINTES

Annexe n° 7 : Fiche d'emploi

FICHE D'EMPLOI

I - IDENTIFICATION DE L'EMPLOI.	
• Désignation de l'emploi : • Autre appellation : • Famille professionnelle : • Filière professionnelle :	• code : • classe :

II -DEFINITON GENERALE DE L'EMPLOI.
•

III- CONTRIBUTIONS PERMANENTES.
•

IV - INDICATEURS DE PERFORMANCE.

-

V - EXIGENCES DE L'EMPLOI.

- Connaissances :
 - Générales :
 - Professionnelles :
 - complémentaires :
- Compétences techniques :
- Compétences relationnelles :
- Autres aptitudes :

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....P 1

Chapitre I : l'évolution des rôles et des missions de la DRH.....P 7

Section1 : La DRH dans l'approche classique de la gestion de personnel.....P 7

1.1. La gestion de personnel : définition, Rôles et missions.....P 7

1.1.1. Définition de la gestion du personnel.....P 7

1.1.2. Evolution historique.....P 9

1.1.2.1- L'apparition de la notion de la gestion du personnel.....P 9

1.1.3. Les activités de la gestion du personnel.....P 13

1.1.4. Objectifs de la gestion du personnel.....P 14

1.1.5- les fonctions du directeur de personnel.....P 15

1.2. L'évolution de la fonction RH.....P 17

1.2.1. Les étapes de l'évolution de la fonction RH.....P 17

1.2.2. Les facteurs de déclenchement de l'évolution de la fonction RH.....P 19

1.2.2.1- les facteurs économiques.....P 19

1.2.2.2- les facteurs techniques.....	P 19
1.2.2.3- Les facteurs psychosociologiques.....	P 20
1.2.2.4- Les facteurs sociopolitiques	P 21
Section2 : la DRH dans l’approche managériale moderne.....	P 21
2.1- De la gestion du personnel à la gestion des ressources humain	P 21
2.1.1- Définitions de la GRH.....	P 21
2.1.2- Les 4 missions majeures de la fonction RH.....	P 22
2.1.2. 1- La RH comme Expert Administratif.....	P 22
2.1.2.2- La RH comme Agent du Changement.....	P 23
2.1.2.3- La RH comme Partenaire des Employés.....	P 23
2.1.2.4- La RH comme Partenaire Stratégique.....	P 23
2.1.3- Les fonctions de la GRH.....	P 23
2.1.4- Description des activités de la fonction RH	P 24
2.1.4.1- Le recrutement.....	P 25
2.1.4.2- La rémunération.....	P 26
2.1.4.3- La formation.....	P 27
2.1.4.4-La mobilité et la gestion des carrières.....	P 28
2.1.4.5- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	P 29
2.1.2. Les nouveaux rôles du DRH	P 30
2.1.2.1- Description type du poste de DRH.....	P 30
2.1.2.2- Les responsabilités du DRH	P 31
2.1.1.3- LES RRH (Responsable des Ressources Humaines).....	P 32

2.2. La GRH au cœur de management stratégique moderne.....	P 32
2.2.1- Le management stratégique moderne	P 32
2.2.1.1- Définition du management stratégique.....	P 32
2.2.1.2- Les modèles en GSRH	P 32
2.2.1.4- Les objectifs du management stratégique des RH.....	P 33
2.2.2- Le DRH comme partenaire stratégique.....	P 33
2.2.2.1- les quatre domaines du DRH Partenaire Stratégique.....	P 34
Section 3 : la DRH dans l'approche Marketing RH.....	P 36
3.1- Les fondements du Marketing RH.....	P 36
3.1.1- Le marketing et les ressources humaines.....	P 37
3.1.2- Définition du marketing RH.....	P 37
3.1.3- Distinction : marketing RH, marketing interne et marketing social..	P 38
3.1.4- Les objectifs du Marketing RH.....	P 39
3.1.5- La définition de stratégie employeur.....	P 40
3.1.6- la définition de la stratégie employeur attractif	P 40
3.1.6.1- Image de l'entreprise.....	P 40
3.1.6.2- Valeurs de l'entreprise	P 40
3.1.6.3- L'identité de l'entreprise.....	P 41
3. 2. Le processus du Marketing RH.....	P 41
 Chapitre II : La recherche de l'adéquation : poste de travail- profil de candidat....	P 45
Section 1 : le management de recrutement.....	P 45
1.1-Définitions	P 45
1.1.1- Définition de management.....	P 46

1.1.2-Définition de recrutement.....	P 46
1.2-Le processus de recrutement.....	P 46
1.1.2- Phase 1 : définition du poste.....	P 47
1.2.2- Phase 2 : Définition du profil	P 48
1.2.3- Phase 3 : Source de recrutement (sourcing).....	P 48
1.2.4- Phase 4 : moyens de recrutement.....	P 49
1.2.4.1- L'entretien	P 49
1.2.4.2- Les tests	P 50
1.2.3.4- Les assessment centers.....	P 51
1.2.4.4- Les jeux de rôle.....	P 52
1.2.4.5- Les relations écoles.....	P 52
1.2.5- Phase 5 : campagne de recrutement	P 52
1.2.6- Phase 6 : Sélection.....	P 53
1.2.7- Phase 7 : décision d'embauche.....	P 53
1.2.8- Phase 8 : Accueil et intégration.....	P 53
1.2.8.1- Les étapes d'accueil et d'intégration.....	P 54
1.3- Indicateurs et tableau de bord recrutement	P 54
1.3.1-L'organisation du service de recrutement	P 54
1.3.2- Phases de processus de recrutement	P 55
1.3.3- L'efficacité.....	P 57
1.3.3.1- l'efficacité quantitative	P 57
1.3.3.2- l'efficacité qualitative	P 57
1.3.4-L'impact des nouvelles recrues sur la performance de l'entreprise	P 57

1.3.5-L'impact sociétal de recrutement	P 58
1.4- Les objectifs de recrutement	P 58
1.4.1- Le profil du poste.....	P 58
1.4.2- L'échéance.....	P 59
1.4.3- La compétitivité.....	P 59
1.5- Les limites d'un processus de recrutement.....	P 59
Section 2 : Poste de travail	P 61
2.1- Distinctions : emploi ; fonction, poste de travail.....	P 61
2.2- Définition de poste de travail.....	P 61
2.3- l'étude et l'analyse de poste.....	P 61
2.3 .1- Le premier domaine de l'analyse de poste : la description	
des activités.....	P 62
2.3.1.1- Description des activités.....	P 62
2.3.1.2- Contenu type d'une description du poste.....	P 62
2.3.2- Le deuxième domaine de l'analyse de poste : l'identification	
des compétences requises	P 64
2.4- Les méthodes d'analyse de poste.....	P 66
2.4.1- L'entretien.....	P 66
2.4.2- La conférence technique	P 66
2.4.3- Le questionnaire	P 66
2.4.4- Le journal.....	P 66

2.4.5- L'observation.....	P 66
2.4.6- La méthode des incidents critiques.....	P 66
2.5- L'établissement de la fiche de poste.....	P 66
2.5.2- Les difficultés du poste.....	P 67

Section 3 : profil de candidat.....P 67

3.1- De la description du poste à la définition du profil recherché.....	P 67
3.2- Définition du profil du candidat.....	P 68
3.3- Les éléments d'une définition du profil	P 68
3.3.1- Hiérarchisation des critères	P 69
3.3.1.1- Caractéristiques indispensables.....	P 69
3.3.1.2- Caractéristiques essentielles <i>ou importantes</i>	P 69
3.3.1.3- Caractéristiques souhaitées.....	P 69
3.4- Les types de compétences paraître sur le descriptif du profil.....	P 70
3.4.1- Le Savoir (connaissance).....	P 70
3.4.2- Le Savoir faire (Capacité opérationnelle).....	P 70
3.4.3- Le Savoir être/agir (Comportement situé).....	P 70
3.5- Les quatre qualités cardinales du bon candidat selon Welch.....	P 70
3.5.1- Énergie.....	P 70
3.5.2- Capacité à dynamiser	P 70
3.5.3- Résolution.....	P 71
3.5.4- La capacité d'exécution.....	P 71

3.6- Le processus de définition d'un profil.....P 71

3.7- Grille d'élaboration du profil de candidat.....P 71

Section 4 : l'adéquation entre le profil de candidat et le poste du

Travail.....P 73

4.1- Généralités.....p 73

4.2- L'essor de la bonne adéquation.....p 73

4.3- Principes à respecter dans l'évaluation des candidats.....p 74

4.3.1- Choisir la bonne combinaison d'outils d'évaluation.....P 74

4.3.1.1- Le tri de CV.....P 74

4.3.1.2- L'entretien.....P 75

4.3.1.3- Les Tests.....P 76

4.3.1.4- L'assessment center.....P 77

4.3.1.5- Le contrôle de référence.....P 78

4.4-Le choix de bon candidat.....P 78

4.5-La finalité du bon choix.....P 79

4.6-Rôle et mission de la DRH pour réussir le recrutement.....P 80

4.6.1- Le bon timingP 80

4.6.2-Les bons acteurs.....p 81

4.6.3- Recruter : c'est avant tout évaluer.....P 81

4.6.4- Un seul et même cadre de référence.....	P 81
4.6.5- Se poser : La bonne question.....	P 81
4.6.6- Un processus agile.....	P 81

Chapitre III : Etudes des pratiques modernes du management de recrutement au niveau de la BNA (DRE)..... P 84

Section 1 : l'environnement bancaire Algérien..... P 84

1.1- L'historique de système bancaire Algérien	P 84
1.1.1-Première étape : Création de l'institut d'émission et de la monnaie nationale.....	P 84
1.1.2-Deuxième étape : l'étatisation du système bancaire Algérien	P 85
1.1.3- Troisième étape : Structure actuelle du système bancaire Algérien.....	P 86
1.1.3.1-Secteur public	P 86
1.1.3.2-Secteur privé	P 87
1.2-Structure du système Bancaire Algérien	P 87
1. 3. La réglementation Bancaire.....	P 88
1.3.1- La loi bancaire	P 88
1.3.2-La banque, rôle et organisation.....	P 88
1.3.2.1- Définition des la Banque.....	P 88
1.3.2.2-Rôle de la banque	P 88
1.3.2.3-Les activités de la Banque.....	P 89
1.3.2.4-Classification et organisation des banques.....	P 89
1.3.2.5-Organisation et rôle d'une agence bancaire.....	P 90

Section 2 : présentation de la BNA (Direction Régionale d'Exploitation).....P 92

2.1- Présentation de la BNA.....	P 92
2.1.1- Historique	P 92

2.1.2- Les agences de la DRE (KOLEA).....	P 93
2.1.3- L'effectif de la DRE (Mai 2016).....	P 93
2.1.4- La raison sociale de la DRE (Direction de Réseau d'Exploitation).....	P 94
2.1.5- L'organigramme de la BNA (DRE).....	P 94
2.1.6- Présentation de département de la gestion administrative et de budget ...	P 95
2.1.6.1- Rôle et attribution.....	P 95
2.1.6.2-Organisation.....	P 95
2.2- Détermination des besoins en personnel et modalités de pourvoi des postes...	P 98
2.2.1- Détermination des besoins en personnel.....	P 98
2.2.1.1- Règle d'établissement des prévisions d'effectif	P 98
2.2.1.2- Rôles et missions des acteurs de recrutement au niveau de la BNA.....	P 99
2.2.1.3- détermination des effectifs de fonctionnement.....	P 100
2.2.1.4- Détermination des postes à pourvoir	P 100
2.2.2- Modalités de pourvoi des postes vacants.....	P 101
2.2.2.1- Pourvoi des postes par voie interne.....	P 101
2.2.2.2- Pourvoi des postes par voie externe.....	P 101
2.2.2.3- Plan de Recrutement.....	P 102
2.3- Procédures de recrutement	P 102
2.3.1- Demande de pourvoi de poste.....	p 103
2.3.2- La sélection	P 103
2.3.2.1- Convocation des candidats retenus.....	P 103
2.3.2.2-Constitution du dossier de candidature.....	P 103
2.3.2.3-Épreuves de concours.....	P 104
2.3.2.4- Tests psychotechniques	P 104
2.3.2.5- Entretien général de recrutement.....	P 104

2.3.2.6- Examen médical	P 105
2.3.2.7- Installation des nouvelles recrues.....	P 105
2.3.3- Décision de recrutement	P 105
2.3.3.1- Les différentes réponses à une candidature.....	P 105
2.3.3.2- Circuit général de recrutement	P 106
2.3.4- Installation de l'agent.....	P 106
2.3.4.1- Dossier administratif.....	P 106
2.3.4.2- Prise de poste et mise au travail	P 106
Section 3 : méthodologie de la recherche	P 106
3.1-l'étude quantitative : « Le questionnaire ».....	P 107
3.1.1-La méthodologie	P 107
3.1.2-La préparation.....	P 107
3.1.2.1- Population interrogée.....	P 108
3.1.2.2- Le questionnaire.....	P 108
3.1.2.3- Les questions	P 108
3.1.2.4- Test de questionnaire	P 109
3.1.2.5- La réalisation du sondage	P 109
3.2 - l'étude quantitative	P 109
3.2.2- Les guides d'entretien	P 110
3.2.1- Type et caractéristiques de l'entretien	P 110
Section 4 : Traitement et analyses des résultats de la recherche empirique.....	P 110
4.1- Exploitation des résultats.....	P 110
4.1.1- le questionnaire	P 110
4.1.1.1- Synthèse de l'analyse de questionnaire	P 131
4.1.2 - Présentation des réponses aux entretiens	P 132
4.1.2.1- synthèse des entretiens et recommandations générales.....	P 141

Conclusion générale.....P 144

Bibliographie

Annexes

Table de matière