

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales Alger

EHEC Alger

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'apport du recrutement dans la recherche
des compétences**

Cas : PROMO INVEST SPA

Présenté par :

Mlle Lydia AIT MOHAND

Encadreur :

**Docteur Mohamed Cherif
MADAGH
Maitre de conférences
consultant en management et
communication**

Promotion Juin 2017

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales Alger

EHEC Alger

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

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'apport du recrutement dans la recherche
des compétences**

Cas : PROMO INVEST SPA

Présenté par :

Mlle Lydia AIT MOHAND

Encadreur :

**Docteur Mohamed Cherif
MADAGH
Maitre de conférences
consultant en management et
communication**

Promotion Juin 2017

Résumé

Avec le développement des marchés, l'évolution continue des besoins et surtout la concurrence extrêmement féroce, qui s'accroît de plus en plus, l'entreprise doit prendre conscience de l'activité managériale qui est le recrutement, et de son importance en termes d'acquisition de ressources humaines compétentes et motivées, qui sont considérées comme le moteur essentiel de création de richesses et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Dans le cadre de notre étude effectuée au sein de PROMO INVEST SPA, l'objectif étant de démontrer l'importance du recrutement et de son apport en compétences adéquates au sein de l'entreprise.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : Le recrutement occupe une place stratégique au sein de PROMO INVEST SPA et permet à celle-ci de se doter de ressources humaines qui vont contribuer à l'atteinte de ses objectifs et aussi que le critère de compétence est primordial lors de la sélection des candidats. Cependant le processus de recrutement adopté répond aux exigences de recherche de compétences ; malgré qu'il reste des éléments à développer et à mettre en œuvre.

Abstract

With the development of markets, the continuous evolution of needs and, above all, the fierce competition, which is becoming more and more intense, the company must become aware of the managerial activity that is recruitment and its importance in terms Acquisition of competent and motivated human resources, which are regarded as the essential engine of wealth creation and also an asset of differentiation in the face of competition.

As part of our study carried out within PROMO INVEST SPA, the objective is to demonstrate the importance of recruitment and its contribution of adequate skills within the company.

We have come to the following conclusion: Recruitment is a strategic part of PROMO INVEST SPA and enables it to acquire human resources that will contribute to the achievement of its objectives, and that the criterion of competence is in the selection of candidates. However, the recruitment process adopted meets the skill-finding requirements; Despite the fact that there are still elements to be developed and implemented.

Remerciements

Je tiens à remercier mon encadreur Monsieur MADAGH qui m'a assisté et accordé toute son attention tout au long de mon travail ;

Monsieur le directeur des ressources humaines de PROMO INVEST SPA pour son accueil, sa disponibilité et son suivi durant mon stage ;

Sans oublier ma famille et proches qui m'ont encouragés et soutenus tout au long de mon parcours.

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	page
1-1	Théories X et Y de Douglas MC GREGOR	8
1-2	Gestion du personnel et GRH	11
1-3	Evolution du recrutement	26
3-1	Le sexe	73
3-2	L'âge	74
3-3	Le niveau d'études	75
3-4	La catégorie socioprofessionnelle	76
3-5	Le canal de recrutement	77
3-6	Le recrutement interne	77
3-7	Le recrutement externe	78
3-8	La durée du processus de recrutement	79
3-9	Les outils de sélection	80
3-10	Le niveau de difficulté des tests et entretiens	81
3-11	Le type de contrat	82
3-12	La période d'essai	83
3-13	L'intégration des employés	84
3-14	L'impact des périodes d'essai sur l'intégration des employés	85
3-15	Les outils d'intégration	86
3-16	Explication du poste par le recruteur	87
3-17	L'intérêt porté à l'égard des candidatures	88
3-18	La communication interne	90
3-19	La charge de travail	91
3-20	L'ancienneté des employés	92

3-21	L'expérience professionnelle des employés	93
3-22	La satisfaction des employés face à leurs attentes	94
3-23	La correspondance du poste aux compétences du candidat	95
3-24	L'impact de la correspondance du poste aux compétences du candidat sur leur satisfaction	96
3-25	L'avis des enquêtés sur le recrutement efficace	97
3-26	La satisfaction des employés face à leur recrutement	98
3-27	Les critères de sélection	99
3-28	L'impact des critères de sélection adoptés sur la satisfaction des employés	100
3-29	L'avis des employés sur les améliorations à apporter au processus de recrutement	100

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
1-1	Les étapes du processus de recrutement	20
3-1	Organigramme de la DRH	59
3-3	Répartition par sexe	73
3-4	Répartition par âge	74
3-5	Niveau d'études	75
3-6	La catégorie socioprofessionnelle	76
3-7	Le canal de recrutement	77
3-8	Le recrutement interne	78
3-9	Le recrutement externe	79
3-10	La durée du processus de recrutement	80
3-11	Les outils de sélection	81
3-12	Le niveau de difficulté des tests et entretiens	82
3-13	Le type de contrat	83
3-14	La période d'essai	84
3-15	L'intégration des employés	85
3-16	L'impact des périodes d'essai sur l'intégration des employés	86
3-17	Les outils d'intégration	87
3-18	Explication du poste par le recruteur	88
3-19	L'intérêt porté à l'égard des candidatures	89
3-20	La communication interne	90
3-21	La charge de travail	91
3-22	L'ancienneté des employés	92
3-23	L'expérience professionnelle des employés	93
3-24	La satisfaction des employés face à leurs attentes	94
3-25	La correspondance du poste aux compétences des candidats	95
3-26	L'impact de la correspondance du poste aux compétences des candidats sur leur satisfaction	96
3-27	L'avis des enquêtés sur un recrutement efficace	97
3-28	La satisfaction des employés face à leur recrutement	98
3-29	Les critères de sélection	99

3-30	L'impact des critères de sélection adoptés sur la satisfaction des employés	100
3-31	L'avis des employés sur les améliorations à apporter au processus de recrutement	100

Liste des abréviations

GRH: Gestion des ressources humaines

FRH: Fonction ressources humaines

DRH: Direction des ressources humaines

RH: Ressources humaines

OST: Organisation scientifique du travail

FP: Fonction Personnel

MRH: Management des ressources humaines

PME: Petites et moyennes entreprises

CV: Curriculum Vitae

ANEM: Agence national de l'emploi et main d'œuvre

ONAMO: Office national algérien de la main d'œuvre

DAIP: Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle

QI: Quotidien intellectuel

GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

CDD: Contrat à durée déterminée

CDI: Contrat à durée indéterminée

CSP: Catégorie socioprofessionnelle

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Le recrutement des ressources humaines.....	5
• Section 1 : Historique et généralités sur la GRH.....	5
• Section 2 : Notions sur le recrutement.....	13
• Section 3 : Le processus de recrutement.....	20
Chapitre 2 : Les compétences nécessaires à la mise en valeur et la dynamique de l'entreprise.....	32
• Section 1 : Introduction aux compétences.....	32
• Section 2 : Les compétences managériales au sein de l'organisation.....	38
• Section 3 : L'apport du recrutement en recherche de compétences.....	46
Chapitre 3 : Etude de cas.....	54
• Section 1 : Présentation de l'entreprise	54
• Section 2 : Le processus de recrutement au sein de PROMO INVEST	59
• Section 3 : Etude de cas au sein de PROMO INVEST.....	64
Conclusion Générale.....	106



Introduction Générale

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, les entreprises font face à un environnement dont la complexité est en augmentation continue, cela est dû à plusieurs facteurs tels que : les mutations technologiques, le ralentissement de la croissance et développement de la concurrence internationale.

Pour affronter ces défis, les entreprises prennent plus que jamais conscience de l'une de ses activités : le management des ressources humaines qui est au centre de tous les enjeux de l'entreprise.

En effet, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante ce sont les Hommes, leur enthousiasme et leurs compétences. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie et l'avenir de l'entreprise.

La qualification des ressources humaines ne sont acquis qu'à travers **le recrutement** qui est une activité incontournable dans la vie de toute entreprise. En effet, l'idéal serait de trouver la bonne personne au bon poste.

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la pérennité de PROMO INVEST, il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités et **les compétences** cognitives les plus adéquates par rapport au poste à promouvoir afin de maximiser l'efficacité du capital humain et d'améliorer la performance de l'organisation.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre mémoire de recherche est : « **l'apport du recrutement dans la recherche des compétences** » au sein de l'entreprise PROMO INVEST SPA.

Le choix de ce thème est motivé par l'importance que possèdent le recrutement et l'acquisition des compétences aptes à mener l'organisation vers le succès. En effet, dans le contexte actuel des entreprises algériennes où l'acte de recrutement est complexe étant donné que le marché du travail est instable, les compétences et habilités ne sont pas toujours disponibles, ce qui pousse ces entreprises à adopter des approches adaptées à chaque profil et à chaque poste.

Introduction générale

Pour bien mener notre étude, nous avons jugé utile de l'articuler sur la problématique suivante : « **La politique de recrutement adoptée au sein de PROMO INVEST SPA, répond-elle aux exigences de recherche de compétences ?** ».

A travers cette étude, il conviendra de démontrer l'importance du recrutement et de son apport en compétences adéquates au sein de l'entreprise PROMO INVEST SPA.

De cette problématique générale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place du recrutement dans la stratégie de PROMO INVEST SPA?
- Quelles sont les étapes suivies pour choisir le candidat qu'il faut ?
- Quel est l'apport du recrutement en termes d'acquisition de nouvelles compétences, et comment est perçue la compétence ?

Afin de bien cerner notre sujet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Le recrutement occupe une place stratégique et suit une logique managériale dans la politique générale de l'entreprise.

H2 : L'entreprise adopte un processus de recrutement qui suit des étapes méthodiques.

H3 : Le recrutement serait un acte d'acquisition des compétences nouvelles au sein de l'entreprise qui sont des critères primordiaux dans le processus de sélection des candidats.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses citées ci-dessus, nous avons opté pour une démarche méthodologique suivante :

- Consultation d'ouvrage, de documents, de revues, de travaux universitaires dans le domaine du recrutement et de gestion des compétences ;
- Etude qualitative basée sur un entretien avec les responsables de l'entreprise ;
- Etude qualitative basée sur un questionnaire destiné à un échantillon d'employés de PROMO INVEST SPA.

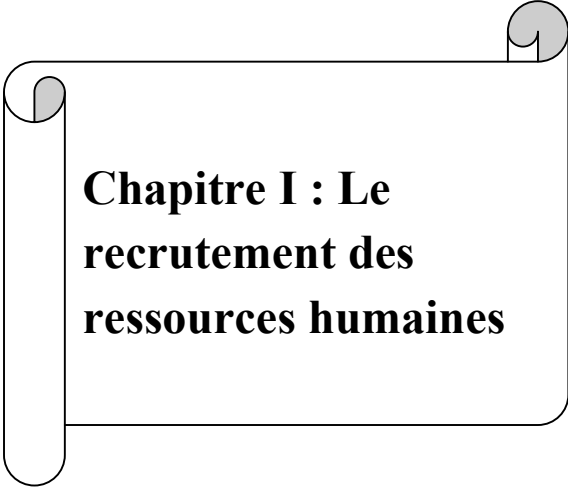
Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé d'organiser notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la fonction recrutement des ressources humaines dans sa globalité, en introduisant le chapitre avec une section consacrée aux généralités sur la gestion des ressources humaines, la deuxième section

Introduction générale

consacrée aux notions sur le recrutement, et la troisième section au processus de recrutement.

- Dans le deuxième chapitre, nous parlerons des compétences dans le contexte général, ensuite des compétences managériales au sein des organisations, et nous finirons le chapitre avec une section où nous évoquerons l'apport du recrutement dans la recherche des compétences.
- Le troisième et dernier chapitre sera consacré à l'étude de cas, où nous présenterons l'entreprise et l'unité d'accueil dans la première section, ensuite nous présenterons le processus de recrutement adopté au sein de l'entreprise dans la deuxième section, pour finir avec une troisième section consacrée à l'enquête à l'aide d'un guide d'entretien et d'un questionnaire, et nous conclurons avec une synthèse générale de l'étude.



**Chapitre I : Le
recrutement des
ressources humaines**

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Aujourd'hui, le développement économique, technologique, et les mutations de l'environnement externe ont des conséquences directes sur l'évolution de l'entreprise sur le plan stratégique et concurrentiel. Il faut souligner que l'Homme constitue la ressource la plus précieuse pour une organisation, et demeure le dénominateur commun de la croissance économique, l'efficacité d'une organisation dépend de son personnel, un travail de bonne qualité nécessite des personnes compétentes.

Section 1 : Historique et généralités sur la GRH

De nos jours, nous parlons beaucoup des changements et des mutations que connaît le monde des affaires et des entreprises. Par ailleurs, la perception économique et rationnelle du travailleur a été remplacée par une vision plus sociale ; et les travaux en sciences sociales et de gestion ont progressivement montré l'importance du facteur humain.

1-1 Historique sur la gestion des ressources humaines :

Dans son historique, Jean FOMBONNE a retracé l'évolution de la FRH : « les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires, le contremaître jugeait à l'œil si un candidat manoeuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. Dans les banques, on sollicitait, avant l'embauche, les opinions des maires et des curés sur les références morales des candidats¹. »

A partir du retracement historique de la fonction ressources humaines proposé par Jean FAMBONNE, on distingue quatre grandes catégories :

1-1-1 Une fonction négligée de 1850 à 1914 :

Cette période était marquée par l'apparition du concept de lutte des classes que l'on considérait social tout ce qui concernait les rapports entre les salariés et le patronat².

« Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection (1874 - 1892), la durée travail (1890 - 1905), la création du ministère du travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes

¹ FAMBONNE (J), *pour un historique de la fonction RH*, éditions d'organisations, Paris, 1992, P46

² BOYER (L) et EQUILBEY (N), *GRH nouvelles pratiques*, édition EMS management et société, France, 2003, P39

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

(1910), l'hygiène et la sécurité (1913). Ce qui caractérise cette période, les premiers problèmes liés à l'accroissement de la taille des unités de production et à la déqualification de la main d'œuvre. Et après 1880, la dégradation des conditions de travail »¹.

1-1-2 De la première guerre mondiale à 1935 : l'essor des premières écoles de management :

L'extension de l'activité économique et le passage de l'entreprise d'une unité de production familiale à des unités de production en grandes quantités avec l'apparition des machines (changement techniques) dans le processus de production, ces événements ont conditionnés un changement des mentalités, une nouvelle modalité de contrôle plus scientifique dans l'organisation est émergé, qui va permettre à la fois de dégager des gains de productivité.

1-1-2-a L'école classique:

L'école classique a été inspirée par différents auteurs, nous prendrons l'exemple de TAYLOR et FAYOL.

- **Frederick W.TAYLOR²:**

Un simple technicien américain a donné naissance à ce que nous appelons l'organisation scientifique du travail O.S.T, Taylor avait gravi les différents échelons d'une carrière professionnelle commencé sur le tas, pour occuper un poste d'ingénieur à la Midvate Steel Company. Homme de terrain, minutieux, observateur des attitudes professionnelles des ouvriers qualifiés.

- **Henri FAYOL³ (1841-1925) :**

Fayol est aussi un des auteurs célèbre de l'école classique, c'est un ingénieur, devenu un dirigeant d'entreprise, il livre sa philosophie de l'organisation en 1916. Pour lui, une des fonctions essentielles de l'entreprise à jusqu'à présent été négligée, la fonction administrative.

1-1-2-b L'organisation comme espace psychique (l'école des relations humaines) 1935-1950:

Cette image consiste à reconnaître que l'organisation est un lieu où s'exprime naturellement le psychisme humain, conscient ou inconscient. L'école classique avec Taylor a ignoré la

¹ BOYER (L) et EQUILBEY (N), Op.cit. P42

² CITEAU (J-P), *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*, édition d'organisations, Paris, 2000, P91

³ CITEAU (J-P), Op.cit. P95

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

dimension humaine qui occupe elle-même une place privilégiée dans le fonctionnement de l'organisation. Le doute sur la fiabilité de l'OST se confirme avec Mayo à la Western Electric aux Etats Unis.

- **Elton MAYO (1880-1949)¹ :**

La découverte d'Elton Mayo (père des relations humaines), qui est un Australien, vécu en Angleterre aux Etats Unis en 1922, et qui devient un professeur à l'université de Harvard, son enquête la plus connue qui a duré cinq ans s'est déroulée dans l'Atelier d'HOWTORNE à Western Electric, usine de fabrication de téléphone. Mayo commença par étudier les causes de la fatigue, de l'absentéisme et des accidents de travail, les dirigeants de la Western Electric avaient remarqué une amélioration des rendements d'un groupe de travailleurs bénéficiant de meilleures conditions d'éclairage.

- **Rensis LIKERT (1903)² :**

Comme Mayo, Rensis Likert est un des auteurs célèbres de l'école des relations humaines, il a cherché à identifier les facteurs du leadership associés à la productivité et il s'est appuyé sur ses résultats pour mettre l'accent sur la dimension humaine du leadership. Il a déterminé quatre styles de management³ :

Le Management autoritaire (Style exploiteur) où tous les aspects relationnels sont fondés sur la peur de la sanction, il en résulte fréquemment des comportements hostiles du personnel. Le Management paternaliste (style autoritaire permanent) qui est autoritaire comme le précédent, mais peut être plus proche de ses collaborateurs parfois, car les relations se fondent davantage sur la confiance. Le Management consultatif qui consiste à consulter systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision, le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué (ce style de management caractérise les entreprises modernes). Enfin, le Management participatif où il ne s'agit plus d'une simple consultation avant toute prise de décision, mais d'une technique de management visant à développer des relations de confiance forte avec les collaborateurs.

- **Abraham MASLOW (1908-1970)⁴ :**

MASLOW est un psychologue Américain, spécialiste du comportement. Il classe les besoins humains sur la base de la motivation de l'individu sous la forme d'une pyramide, ce modèle

¹ FAMBONNE (J), Op.cit. 1996, P56

² Idem, P60

³ <http://www.surfeco21.com> , consulté le 15 mars 2017

⁴ MEIGNANT (A), *ressources humaines déployer la stratégie*, édition liaisons, Paris, 2000, P230

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

repose sur l'hypothèse d'une progression, l'individu n'accède à un niveau de besoins que si le niveau inférieur est satisfait, et sur l'idée que cette hiérarchie est universelle.

- **Douglas MC GREGOR (1906-1964)¹ :**

MC Gregor a donné une approche dans laquelle il opposait un mode de leadership autoritaire (théorie X) à la théorie Y basée sur un mode de management que l'on dirait aujourd'hui participatif. La théorie X formule une conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, alors que la théorie Y est fondée sur l'auto motivation des individus.

Tableau 1-1 : théories X et Y de Douglas Mc GREGOR

Théorie X	Théorie Y
L'individu fait tout pour éviter le travail	le travail et l'effort sont naturels
Il a besoin d'être surveillé	L'individu préfère l'autonomie
Il ne travaille que sous contrainte	Il est motivé à condition d'être associé aux objectifs de l'organisation
Il cherche à éviter les responsabilités	Il recherche les responsabilités, et capable de créativité

Source : <https://fr.wikipedia.org>

- **HERZBERG et théorie des motivations :²**

Cet auteur et son équipe ont demandés à des travailleurs en 1959 de pays industrialisés, capitalistes ou socialistes de raconter un moment de leur vie professionnelle. Où d'une part ils ont été particulièrement mécontents dans leur travail et d'autre part, un moment où ils ont été particulièrement satisfaits. Il a obtenu deux corps de facteurs de natures différentes : facteurs de mécontentement ou d'hygiène, facteurs de satisfaction ou de motivation. Herzberg conclu que les facteurs de mécontentements sont liés à l'environnement du travail, hors que les facteurs de satisfaction sont propre à l'individu dans son travail.

1-1-2-c Le néo-classique³ :

L'école néo-classique s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens. C'est un courant pragmatique dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique.

Parmi les auteurs de cette école :

¹ MEIGNANT (A), Op.cit, P235

² GUEDJ (N), *le contrôle de gestion*, édition d'organisations, Paris, 2001, P430

³ GERRIEN (B), *la micro-économie est-elle utile ?*, cahiers français, n°327, juillet-aout 2005

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

- **Peter DRUCKER 1909¹ :**

Il est conseillé de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de la direction générale. Selon lui l'équipe de direction doit fixer la mission spécifique de l'organisation ce qui permet de déterminer des objectifs clairs et réalistes, mettre en place une organisation de travail efficace, productive est satisfaisante pour le personnel et prendre en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur un environnement et des influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.

- **Octave GENELIER 1916 :**

La science des organisations doit se reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables. « *Ce qui lui semble primordial est l'adaptation de l'équipe dirigeante aux mutations technologique, managériales et au temps. Les déterminants de la compétitivité selon Octave GENELIER sont : L'innovation permanente, la pression concurrentielle forte, la poursuite d'objectifs d'utilité sociale à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise² »*

- **Alfred P.SLOAN (1875-1966)³ :**

Il a conservé sa carrière à Général Motors dont il a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples : Les divisions autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi, certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finance, publicité...), la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale, l'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée dans les autres divisions.

- **CROZIER et FRIEDBERG :**

Ils partent des limites des théories classiques, des relations humaines auxquelles ils reprochent de donner une idée réductrice de l'individu qui est passif. Ils cherchent à révéler la configuration stratégique réelle de l'organisation⁴.

1-1-3 L'époque de 1945 à 1975⁵ :

L'intérêt accordé aux ressources humaines a considérablement évolué lors de l'apparition des travaux d'Elton MAYO et l'école des relations humaines. Sur le plan économique cette

¹ BENDIABDELLAH (A), magister de management, « la compétence : dimension humaine de la qualité totale », Université de Mostaganem, 2008, P120

² Idem, P125

³ Mc CARTHY (D), la fonction Personnel, Ed d'organisations, Paris, 1983, P113

⁴ Mc CARTHY (D), Op.cit, P 113

⁵ FOURASTIE (J), *Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, édition Fayard, 1979, P300

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

période était marquée par une forte croissance industrielle (1945-1975), qui a été selon les résultats des chercheurs la conséquence du développement des relations humaines entre chercheurs et ouvriers, ceux-ci se sentaient considérés individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leurs attitudes envers le travail.

1-1-4 Les années de crises de 1975 à 1990 :

« Des instabilités de entreprises industrielle (concurrence exacerbée, crise qui a entraîné l'augmentation des taux de chômage. L'apparition et le développement du secteur du service, Ses changements ont impliqués un changement radicale de la FRH modification de la gestion des dossiers des RH en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construire un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelles technologies¹».

1-1-5 De 1990 à nos jours² :

Mondialisation des marchés, des transactions, de la technologie et du savoir humain avec le développement des technologies de l'information, l'entreprise est appelé a s'ouvrir vers l'extérieur, elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain si elle veut survivre. Cette période est marquée par une augmentation du taux de chômage, par l'apparition d'un nouveau mode de management intitulé le KNOWLEDGE management qui peut se traduire en français par gestion des connaissances.

1-2 Définitions et objectifs et enjeux de la GRH :

1-2-1 Définition de la Gestion des ressources humaines :

La GRH est l'une des dernières fonctions à apparaitre dans l'entreprise comme la production, la finance ou encore le marketing. Les RH sont considérés comme des éléments fondamentaux de la réussite de l'organisation, car c'est le capital humain qui permet le bon déroulement des activités de l'entreprise.

« La GRH consiste à mettre en œuvre des mesures et des activités (recrutement, rémunération, formation...etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et

¹ BARRAND (J) et KITTEL (F) et MOULE (M), *la fonction ressources humaines (métiers, compétences et formation)*, édition Dunod, Paris, 2000, P13-15

² Idem, P17

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la FRH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.»¹

D'après les définitions précédentes, on pourra dire que la GRH est une fonction qui regroupe des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH qui correspondent à ses besoins en quantité et en qualité, ces activités en question sont : le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la formation et développement, la mobilité et la gestion des carrières...etc.

Tableau 1-2 : Gestion du personnel et GRH

	Gestion du personnel	GRH
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relations avec les employés	Pluraliste, Collectives, Confiance faible.	Unitaires, individuelles, confiance élevée.
Structures préférées	Bureaucratique, centralisées, définitions formelles des rôles.	Organique, décentralisées, rôles flexibles.
Rôles	Spécialistes/ professionnels.	Largement intégré dans le line management.
Critères d'évaluations	Minimisation des coûts, Homme= cout qu'il faut minimiser.	Utilisation maximum, Homme= ressource à développer.

Source : Radia KHEROUFI et autres, Mémoire de licence en sciences commerciales option management, « impact de la formation sur les RH » cas : SONATRACH, INC, 2006, P5

1-2-2 Objectifs de la Gestion des ressources humaines :

La GRH a pour but d'assurer une meilleure concordance entre les besoins organisationnels et les individus, elle est indispensable au bon fonctionnement de l'organisme, et vise à l'amélioration des conditions de travail. On peut englober les différents objectifs de la GRH dans les ensembles suivants² :

¹ SEKIOU, BOUNDIN et autres, *Gestion des ressources humaines*, édition Debock Université, Bruxelles, 2001, P10

² SEKIOU, BLONDIN et autres, Op.cit., P10-12

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

- **Attirer** : Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience.

- **Conserver** : Cela se fait par soutien à la gestion de carrières, la promotion interne, afin de pouvoir motiver les travailleurs.

- **Développer** : L'organisation se voit obligée de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel, et cela par la formation.

- **Motiver et satisfaire** : On peut motiver les travailleurs par plusieurs façons, comme la rémunération (après l'évaluation de la performance), aussi par la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés).

- **Etre efficace** : atteinte d'un haut niveau de performance, réduction de l'absentéisme, amélioration de la qualité de vie au travail ayant pour conséquence la satisfaction au travail

1-2-3 Les enjeux de la GRH :

- **Les enjeux technologiques :**

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

- **Les enjeux économiques :**

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

- **Les enjeux sociaux :**

La vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel et la prise en compte croissante des motivations des salariés.

1-2-4 Les différents domaines de la GRH¹ :

- **La gestion du personnel :**

¹ <http://lewebpedagogique.com/> consulté le 20 mars 2017

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Ce domaine a pour mission de chercher en permanence l'équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien-être des salariés. Il englobe plusieurs tâches (le recrutement, la rémunération et les conditions de travail).

- **Relation sociales :**

Elles désignent les rapports entre les salariés et l'employeur ou la direction générale de l'entreprise. La nature de ces relations détermine celle du climat social. Un mauvais climat social se traduit par des conflits ; pour sa part ce domaine contient plusieurs tâches.

- **Intégration du personnel :**

Ce domaine vise l'implication des salariés à travers la formation, la communication, la gestion des carrières, ainsi que l'intéressement et la participation.

Section 2 : Notions générales sur le Recrutement

Le recrutement est une phase clé dans une entreprise puisqu'il vise à chercher, renouveler ou consolider les compétences de la société qui sont la base de son évolution. L'employeur et son directeur de ressources humaines ont ainsi tout intérêt à viser juste pour juger de l'adéquation entre le profil d'un candidat et les exigences d'un poste.

2-1 Définitions et généralités sur le recrutement :

En consultant différents ouvrages, nous avons trouvé différentes définitions sur le recrutement. D'après Anne BOURHIS, le recrutement est : « *le processus qui consiste à solliciter, de façon ciblée, les candidatures d'employés potentiels. Et c'est l'ensemble de pratiques qui consistent à faire savoir à des candidats potentiels qu'un poste est disponible dans une organisation, et à les inviter à poser leur candidature. Il constitue donc une étape importante, puisqu'il permet de créer un bassin de candidats au sein duquel l'employeur tente de trouver la recrue idéale*¹ »

Le recrutement est : « *tout le processus visant à pourvoir les postes disponibles en société. Cependant, c'est un cheminement un peu plus complexe que de simplement affecter des gens à des fonctions déterminées*². »

« *Le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. Parmi les modalités d'ajustement besoins/ressource en personnel, il représente*

¹ BOURHIS (A), *Recrutement et sélection du personnel*, édition Chenelière Education, Montréal, 2007, P 226

² <http://www.petite-entreprise.net> consulté le 21 mars 2017

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

celle qui illustre le mieux la recherche d'adéquation par apport externe. Encore entre le profil théorique d'un poste et le profil d'un individu. Plus encore, un recrutement est aujourd'hui un double pari: de correspondance à court terme. Il conduit à devoir considérer les capacités d'adaptation des individus¹ »

« Le recrutement est un ensemble d'action entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant² »

Le recrutement est l'ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver la compétence adéquate, adaptée, correspondant aux besoins requis à un poste de travail donné, dans une organisation donnée. Le recrutement est donc une activité décisive de la stratégie d'entreprise, car en effet un recrutement réussi va certainement conduire à l'acquisition des compétences adéquates. De ce fait, on doit ajouter que les RH sont les facteurs clés de succès de l'organisation.

2-2 Les acteurs de recrutement :

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants. Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement³ :

2-2-1 Les cabinets de recrutement :

C'est une entreprise de services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement. Ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise.

2-2-2 Les chasseurs de tête :

Un chasseur de têtes est un consultant en recrutement de cadres de haut niveau (top management) qui recrute en général pour de grands groupes nationaux ou internationaux. Ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadre supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques.

¹ PERETTI (J-m), *RH et gestion de personnel*, 4^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2005, P 150

² SEKIOU (L). et autres, *La gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, édition LNC, Canada, 1993, P 227

³ PERETTI (J-m), *Op.cit*, P 230

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

2-2-3 Les agences d'intérim :

Nommée aussi agence de placement ou agence de travail temporaire, est une agence qui met à la disposition d'une entreprise utilisatrice un salarié intérimaire pour une durée limitée.

L'agence d'intérim peut être spécialisée dans un secteur d'activité ou être généraliste. Dans tous les cas, elle offre de nombreuses missions aux intérimaires qui ont les compétences nécessaires pour répondre aux exigences des entreprises concernées¹.

2-3 Les objectifs du recrutement :

Le recrutement, comme toute autre activité de l'organisation, se trace des objectifs à atteindre, ceux si sont la cause qui poussent à avoir recours au recrutement ; Selon KHELASSI Réda, ils se caractérisent comme suit²:

- Déterminer la configuration du ou des postes à pourvoir ;
- Repérer et identifier les personnes susceptibles d'être recrutées ;
- Mettre en place une batterie de techniques permettant d'attirer les meilleurs candidats ;
- Mesurer l'impact du recrutement sur l'organisation générale de la structure ;
- Organiser une banque de ressources potentielles de candidats en interne et en externe ;
- Utiliser la politique de recrutement comme outil de propagande ;
- Faire un bilan financier et mesurer les enjeux du recrutement ;
- Avoir une vision à long terme de la politique salariale et sociale ;

2-4 Les raisons d'être du recrutement :

Tout comme les objectifs, il existe des facteurs qui peuvent déclencher le besoin en recrutement chez l'organisation en question, ces facteurs peuvent varier d'une entreprise à une autre, mais de manière générale, ces raisons sont:

2-4-1 Le licenciement :

Le licenciement est la mesure par laquelle, agissant d'une manière unilatérale, un employeur met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié. Constitue une promesse d'embauche valant contrat de travail, l'écrit qui précise l'emploi proposé et la date d'entrée en fonction. On distingue différents types de licenciements :

Le licenciement collectif ; le licenciement pour motif économique ; le licenciement pour cause réelle et sérieuse ; licenciement pour motif disciplinaire.

¹ <https://interim.ooreka.fr/> consulté le 25 mars 2017

² KHELASSI (R), Op.cit, P 64

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

2-4-2 La retraite :

La retraite est la situation sociale et financière d'un individu qui, ayant atteint l'âge minimum requis, cesse son activité professionnelle, en général de manière définitive, et perçoit régulièrement un revenu sous forme de pension versée par l'Etat ou de ressources provenant de ses cotisations passées ou de son patrimoine.

2-4-3 La démission :

La démission est un mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée à l'initiative du seul salarié. Il a pour inconvénient de le priver ensuite d'indemnités de chômage, ce qui n'est pas le cas s'il opte pour une rupture conventionnelle acceptée par son employeur.

2-5 L'évolution du recrutement :

2-5-1 Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990 :

Les grandes transformations concernant cette période sont¹ :

- **Une montée puissante des acteurs intermédiaires :**

Plusieurs facteurs ont structuré le marché du recrutement: La création d'organismes institutionnels (publics ou privés) professionnels de la mise en relation entre candidats et recruteurs ; L'importation (à partir des États-Unis) du métier de conseil en recrutement, puis à partir des années 1960, du métier de chasseur de têtes (recrutement par approche directe) ; Le développement dans les années 1960-1970 de nombreux supports de recrutement; La mise en place à partir de 1970 de solutions logicielles permettant de gérer le personnel, ces technologies favorisant, dès les années 1980, la gestion des effectifs et la constitution de bases de données de candidatures ; Le développement des activités d'agences de communication en RH au cours des années 1980 afin d'aider les entreprises à définir leur marque employeur, à choisir le bon canal de recrutement pour recruter.

- **Les outils de conquête de candidatures stables :**

Au cours des années 1990, les outils de conquête de candidatures se caractérisent par une certaine stabilité avec une distinction bien établie entre: Les méthodologies d'approche indirecte, via principalement la parution d'annonces dans la presse et la présence sur des salons de recrutement.

- **Une floraison d'outils et techniques d'évaluation :**

¹ Groupe Apec, *Les changements dans les pratiques de recrutement*, Revue : Les études de l'emploi cadre, Paris, Mars 2009, P 10-13

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Si l'entretien de recrutement est depuis longtemps la pierre angulaire des méthodes d'évaluation de candidatures, de nombreux outils se sont développés dans les années 1980-1990 avec des succès divers. Citons en particulier le développement des tests de personnalité, projectifs, d'intelligence, de raisonnement, de compréhension verbale. Ces outils sont censés éclairer sur le raisonnement ou la personnalité du candidat.

2-5-2 Les années 2000, un bouleversement des pratiques :

La fin des années 1990 a marqué un point d'inflexion important dans les pratiques de recrutement des entreprises¹ :

- **Les techniques d'évaluation, recul des méthodes alternatives à l'entretien :**

Les années 1980-1990 ont été caractérisées par une multiplication d'outils et de méthodes d'évaluation. On constate actuellement un recentrage autour de l'entretien de recrutement. Sans doute l'existence de tensions sur certains métiers cadres a-t-elle conduit les recruteurs à porter leur attention sur les méthodes de conquête plus que sur celles liées à l'évaluation.

On constate d'une manière générale trois grandes tendances :

- Les entreprises cherchent à optimiser les techniques de pré qualification des candidats et de nouvelles offres en particulier logicielles leur sont proposées.
- Les recruteurs recentrent leurs méthodes d'évaluation autour de l'entretien en face à face et les méthodes alternatives ou complémentaires sont en recul.
- Les tests de compétence se recentrent sur la mise en situation du candidat et l'évaluation de son comportement vis-à-vis de son environnement.

2-5-3 Un renforcement du cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non-discrimination :

- La non-discrimination et la promotion de la diversité: cela se traduit dans les messages par des expressions (des femmes et des hommes), des valeurs ou des accroches visuelles, des chartes d'entreprises.
- la protection de la vie privée du candidat: les données collectées sur le candidat ne doivent servir qu'à évaluer son adéquation au poste proposé.

2-6 Les méthodes de recrutement :

¹ <http://www.cge-news.com/> consulté le 25 mars 2017

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Dans ses démarches de recrutement, l'employeur possède un double objectif : d'une part, obtenir un nombre suffisant de candidatures, d'autre part, obtenir des candidatures de qualité :

2-6-1 Le recrutement à l'interne :

Dans la majorité des cas, les postes de travail vacants sont donnés aux employés de l'entreprise, et donc les recruteurs cherchent d'abord à en faire profiter les employés de l'entreprise, ceci se déroule par voie de promotion ou bien de mutation. On distingue les outils suivants :

- **L'affichage :**

C'est la méthode la plus répandue, étant donné qu'elle est avantageuse en termes de temps et d'argent pour l'entreprise désireuse de recruter ses salariés pour de nouveaux postes de travail ; cette méthode consiste à décrire le poste à pourvoir sur un tableau généralement placé dans un endroit accessible par tous les employés (les salles de repos par exemple) de manière à ce qu'il soit vu par tous. L'affichage se fait aussi de forme électronique se présentant sous forme de lettre adressée à l'ensemble du personnel, ou alors sous forme d'une annonce dans le journal de l'entreprise.

- **Les plans de relève :**

Les plans de relève permettent de raffiner la planification des RH en identifiant, pour chaque poste, les individus susceptibles d'en assurer la responsabilité ; ces plans peuvent figurer sur le dossier de chaque salarié. Ces plans consistent à inviter les individus identifiés dans les plans de relève à venir poser leur candidature pour le poste vacant.

- **Les répertoires des compétences :**

Les répertoires de compétences permettent de repérer rapidement les employés qui possèdent des compétences spécifiques dans le but de pourvoir un poste ; une fois qu'ils ont été identifiés, ces candidats sont approchés individuellement et sont invités à poser leur candidature. Contrairement aux plans de relève, les répertoires de compétences peuvent inclure l'ensemble du personnel et ne sont utilisés que par les grandes entreprises mais aussi par les PME.

2-6-2 Le recrutement à l'externe :

Comme on a déjà pu le préciser, le recrutement interne qui ne s'adresse qu'à une partie limitée d'individus (les salariés de l'entreprise), le recrutement externe, lui, s'adresse à l'ensemble de la population active. Ces méthodes sont généralement les suivantes¹ :

¹ BOURHIS (A), Op.cit, P (234-246)

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

- **La presse écrite :**

C'est une méthode très utilisée par les entreprises de toute taille ; cependant la forme de cette annonce est variable car il existe différentes publications, allant des quotidiens nationaux aux journaux locaux.

Notons que comme les postes peu spécialisés sont généralement pourvus par une main d'œuvre locale, les journaux locaux sont un bon choix pour diffuser une annonce. Par contre un poste plus spécialisé attirera un nombre plus important de candidatures provenant d'une zone géographique plus étendue, dans ce cas, un quotidien national ou une revue spécialisée sont le meilleur choix pour une telle annonce. Nous distinguons, donc, deux types d'annonces : les annonces classées qui conviennent à des postes peu spécialisés, et les annonces professionnelles qui sont utilisées pour des postes spécialisés.

- **Le recrutement en ligne :**

De nos jours, internet est de plus en plus populaire et utilisé dans différents domaines notamment le recrutement, comme toute forme de recrutement, internet doit être utilisé de façon ciblée. Cependant, on distingue trois formes de recrutement en ligne : le site de l'entreprise, les sites privés ou spécialisés.

- **Les agences privées de recrutement :**

Ce sont des intermédiaires entre employeurs et chercheurs d'emploi ; en plus de fournir à leurs clients une banque de candidatures qui leur permet de consulter des CV, les agences privées peuvent également chercher et sélectionner des candidats en fonction d'attentes spécifiques.

- **Les salons et foires de l'emploi :**

Ils permettent aux employeurs d'établir un contact direct avec les candidats potentiels, et ce en peu de temps. Tout d'abord, il est nécessaire de choisir le salon en fonction des besoins de l'organisation, il existe plusieurs types de salons de l'emploi : les salons de l'emploi sur les campus universitaires ou collégiaux, les salons d'emploi dans la collectivité, les salons spécialisés (salons pour les professions médicales, techniques...).

- **Les institutions d'enseignement :**

Ces institutions sont l'idéal pour recruter des étudiants ou des jeunes diplômés, elles possèdent généralement un service de placement. Sur certains campus, un recruteur peut réserver des locaux pour faire passer des entrevues à des candidats potentiels, elles peuvent également permettre de recruter des stagiaires ou des employés d'été ; pour une entreprise,

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

c'est un moyen intéressant pour mieux connaître un individu à qui elle pourra, à la fin de ses études, faire une offre d'emploi permanent.

- **Le réseautage :**

C'est une méthode de recrutement peu coûteuse, mais qui s'avère risquée si elle ne permet pas d'attirer des candidats de qualité ; le réseautage se présente soit comme :

- Un programme de recommandation, où les employés d'une entreprise sont informés des postes vacants et sont invités à recommander des candidats, et reçoivent une gratification en retour (la cooptation) ;
- Les candidatures spontanées qui semble un moyen peu coûteux, mais l'examen de centaines de candidatures peut être long et en définitive coûteux, c'est une méthode qui doit être réservée pour pourvoir rapidement des postes d'entrée ; ainsi lorsqu'un poste devient vacant, regarder la pile de CV reçus spontanément est toujours une bonne option.
- Le bouche à oreille qui crée des candidatures spontanées, cette méthode peut être initiée par l'employeur lui-même, par une forme de réseautage plus systématique ; ce réseau devient même primordial pour recruter le candidat idéal pour un poste difficile à pourvoir.

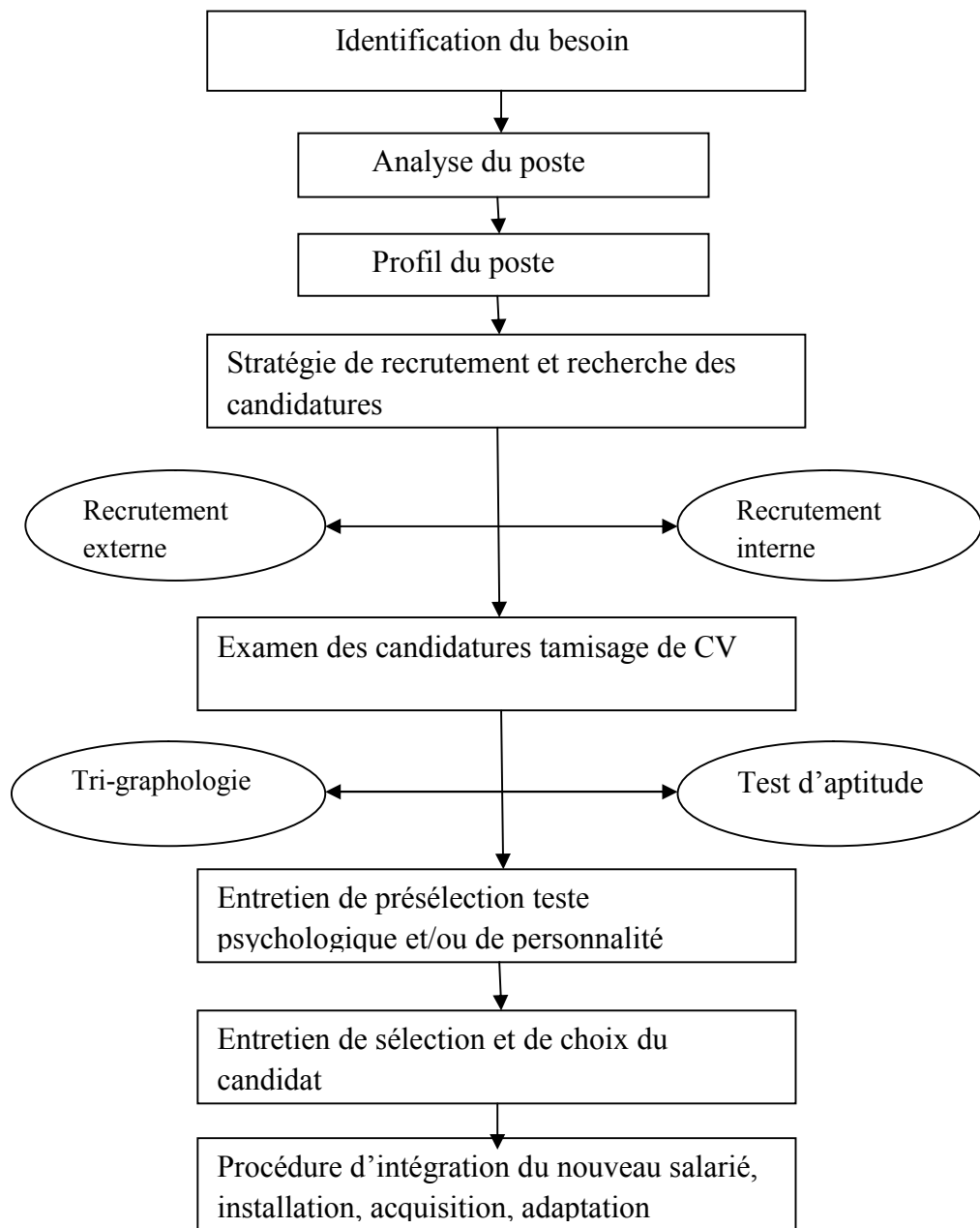
A ce cadre, nous avons définie et présenté les différentes composantes de la fonction recrutement, passons maintenant dans la section suivante au détail des étapes qui constituent le processus de recrutement.

Section 3 : Le processus de Recrutement

Le processus de recrutement se déclenche par le besoin de combler un poste vacant ou un nouveau poste qui devrait contribuer à l'accomplissement de la mission et à la réalisation des objectifs de l'organisme.

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

Figure 1-1 : Les étapes du processus de recrutement



Source : ZAID Rabia et autre, mémoire de master en management, thème : l'analyse de la politique de recrutement à Air Algérie, EHEC, 2013, P 43

3-1 Etape 1 : Préparation du recrutement

Selon C.HAMON, P.LEZEN et A.TOULLEC¹ les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel est: La rotation du personnel (turn-over), le besoin des compétences nouvelles et Le développement ou la création d'entreprise.

3-1-1 L'expression de la demande :

¹HAMON (C), LEZEN (P) et autres, *Gestion et management de la force de vente*, édition Dunod, Paris, 2010, P.245

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé¹.

3-1-2 L'analyse de la demande :

La DRH procède à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements: Le niveau (qualification, rémunération). La date et la durée du besoin. Avant que les opérations de recrutement ne soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée, le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service ressources humaines ou par le service contrôle de gestion. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

3-1-3 Définition du poste et du profil :

- **Définition du poste :**

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité. Cette définition de poste doit permettre de:

- Fixer des exigences en qualifications requises: niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales.
- Fixer les qualités de la personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et du profil.
- Présenter le poste pour le candidat. « *La majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise analyse du poste.* »²

- **Définition du profil :**

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales:

- La mission confiée. Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- Les compétences nécessaires. La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.

¹ PERETTI (J-M), Op.cit. P 213

² LEGRIX (B), *recruter ses collaborateurs in tous DRH*, édition d'organisation, 1996, P 73

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

- Le profil du candidat. Il est défini notamment en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus), et du pouvoir agir (type de personnalité attendue)¹.

3-2 Etape 2 : Recherche des candidatures

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

3-2-1 Prospection interne :

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes. La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir: les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet emploi;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement;
- L'existence de comité de carrière et revue du personnel.

La promotion interne présente des limites, elle prend parfois en compte davantage les résultats passés sur les aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'à un niveau d'incompétence, soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion. Elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La promotion interne a des avantages réels: temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement, risques d'erreurs réduits².

3-2-2 Prospection externe :

La recherche de candidatures externes s'alimente à d'autres sources qui sont les plus fréquentes, utilisés lorsque l'entreprise cherche à acquérir de nouvelles compétences

¹ PERETTI J-m et autres, Gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, 2013, P 64

² PERETTI (J-m) et autres, Op.cit. P 68

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

introuvables en recrutement interne ; Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter en externe :

- **Consultation des candidatures spontanées reçues** : ce sont ceux qui font l'initiative de faire savoir à l'organisation en quête d'un personnel nouveau qu'ils sont disposés à accepter des postes vacants ;
- **Les recommandations de candidats (les cooptations)** : candidatures présentées par des membres du personnel, elles sont en général bien adaptées au postes à pourvoir ;
- **Les candidatures en portefeuilles** : certaines candidatures ne sont pas retenues car leurs Cv n'ont pas été convenu au poste, mais ils ont des compétences très intéressantes donc l'entreprise doit les conserver en portefeuille ;
- **L'appel aux organismes officiel (L'ANEM)** : Agence Nationale de l'Emploi et Main d'œuvre créée pour organiser le marché de l'emploi en Algérie en tant qu'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi, L'Agence nationale de l'emploi (ANEM) prend la suite de l'ONAMO L'Office national algérien de la main-d'œuvre (ONAMO), créé par décret du 29 novembre 1962 en 1990 en tant qu'établissement public.
- **Les candidatures suscités auprès des écoles et organismes de formation** : Si l'entreprise décide de recruter des débutants à un certain nombre de postes, les contacts avec les écoles et les organismes de formation sont un excellent moyen de susciter des candidatures. » Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés.

3-3 Etape 3 : Sélection des candidats

La sélection constitue l'étape la plus cruciale du processus de recrutement. Elle peut être définie ainsi:

La sélection est un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement.

C'est là alors que débute le processus de sélection; l'entreprise va choisir les meilleurs candidats parmi ceux qui ont postulé pour le poste. Pour se faire, l'entreprise doit mesurer les compétences de chaque candidat à différentes épreuves (CV, entrevue, tests).

3-3-1 Premiers tris (analyse des curriculum vitae et lettre d'accompagnement) :

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

- **Le Curriculum vitae¹ :**

Le curriculum vitae peut être défini ainsi: « *Le CV constitue un résumé de l'expérience et de la qualification du candidat. Il a pour but de convaincre le recruteur non pas d'embaucher le candidat, mais plutôt de le rencontrer en entrevue* ». Le tri des CV se fait sur la base des critères de sélection importants et tangibles. Une fois les critères de tri déterminés, la méthode est assez simple : le recruteur lit les CV en fonction de ces critères et les classe dans l'un des trois groupes suivants :

- Groupe a : candidats très proches du profil recherché, devant être convoqués en entrevue, on l'appelle le groupe des oui ;
- Groupe b : candidats assez proches du profil recherché, pouvant être convoqués en entrevue si les candidats du groupe a sont trop peu nombreux ou s'avèrent inadéquats, ce sont les CV classés peut être ;
- Groupe c : candidats non qualifiés pour le poste à pourvoir, c'est le groupe des non.

- ✓ **Le curriculum vitae anti chronologique :**

Présente la formation et l'expérience professionnelle du candidat par ordre chronologique inverse, en commençant par le dernier poste occupé ou le dernier diplôme obtenu.

- ✓ **Le Curriculum vitae par compétences :**

Présente d'abord les compétences transférables que le candidat a acquises à l'occasion de ses diverses expériences plutôt que son parcours professionnel, il fait ressortir ce que le candidat peut offrir et décrit ses compétences en commençant par celles qui ont un lien avec l'emploi postulé. Les antécédents professionnels sont énumérés dans la section historique.

- ✓ **Le Curriculum vitae mixte :**

Cette présentation mixte expose les études et l'expérience professionnelle par ordre chronologique inversé, tout en indiquant les compétences transférables et les réalisations.

- **La lettre d'accompagnement :**

La lettre est un document important qu'il faut rédiger avec beaucoup de soin. Elle a pour objet de convaincre le recruteur que le candidat en question est l'idéal pour le poste vacant.

¹ BOURHIS Anne, Op.cit. P 337

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

L'objectif de cette lettre étant d'expliquer le pourquoi et le comment de la candidature ; et de répondre aux questions telles que : (qu'est-ce qui a attiré le candidat dans le poste, le candidat serait-il à la hauteur de ce poste, pourquoi le candidat est l'idéal pour ce poste)

3-3-2 Les entretiens¹ :

L'entretien de sélection a principalement pour but de permettre à l'employeur de s'assurer que le candidat répond aux critères de sélection élaborés en fonction du poste à pourvoir ; l'objectif poursuivi par le recruteur n'est donc pas de juger les candidats dans l'absolu ni de les mettre mal à l'aise, mais bien de le recueillir des renseignements le plus objectivement possible.

De cette façon, le recruteur peut comparer les candidats et prendre une décision éclairée, basée autant que possible sur des faits véritables plutôt que sur des impressions. Cet exercice est d'autant plus difficile que les recruteurs disposent de peu de temps, quelques heures tout au plus, pour évaluer les candidats. On distingue généralement deux types d'entrevues :

- **L'entrevue non structurée** : commence généralement par la question « parlez-moi de vous » et prend rapidement la forme d'une conversation. Elle a pour but de mieux connaître le candidat en le faisant parler le plus possible de ses expériences.
- **L'entrevue structurée** : où le recruteur prépare au préalable des questions visant à mesurer les critères de sélection, et pose les mêmes questions à tous les candidats ; mais ce type d'entrevue signifie plus que le simple fait de poser les mêmes questions.

Tableau 1-3: Les différentes façons de la conduite d'entretien

L'entretien directif	Le recruteur mène l'entretien du début à la fin selon un plan rigoureux, établi par avance, exigeant des réponses brèves et précises.
L'entretien non directif	Le recruteur laisse le candidat se présenter sans lui poser de questions. La présentation terminée, le recruteur demandera de préciser certains points.
L'entretien semi directif	L'entretien prend l'aspect d'une conversation, l'un des buts du recruteur étant de mettre à l'aise le candidat pour mieux cerner

¹ BOURHIS (A). Op.cit. P 362, 363

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

	sa personnalité.
--	------------------

Source : Guillot-soulez, Op.cit, P.50.

3-3-3 Les tests¹ :

Pour évaluer les compétences difficiles à cerner en entrevue, les recruteurs disposent de tests qui permettent de recueillir des informations complémentaires à celles obtenues lors d'un entretien. On va voir les différents types de tests de sélection.

- **Les tests de connaissances :**

Ces tests ont pour but d'évaluer ce que le candidat sait d'un domaine particulier ; ils sont très utiles, d'une part, lorsque le profil de compétences inclut des compétences précises exigées d'un candidat, et d'autre part, lorsque les connaissances ne peuvent être mesurées par la seule détention d'un diplôme.

- **Les tests d'intelligence ou d'habileté cognitive :**

Ces tests évaluent les aptitudes intellectuelles comme la capacité d'apprentissage, l'aptitude à raisonner, le type de raisonnement, la compréhension ou la mémoire ; l'exemple le plus connu est le test du quotient intellectuel ou QI. Ils ont une bonne capacité à déceler l'intelligence et sont fiables, mais ils présentent un risque de discrimination et sont peu pertinents aux emplois requérant une intelligence théorique ou la capacité d'apprendre.

- **Les tests d'aptitudes :**

Ces tests mesurent en pratique les capacités d'un individu, bien que les aptitudes touchent une grande variété de domaines, y compris celui des arts, celles qui sont le plus souvent mesurées dans le processus de sélection sont les aptitudes mécaniques, mathématiques, physiques et spatiales. Ils peuvent être une solution de remplacement aux tests d'intelligence.

- **Les tests de performance :**

Aussi nommés échantillons de travail, ils représentent le plus fidèlement possible certains aspects du travail que le candidat devra effectuer ; ils sont surtout utilisés pour mesurer des compétences manuelles.

- **Les tests psychométriques ou tests de personnalité :**

Comme leur nom l'indique, ils évaluent les traits de caractère ou la personnalité d'un candidat ; ils permettent de mieux comprendre ce que les individus ressentent et comment

¹ BOURHIS A, Op.cit. P (409-430)

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

ils pensent, agissent ou réagissent quand ils sont devant une situation particulière. Ces tests sont surtout utilisés pour des postes de professionnels ou de cadres.

- **Les inventaires d'intérêts professionnels :**

Ces tests ont pour but d'évaluer l'intérêt des individus pour les activités, le développement des compétences et le milieu propres à chaque profession ; ils sont surtout utilisés aux fins d'orientation professionnelle.

- **Les tests d'aptitudes physiques :**

Ils sont utilisés dans le cas où l'emploi requiert des efforts physiques ; ils varient en fonction des exigences des postes, ils peuvent porter sur la rapidité, l'endurance, la vision et la coordination. Ces tests jouissent d'une excellente validité prédictive et apparente.

- **Les centres d'évaluation (Assessment center) :**

Permet d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un « jeu de rôle » individuel ou collectif. Cette méthode est utilisée comme moyen de recrutement ; c'est une aide à la décision à travers une analyse du potentiel intellectuel, des compétences, du comportement et du style de management du candidat à partir d'un référentiel de compétences exigées, et adapté aux besoins de l'entreprise.

3-4 Etape 4 : Accueil et intégration :

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche.

Cette phase passe par plusieurs étapes¹ :

3-4-1 La décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La

¹ PERETTI (J-m) et autres, Op.cit. P 75-77

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisées.

3-4-2 La négociation d'engagement :

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise. Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

3-4-3 L'accueil :

Une fois la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés.

3-4-4 L'intégration :

Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Si la plupart des sociétés prévoient des dispositifs d'intégration, rares sont les salariés qui les jugent satisfaisants. Plusieurs pratiques sont traditionnellement utilisées¹ :

- **La préparation** : Revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;
- **La journée d'accueil** : Consiste à expliquer au nouveau salariés les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui présenter les personnes clefs, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;
- **Le livret d'accueil** : Présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie ...etc.) ;

¹ BENCHEMAM (F) et autres, *la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, Paris, 2013, P 98

Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines

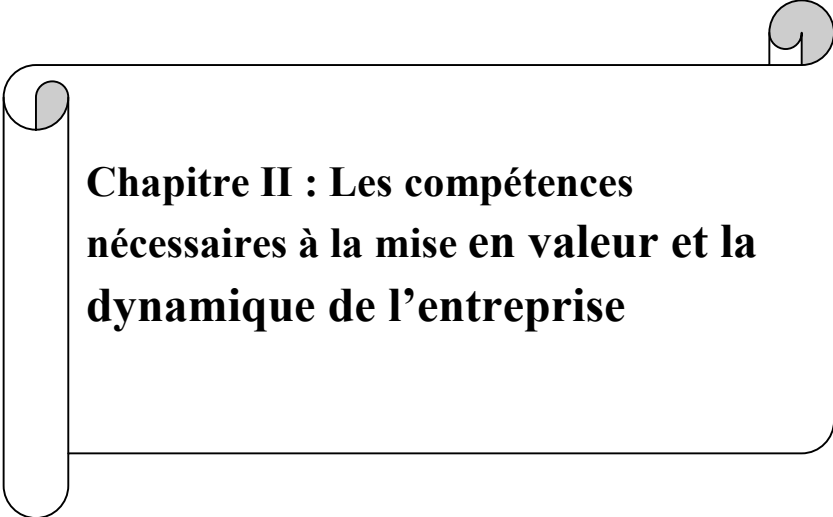
- **Le tuteur** : Facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;
- **La familiarisation avec les métiers de l'entreprise** : Des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;
- **Les entretiens** : Permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

L'enjeu est aujourd'hui de permettre ce que l'on appelle la socialisation organisationnelle. Cette socialisation de joue avant même l'entrée du salarié dans l'entreprise, selon son parcours de formation initiale, Elle se poursuit ensuite lors des premiers mois de son entrée, qu'elle soit gérée ou pas par l'entreprise. Cette dernière a tout intérêt à déployer des programmes pour fidéliser le nouveau salarié et le faire gagner en efficacité sur le court terme¹.

En conclusion, d'après ce qui a pu être dit et cité dans ce premier chapitre, nous constatons qu'il est dans la nécessité qu'une entreprise dispose d'un bon processus de recrutement et des méthodes adéquates pour arriver à rassembler les compétences qualifiées pour les postes vacants.

Nous allons donc voir dans le chapitre qui suit les compétences organisationnelles nécessaires dans une organisation.

¹ GUERROUAHEN (A) et BRAHMI (F), mémoire de master en sciences commerciales option GRH, Essai d'analyse de la politique de recrutement, Cas : OOREDOO Algérie, HEC Alger, 2014, P 55



**Chapitre II : Les compétences
nécessaires à la mise en valeur et la
dynamique de l'entreprise**

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

Chapitre II : Les compétences nécessaires à la mise en valeur et la dynamique de l'entreprise

Avec le développement technologique, sociale, stratégique ou encore la croissance économique, qui conduisent à des changements au sein des organisations, ces dernières ne se contentent plus seulement d'acquérir de la main d'œuvre apte à effectuer les tâches de chaque poste, mais bien au-delà, elles recherchent des talents.

Section 1 : la compétence

Bien que le terme compétence appartient au lexique de la gestion des ressources humaines, il est important de définir que ce terme passe par plusieurs sens avant d'avoir celui des ressources humaines.

1-1 Origines et évolutions du concept de compétences :

En 1994, PRAHALAD et HAMEL nous ont fourni la constatation suivante : « *Durant les dix dernières années, le champ de la compétitivité a dramatiquement changé* ». Ils parlaient alors du bouleversement des logiques d'action qui a touché au champ de la GRH à partir du milieu des années 80. Ce bouleversement est survenu suite à la succession d'une multitude d'évènements qui ont marqué l'économie mondiale vers la fin du siècle précédent et dont l'un des effets les plus importants était l'altération des mots clés qui régnaient dans le monde des affaires à cette époque. On a alors basculé d'un mode de gestion mécaniste focalisé sur les procédures, les consignes et le travail prescriptif, à une logique de gestion dont les principaux axes s'orientent vers la réactivité, la flexibilité et l'innovation¹.

C'est ainsi qu'on a assisté à la dérive progressive de la notion de qualification au profit du concept de la compétence professionnelle. Ce dépassement des mots clés a été à l'origine de l'émergence de nouvelles méthodes de gestion².

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et

¹ RAJHI OUESLATI (S), thèse de doctorat en sciences de gestion, SIRH et identification des compétences distinctives cas : Poulina Group Holding, Université d'Angers, 2010, P 32

² JOLIS (N), *piloter les compétences : de la logique poste à l'atout compétence*, édition d'organisations, 1997, P 127

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement¹. Plus de quinze années après, ces débats sont largement dépassés. De plus, malgré les nombreuses divergences alors mentionnées, la notion de compétence est parvenue à réunir autour d'elle un consensus certain.

Nous pouvons retenir de ces débats disciplinaires que la compétence a servi en quelque sorte de prétexte pour évoquer des questions essentielles, en lien avec les mutations de l'environnement économique, les évolutions des organisations productives et les transformations du travail lui-même.

L'évolution du concept de compétence se caractérise par trois étapes principales qui sont² :

- le bilan de compétences créé en 1991 ;
- le lancement de la VAE (validation des acquis de l'expérience) en 2002 ;
- la loi de 2005 imposant la démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), dans le cadre d'un dialogue social.

Avec la loi de décembre 1991 sur le bilan de compétences, la signification implicite de la compétence se précise. D'abord, elle concerne des individus qui cherchent à identifier leurs compétences, donc à clarifier leur image de soi et à s'en servir pour gérer leur carrière.

1-2 Définitions du concept compétence :

Une compétence est un ensemble de connaissances, d'aptitudes, de capacités et d'attitudes associées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, qui lui permettent de se retrouver et de se développer dans un domaine donné.

Exemples : maîtrise des langues étrangères, maîtrise des outils ou de logiciels informatiques...etc.

Etant un terme qui peut prendre plusieurs sens allant d'une discipline à une autre, ou d'un domaine à un autre, il est difficile de trouver une définition précise du concept compétence.

En psychologie, la compétence est une capacité ou une habileté et touche tous les domaines d'étude de la psychologie. Le concept est différent de celui de performance³ (ce qui est observé, le résultat d'un test par exemple).

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et autres, *Management des compétences : modèles et perspectives*, édition Dunod, Paris, 2010, P 8

² LEVY LEBOYER (C), *la gestion des compétences, démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, édition d'organisations, Paris, 2009, P 7

³ <https://fr.wikipedia.org> consulté le 05 Avril 2017

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

Selon Jean-Yves BUCK, la compétence : « *est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents et d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu et une organisation*¹. »

« *La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée*². »

D'après Jean-Marie PERETTI, les compétences se définissent par : « *les savoir ou connaissances spécifiques, les savoirs mis en pratique, savoir-faire, aptitudes, l'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités, l'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et les développer*³. »

Le concept est aussi défini comme : « *une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance*⁴. »

Nous pouvons comprendre par cette définition, que la compétence est abstraite, car elle n'est pas visible en elle-même, mais ce sont ces réflexions et résultats que l'on voit (performance, comportements).

Les compétences sont aussi définies comme suit : « *une combinaison de connaissances, savoir faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. La compétence se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer*⁵. »

1-3 Les catégories de compétences :

Selon BARKATTOOLAH, il existe six catégories de compétences, à prendre en compte en fonction des métiers⁶ ;

¹ BUCK (J-Y), *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, édition d'organisations, Paris, 2003, P106

² CARRE (P), CASPAR (P), *traité des sciences et techniques de la formation*, édition Dunod, Paris, 1999

³ PERETTI (J-M), *Tout DRH*, édition d'organisation, France, P 166

⁴ VERN (C), *l'évaluation des compétences*, édition liaisons, Paris, 2002, P 38

⁵ BARKATTOOLAH (A), *valider les acquis et les compétences en entreprises*, Ed INSEP consulting, Paris, 2000, P 28

⁶ Idem, P 74

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

1-3-1 Les compétences techniques :

On distingue les capacités techniques de base (minimum requis pour l'accès à un métier donné), et les compétences techniques complexes. Elles se réfèrent à la maîtrise d'équipements ou de machines spécifiques ou à des aptitudes et compétences à caractère technique acquises dans un domaine de spécialité (industrie de production, secteur de la santé, secteur bancaire, etc.).

1-3-2 Les compétences de base :

C'est les compétences basiques qui permettent à tout individu de fonctionner dans son domaine, comme lire, écrire ou calculer.

1-3-3 Les compétences clés :

Ce sont les compétences stratégiques, nécessaires pour fonctionner aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle, comme la communication, résolution des problèmes ou la capacité à travailler en équipe.

1-3-4 Les compétences sociales :

C'est la compétence nécessaire à une communication adéquate avec les autres, elle suppose que la personne soit consciente des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres,

1-3-5 Les compétences transversales :

Elles ressortissent à des qualités strictement personnelles, elles s'acquièrent essentiellement à travers le processus de socialisation, se développent dans l'action pour devenir parties intégrantes de la personnalité, exemples : créativité, initiative, adaptabilité, sollicitude aux autres.

1-3-6 Les méta-compétences :

Ce sont des pré requis pour acquérir les autres compétences, elles recouvrent des processus de réflexion, de pensée logique mais aussi des techniques de recherche, de sélection, d'assimilation de l'information, on distingue la capacité à apprendre et aptitude à transformer l'information en connaissances opérationnelles.

Guy Le BOTERF¹ classe les compétences en catégories suivantes : Savoirs théorique (savoir comprendre, savoir interpréter), Savoirs procéduraux (savoir comment procéder), Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer), Savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire), Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire), Savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre)

¹ LE BOTERF (G), *de la compétence : essai sur un attracteur étrange*, édition d'organisations, Paris, 1995

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

1-4 Les composantes de la compétence :

Christine VERN classe les compétences en : savoirs théoriques, savoirs procéduraux, pratiques et savoir-faire. Elles se caractérisent comme suit¹ :

1-4-1 Les savoirs théoriques :

Ce sont les savoirs disciplinaires, ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toute fois la référer à un objectif, ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera.

1-4-2 Les savoirs procéduraux :

Ils se caractérisent par les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures et les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les enchainements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'action.

1-4-3 Les savoirs pratiques :

Ils se révèlent dans l'action, souvent pour éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie u réglés par des procédures ; ils sont liés à la situation de travail.

1-4-4 Les savoir-faire :

Ils sont relatifs à la manifestation des humains et sont moteurs dans l'action matérielle ; ils ont été appris et expérimentés, ils s'expriment par des verbes d'action, leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

1-5 Les enjeux de la compétence :

Le concept de compétence a plusieurs enjeux, on peut en citer quelques uns² :

- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié ;
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;

¹ VERN (C), Op.cit, P 40

² ERAY (P), *précis de développement des compétences : concilier formation et organisation*, édition Liaisons, Paris, 1999, P 22

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

- Gérer la surqualification du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieur à leur potentialité ;
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques très liés aux personnes qui les détiennent ;
- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1-6 La structure de la compétence :

La compétence est une structuration dynamique qui se compose de¹ : savoir-faire opérationnels et démontrés (un savoir exploité en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi), et des connaissances théoriques, connaissances empiriques et connaissances procédurales ;

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales. Cette structure de la compétence est en effet très intéressante car elle est directement opérationnelle dans les entreprises :

Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations. Les connaissances notamment théoriques, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu ; et les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour le recrutement.

La compétence RH a donc trois composants que sont : le savoir (des connaissances théoriques et techniques), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). Pour chaque individu, il s'agit donc de savoir combiner ses connaissances (savoirs acquis) avec des éléments de sa personnalité (savoir-être) et avec certaines aptitudes (savoir-faire).

1-7 L'intérêt de la mise en valeur des compétences au sein d'une organisation :

Les compétences permettent à l'organisation de pérenniser le savoir ou le savoir-faire.

L'organisation qui a pris soin de recueillir les connaissances et les expériences de ses salariés sera moins pénalisée en cas de départ de l'un d'eux, elle ne subira pas de perte de compétences lors des démissions ou des départs en retraite

Les compétences permettent aussi de diffuser les informations afin d'améliorer la compétitivité de l'organisation, elles permettent d'éviter la répétition d'erreurs, d'augmenter la capacité

¹ ERAY (P), Op.cit, P 21

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

d'innovation de l'organisation en améliorant sa réactivité et adoptant une organisation plus efficiente...etc.

Pour le personnel, la mise en valeur des compétences est un bienfait, car cela va améliorer sa motivation et son efficacité dans le travail, et d'être mieux rémunéré si la motivation financière est prévu en fonction de son apport à l'enrichissement de la banque de données de l'organisation.

Section 2 : La compétence managériale au sein de l'organisation.

La gestion des compétences occupe le devant de la scène en gestion des ressources humaines depuis maintenant de longues années ; la GRH a un très grand rôle à jouer dans le développement de compétences. Tout d'abord au moment des phases de recrutement, l'entreprise doit s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants.

2-1 Définition de la compétence managériale:

Les compétences RH sont la capacité à interagir avec les autres de manière efficace, comme la capacité de maîtrise et de gestion des conflits. Les collaborateurs dotés de ces nouvelles compétences mettant l'accent sur le travail en équipe, l'écoute, la communication ou encore l'organisation ; et qui renforcent non seulement la culture de l'entreprise mais aussi son organisation agile.

Peu importe le métier, la capacité de communiquer à l'oral ou à l'écrit dans le but de diffuser des informations ou de convaincre, restent des compétences appréciées par les recruteurs dans les entreprises. Une plus-value qui peut très bien faire la différence entre deux candidats à diplômes équivalents, nous aborderons cet élément par la suite.

Nous pouvons aussi ajouter, qu'une compétence RH est un ensemble de savoir-faire techniques et managériaux et de dimensions personnelles adoptées par un individu exerçant un travail au sein d'une organisation nécessaires à la conduite des activités professionnelles et à l'atteinte des objectifs.

En ressources humaines, une compétence est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité (personnelle ou professionnelle).

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

La notion de savoir en GRH renvoie donc évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de l'activité ou de la profession, liée à ce qui est commun à la tâche, au poste de travail, au métier, à la profession. L'expérience, sa pratique dans l'exercice de l'activité et en relation avec d'autres, au sein de l'équipe, face aux clients. Pour d'autres spécialistes, la notion de savoir être ne relève pas, par nature, du domaine des compétences. La compétence est alors un processus psychologique constitué d'un ensemble dynamique de :

- un savoir-faire qui dirige l'action,
- des savoirs procéduraux qui sont des schèmes conscients ou inconscients mobilisés. Ex : une procédure pendant l'action,
- un savoir théorique ou des connaissances théoriques,
- des savoirs pratiques, expériences difficilement explicitables par l'opérateur, mais dont le contexte d'acquisition lui est connu. »¹

2-2 Exemples sur les compétences managériales:

Selon une récente étude américaine, qui liste les différentes compétences managériales appréciées chez les ressources humaines dans une organisation ; on peut en citer quelques unes² :

- Capacité de travailler en équipe ;
- Prendre des décisions et résoudre des problèmes dans le cadre de l'activité exercée ;
- Communiquer oralement avec les collaborateurs et les intervenants externes ;
- Planifier, organiser et prioriser le travail (montrer de l'intérêt à son travail) ;
- Rechercher, trouver, obtenir et traiter les informations, et les faire passer pour en faire bénéficier les autres ;
- Vendre et influencer les autres ;

A partir de la définition et de ces exemples de compétences managériales, nous pouvons distinguer celles-ci des compétences décrites dans la section précédente du fait que les compétences RH sont les capacités en savoirs, savoir-faire, savoir-être ou d'autres savoirs techniques et pratiques et d'autres caractéristiques comportementales qui sont adoptées par l'Homme dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle, et qui vont le pousser à réaliser ses objectifs professionnels ; alors que les compétences qu'on a vu précédemment sont

¹ <https://fr.wikipedia.org> consulté le 13 Avril 2017

² <http://www.manpowergroup.fr> consulté le 10 Avril 2017

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

celles dont se caractérise un individu d'un autre, et qu'il adopte non pas forcément dans le cadre de son travail (entreprise) mais dans sa vie quotidienne.

2-3 L'émergence de la notion de compétence dans l'entreprise¹ :

La notion de compétence vient se heurter à d'autres idées telles que le poste ou la qualification, il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'elle introduit et qui justifie l'utilisation de ce nouveau concept.

La compétence du salarié évolue avec le temps, elle peut s'accroître mais aussi se détériorer en fonction du temps ; cette compétence est à mettre en relation avec l'activité, elle doit se traduire par une performance exprimée en objectifs. Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations au sein de l'entreprise.

2-4 Le recrutement par compétences :

Ce ne serait pas vraiment une surprise de dire que les diplômes ne suffisent plus pour garantir un emploi. Les recruteurs creusent au-delà des diplômes acquis auprès des écoles ou des universités et recherchent des compétences bien précises, techniques bien sûr, mais aussi de l'ordre des compétences comme (la pensée critique, résolution de problèmes, créativité, savoir-être, etc.) qui assurent l'adaptation de l'individu à des postes potentiellement très différents.

« La majorité de ces compétences que recherchent les recruteurs peuvent être acquises peu importe le cursus suivi. Le tout est de savoir communiquer clairement sur ces compétences, notamment en démontrant leur maîtrise dans une lettre de motivation et un CV, ou encore lors d'un entretien. Projets développés en équipe, petits jobs d'été ou stages ; tout est bon pour prouver sa capacité à travailler en équipe, planifier et organiser les tâches.

Reste encore à penser à décrire et détailler les tâches et objectifs réalisés et à les mettre en perspective avec les compétences tant recherchées par les recruteurs² ».

2-4-1 Avantages et limites du recrutement par compétences :

Les avantages sont que l'approche compétence semble avoir la vertu de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence orientée vers les résultats se déclinera de la même façon

¹ <http://eduscol.education.fr/> consulté le 10 Avril 2017

² <http://www.manpowergroup.fr/> consulté le 10 Avril 2017

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction. Elle force du même coup à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer¹.

On peut donc distinguer les avantages de cette forme de recrutement, par le fait qu'il peut en faire bénéficier même les personnes n'ayant pas eu les formations et les diplômes requis pour un poste de travail donné, mais qui ont quand même pu acquérir des compétences nécessaires au fil de leur expérience vécue dans leur vie professionnelle ou bien de leur capacité personnelle. Ces personnes sont tout de même rares à trouver mais si l'on cherche bien, on conclura, après les avoir trouvés, qu'elles sont mieux placées que certains diplômés ayant effectué des années d'études.

Les limites, néanmoins, de ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu, la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs. Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail ;

L'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine course à l'employabilité qui n'est pas sans entraîner quelques accidents de parcours².

Nous pouvons ajouter un inconvénient dans le fait que certains recruteurs qui se basent sur les compétences de l'individu au cours des entretiens d'embauche et mettent de côté les formations effectuées, oublient que à un moment donné la personne recrutée va se retrouver dans des problèmes liés aux formations ou aux diplômes qu'elle n'a pas acquis (exemple : notions théoriques sur le droit du travail, notions de mathématiques) il est peu être rare que la recrue se retrouve dans ces cas mais c'est tout de même possible ; et nous pourrions dire qu'avec l'expérience elle finira par acquérir ces savoirs, mais une adéquate formation et un bon diplôme qui va avec sont irremplaçables dans certains cas.

2-5 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

En citant les termes de compétences, emplois, profil, recrutement dans cette section, on n'oublie pas d'évoquer le concept de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) qui est une tâche à ne pas négliger dans toute stratégie d'entreprise.

¹ <http://eduscol.education.fr/> consulté le 10 Avril 2017

² <http://eduscol.education.fr/> consulté le 10 Avril 2017

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

2-5-1 Définitions de la GPEC :

D'après Françoise KERLAN : « *La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...). Ce sont les méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs. Elle correspond aussi aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. Enfin la gestion prévisionnelle des carrières sont des méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise¹.* »

Nous pourrions ajouter que la GPEC est une démarche des ressources humaines qui consiste à mettre en œuvre des pratiques et méthodes de manière à diminuer le plus possible les écarts existants entre les ressources disponibles de l'entreprise et ses besoins que ce soit sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. La GPEC consiste donc à adapter les compétences de l'individu aux exigences du poste.

2-5-2 Les étapes de la gestion prévisionnelle :

- Définition de la problématique et analyse du poste : cette étape se résume à déterminer les besoins qui poussent à avoir recours à la GPEC, elle consiste à définir l'écart entre les emplois, effectifs et les compétences actuelles de l'entreprise et ses besoins ; les outils utilisés ici sont (le tableau de flux du personnel, le bilan social, la pyramide des âges, le référentiel de compétences.)
- Définition du plan d'action : c'est de prévoir les politiques à mettre en œuvre et qui peuvent réduire les écarts trouvés ;
- Mise en œuvre et réalisation du plan d'action : cela consiste à réaliser le plan déjà préparé et de répondre à la problématique, et de résoudre l'écart existant et enfin répondre aux besoins voulus ; les outils à utiliser sont les entretiens annuels d'appréciation, le plan de recrutement, le plan de formation, le plan de communication.

2-6 La mise en pratique des compétences managériales :

Une compétence acquise se doit d'être mise en pratique pour la sauvegarder. Et l'enrichir, par la suite, au gré de l'accumulation d'expériences et suivant le type de savoir en jeu. Le savoir, qui

¹ KERLAN (F), *Guide pour la GPEC*, édition d'organisations, Paris, 2007, P 17

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

regroupe les connaissances acquises immédiatement disponibles, exige une répétition de l'usage des concepts. Le savoir-faire impose une pratique quotidienne. Le savoir-faire dépend des expériences d'interactions dans un environnement social varié.

Nous pouvons conclure qu'une compétence qu'elle soit un savoir, un savoir-faire ou un savoir-être sera perdue si elle n'est pas utilisée ou mise en pratique ; et ce quel que soit le domaine ou la discipline ; prenons exemple d'un joueur d'un instrument, sa compétence ou bien son savoir-faire étant de jouer de cet instrument, sera perdu avec le temps s'il ne joue pas régulièrement.

2-7 Les compétences managériales indispensables aujourd'hui :

Selon Aurélie TACHOT, il existe cinq compétences RH indispensables qui sont¹ :

2-7-1 L'approche Business :

Ces dernières années, les professionnels RH se sont vus attribuer un nouveau concept, celui de Business Partner, un terme qui reflète la dimension stratégique que revêt la fonction.

2-7-2 Des connaissances juridiques :

C'est l'une des conséquences de la complexité juridique actuelle, mais aussi du droit du travail qui évolue au rythme des réformes du gouvernement. Selon Fatima HAOUILI manager chez Fed Human : « les professionnels RH sont de plus en plus sollicités sur les aspects légaux ; il est dans leur intérêt d'intégrer un volet droit social à leurs connaissances notamment s'ils souhaitent se positionner en tant que Business Partner. Aujourd'hui il n'est pas rare que les employeurs s'orientent vers des experts du droit social, qu'ils font ensuite évoluer vers les ressources humaines qui est plus compliqué. »

2-7-3 La souplesse intellectuelle :

« Les entreprises attendent des professionnels RH qu'ils soient proactifs vis-à-vis des fonctions support, juridiques et commerciales. » selon Louis ESPINASSOU. Mais derrière cette volonté se cache un véritable enjeu, celui d'adapter la politique RH d'une entreprise aux équipes, en particulier aux managers que les RH doivent accompagner, en plus d'une souplesse intellectuelle, la fonction doit donc faire preuve d'adaptabilité.

¹ <http://exclusiverh.com/> consulté le 13 Avril 2017

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

2-7-4 La capacité d'innovation :

Sortir du cadre RH pour s'aventurer sur des sujets liés aux nouvelles organisations tels que l'entreprise libérée ou l'agilité, voilà ce que les directions générales demandent également à la fonction RH, une mission qui nécessite une solide capacité d'innovation. Cette compétence est d'autant plus importante que la fonction est désormais entourée d'outils digitaux, qui constituent un terrain d'opportunités.

2-7-5 Le sens de la communication :

Une crise économique a détérioré la relation entre les salariés et les employeurs. Sur ce sujet, les professionnels RH ont leur carte à jouer ; en premier lieu, en incarnant à l'externe la marque employeur de leur entreprise ; en second lieu, en expliquant leur rôle en interne.

2-8 La performance :

Comme nous avons déjà pu l'affirmer, avoir des compétences c'est bien, les utiliser c'est encore mieux, mais ce qui est préférable c'est d'avoir un résultat qui en découle ; ce résultat c'est la performance.

Cependant, pour que l'entreprise prenne connaissance de ses résultats atteints (performance) elle aura recours à une étape importante de son processus qui l'évaluation de la performance.

L'évaluation de la performance, alors, se définit comme étant un jugement sur les qualifications et les mérites des individus au travail. Elle prend en compte l'habilité du salarié dans l'accomplissement de ses tâches ; et c'est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié lors de son travail pendant une période donnée dans une organisation sur la base de critères explicites et des normes bien établies».

L'évaluation de la performance suppose l'identification, le diagnostic des forces et des faiblesses du salarié.

Elle permet de connaître et préparer une relève adéquate à partir des talents disponibles dans l'organisation, autrement dit les meilleurs employés seront sélectionnés pour organiser et préparer une relève appropriée aux besoins de l'organisation.

2-9 Le développement des compétences :

Les entreprises qui souhaitent acquérir de la compétence nouvelle ont recours à la démarche d'acquisition qui se dit recrutement ; mais d'autres entreprises préfèrent avoir recours à la

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

démarche de développement des compétences, étant peut être convaincu que les compétences sont présentes au sein de leurs employés, et qu'il suffit juste de les ressortir et les développer ; ces entreprises affirment aussi que les démarches de développement des compétences sont à court terme diminuées par rapport à celles des démarches de recrutement (qui sont selon eux plus longues et plus coûteuses).

Le développement des compétences doit donc faire partie de la gestion des ressources humaines. Bien qu'il ne soit pas réductible à la formation, le capital humain lui est particulièrement associé. La formation contribue à développer des compétences, cela tient aussi en ce qu'elle constitue un moyen d'action dont l'activation n'est remise en cause par aucun acteur. La formation est supposée profiter à tous et donc constituer un domaine dans lequel un certain consensus peut s'installer.

En premier lieu, la formation profite d'une manière générale à l'ensemble de la société : le taux de chômage et les effets négatifs qui s'ensuivent problèmes sociaux, dépenses publiques sont faibles ; les citoyens s'intéressent à la culture et à la politique ; la population participe activement aux processus de transformation économiques et sociaux, limitant ainsi les problèmes qui y sont liés. À l'inverse, plus le niveau de formation est bas, plus le risque est élevé de devenir chômeur¹.

En second lieu, la formation profite à l'individu : les personnes bien formées ont en général un bon revenu. Une personne sans qualification et travaillant à plein-temps gagne en moyenne moins qu'une personne ayant bénéficié d'une formation professionnelle qualifiante.

Enfin, et c'est une évidence, l'entreprise est également très intéressée au niveau de formation de ses salariés. En réponse aux transformations du travail, elle ne cesse d'accroître son niveau d'exigence à l'embauche, de façon à garantir une adaptation continue des salariés aux mutations du travail. Mais à la différence des deux précédents acteurs, elle n'a pas le même regard vis-à-vis de la dispense de formation. Pour l'employeur, la distinction entre éducation générale et formation spécifique revêt une grande importance, puisque la formation spécifique augmente la productivité de l'individu seulement chez cet employeur.

¹ DIETRICH Anne et GILBERT Patrick et autres, management des compétences (enjeux, modèles et perspectives), Op.cit. P 143

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

Section 3 : L'apport du recrutement dans la recherche des compétences

Comme nous l'avons déjà signalé dans le chapitre précédent, le recrutement est une étape très cruciale dans la stratégie de toute organisation exerçant son activité dans n'importe quel secteur.

Et en détaillant les différentes étapes qui caractérisent son processus, nous avons fini par conclure que le recrutement est une affaire trop sérieuse pour l'entreprise, et il ne s'agit pas seulement de combler les postes vacants, il ne s'agit pas également de chercher, trouver et ramener de la main d'œuvre ; mais il s'agit surtout de trouver la ressource humaine compétente et performante apte à évoluer et faire évoluer l'entreprise.

3-1 L'importance du recrutement :

L'importance d'un bon recrutement réside dans sa faculté à détecter les compétences dont l'entreprise a besoin ; Son importance décisive réside aussi dans sa capacité à attirer les compétences qui intéressent les recruteurs et les entreprises, et dans son aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer, à prendre les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations fructueuses avec leur environnement.

Les entreprises sont, aujourd'hui, de plus en plus contraintes à miser sur le potentiel supposé des personnes recrutées pour lancer de nouveaux projets ou réorganiser des activités ; la capacité à détecter et à attirer les bons profils est donc capitale. L'intérêt à porter à la qualité des recrutements ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer le rôle également déterminant des autres politiques de valorisation et de développement des ressources humaines.

Il est donc nécessaire d'examiner la définition des objectifs du recrutement sous ses composantes et ses enjeux aussi bien pour la structure que pour l'individu. Donc, l'importance du recrutement peut se résumer comme suit¹ :

- **Répondre aux attentes :** Par un faisceau de moyens pour attirer les meilleurs candidats, la structure se place comme une ouverture possible de l'aspiration personnelle d'individus prêts à vivre leur vie professionnelle en harmonie avec leur état d'esprit, leur volonté, leur motivation, leur métier et leurs capacités.
- **Se donner les moyens de réussir :** Il y a dans pratiquement toute les procédures de recrutement l'expression pour le recruteur de réussir l'opération qui lui permettra de renforcer ses équipes et relever de nouveaux défis. Le recrutement est donc un acte positif chargé d'espoir.

¹ KHELASSI (R), Op.cit. P (64, 65,66)

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

- **Se projeter dans l'avenir** : Recruter c'est avoir une vision à long terme de l'avenir professionnel du recruté mais aussi de l'avenir de la structure toute entière. On peut comprendre par là que le recrutement est une occasion remarquable de faire des projections dans l'avenir et d'imaginer des lendemains meilleurs.
- **Etablir une politique d'ensemble** : Tout type d'organisation a besoin de cohérence et de cohésion. Le recrutement offre ainsi un intérêt particulier pour revoir la politique d'ensemble de la gestion du personnel et par là même, de la politique d'ensemble de toute la structure par la fixation d'objectifs.
- **Rechercher d'autres motivations** : Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le fait de recruter entraîne un questionnement en interne de la structure car cela n'est pas anodin ni même sans présenter des risques majeurs en cas d'erreur.
- **Faire le point** : Pour un candidat en quête d'un poste à la hauteur de ses ambitions, le recrutement est en soi et pouvant propulser mais aussi remettre en cause un nombre conséquent d'idées reçues sur le travail, la carrière professionnelle, l'ambition.
- **Examiner la politique salariale** : A chaque recrutement, la question du salaire est une question récurrente qui a pour conséquence majeur de revoir les critères qui régissent l'ensemble des rémunérations. C'est ainsi que les coefficients, les indices, les niveaux hiérarchiques ont tendance à remettre en question les résolutions liées aux décisions de départ.
- **Recentrer l'activité** : La culture d'une structure découle de ce que son personnel en fait. Le recrutement est donc propice à se recentrer sur des métiers de base en renforçant les équipes sur des savoirs existants ou en y intégrant de nouveaux. La formulation complète des activités à partir de nouveaux entrants est donc propice au débat et à la volonté d'aller de l'avant en repartant sur des bases saines.

3-2 L'enjeu d'un recrutement réussi :

Afin de trouver les compétences ou le profil requis par le poste à pourvoir, plusieurs conditions doivent être réunies, en plus du processus de recrutement qui doit être suivi à la lettre ; et il s'agit bien évidemment, en premier lieu, d'identifier de façon claire les compétences du poste ainsi que les besoins de l'organisation.

Mais de nos jours, les organisations, afin de minimiser les risques de reproduction sociale. Ce peut être en effet la tendance naturelle des recruteurs ou de leur encadrement à inconsciemment ou consciemment privilégier des profils leur ressemblant (même école, sexe, origine sociale,

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

socio-économique ou religieuse, etc.) et ce, probablement pour limiter l'incertitude de leurs choix. La cooptation, aussi, génère de la reproduction sociale qui peut freiner l'innovation adaptative. Les pratiques de discrimination, qui portent atteinte à l'égalité des chances doivent être également repoussées.

Et donc, l'enjeu pour une démarche de recrutement réussi, est de laisser de côté les tendances de recruter toujours les mêmes profils et de s'aventurer à en chercher de nouveaux qui sont, peut être, compétents davantage. Comme on dit « l'aventure est dangereuse mais la routine est mortelle. »

3-3 La compétence dans le processus de recrutement¹ :

Le processus de recrutement a toute sa place à prendre dans différentes étapes du processus de recrutement, de par le fait que :

- La compétence est un critère de sélection, car dès la phase d'analyse du besoin, une étude est utile pour déterminer les compétences utiles aux fonctionnements d'un service et déterminer les effectifs nécessaires.
- Les indicateurs de compétence représentent la manière ou la façon de mesure de chaque compétence, le recruteur est chargé de déterminer les meilleurs indicateurs pour évaluer les compétences détenues par chaque candidat et avec moindre erreur possible.
- Ce n'est pas toujours à travers les études et formations et expérience que les compétences figurant sur la liste des critères de sélection de mesure, c'est pour cela que le recruteur adopte d'autres moyens pour mesurer les critères de sélection ;
- L'évaluation des compétences est un processus réglementé de la GRH qui touche la plupart de ces fonctions en particulier le recrutement car l'évaluation se fait par le biais de l'entretien de sélection, sert à mesurer et à suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les objectifs fixés.
- Les décisions sont prises après les deux démarches décrites avant l'analyse des postes, le bilan des aptitudes, de la personnalité et des compétences ont fourni deux séries d'informations, l'une sur les besoins des postes, l'autre sur les ressources individuelles. Ainsi ces informations servent dans le cas le plus classique à prendre une décision de recrutement interne ou externe.

¹ YAHIA (Z) et HADID (A), mémoire de licence en sciences commerciales option management, « le recrutement comme acte de choix des compétences », EHEC, 2012, P 55-59

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

3-4 Les exigences des recrutements en termes de recherche des compétences :

Pour conclure ce chapitre en faisant le lien entre la recherche des compétences et le recrutement, et identifier l'apport de ce dernier dans l'entreprise en matière de compétences RH, on se doit d'analyser les exigences des entreprises. Selon Jean-Marie PERETTI, les catégories de compétences que les entreprises exigent sont¹ :

3-4-1 Le parcours professionnel :

L'entretien de sélection est souvent consacré pour les candidats expérimentés à l'examen de leur parcours professionnels.

Le recruteur doit essayer de percevoir le réalisme du parcours qui ne manque pas souvent d'ignorer les passages à vide, les ruptures intempestives de contrat, la survalorisation de certaines missions ou fonction d'encadrement.

Les examens du parcours professionnel permettent de valider l'acquisition d'une expérience professionnelle, mais le recruteur doit faire confiance à celui qui expose son parcours et qui a rarement l'occasion de confronter les affirmations du candidat et la réalité de son expérience en la confrontation avec les personnes qui auraient pu connaître le candidat.

3-4-2 Les compétences scolaires et universitaires :

Les CV font état des formations effectuées par les candidats et des niveaux atteints. La pertinence des informations est souvent limitée.

Hors les quelques écoles prestigieuses relativement bien reconnues, il est difficile d'apprécier en connaissance le contenu des formations et le degré de performance atteint par ceux qui sortent d'un cursus particulier.

Le niveau atteint est parfois fantaisiste, et il est parfois difficile d'en tester la réalité. C'est la même chose pour les capacités linguistiques, où les approximations sont plus grandes et où les affirmations de possession d'un niveau de maîtrise de la langue anglaise ne résistent pas au premier interrogatoire oral de sélection.

¹ PERETTI J-M, Tous DRH, Op.cit, P 96

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

3-4-3 Autres compétences attendues par les entreprises :

D'une manière générale, hors les domaines de la recherche où certains domaines précis ou des qualifications scolaires ou universitaires sont requises, les entreprises espèrent davantage d'un candidat que de simples connaissances livresques.

Elles attendent autant du savoir-être, qu'un savoir-faire et des qualités ou talents qui s'acquièrent peu dans nos universités.

Ces qualités sont l'art de diriger et d'animer des personnes, la capacité d'organisation et de gestion, la faculté de travailler en équipe peu pratiquée dans les grandes écoles, la maîtrise de soi en situation de stress, l'art de la présentation orale ou écrite qui manque beaucoup de cadre.

Ces qualités essentielles pour l'intégration réussite du nouveau collaborateur sont difficiles à apprécier malgré leur importance et c'est pour cette raison qu'il conviendrait de mettre au point des normes de compétences professionnelles qui permettraient d'avoir une opinion plus juste des véritables talents d'un candidat donné.

3-5 Le rôle des managers dans le choix des compétences :

Comme nous avons du le dire précédemment, le recrutement est une fonction partagée, les managers doivent être impliqués dans le choix des compétences dès l'amont. Selon Jean-Marie PERETTI : « les compétences managériales de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le petit chef, jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants intègrent de plus en plus leurs capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes. »¹

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

- Choisir et savoir recruter les collaborateurs non-cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité ;
- Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés ;

¹ PERETTI J-M, Tous DRH, Op.cit. P21-36

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

- Former, en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formations actuels et futur de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.
- Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

Ces quatre éléments sont les principaux savoirs que doit maîtriser tout manager pour réussir le pari du recrutement.

Dans une logique de partage du MRH par les compétences, les managers représentent un élément central d'acquisition des compétences par le recrutement ; leur apport se ressent à tous les niveaux du processus de recrutement, depuis l'expression du besoin jusqu'à la concrétisation et l'intégration du recruté. En effet, les managers sont les plus près des champs d'actions de l'entreprise ; leur position légitime nécessite de les consulter et de savoir leurs avis sur tous ce qui concerne le choix, la classification, la recherche et le recrutement des compétences. »¹

3-6 L'apport de la démarche recherche de compétences :

Les directions des ressources humaines se plaignent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser du personnel qualifié ; ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. « *Les échecs qui ont un cout social, économique et humain important et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme*². »

« *Une démarche de recherche de compétences adaptée doit s'inscrire dans une démarche préalable à long terme ; une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement qui doit s'inscrire dans les lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise*³. »

Les préalables au recrutement commencent par une demande formulée auprès du service RH par un responsable hiérarchique, qui doit obtenir l'accord du DRH ; une définition d'embauche pour

¹ ALLIA (S) et HAMIMED (I), Mémoire de Licence en sciences commerciales option Management, « l'apport du recrutement dans le choix des compétences », EHEC, 2012, P 43

² COHEN (A), *toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2006, P 90

³ ALLEGRE (C) et ANDREASSIAN (A), *GRH : valeur de l'immatériel*, édition Dunod, Paris, 2008, P 34

Chapitre II : LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA MISE EN VALEUR ET LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

un poste doit être compatible avec la politique générale de l'entreprise qu'elle soit définie ou non dans le cadre de la GPEC. Ce processus de recrutement suit une démarche très formalisée qui commence avec la demande d'un chef hiérarchique, étant un processus incontournable dans la vie de toute organisation, il engage pourtant l'organisation à long terme ; l'idéal serait donc d'avoir la bonne personne au bon endroit.

La démarche en question joue un rôle du premier rang dans le processus de recrutement dans l'organisation à cela il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, les qualifications, la personnalité les plus adéquates possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation. Cette démarche comporte des enjeux non négligeables qu'on a cités précédemment.

En conclusion, toute compétence reste virtuelle si elle n'est pas mise en pratique, cela suppose l'exercice d'une activité professionnelle, le plus souvent dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation qui ont également des compétences, des objectifs et des stratégies qui assurent leur compétitivité.

On ne peut donc éviter de se demander en quoi et pourquoi les compétences individuelles sont importantes pour l'organisation ; sur quels points la prise en compte des compétences modifie la gestion des carrières ; et comment l'organisation peut tirer parti de la diversité des compétences individuelles et doit faire régulièrement l'inventaire de son stock de compétences, de celles que les retraites vont lui faire perdre et des nouvelles compétences nécessaires à sa stratégie.

A ce stade, nous avons abordé tous les concepts qui constituent notre thématique, à présent nous passons à l'analyse de l'enquête qui s'est déroulé au sein de l'entreprise PROMO INVEST SPA.



Chapitre III : Etude de cas

Chapitre III : Etude de cas

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons l'entreprise et sa structure, et étudierons le processus de recrutement adopté, et analyserons notre enquête basée sur un guide d'entretien avec les responsables managers et un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise.

Cependant, ce chapitre sera divisé comme suit : La première section qui sera consacrée à la présentation générale de PROMO INVEST ; la deuxième section, où nous définirons le processus de recrutement adopté au sein de cette entreprise ; et enfin nous consacrerons la troisième section pour analyser le guide d'entreprise et le dépouillement du questionnaire.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise PROMO INVEST SPA

Cette section aura pour objectif de faire une présentation générale de l'entreprise objet de notre cas d'étude, ainsi que la présentation du service d'accueil qui est la direction des ressources humaines.

1-1 Historique et présentation de PROMO INVEST spa :

1-1-1 Historique sur PROMO INVEST spa :

L'histoire de ce holding est atypique. Il est né de la volonté d'un homme qui se trouve à la tête de plusieurs sociétés employant 2 183 personnes et qui a pour devise le compter sur soi pour un client roi. Cet universitaire de profil est né à Metmour, dans la wilaya de Mascara au sein d'une fratrie de 7 frères et sœurs, issus d'une famille de gros propriétaires terriens. Agriculteurs de père en fils, rien ne les prédestinait à construire un groupe d'excellence managériale et opérationnelle et devenir leader sur le marché algérien dans différents pôles d'activités : agriculture, énergie, travaux publics et bâtiment, services, entre autres, Hôtellerie et logistique.

L'amour de la terre sera l'élément déclencheur d'une réussite fulgurante. Face à la difficulté de trouver suffisamment de carburant pour ses engins agricoles, il décide d'ouvrir une station-service, puis deux, puis trois, décroche un partenariat avec BP et finit par créer le fleuron du groupe : PETROSER.

En 1999, leurs premiers vignobles ont vu le jour à Mascara sur une superficie de 6,5 hectares. Et en 2001, ils ont réalisé dans le cadre du PNDA plus de 3600 hectares de plantations de vignes en faveur des agriculteurs de Mascara, de Saida, de Tiaret et de Blida.

Bien entendu, leur ambition grandissait au fur et à mesure qu'ils constataient les fruits de notre labeur. Cependant, à cette époque, il y'a avait des dysfonctionnements au niveau

des ruptures en approvisionnement en carburant, ce qui perturbait leur travail. Ils ont décidé de racheter une station de services, qui était en cours de réalisation et mise en vente par le défunt oncle du PDG et laquelle par chance se trouvait à proximité de leurs exploitations. Cependant le problème persistait et ils manquaient constamment de carburant pour faire tourner leurs engins. L'agriculture ne peut pas fonctionner sans énergie, les deux sont imbriquées. C'est alors que l'idée de se lancer dans les services pétroliers leur est venue. En 1997, ils ont créé la société PETROSER, et ont réalisé leur première acquisition d'un camion citerne SNVI en 1999 pour s'approvisionner en carburant, mais malgré cela les ruptures de stock étaient fréquentes. Encore une fois ils étaient devant une contrainte qu'il fallait éluder et la décision d'investir dans le créneau de l'énergie se posait avec acuité. Il fallait donc régler le problème à la source. Ils ont alors déposé leur dossier pour l'obtention d'un agrément afin de commercialiser et distribuer eux même le carburant et lubrifiants

PETROSER est devenue un acteur majeur dans le domaine de la distribution des carburants et production de lubrifiants et spécialités pour répondre aux besoins du marché national qui ne cesse d'augmenter.

1-1-2 Les principales activités de PROMO INVEST :

Créée en 2010, PROMO INVEST, maison mère, est une société de gestion de participation des ressources du groupe, elle est producteur, distributeur et prestataire de services, qui a pour principales missions : la stratégie, l'engineering financier, l'audit, le contrôle de gestion, la fiscalité, le droit des affaires, la communication et les relations extérieures. Son ambition : construire un groupe d'excellence managériale et opérationnelle pour devenir leader et un modèle sur le marché algérien dans ses quatre pôles d'activité à savoir :

- PETROSER (carburant)
- POLYTRAV (bâtiments, travaux publics)
- ORUS (agriculture)
- KHADAMAT (loisirs, voyage, tourisme, hôtellerie)

L'objectif de l'entreprise étant d'offrir aux consommateurs un éventail de produits et services aux standards internationaux, de créer des richesses et de l'emploi, d'attirer et retenir ses employés en leur donnant des opportunités de carrière, dans des compagnies aux bases financières de croissance et de profit, saines.

1-2 Présentation de la direction des Ressources Humaines :

1-2-1 Objectifs et finalités du service :

- Satisfaire les besoins en recrutement et gérer les prévisions en matière de recrutement pour maintenir la stabilité de l'entreprise en conformité avec les orientations du groupe PROMO INVEST et les exigences légales et réglementaires applicables
- Gérer et évaluer les compétences requises ;
- Réduire les écarts et développer les compétences.

1-2-2 Composantes du service:

- **Commission de réflexion RH :** La commission ad hoc composée de messieurs, le Directeur Général Adjoint chargé des affaires juridiques et les Directeurs d'Administration Générale (pôles industrie et distribution),
- **Responsable de services RH :** Les responsables de gestion des Ressources humaines des différentes entités dépendante du Groupe TAQA INVEST SPA

1-2-3 Les responsabilités de la direction des ressources humaines :

La commission de réflexion RH a la responsabilité de la création l'animation et la modification de la procédure de recrutement, après approbation du comité exécutif.

Les responsables de services RH, sont responsables, chacun dans la structure dont il a la charge, de l'application de la présente procédure.

1-2-4 Le contenu des taches de la direction des ressources humaines :

- **Le recrutement**

Les étapes du recrutement s'intègrent dans un processus bien déterminé qui s'attèle sur plusieurs étapes ;

1. Approche (la stratégie du recrutement)
2. Analyse (l'analyse des processus organisationnels et des compétences associées)
3. Annonce (la précision de l'emploi et l'appel à candidature)
4. Appréciation (le choix du candidat)
5. Accord (la négociation du contrat)
6. Accueil (du premier jour à la confirmation d'emploi)

Cette évolution est liée aux progrès techniques des emplois, aux nouvelles exigences des clients, à la réglementation, à la progression des compétences, ...

- **Les fiches de postes :**

Pour tenir compte de ces nouvelles données, les fiches des emplois nécessitent régulièrement des mises à jour. Elles sont actualisées par le responsable opérationnel concerné qui transmet des informations au RH qui met à jour le référentiel des emplois de l'entreprise.

A partir de la base de données, les nouvelles fiches d'emplois sont rapprochées des fiches de compétences du personnel pour déterminer si les compétences nécessaires sont présentes et disponibles dans l'entreprise.

Si les compétences sont effectivement disponibles dans l'entreprise, le processus de recrutement interne est mis en place :

- Annonce interne (diffusion, affichage)
- Appréciation (entretiens pour sélectionner le meilleur candidat)
- Accord (proposition d'évolution du contrat)
- Accueil (confirmation d'évolution)
- Accompagnement GPEC : un plan d'actions (dont formation éventuelle) est défini et la personne sélectionnée opère dans sa nouvelle mission, et le service RH sera chargé du suivi des actions et l'entretien annuel.

Si les compétences ne peuvent être recrutées en interne, le processus de recrutement externe sera mis en branle.

- ✓ **Remplacement des départs :**

Le remplacement des salariés démissionnaires de l'entreprise occasionne souvent et dans l'urgence, un recrutement externe.

Plus les départs seront anticipés, plus les compétences pourront être transmises en interne. Ainsi, le recrutement pourra s'effectuer plus facilement à un niveau de compétences moins exigeant. Quant aux départs à la retraite sont les plus faciles à prévoir avec le transfert de l'expérience par tutorat pouvant s'organiser sur une ou plusieurs années. Cette politique « senior » est incluse dans la réflexion globale GPEC de l'entreprise.

- **La période d'essai :**

La période d'essai précède l'engagement définitif du salarié et le contrat de travail doit en préciser l'existence et la durée, conformément aux dispositions de la convention collective de l'entreprise.

✓ **Durée de la période d'essai**

Elle est fixée par les parties au contrat dans le respect des limites légales.

✓ **Prorogation de la période d'essai**

Le renouvellement de la période d'essai n'est possible que dans le respect des dispositions de la convention qui, elle-même, s'inscrit dans les limites fixées par la loi. Il doit résulter d'une volonté non équivoque des parties et constaté de préférence par écrit.

A l'issue de la période d'essai (ou de sa prorogation) et en tout état de cause avant le dernier jour, l'employeur doit :

- Soit, prononcer le rejet de confirmation de l'intéressé ce qui entraînerait, **la rupture du contrat de travail,**
- Soit, prononcer la confirmation de l'intéressé, ce qui impliquerait, **son recrutement définitif.**

✓ **Rupture de la période d'essai :**

La loi relative aux relations de travail stipule que « La relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties, sans indemnités ni préavis » (L90.11-A20)

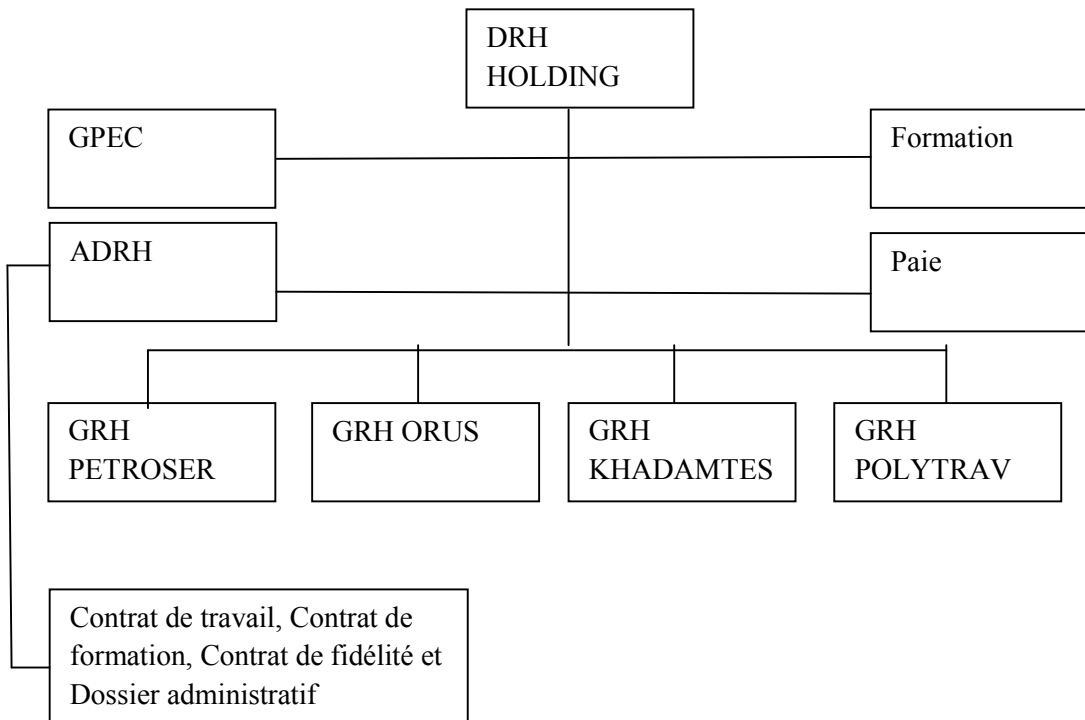
L'employeur peut se prononcer sans pour autant :

- Attendre la fin de la période d'essai,
- ni alléguer des motifs à l'appui de la décision.

✓ **Situation du travailleur durant la période d'essai :**

« Le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai » (L90.11-A19)

Figure 3-1 : Organigramme de la direction des ressources humaines:



Source : documents de l'entreprise

Section 2 : Le processus de Recrutement adopté au sein de PROMO INVEST

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de la mise en place de la politique recrutement au sein du groupe.

Cette procédure s'applique à l'ensemble du personnel du groupe, et ce quelque soit le poste de travail, exceptés les dirigeants de l'entreprise. Appliquant Loi N°90.11 du 25 Avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée.

La commission de réflexion RH composée du directeur général adjoint chargé des affaires juridiques et les directeurs d'administration générale, a la responsabilité de la création l'animation et la modification de la procédure de recrutement, après approbation du comité exécutif.

2-1 Les étapes du processus de recrutement de PROMO INVEST :

Le processus de recrutement adopté par Promo invest suit des étapes bien définies qui sont les suivantes :

- 1- L'élaboration de la stratégie de recrutement ;
- 2- Analyse des processus organisationnels ;

- 3- La précision de l'emploi et l'appel à la candidature (annonces)
- 4- Le choix du candidat (appréciation)
- 5- La négociation du contrat (accord)
- 6- Accueil (du premier jour à la confirmation d'emploi)

2-1-1 Elaboration de la stratégie :

Cette étape consiste à la conception de la stratégie de la procédure de recrutement, c'est-à-dire les origines de la décision de recrutement, Cette première étape est celle qui précise le besoin, la mission, les attentes. Elle oriente toutes les autres étapes du recrutement :

- L'évolution des métiers ou de l'organisation de l'entreprise ;
- Augmentation de l'activité de l'entreprise (création de nouveaux emplois...)
- Le remplacement des départs (démission, retraite...)

- **Evolution des métiers ou de l'organisation :**

Cette évolution est liée aux progrès techniques des emplois, aux nouvelles exigences des clients, à la réglementation, à la progression des compétences, ...

Pour tenir compte de ces nouvelles données, les fiches des emplois nécessitent régulièrement des mises à jour. Elles sont actualisées par le responsable opérationnel concerné qui transmet des informations au RH qui met à jour le référentiel des emplois de l'entreprise.

A partir de la base de données, les nouvelles fiches d'emplois sont rapprochées des fiches de compétences du personnel pour déterminer si les compétences nécessaires sont présentes et disponibles dans l'entreprise.

Si les compétences sont effectivement disponibles dans l'entreprise, le processus de recrutement interne est mis en place :

- Annonce interne (diffusion, affichage)
- Appréciation (entretiens pour sélectionner le meilleur candidat)
- Accord (proposition d'évolution du contrat)
- Accueil (confirmation d'évolution)
- Accompagnement GPEC : un plan d'actions (dont formation éventuelle) est défini et la personne sélectionnée opère dans sa nouvelle mission, et le service RH sera chargé du suivi des actions et l'entretien annuel.

Si les compétences ne peuvent être recrutées en interne, le processus de recrutement externe sera mis en place.

- **Augmentation de l'activité de l'entreprise :**

Lorsque les demandes et les commandes des clients augmentent, la direction et le responsable des Ressources Humaines vérifient si les fiches d'emplois actuelles restent d'actualité par rapport à une éventuelle modification d'organisation des équipes. Si ce n'est pas le cas, le responsable Ressources Humaines et les responsables opérationnels doivent construire de nouvelles fiches d'emplois pour bien cibler les besoins en recrutement. Si les fiches d'emplois existent, le responsable ressources humaines peut mettre en place le processus de recrutement externe.

- **Remplacement des départs :**

Le remplacement des salariés démissionnaires de l'entreprise occasionne souvent et dans l'urgence, un recrutement externe.

Plus les départs seront anticipés, plus les compétences pourront être transmises en interne. Ainsi, le recrutement pourra s'effectuer plus facilement à un niveau de compétences moins exigeant. Quant aux départs à la retraite sont les plus faciles à prévoir avec le transfert de l'expérience par tutorat pouvant s'organiser sur une ou plusieurs années. Cette politique « senior » est incluse dans la réflexion globale GPEC de l'entreprise.

2-1-2 Analyse des processus organisationnels :

Cette étape correspond à l'analyse des tâches et de l'organisation, c'est-à-dire l'analyse des fiches d'emplois existantes ou la construction de nouvelles fiches d'emplois, La conséquence de ces deux premières étapes est la décision de recrutement qu'il soit effectué en interne ou en externe, en fonction des compétences disponibles dans l'entreprise :

- mode opératoire (logigramme des opérations défini dans les processus),
- compétences associées (pour la satisfaction de chaque opération du mode opératoire).
- définition de fonctions (les attentes de la mission reprises au contrat de travail),
- cartographie des emplois (positionne les emplois de l'entreprise et permet de visualiser un parcours de professionnalisation),
- compétences transposables (les rapprochements pour, ou venant, des autres emplois).

2-1-3 Annonce de recrutement et appel à candidatures :

Cette étape a pour objectif d'intéresser les candidats potentiels ; c'est le début de la communication du recrutement. En fonction de la description du besoin, le responsable

ressources humaines rédige et diffuse les annonces d'offre d'emploi. Il doit également repérer les candidatures spontanées correspondantes ou proches du profil recherché.

2-1-4 Appréciation et choix des candidatures :

Cette étape cruciale a pour but d'analyser les candidatures, suivant les critères définis, pour la sélection et la convocation aux entretiens.

Les candidats sélectionnés sont convoqués pour un premier entretien afin d'obtenir toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour le choix définitif. L'entretien est réalisé par le responsable Ressources humaines, le responsable hiérarchique et le Directeur Général en plusieurs étapes : accueil du candidat, audition du candidat, présentation de l'entreprise, conclusion de l'entretien.

2-1-5 Accord et négociation du contrat

L'étape a pour objectif de contractualiser la relation entre l'entreprise et le candidat retenu : négociation des modalités de l'embauche, signatures des documents : fiche de poste, conditions d'emploi.

Dans le cas d'un recrutement interne, cette étape consiste à revoir le contrat existant si la mission correspond à une évolution dans l'organigramme hiérarchique ou à une évolution des responsabilités de la personne (promotion).

2-1-6 Accueil des candidats acceptés :

Cette étape finale a pour but de mettre à l'aise le nouvel embauché en lui donnant un temps d'adaptation pour qu'il découvre et s'inscrive le plus rapidement possible dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, les premiers contacts, les premières impressions, les premiers jours dans l'entreprise sont très importants en termes de prise en compte de la personne, d'intégration et d'image de l'entreprise. L'accueil se prépare (présentation des services et collègues, remise du matériel individuel et précisions sur l'emploi). Il en est de même pour l'organisation de la période d'essai (organisation des équipes, validation des compétences, tuteur, ...)

Dans le cas du recrutement interne, cette étape est également indispensable notamment lorsque la personne change de service ou de site.

Pendant la période d'essai, et suivant le plan défini préalablement, la personne opère dans sa mission. La fiche de compétences est renseignée par le responsable opérationnel tout au long de la période d'essai. En fin de période d'essai, les compétences sont confirmées par le responsable opérationnel en entretien dont les résultats seront notifiés à la structure RH.

Section 3 : Etude de cas

Cette présente section aura pour objet de présenter l'étude de cas qui a été faite au sein de PROMO INVEST SPA, cette étude se fera, en premier lieu, par guide d'entretien destiné aux managers opérationnels de l'entreprise, ensuite nous ferons un questionnaire destinés aux employés de l'entreprise afin de compléter notre étude.

3-1 L'étude qualitative par entretien :

Afin d'apporter des réponses à notre problématiques, nous avons jugé primordial de nous entretenir avec les managers opérationnels de l'entreprise.

3-1-1 La méthodologie du guide d'entretien :

Cette enquête qualitative se focalise sur un entretien directif, pour connaître le fonctionnement de PROMO INVEST en matière de recrutement, et d'analyser la perception du recrutement par compétences et son apport.

Cet entretien se porte sur cinq managers activant dans l'entreprise. Il a été appuyé sur un guide d'entretien composé d'un ensemble de 17 questions en relation avec notre thème et problématique de recherche. (Voir le guide d'entretien Annexe N°1)

Question 1 : On dit que le recrutement est un acte managérial important pour l'entreprise, qu'en pensez-vous ?

Tous les managers interrogés confirment l'idée en disant que le recrutement est l'un des maillons de l'entreprise, il permet de doter l'entreprise de ressources humaines qui vont contribuer à l'atteinte des ses objectifs.

Un des managers souligne : « Le recrutement coute cher en argent, en espoir, en énergie, en confiance et crédibilité, cependant il n'est pas une opération sans risque car il est important de poser les bonnes questions, d'utiliser les bons outils et les bons indicateurs et mettre en place une stratégie et tout cela doit répondre au besoin exprimé par l'entreprise.

Ils ajoutent que le recrutement est un acte de grande responsabilité auquel plusieurs personnes devraient prendre part. D'un côté, il est primordial que le responsable de la structure accueillante puisse valider le profil recherché sur le plan technique, et d'un autre, que la DRH intervienne afin qu'il y ait une validation sur le plan social, rémunération, comportemental et psychologique du candidat. Tout cela, bien sûr devrait se faire dans le cadre de la stratégie globale tracée par la DG. »

Question 2 : avantagez-vous le recrutement de type CDD ou de type CDI ?

Les managers disent que le choix du type de contrat dépend du poste à pourvoir et la durée de vie de celui-ci, du besoin exprimé et à la position managériale, car le CDI convient aux postes permanents d'activité continue à condition de mettre une période d'essai pour évaluer la performance du candidat, le CDD quant à lui est pour les postes temporaires qui seront clôturés dans le temps, ou s'agit d'un besoin de recrutement pour des projets préalablement connus, et est recommandé pour un besoin saisonnier.

Question 3 : Quel est le moyen de recueil de candidatures que vous utilisez ?

La réponse à cette question a différé d'un manager à un autre. La majorité des managers disent que l'outil utilisé dépend du poste et du profil recherché ; par exemple, il est préférable d'utiliser la presse écrite pour les postes de manœuvre et d'utiliser l'E-recrutement pour les postes à responsabilités.

Tandis que d'autres affirment que tout canal est utile lorsqu'il s'agit de recueillir des candidatures. L'un des managers a précisé : « un excellent recruteur vaut dix recruteurs moyens, car il a la capacité à chercher et trouver les bons profils et de les attirer vers l'entreprise ». Un autre manager affirme que l'E-recrutement est le plus utilisé.

Tous de même la consultation des candidatures spontanées représente aussi un moyen pertinent de sorte qu'un recruteur, lors d'un recrutement, a la capacité de différencier entre les CV (chose qui très primordial) car celui-ci est un outil qui sert à obtenir une entrevue et non pas un job ; cependant un CV n'est pas perçue comme un simple outil mais comme un sésame destiné à ouvrir les portes du bureau d'un employeur ; et avec le grand nombre de CV que le recruteur consulte, il va parcourir chacun d'eux de façon très rapide, c'est pourquoi l'information pertinente doit lui sauter aux yeux comme ces mots-clefs que le recruteur a en tête et qu'il souhaite retrouver dans un CV.

Question 4 : Comment se décrit le profil idéal que vous recherchez ?

D'après les managers, cela dépend de la nature du poste, il est intéressant de recruter un candidat ayant de l'expérience, mais également intéressant de recruter quelqu'un ayant du potentiel et compétent même s'il ne possède d'expérience professionnelle dans le domaine.

Parmi les managers interrogés, l'un d'eux a affirmé que l'expérience est cruciale mais le talent peut la compenser dans une certaine mesure, et aussi qu'il est important de ne pas se

centrer dans les recrutements sur les compétences mais d'essayer d'ouvrir la porte aux personnes qui aideront l'entreprise à grandir grâce à d'autres qualités, comme la capacité de s'adapter rapidement et de s'impliquer.

Un autre manager a ajouté un exemple en expliquant que le poste de manager exige une expérience mais aussi des compétences spécifiques, alors que pour le poste des subordonnés, le choix est orienté « potentiel » au détriment de l'expérience.

Tout de même l'expérience reste un critère à ne pas négliger dans les recrutements surtout dans le cadre des postes à responsabilités.

Question 5 : Les fiches de postes sont-elles mises à jour régulièrement ?

Certains des managers interrogés affirment que les fiches de postes soient mises à jour de façon régulière car cela prouverait que l'entreprise elle-même est à jour dans son activité et dans sa stratégie, et cela contribuerait à son développement.

Question 6 : Est-ce que vous vous impliquez dans le processus d'accueil et d'intégration des candidats ?

Tous les managers ont confirmé qu'ils sont tous impliqués, d'une manière où d'une autre, au processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, car c'est une étape cruciale du processus de recrutement, et ce sont eux les responsables du déroulement de ce processus.

Question 7 : Comment se fait l'intégration du nouveau candidat ?

D'après tous les managers interrogés, l'intégration des nouveaux collaborateurs se fait avec des journées de présentation ou bien le coaching. Tandis que pour d'autres managers, l'intégration doit être structurée et encadrée commençant par une journée de présentation, suivi d'une formation d'une courte durée.

Ils rajoutent qu'une bonne intégration des nouveaux candidats renforce le sentiment de sécurité.

Question 8 : croyez-vous que la période d'essai permet réellement de connaître et comprendre la personnalité du candidat ?

Parmi les managers interrogés, certains sont convaincus que la période d'essai est un moyen qui permettra d'évaluer le candidat et de découvrir sa personnalité. Tandis que d'autres pensent qu'une période d'essai est certes efficace pour évaluer, à court terme, son potentiel et ses compétences mais cela ne détermine pas sa vraie personnalité pour le long terme, et ne permet pas

d'évaluer si ses attentes répondent réellement aux attentes professionnelles et culturelles de l'entreprise.

Question 9 : Pensez-vous que la communication interne au sein de l'entreprise facilite l'échange avec les RH ?

L'ensemble des managers interrogés sont convaincus que le cadre actuel de la communication interne facilite aux nouveaux candidats l'échange et le feed-back avec les responsables de la hiérarchie.

Ils rajoutent que cela permet de créer des liens solides entre les managers et les subordonnés de l'entreprise et influence, donc, positivement sur la performance que ce soit sur le court ou long terme ; cette performance se traduit par l'implication dans le travail, la ponctualité, la motivation et l'esprit d'équipe.

Question 10 : Quels sont les constats sur la façon de travailler des nouvelles recrues ?

La réponse à cette question est l'adaptation rapide des nouveaux collaborateurs, et leur forte implication dans leur travail, ce qui montre que les collaborateurs sont motivés dans leur poste de travail, et en parallèle leurs compétences vont contribuer à la performance de l'entreprise.

Question 11 : Faites-vous appel autant que possible à la promotion interne ?

La majorité des managers interrogés pensent qu'il est important de se tourner vers la promotion interne car cela permet aux RH de se situer dans la hiérarchie et de développer leurs capacités mais aussi leur expérience au sein de la même entreprise, bien que cette méthode de recrutement n'est actuellement pas très utilisée dans l'entreprise. Ils rajoutent que la promotion interne permet de limiter les coûts supplémentaires des recrutements et de recherche de nouveaux candidats.

Question 12 : Quels sont les critères de sélection sur lesquels vous vous basez pour recruter ?

L'ensemble des managers jugent indispensable le critère de potentiel et de compétences chez les candidats pour être recrutés, ainsi que leur expérience dans le domaine et les formations et diplômes obtenus, même si ces derniers perdent de leur valeur sur le marché du travail.

Ils rajoutent que l'âge, la motivation, la disponibilité et le niveau d'instruction sont aussi des critères importants.

Chapitre III : Etude de cas

Un manager affirme : « Deux dimensions importantes sont prises en compte : La dimension comportementale et relationnelle (En premier lieu). La dimension compétence technique requise par le poste (Hard Skills) (En second lieu) ».

Question 13 : Que pensez-vous de la technique de recrutement par cooptation ?

Selon les managers, la cooptation permet, certes de renforcer la confiance entre l'employeur et l'employé et est aussi économique, ils rajoutent qu'elle peut être utile mais sous réserve d'être objectif et prudent, mais il est préférable de ne pas recruter une connaissance car cela peut influencer sur la relation de travail sur le moyen ou long terme au sein de l'entreprise.

Ils rajoutent : « Elle porte ses fruits dans plusieurs situations, quand il y a urgence de recrutement. D'un autre côté, ce type de recrutement permet déjà de minimiser le risque sur le profil de la personne recherchée puisqu'elle est déjà connue, que ce soit sur le plan compétences ou relationnel. Par contre, il est déconseillé de généraliser ce type de recrutement au sein de l'entreprise et de l'utiliser dans des situations et niveaux de profils bien déterminés. »

Question 14 : Quelles sont les erreurs à éviter en matière de choix des candidatures ?

Certains managers interrogés disent que l'erreur à éviter est de recruter des personnes incompetentes même si celles-ci disposent d'une expérience ou d'une ancienneté ou a acquis des formations et diplômes au cours de sa carrière car cela est un risque pour la performance de l'entreprise. L'un des manager ajoute : « ce qui est à éviter en termes d'embauche est de recruter des personnes difficiles à gérer sur le plan comportemental et relationnel et recruter des personnes non compétentes. »

Tandis que d'autres managers disent que cela dépend du poste et qu'on ne peut connaitre le potentiel d'un candidat par un recrutement seulement et cela va se juger au fil du temps quand le candidat prendra ses fonctions au sein de l'entreprise.

Question 15 : Pensez-vous que le seul critère de compétence suffit pour recruter un candidat ?

La majorité des managers interrogés affirment qu'effectivement le critère de compétence d'un candidat est lui-même largement suffisant pour l'embaucher pour un poste donné ; alors que pour d'autre ce critère ne suffit pas seul même s'il représente l'un des critères à prendre en considération lors des recrutements. Ils ont rajouté : « pour prendre en considération un critère ou un autre, il est indispensable de prendre en considération le poste lui-même, par exemple pour un poste de manager ils recrutent des personnes ayant de l'expérience et ayant des compétences managériales clés ; or, pour un poste d'assistant (par exemple) nous prenons pas en considération

l'expérience ou l'ancienneté du candidat dans le domaine autant qu'on prend en considération ses capacités à agir et ses compétences organisationnelles ».

En conclusion, on ne peut juger de choisir tel ou tel critère lors des recrutements avant même d'étudier le poste et ses besoins.

Question 16 : Que pensez-vous du processus de recrutement adopté au sein de l'entreprise ?

Les managers affirment que la politique de recrutement adoptée au sein de l'entreprise englobe le besoin de l'entreprise et sa stratégie et constitue l'outil d'acquisition de compétences dans le court, moyen et long terme.

Question 17 : Comment peut-on améliorer et moderniser l'acte de recrutement au sein de PROMO INVEST ?

Certains managers pensent que le processus de recrutement adopté est assez moderne et ne nécessite pas des améliorations.

D'autres managers disent que dans ce cadre, il faut s'assurer que le recrutement se fait au bon moment et que l'entreprise est prête, il est aussi important d'expliquer davantage les missions des postes, d'améliorer les fiches de postes en question, expliquer la structure et l'objectif de l'organisation pour impliquer les candidats, avoir tous les outils et moyens de travail indispensable à son bon déroulement. Tous ça joue un rôle dans le processus et donc sur la performance de l'entreprise et son image.

L'un des managers interrogés a souligné les améliorations suivantes dont le processus de recrutement actuel aurait besoin : « - Faire des annonces de recrutement directement sur notre portail web PROMO-INVEST.

- Prévoir dans ce même portail un outil qui permet :
 - ✓ A la DRH de :
 - Poster des offres d'emploi.
 - Traiter les demandes d'emploi postées par les candidats.
 - Disposer d'une base de données évolutive de potentiels candidats pour des besoins de recrutement qui peuvent survenir à tout moment.
 - Poster des actualités liées à des événements organisés par la DRH.
 - ✓ Aux futurs candidats intéressés par PROMO-INVEST de :
 - Consulter les offres d'emploi.
 - Créer un compte sur le portail de l'entreprise.

- Renseigner leur parcours professionnel.
 - Déposer leurs CV et lettres de motivation.
 - Postuler à nos offres d'emploi.
 - Recevoir des notifications par e-mail sur les événements RH organisés (News Letter) et des réponses sur les demandes d'emploi envoyées.
- Intégrer des outils d'évaluation tant sur le plan psychologique que technique lors du processus de recrutement (Tests psychotechniques...). Des tests dont les résultats seront intégrés dans des matrices prédéfinies de sélection de profils. »

3-2 Synthèse de l'entretien :

Après avoir effectué l'entretien avec les managers et avoir analysé leurs différentes réponses, nous avons souligné les remarques suivantes :

- Le recrutement au sein de PROMO INVEST est une activité managériale, étant couteux en temps et en argent, c'est un moyen crucial d'acquisition des RH qui est basé sur une politique adaptée qui répond aux besoins de l'entreprise et contribue à la réussite de la stratégie celle-ci.
- Le type de contrat utilisé (CDD, CDI) dépend de la nature et la durée de vie du poste à pourvoir.
- Le moyen de recueil de candidatures adopté dans l'entreprise diffère d'un poste à un autre, tous les moyens sont bons lorsqu'il s'agit de trouver « la personne » que ce soit l'E-recrutement, la presse, ou bien surtout le mode classique qui est d'avoir recours à la pile de candidatures spontanées reçues afin d'y trouver le profil recherché.
- Le profil idéal recherché se décrit comme étant une personne compétente tout en ayant de l'expérience, il y a des poste où un profil expérimenté serait cruciale, tandis que dans d'autre un profil qui a du potentiel serait un atout.
- Les fiches de postes sont mises à jour de façon régulière car cela constitue un atout et une source de développement, et prouve que l'entreprise est aussi à jour dans sa stratégie.
- Dans les processus d'accueil et d'intégration, tous les managers s'impliquent, et ce rôle ne revient pas uniquement au DRH.
- L'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs se font avec les journées de présentation ainsi que le coaching, tout en insérant des périodes d'essai adaptées dans les cas de postes permanents, afin d'évaluer les recrues et leur permettre de s'adapter, s'intégrer et s'impliquer au poste offert.

- Les nouveaux collaborateurs s'adaptent rapidement et sont fortement impliqués et motivés dans les postes qu'ils occupent, cela montre le grand intérêt porté à l'égard de leur candidature, et qui les conduit systématiquement à se montrer compétents et performants.
- La méthode de recrutement interne n'est actuellement pas utilisée régulièrement, bien qu'elle permet de réduire les coûts supplémentaires et est une source de motivation, car cela est dû au besoin élevé d'acquisition de nouvelles compétences.
- Tous les critères de sélection sont pris en considération, mais le critère de compétence organisationnelle est en tête de classement, comme nous avons déjà affirmé, la performance de l'entreprise est entre les mains de ses RH compétentes.
- Bien que le canal de recrutement par cooptation est utile et avantageuse dans certains cas, celle-ci doit rester limitée par défaut de devenir peut être une source de conflits internes dans l'entreprise dans le moyen ou long terme.
- Embaucher des ressources humaines incompetentes est l'erreur à éviter, car cela constitue un risque dans la performance de l'entreprise. Cependant, les managers et le DRH de PROMO INVEST s'assurent d'acquérir des profils ayant du potentiel, du talent, des capacités qui conduisent au succès de l'entreprise.
- Le processus de recrutement adopté englobe le besoin de l'entreprise en ressources humaines et répond à ses exigences en termes de compétences organisationnelles.

3-3 L'étude quantitative par questionnaire :

Afin de compléter notre étude, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise pour nous permettre d'apporter des réponses supplémentaires sur notre problématique.

3-3-1 L'utilité du questionnaire :

Après avoir effectué le guide d'entretien auprès des managers de l'entreprise, nous avons jugé utile de faire un questionnaire en nous adressant aux employés de l'entreprise afin d'obtenir davantage d'informations concernant le processus de recrutement et d'acquisition des compétences adoptés.

En effet, le questionnaire est un moyen important de recueil d'informations susceptibles d'aider à apporter une réponse à notre problématique.

3-3-2 La méthodologie du questionnaire :

Chapitre III : Etude de cas

La population ciblée qui a fait l'objet de notre enquête émane l'ensemble du personnel de l'entreprise ; mais la prise en considération de tout les employés de l'entreprise était impossible vu la dispersion géographique de certains nombre de travailleurs, nous avons retenu un échantillon de 20 employés sur un effectif total de 65 personnes, ce qui représente un taux de 30,8% de l'effectif total.

Pour la construction du questionnaire, il a été recommandé d'utiliser un langage clair et direct ; nous avons adopté des types de questions telles que : les questions fermées à réponse unique où l'interviewé doit faire un choix entre un nombre limité de réponses, les questions fermés à réponses multiples où l'interviewé peut choisir plusieurs parmi les réponses proposées, les question à échelle, et les questions semi-ouvertes qui permettent à l'interviewé de donner leur propre réponse sur la question.

Le questionnaire contient des questions qui sont en relation avec notre thème et qui a été fait dans le but de donner davantage de sens à notre enquête en interrogeant les employés de l'entreprise, en plus de la fiche technique qui nous a permis d'avoir des informations sur les caractéristiques des RH telles que : le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'études et l'ancienneté. (voir annexe N°2)

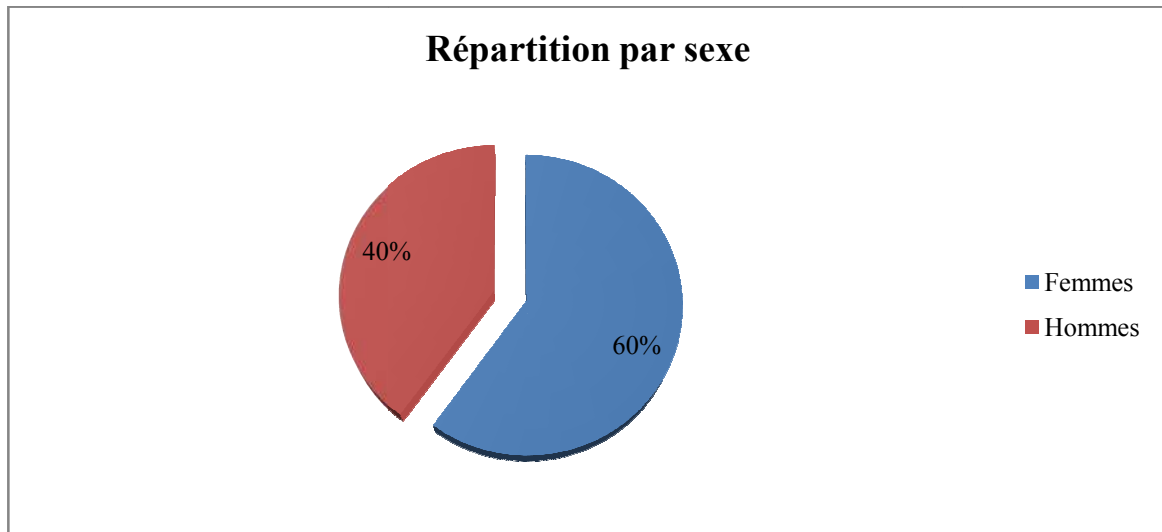
Pour la réalisation de l'enquête quantitative nous avons suivi les étapes suivantes : La distribution des questionnaires sur les employés, la récupération des questionnaires, l'analyse des résultats.

3-3-3 La fiche signalétique :

Le sexe: (Tableau 3-1)

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Homme	8	40
Femme	12	60
Total	20	100

Figure 3-3 : Répartition par sexe



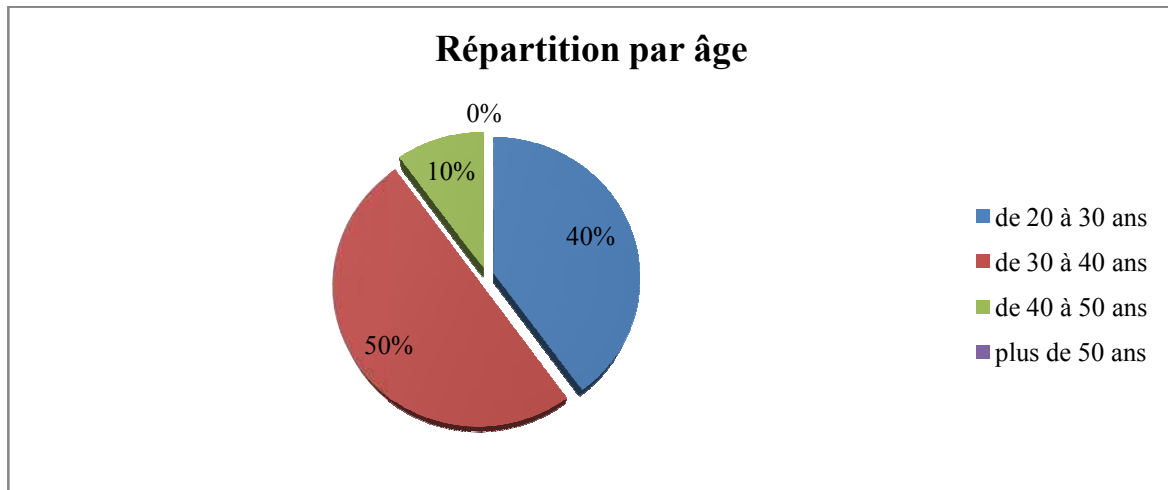
Source : élaboré par nous même

Nous constatons que le sexe féminin est majoritaire avec un taux de 60% contre 40% pour le sexe masculin pour un échantillon de 20 employés.

L'âge : (Tableau 3-2)

Variable	Fréquence	Pourcentage
De 20 à 30 ans	8	40
De 31 à 40 ans	10	50
De 41 à 50 ans	2	10
Plus de 50 ans	0	0
Total	20	100

Figure 3-4 : Répartition par âge



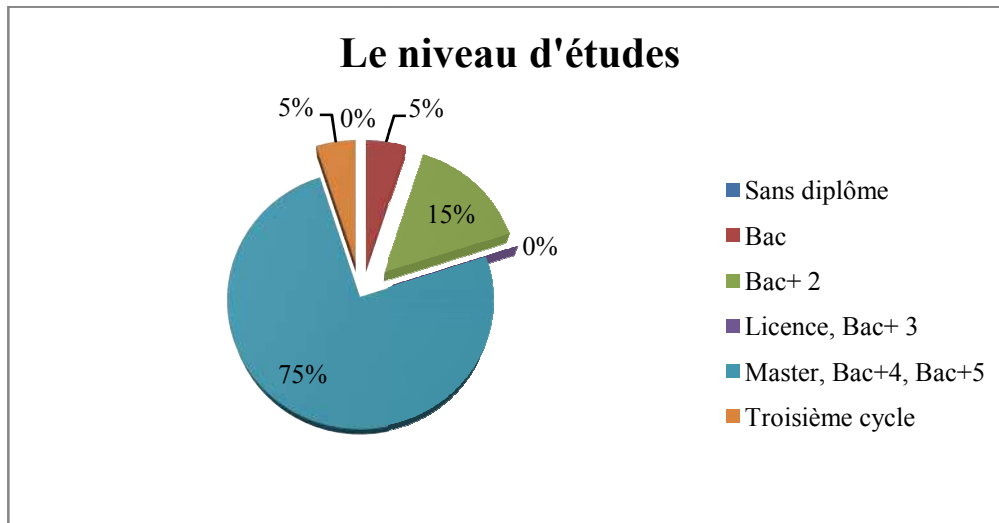
Source : élaboré par nous même

Le tableau ci-dessus et le graphique montrent que la majorité des employés interrogés appartiennent à la tranche d'âge de 31 à 40 ans avec un taux de 50%, suivis de la tranche d'âge de 20 à 30 ans avec un taux de 40%, et un taux de 10% pour la tranche d'âge 41 à 50 ans, et aucun des enquêtés ne fait partie de la tranche d'âge supérieure à 50 ans. Donc, l'ensemble de la population étudiée est jeune, cela constitue un atout pour l'entreprise.

Le niveau d'études : (Tableau 3-3)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Sans diplôme	0	0
Bac	1	5
Bac +2	3	15
Licence, Bac +3	0	0
Master, Bac+4, Bac+5	15	75
Troisième cycle	1	5
Total	20	100

Figure 3-5 : Niveau d'études



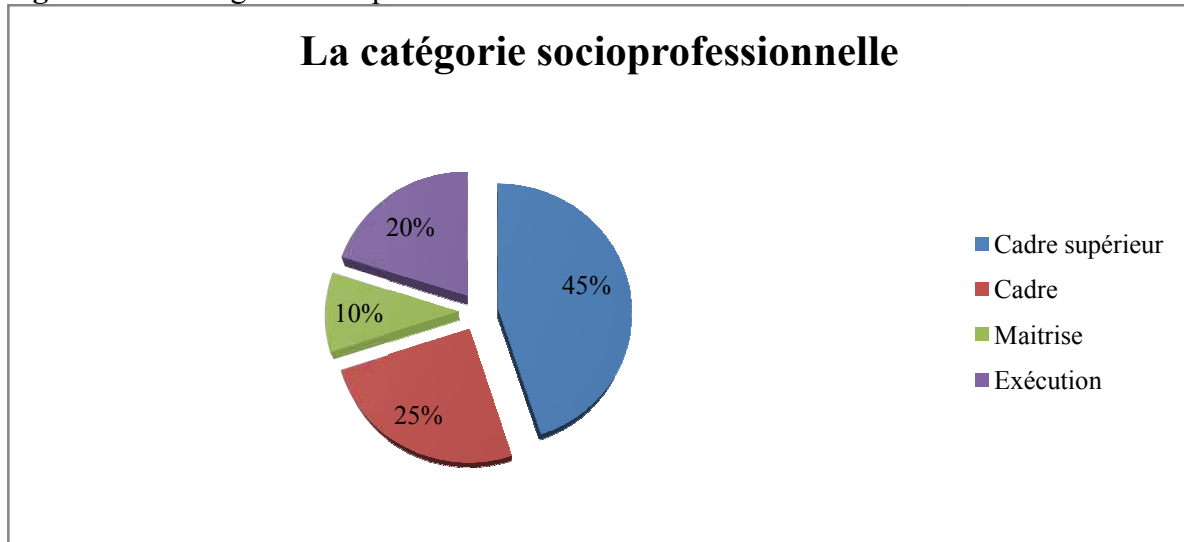
Source : élaboré par nous même

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont fait l'université, avec un taux de 95%, contre un taux de seulement 5% de ceux qui possèdent un niveau Bac. Ceci montre que l'entreprise accorde une importance au niveau d'instruction de ses employés.

La catégorie socioprofessionnelle : (Tableau 3-4)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	9	45
Cadre	5	25
Maitrise	4	20
Exécution	2	10
Total	20	100

Figure 3-6 : Catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous même

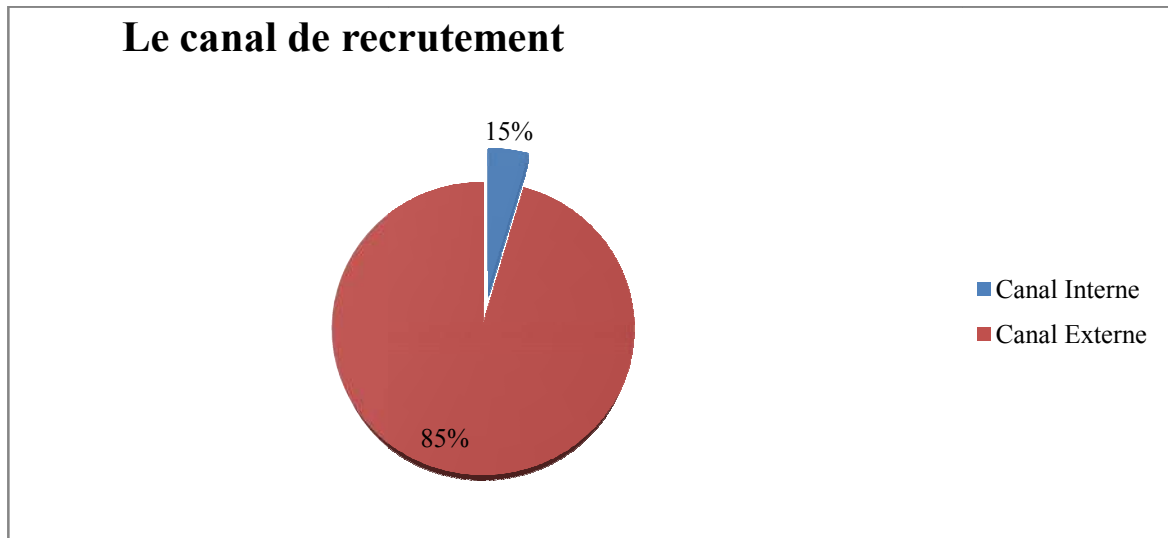
Sur un échantillon de 20 personnes, 45% sont des cadres supérieurs, et 25% des cadres moyens et 20% des agents d'exécution et 10% des agents de maitrise. Nous constatons que les cadres représentent plus de la moitié avec un taux de 70% de l'échantillon.

3-3-4 Le dépouillement du questionnaire :

Question 1 : Selon quel canal avez-vous été recruté : interne/ externe ? (Tableau 3-5)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Interne	3	15
Externe	17	85
Total	20	100

Figure 3-7 : Le canal de recrutement



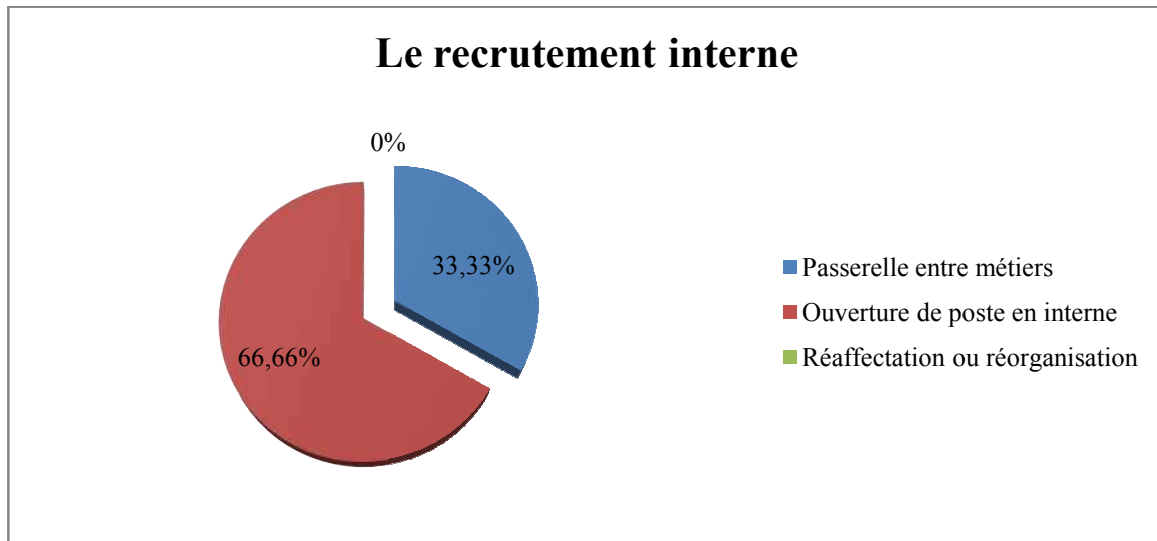
Source : élaboré par nous même

La majorité des enquêtés ont été recruté via le canal externe avec un taux de 85%, tandis que seulement 15% sont recrutés via le canal interne, ce qui montre que l'entreprise accorde plus d'importance à l'acquisition de nouvelles compétences.

➤ **Si par recrutement interne, comment ? (Tableau 3-6)**

Variable	Fréquence	Pourcentage
Passerelle entre métiers	1	33,33
Ouverture de postes en interne	2	66,66
Réaffectation ou réorganisation	0	0
Total	3	100

Figure 3-8 : Le recrutement interne

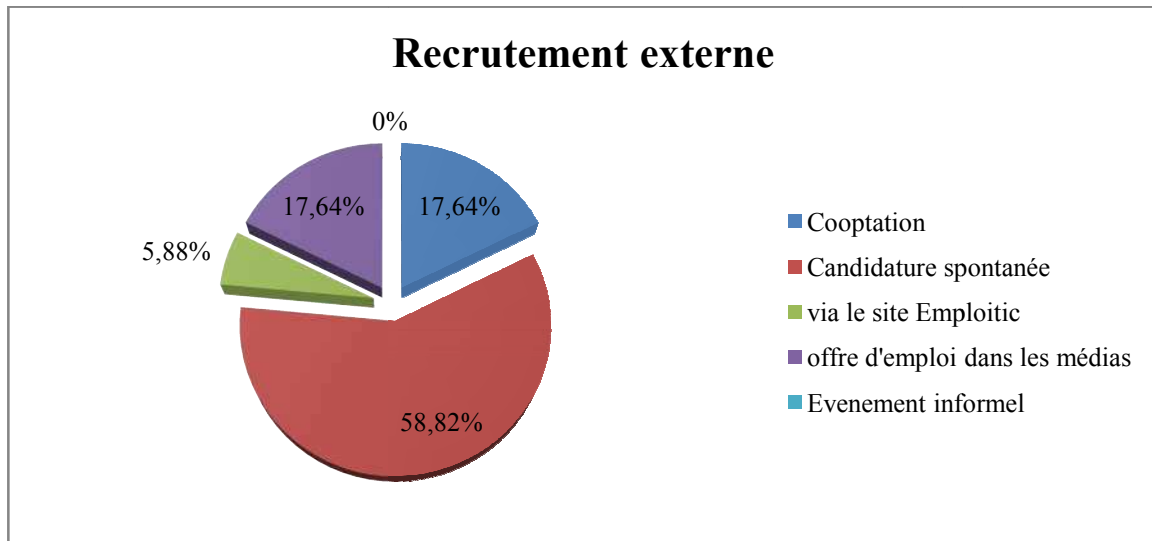


Source : élaboré par nous même

➤ **Si par recrutement externe, comment ? (Tableau 3-7)**

Variable	Fréquence	Pourcentage
Cooptation	3	17,65
Candidature spontanée	10	58,82
Via le site Emploitic	1	5,88
Offre d'emploi dans les médias	3	17,64
Événement informel	0	0
Total	17	100

Figure 3-9 : Le recrutement externe



Source : élaboré par nous même

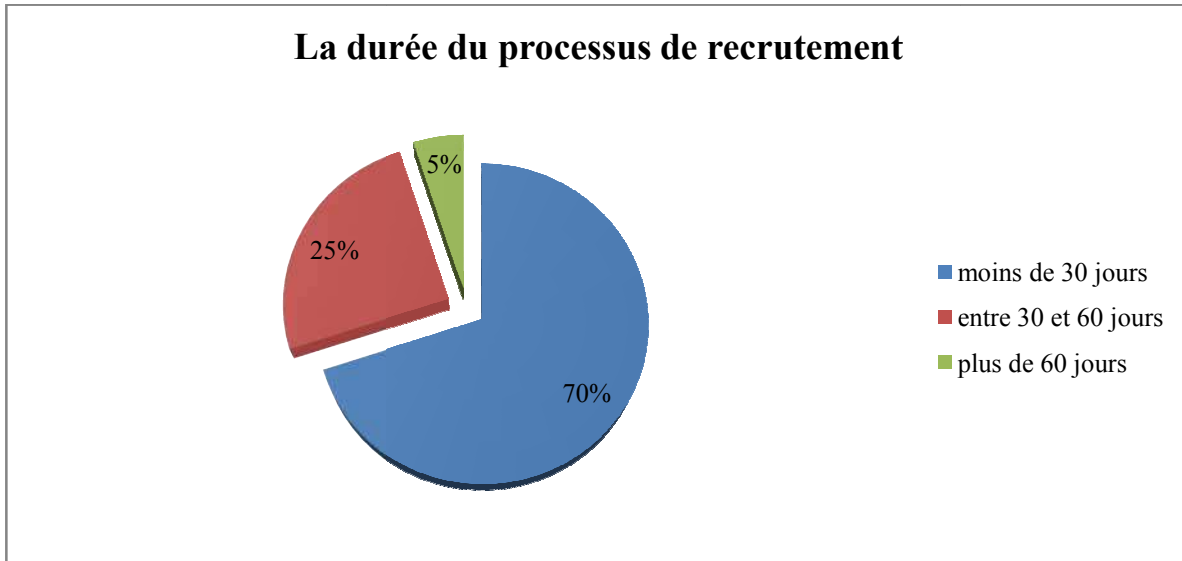
Sur les 15% des enquêtés recrutés par voie interne, 66,66% ont obtenu leur poste actuel par passerelle entre métiers, contre 33,33% seulement pour l'ouverture de postes en interne.

Parmi les 85% des enquêtés recrutés par voie externe 58,82% ont obtenu leur poste par candidature spontanée, contre 5,88% recrutés via le site Emploitic, et un taux de 17,64% pour chacun des recrutés par voie de cooptation et par offre d'emploi dans les médias.

Question 2 : Combien a duré le processus de votre recrutement ? (Tableau 3-8)

	Nombre de réponses	Pourcentage
Moins de 30 jours	14	70
Entre 30 et 60 jours	5	25
Plus de 60 jours	1	5
Total	20	100

Figure 3-10 : Durée du processus de recrutement



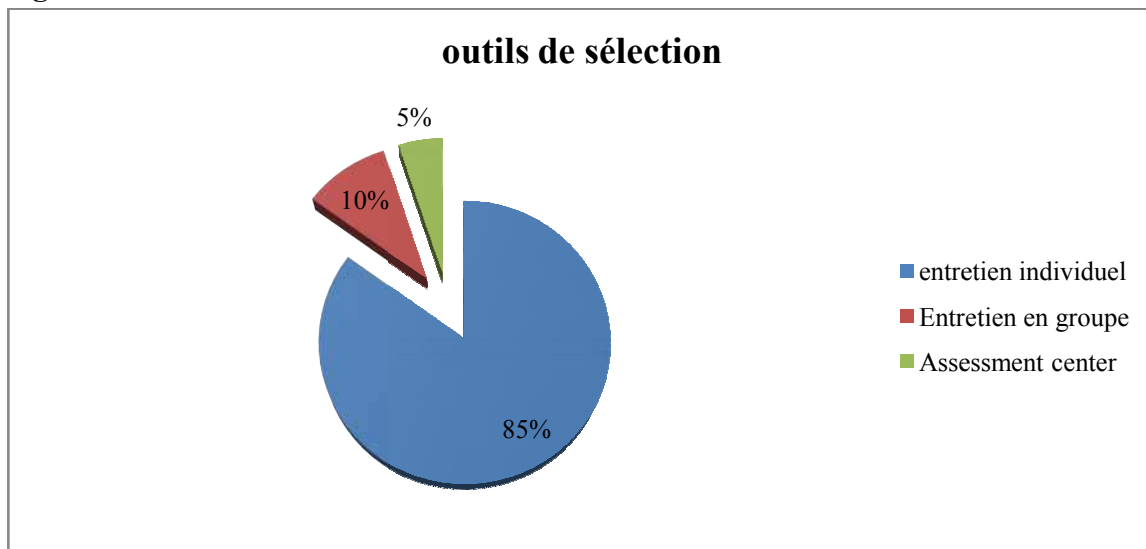
Source : élaboré par nous même

La majorité des interrogés qui représentent un taux de 70% ont attendu moins de 30 jours pour obtenir le poste, contre un taux de 25% de ceux qui ont attendu entre 30 et 60 jours, contre un taux de 5% seulement pour les interrogés qui affirment que leur attente a duré plus de 60 jours. Ceci est dû au besoin de recrutement assez élevé qui pousse l'entreprise à exceller dans ses processus de recrutement.

Question 3 : Quels sont les outils utilisés pour votre sélection ? (Tableau 3-9)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Entretien individuel	17	85
Entretien en groupe	2	10
Assessment center	1	5
Total	20	100

Figure 3-11 : Outils de sélection

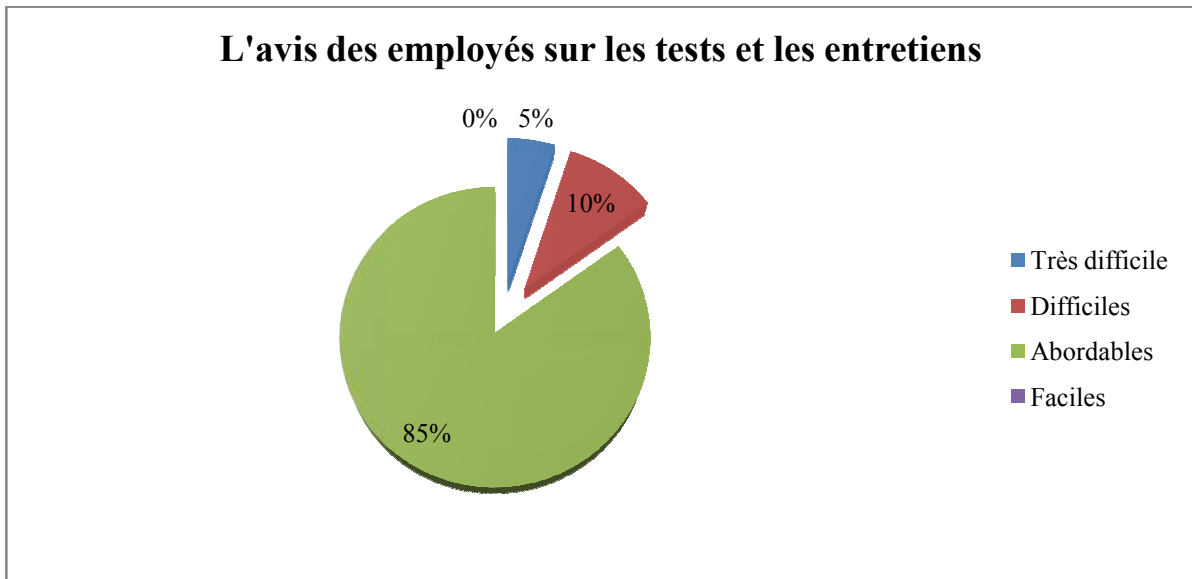


Source : élaboré par nous même

➤ **Si par entretien ou test, comment l'avez-vous trouvé ? (Tableau 3-10)**

	Nombre de réponses	Pourcentage
Très difficiles	1	5
Difficiles	2	10
Abordables	17	85
Faciles	0	0
Total	20	100

Figure 3-12 : Le niveau de difficulté des tests et entretiens



Source : élaboré par nous même

D'après le premier graphe, le moyen le plus utilisé par PROMO INVEST SPA s'agit de l'entretien individuel avec un taux de 85%, contre un taux de 10% pour l'entretien en groupe et un taux de 5% seulement pour l'assessment center.

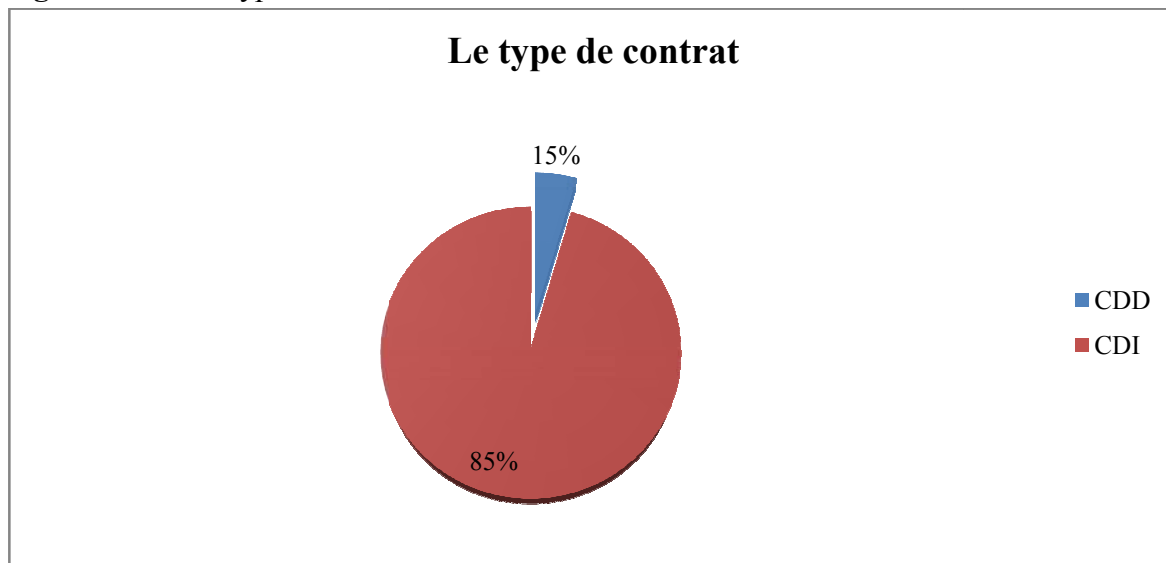
L'entreprise se base dans sa politique de recrutement sur les entretiens car ils lui permettent de faire des choix optimaux et adéquats en matière de sélection de ses employés.

A partir du deuxième graphe, 85% des enquêtés disent que les entretiens et tests ont été abordables contre 10% qui disent qu'ils ont été difficiles et 5% seulement qui affirment qu'ils ont été très difficiles.

Question 4 : Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ? (Tableau 3-11)

Variable	Fréquence	Pourcentage
CDD	3	15
CDI	17	85
Total	20	100

Figure 3-13 : Le type de contrat



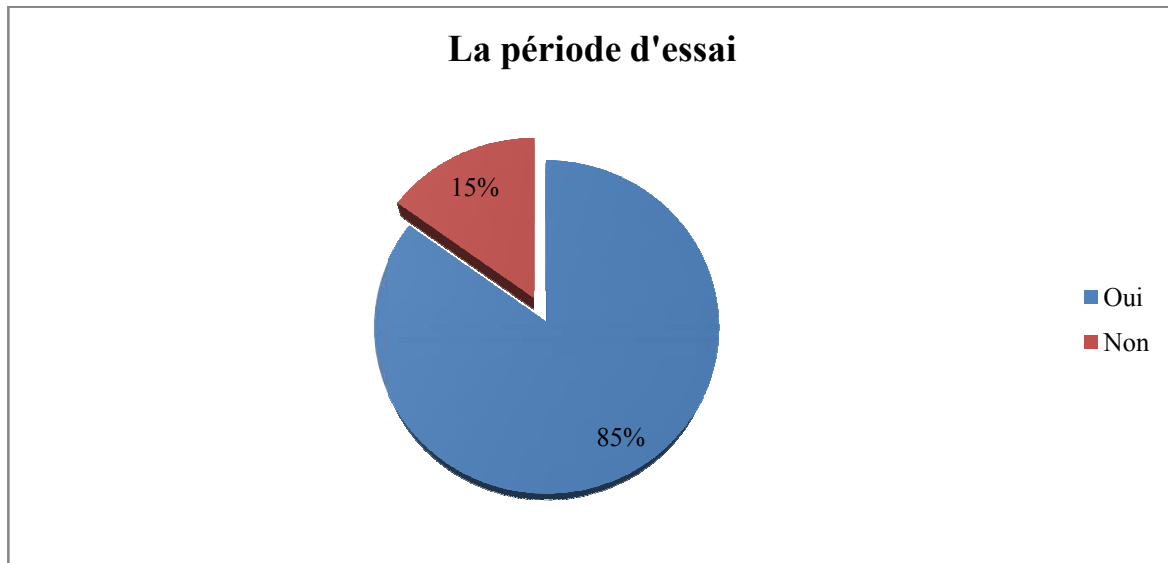
Source : élaboré par nous même

Le contrat CDI prend la majorité avec un taux de 85% contre un taux de 15% seulement pour le CDD.

Question 5 : Avez-vous effectué une période d'essai pour le nouveau poste ? (Tableau 3-12)

	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	17	85
Non	3	15
Total	20	100

Figure 3-14 : La période d'essai



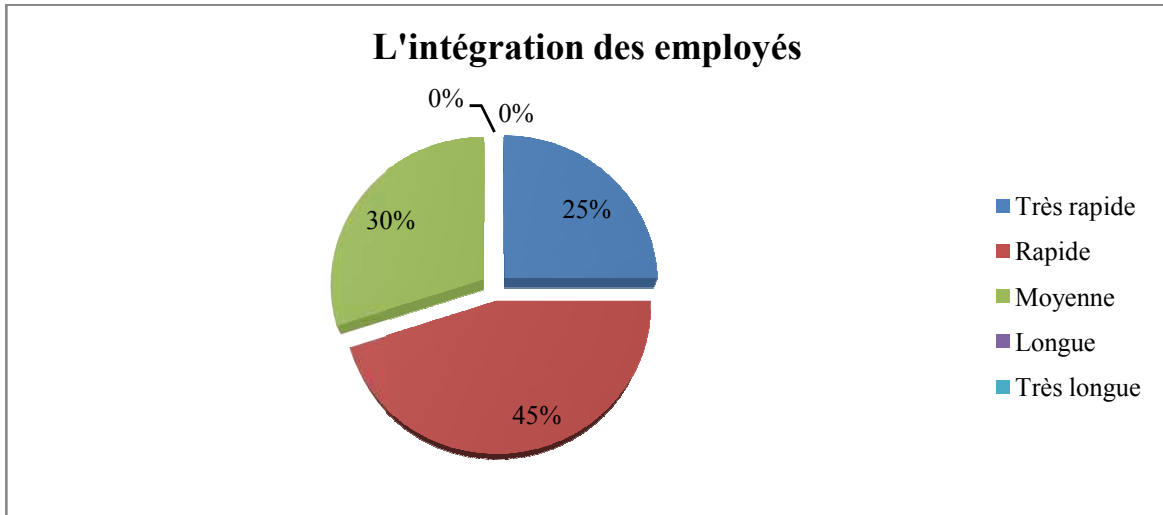
Source : élaboré par nous même

D'après le graphe ci-dessus, 85% des enquêtés ont subi une période d'essai, ceci permet à l'entreprise d'évaluer ses collaborateurs et de faciliter leur intégration ; tandis que 15% seulement déclarent ne pas avoir fait objet d'une période d'essai pour des raisons telles que : une bonne connaissance de l'entreprise, la maîtrise des tâches du poste, expérience dans le domaine.

Question 6 : Que pensez-vous de votre intégration ? (Tableau 3-13)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très rapide	5	25
Rapide	9	45
Moyenne	6	30
Longue	0	0
Très longue	0	0
Total	20	100

Figure 3-15 : Intégration des employés



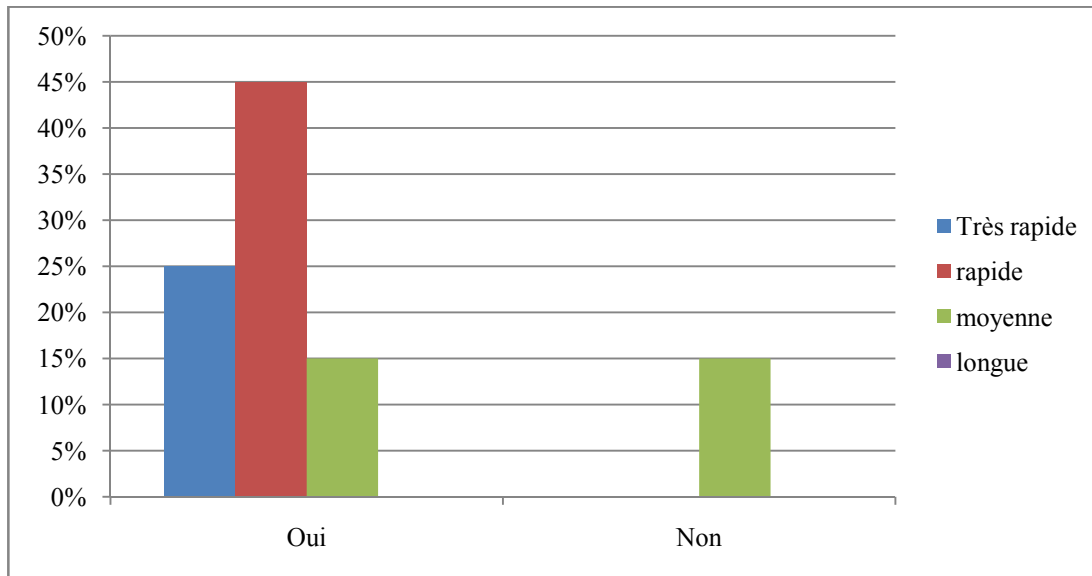
Source : élaboré par nous même

D'après le graphe, la majorité des enquêtés sont satisfaits de leur intégration au sein de l'entreprise. Avec un taux de 25% de ceux qui ont déclaré que leur intégration a été très rapide, 45% parmi ceux qui trouvent leur intégration rapide, et 30% de ceux qui la trouvent moyenne. Nous pouvons déduire que l'entreprise dispose d'une politique d'intégration réussie.

- **Impact de la période d'essai sur l'intégration des RH : (Tableau 3-14)**

Variable	Fréquence	pourcentage
Non	3	15%
moyenne	3	15%
Oui	17	85%
Moyenne	3	15%
Rapide	9	45%
Très rapide	5	25%
Total général	20	100%

Figure 3-16 : Impact des périodes d’essai sur l’intégration des employés



Source : élaboré par nous même

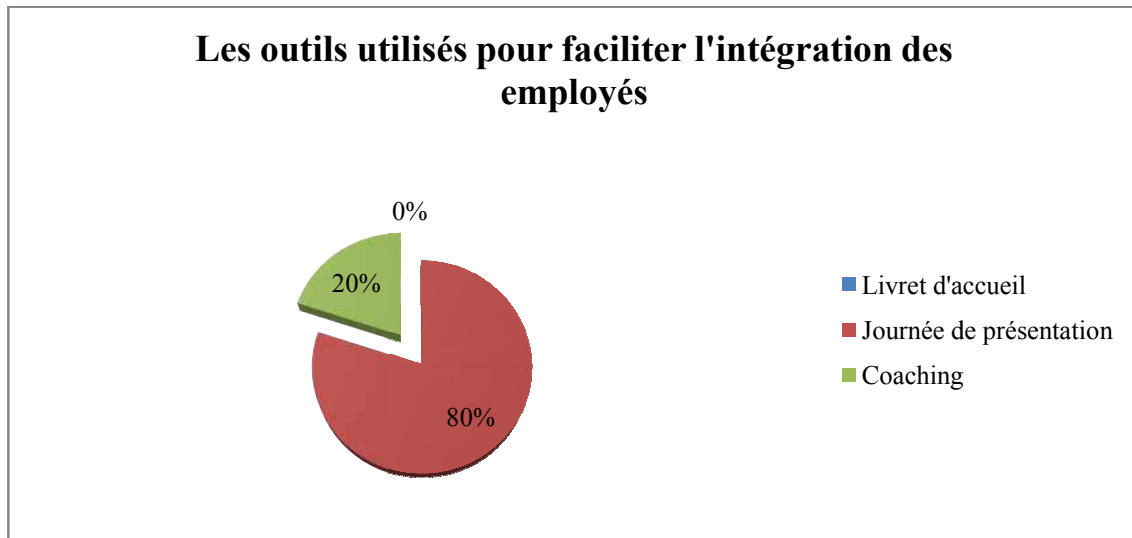
Nous savons déjà que 85% des recrues ont bénéficié de période d’essai, parmi eux 45% déclarent que leur intégration a été rapide, 25% dont l’intégration a été très rapide et 15% dont l’intégration a été seulement moyenne. Contre 15% des enquêtés qui n’ont pas bénéficié de cette période d’essai qui déclarent que leur intégration n’a été que moyenne.

On constate alors l’effet positif que peuvent avoir les périodes d’essai sur l’intégration des recrues.

Question 7 : Quelles sont les mesures prises pour faciliter votre intégration ? (Tableau 3-15)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Livret d’accueil	0	0
Journée de présentation	16	80
Coaching	4	20
Total	20	100

Figure 3-17 : Les outils d'intégration



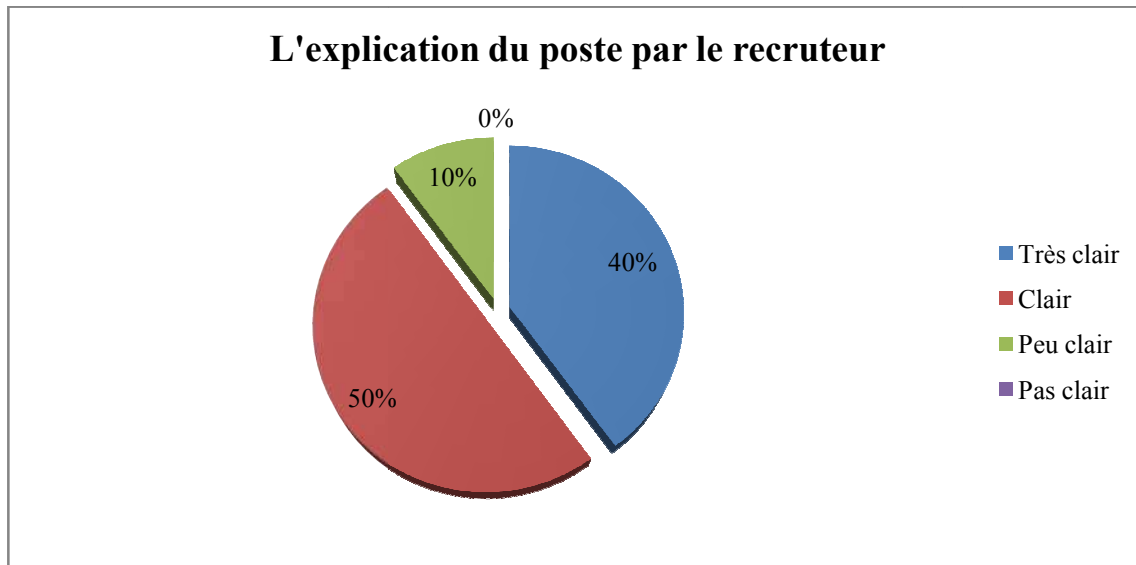
Source : élaboré par nous même

Dans un échantillon de 20 employés, 80% ont eu des journées de présentation contre 20% des enquêtés ont été coachés pour faciliter leur intégration. Cela montre l'intérêt porté par l'entreprise à l'égard de ses nouvelles recrues pour faciliter leur intégration en plus des périodes d'essai.

Question 8 : Comment a été le recruteur quant à son explication du poste ? (Tableau 3-16)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très clair	8	40
Clair	10	50
Peu clair	2	10
Pas clair	0	0
Total	20	100

Figure 3-18 : Explication du poste par le recruteur



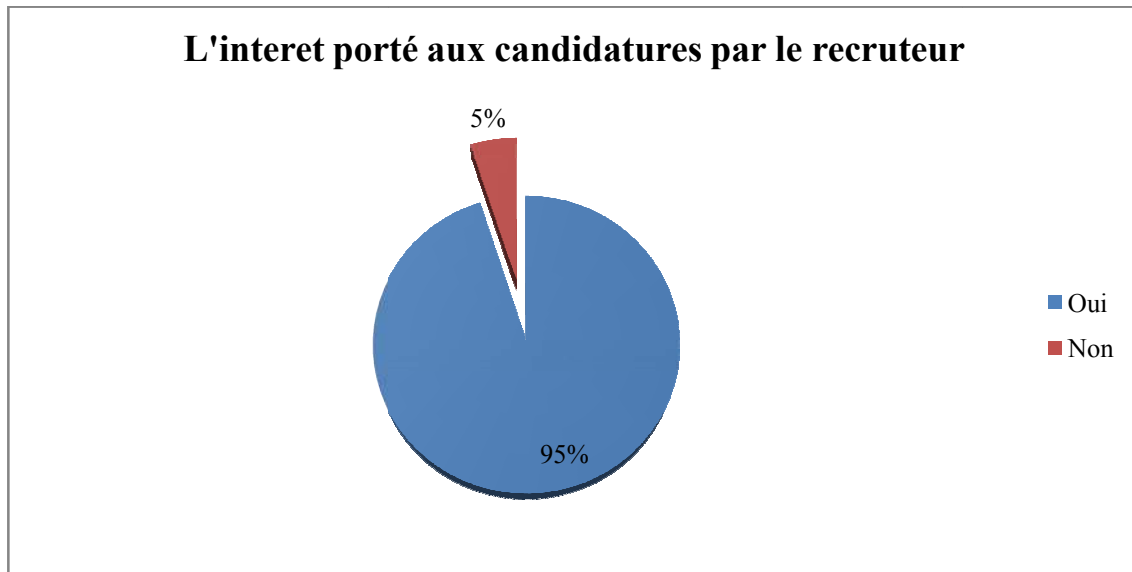
Source : élaboré par nous même

D'après le graphe, 90% des enquêtés déclarent que le recruteur a été généralement clair dans son explication des détails du poste, contre 10% seulement des enquêtés qui affirment que le recruteur a été peu clair dans son explication ce qui renvoie à une prise en considération du besoin du poste et de l'adéquation entre les compétences de la recrue et des critères du poste.

Question 9 : Le recruteur a-t-il montré un intérêt à votre candidature lors de l'entretien ?
(Tableau 3-17)

	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	19	95
Non	1	5
Total	20	100

Figure 3-19 : L'intérêt porté aux candidatures



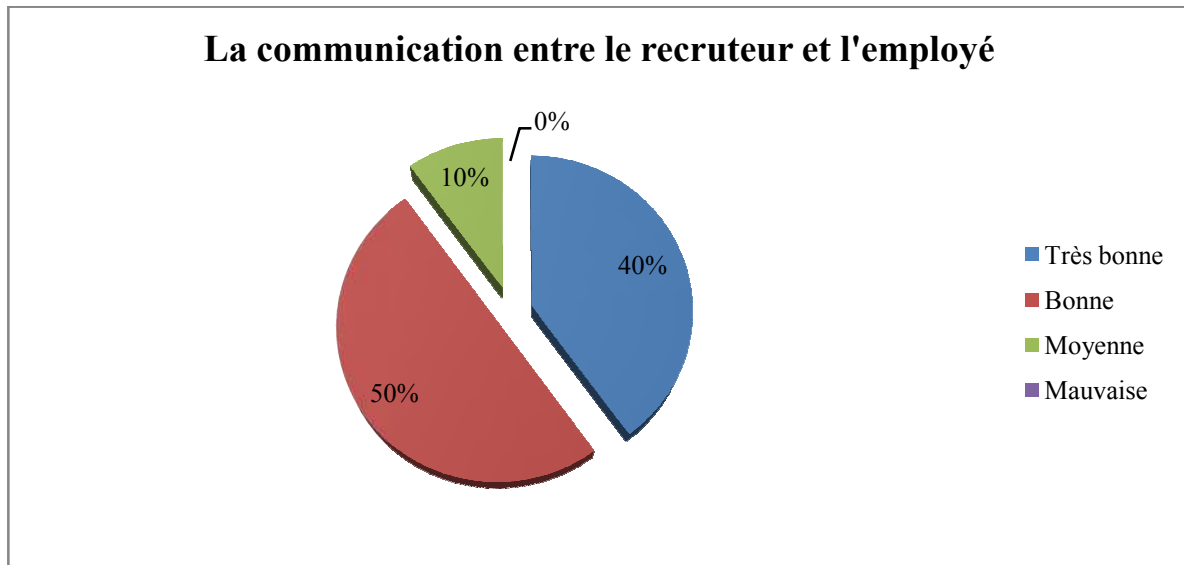
Source : élaboré par nous même

Sur un échantillon de 20 employés, 5% seulement (soit un seul) affirme que le recruteur n'a pas montré un intérêt à sa candidature lors de son entretien avec lui ; contre 95% des interrogés qui déclarent que le recruteur a accordé de l'importance à ses futurs collaborateurs.

Question 10 : Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ?
(Tableau 3-18)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	8	40
Bonne	10	50
Moyenne	2	10
Mauvaise	0	0
Total	20	100

Figure 3-20 : Communication interne



Source : élaboré par nous même

La majorité des enquêtés jugent la communication très bonne ou bonne entre eux et le recruteur et 10% qui la trouvent moyenne. Cela explique une distance hiérarchique pratiquement inexistante et aide les employés à trouver le climat de travail très favorable et donc motivant, ce qui va le conduire à être plus performants.

Question 11 : comment avez-vous trouvé l'annonce d'offre d'emploi ?

Cette question est ouverte et permet au répondant de donner sa propre réponse à la question. Dans un échantillon de 20 employés, seulement 30% ont répondu à la question, Parmi les 6 employés ayant répondu, 3 affirment qu'ils ont eu l'information de poste de travail vacant au sein de l'entreprise grâce à un ami qui connaît l'entreprise où qui travail au sein de l'entreprise, 2 des employés ayant répondu disent qu'ils ont trouvé l'annonce dans les réseaux sociaux, et un seul employé affirme qu'il a trouvé l'annonce par le biais de l'ANEM. Ceci montre une faible utilisation par des moyens modernes par l'entreprise pour les annonces des offres d'emploi.

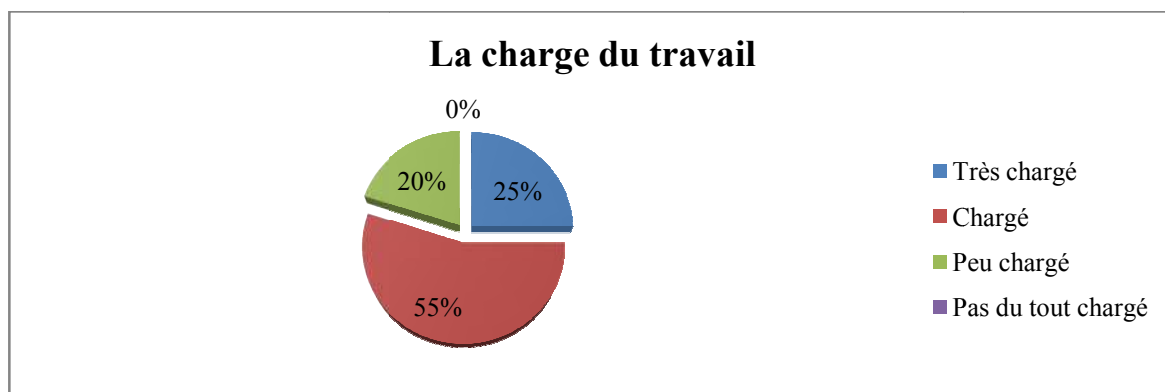
Question 12 : Comment jugez-vous la charge de travail ? (Tableau 3-19)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très chargé	5	25
Chargé	11	55

Chapitre III : Etude de cas

Peu chargé	4	20
Pas du tout chargé	0	0
Total	20	100

Figure 3-21 : Charge de travail



Source : élaboré par nous même

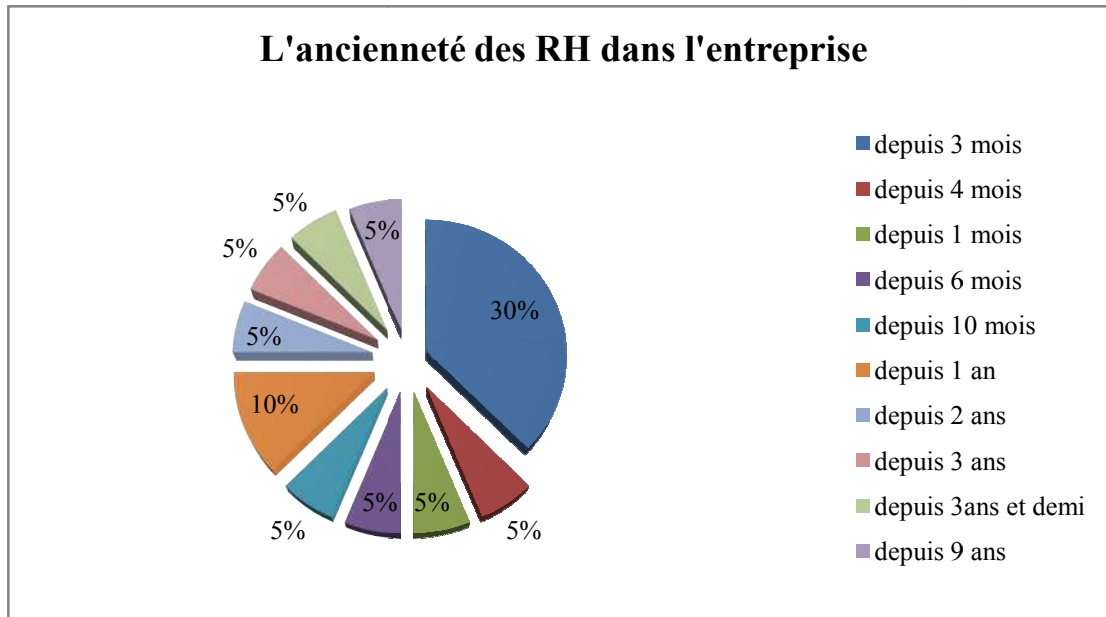
D'après le graphe, 55% des enquêtés ont une charge de travail, contre 25% qui jugent le travail très chargé, et 20% seulement qui le jugent peu chargé. Ceci dit qu'il y a un manque de planification des effectifs et de l'analyse des emplois, ce qui empêche l'entreprise de savoir le nombre exact des besoins de recrutement.

Question 13 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? (Tableau 3-20)

Variable	Fréquence	Pourcentage
1 mois	1	5%
3 mois	6	30%
4 mois	1	5%
6 mois	1	5%
10 mois	1	5%
1 an	2	10%

Total	12	60%
--------------	-----------	------------

Figure 3-22 : Ancienneté des employés



Source : élaboré par nous même

Nous constatons que 50% des employés ayant répondu à cette question sont tous des nouvelles recrues, leur expérience tourne autour de 1 à 10 mois, contre 25% des employés qui ont une ancienneté de 1an à 3 ans, et seulement 5% (soit un seul employé) qui a une expérience de 9 ans. Ceci montre que l'entreprise est au cours de recrutement de nouveaux candidats.

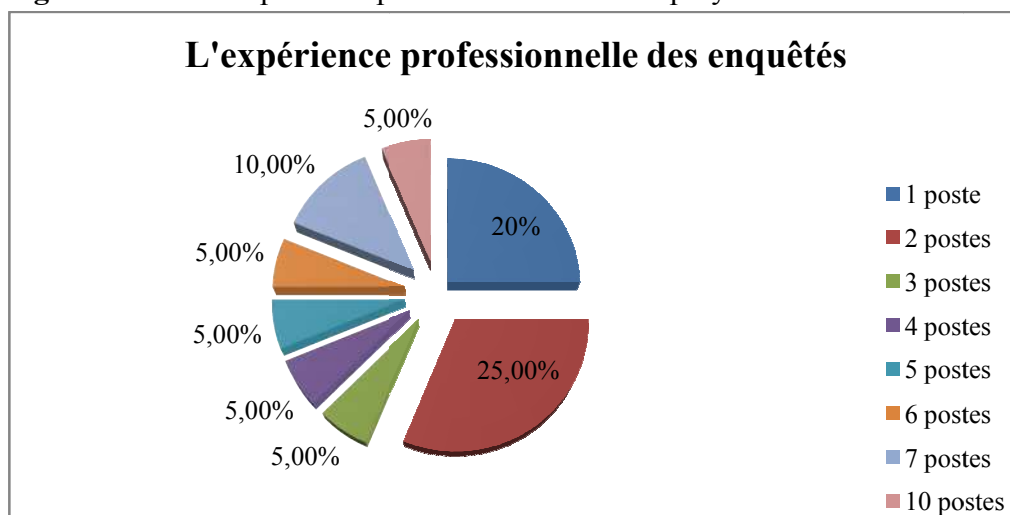
Question 14 : Combien de postes avez-vous occupé au cours de votre carrière ? (Tableau 3-21)

Variable	Fréquence	Pourcentage
1 poste	4	20
2 postes	5	25
3 postes	1	5
4 postes	1	5
5 postes	1	5
6 postes	1	5

Chapitre III : Etude de cas

7 postes	2	10
10 postes	1	5
Total	16	80

Figure N°3-23 : Expérience professionnelle des employés



Source : élaboré par nous même

Cette question est ouverte, sur un échantillon de 20 employés, 16 des employés interrogés ont répondu à la question, 25% ont occupé qu'un seul poste au cours de leur carrière. 12,5% des employés ont occupé 2 postes au cours de leur carrière, 22% ont occupés respectivement 3,4, 5 et 6 postes. 10% des employés ont occupé 7 postes et un seul a occupé 10 postes.

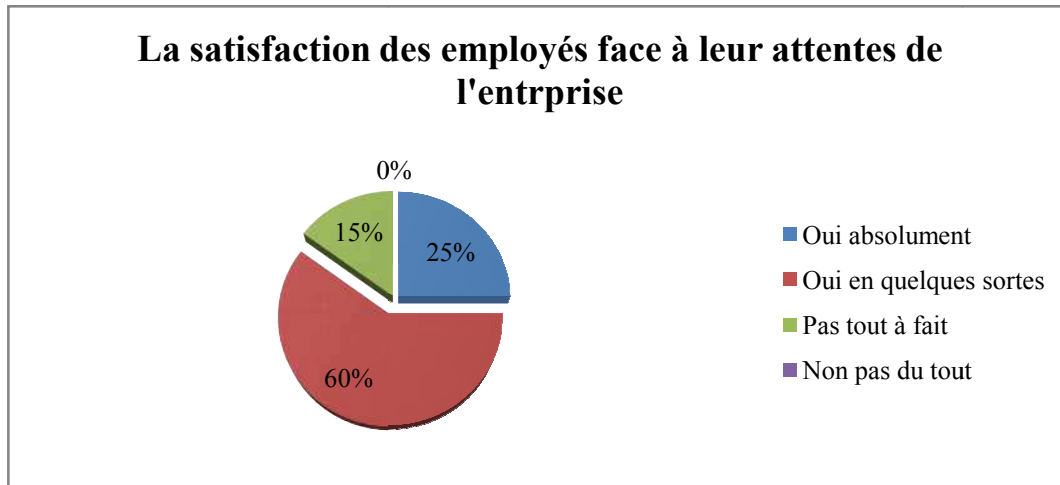
Nous pouvons conclure, d'après ce graphe, que le recruteur n'accorde pas seulement la priorité à l'expérience professionnelle obtenu par ses futurs collaborateurs lors de la sélection de ces derniers.

Question 15 : Estimez-vous que l'entreprise a répondu à vos attentes ? (Tableau 3-22)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui, absolument	5	25
Oui, en quelques sortes	12	60
Pas tout à fait	3	15
Non, pas du tout	0	0

Total	20	100
--------------	-----------	------------

Figure 3-24 : satisfaction des employés face à leurs attentes de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

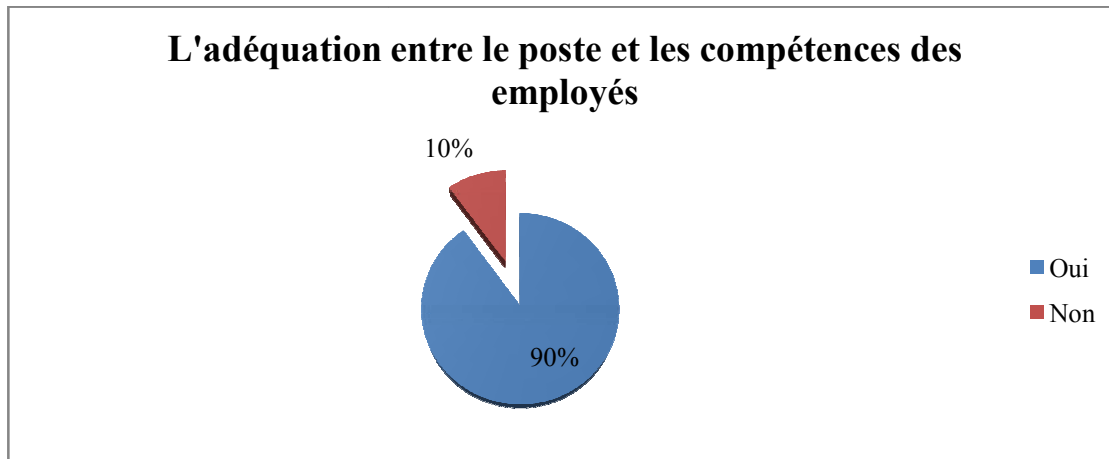
Parmi les employés interrogés, 525% sont absolument d'accord avec le fait que l'entreprise a répondu à leurs attentes. 60% affirment que l'entreprise a, en quelques sortes, répondues à leurs attentes, contre 15% des employés qui disent que l'entreprise n'a pas tout à fait répondu à leurs attentes.

Nous constatons donc que l'entreprise prend des mesures pour répondre aux attentes des employés en ce qui concerne les conditions de travail générales pour les inciter à être plus impliqués et donc mettre leurs aptitudes et leurs compétences en pratique.

Question 16 : Pensez-vous que le poste offert par l'entreprise correspond à vos compétences ? (Tableau 3-23)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90
Non	2	10
Total	20	100

Figure 3-25 : Correspondance du poste aux compétences des employés



Source : élaboré par nous même

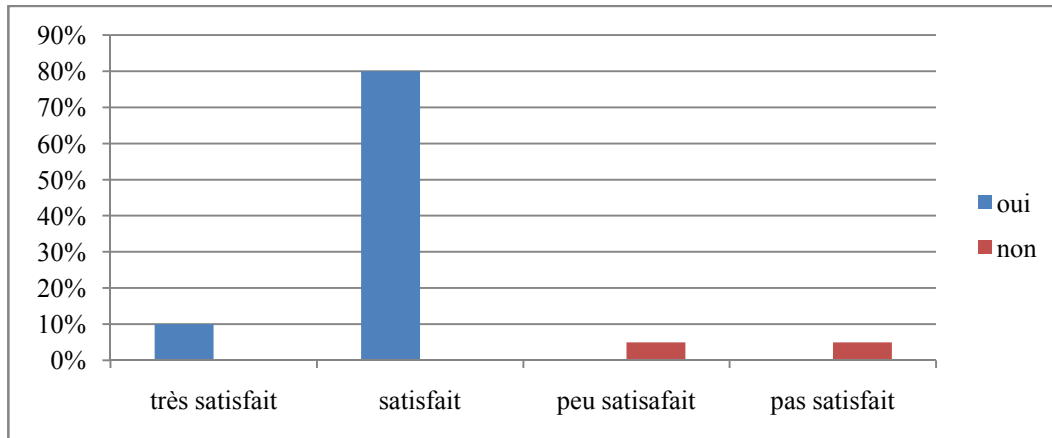
Nous constatons que 90% des enquêtés affirment que leurs compétences correspondent aux postes qu'ils occupent, contre 10% seulement qui disent le contraire.

Nous pouvons conclure que le recruteur accorde majoritairement la priorité aux compétences de ses futurs collaborateurs et à l'adéquation de leurs aptitudes avec les exigences du poste.

- **Impact de l'adaptabilité des postes occupés avec les compétences des RH et sur leur satisfaction : (Tableau 3-24)**

Variable	Fréquence	Pourcentage
non	2	10%
Pas satisfait	1	5%
Peu satisfait	1	5%
Oui	18	90%
Satisfait	16	80%
Très satisfait	2	10%
Total général	20	100%

Figure 3-26 : Impact de la correspondance des postes avec les compétences des employés sur leur satisfaction



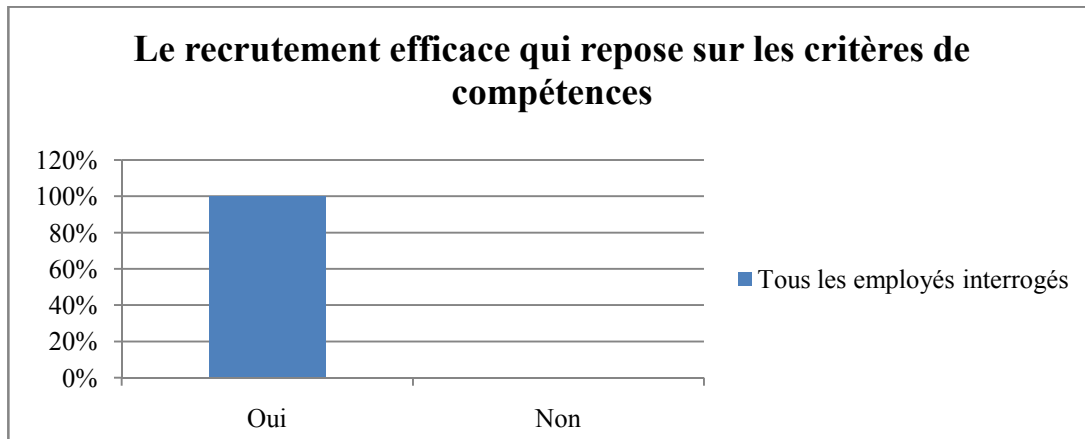
Source : élaboré par nous même

Nous remarquons que, tous les employés qui occupent un poste de travail adapté à leurs compétences, sont satisfaits. Alors que ceux qui occupent des postes de travail qui ne répondent pas exactement à leurs compétences ne sont pas vraiment satisfaits. Cela montre l'impact d'un recrutement qui répond aux exigences de recherche de compétences sur la satisfaction des recrues.

Question 17 : Pensez-vous que le recrutement efficace repose sur les critères de compétences ? (Tableau 3-25)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Figure 3-27 : Avis des enquêtés sur le recrutement efficace



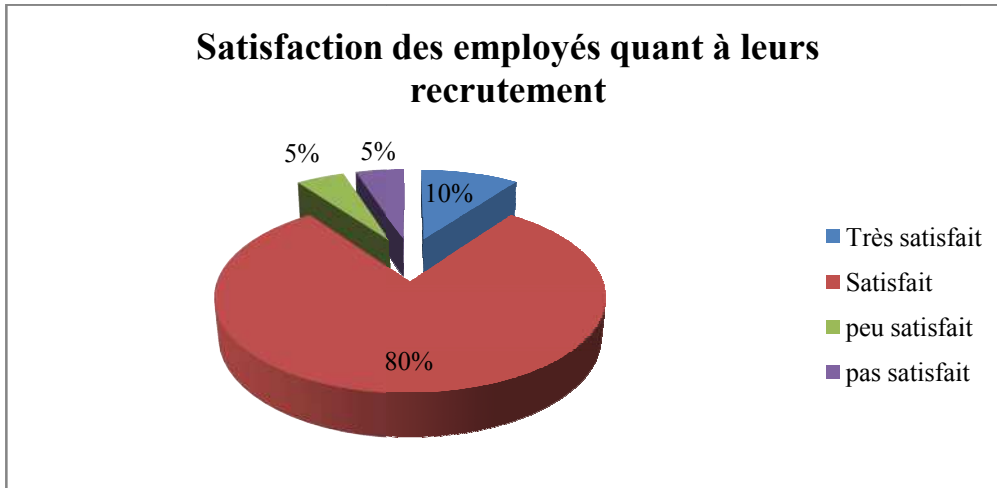
Source : élaboré par nous même

Tous les enquêtés sont d'accord avec le fait qu'un processus de recrutement efficace repose sur les critères de compétences.

Question 18 : Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ? (Tableau 3-26)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	2	10
Satisfait	16	80
Peu satisfait	1	5
Pas satisfait	1	5
Total	20	100

Figure 3-28 : Satisfaction des employés face à leur recrutement



Source : élaboré par nous même

Sur l'échantillon de 20 personnes, 90% sont généralement satisfaits par leur recrutement, et 10% seulement parmi ceux qui sont peu ou pas satisfait.

10% des enquêtés indiquent qu'ils sont insatisfaits à cause des raisons tels que : une rémunération basse, climat de travail peu favorable. Nous constatons de la satisfaction des employés que le processus de recrutement et d'intégration des candidats est réussi.

Question 19 : D'après vous, vous avez été recruté selon quel critère ? (Tableau 3-27)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Expérience professionnelle	3	15
Formation et diplôme obtenus	7	35
Compétences	8	40
Relationnel	2	10
Total	20	100

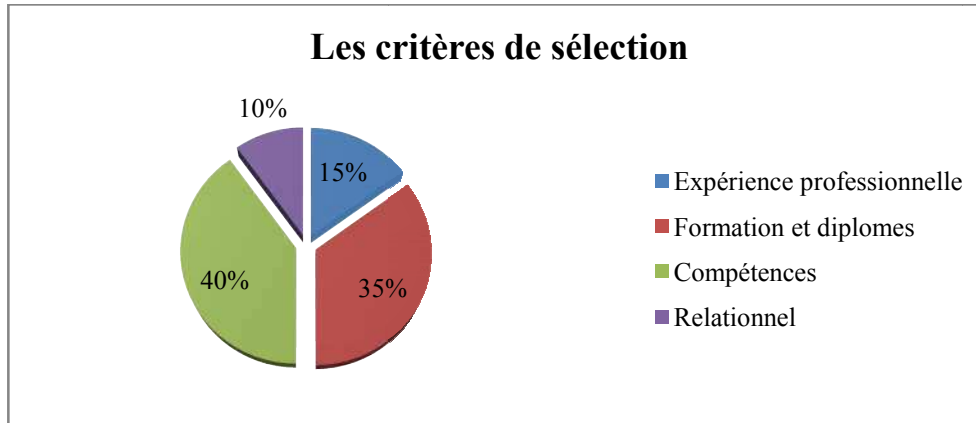


Figure 3-29 : Les critères de compétences

Source : élaboré par nous même

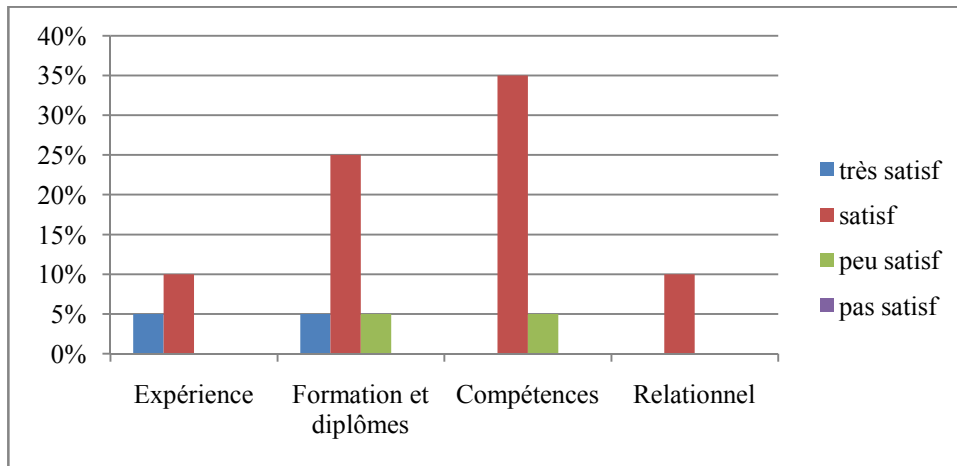
Le graphe ci-dessus montre que le critère de sélection le plus dominant est celui de compétence qui représente un taux de 40% suivi du critère de formations et diplômes avec un taux de 35%, contre 15% pour l'expérience et 10% seulement pour le relationnel.

Nous pouvons constater que l'entreprise PROMO INVEST se focalise sur les compétences et aptitudes des candidats lors de la sélection de ces derniers.

- **Impact du critère de sélection utilisé sur la satisfaction de l'employé: (Tableau 3-28)**

Variable	Fréquence	pourcentage
Compétences	8	40%
Pas satisfait	1	5%
Satisfait	7	35%
Expérience	3	15%
Satisfait	2	10%
Très satisfait	1	5%
Formations et diplômes	7	35%
Peu satisfait	1	5%
Satisfait	5	25%
Très satisfait	1	5%
Relationnel	2	10%
satisfait	2	10%
Total général	20	100%

Figure 3-30 : Impact des critères de sélection sur la satisfaction des employés



Source : élaboré par nous même

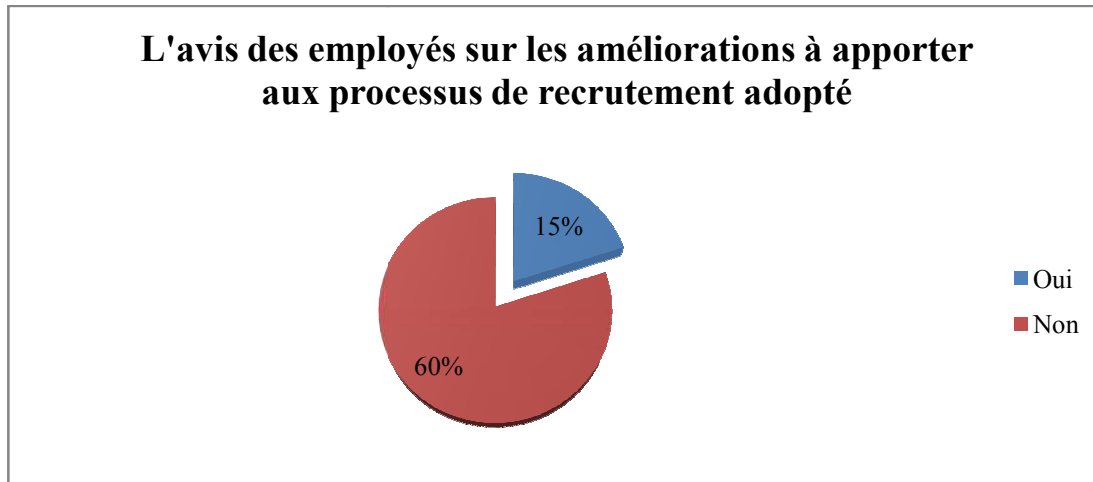
Nous remarquons que tous les enquêtés ayant été recrutés sur la base du critère d'expérience professionnelle sont satisfaits de leur recrutement. Sur la base du critère de formations et diplôme, 30% sont satisfaits contre 5% qui sont peu satisfait. Tous ceux aussi qui sont recrutés sur la base du relationnel (cooptation) indiquent qu'ils sont satisfait de leur recrutement. Enfin 35% des recrutés sur la base de leurs compétences sont satisfait de leur recrutement, contre 5% seulement qui sont peu satisfaits.

Cela nous montre encore une fois l'effet du recrutement axé sur les compétences sur la satisfaction des recrues.

Question 20: Croyez-vous qu'il y a des améliorations à apporter quant au processus de recrutement adopté ? (Tableau 3-29)

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	15
Non	12	60
Total	15	75

Figure 3-31 : Avis des employés face aux améliorations à apporter au processus de recrutement adopté



Source : élaboré par nous même

Sur un échantillon de 20 employés, 75% des employés ont répondu dont 15% qui pensent que le processus de recrutement a besoin d'améliorations et 60% qui pensent que le processus de recrutement est assez moderne et n'exige pas de modifications.

3-4 Synthèse du questionnaire :

Après avoir collecté les informations sur l'entreprise, et la prise de connaissance la procédure de recrutement au niveau de PROMO INVEST SPA, nous avons par ailleurs utilisé l'étude par questionnaire en plus de celle par entretien, par la suite nous avons traité et analysé les informations à l'aide du logiciel Microsoft Office Excel, ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- La deuxième section du troisième chapitre nous a permis d'avoir un aperçu sur le processus de recrutement adopté au sein de l'entreprise et les différentes étapes qui le composent, et d'affirmer l'importance donnée à celui-ci dans la politique de l'entreprise.
- Les processus de recrutement ne prennent pas une longue durée l'embauche et l'accueil et intégration des candidats, d'un côté, cela montre le grand besoin en recrutement de ressources humaines, d'un autre côté, cela peut s'avérer négatif en ce qui concerne de faire le bon choix de candidatures.
- Bien que les annonces d'offres d'emploi sur les réseaux sociaux et sur le site de recrutement Emploitic soient existantes, mais cela reste très limité, car l'entreprise adopte davantage de modes de recrutement classiques en ayant recours aux piles de candidatures (CV) reçues et en y cherchant le profil idéal ; et d'autre part la négligence des moyens moderne de recherche de compétences comme le site Emploitic, ou bien d'autre sites qui

Chapitre III : Etude de cas

permettent à l'entreprise de maintenir son image en vue par les candidats en recherche d'emploi, et de recruter le plus efficacement et rapidement possible.

- Il y a un déséquilibre entre les deux canaux de recrutement interne et externe, PROMO INVEST SPA accorde la priorité au recrutement externe car c'est une entreprise en voie de développement et a besoin d'augmenter son effectif et d'adopter de nouvelles idées, mais cela engendre des coûts considérables.
- L'entreprise adopte le canal de recrutement par cooptation, bien qu'il soit positif dans certains cas comme la création de liens de confiance entre le recruteur et ses collaborateurs, mais peut s'avérer créateur de conflits internes entre les employés.
- L'absence d'un chargé de formation et GPEC, a causé des problèmes au niveau des cumuls des tâches pour le directeur des ressources humaines.
- D'après l'analyse du processus de recrutement nous avons remarqué que la sélection de candidat se fait par entretien individuel qui représente un moyen efficace pour nouer des liens positifs entre le recruteur et le futur collaborateur. Bien que les employés sont satisfaits par cette méthode de sélection et la méthode de tests, Or, la négligence des entretiens en groupe peut s'avérer négatif car cela augmente la charge de travail pour le recruteur (le DRH) qui se retrouve seul face aux entretiens et face à la décision finale d'embauche.
- 80% des enquêtés signalent une charge de leur travail, ce qui montre un manque d'effectifs au sein de l'entreprise, en plus d'une insuffisance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour permettre d'identifier les besoins en recrutement des ressources humaines.
- Le type de contrat le plus fréquent est le contrat à durée indéterminée, ce qui montre que les employés occupent leurs postes de travail de façon permanente, ceci dit, cette majorité représente des cadres supérieurs et des cadres moyens. Et donc, l'entreprise recrute des profils adéquats et adaptés aux postes et leurs critères.
- Lors des processus d'accueil et d'intégration des candidats, ces derniers passent par des périodes d'essai, en plus de l'utilisation de journées de présentation comme outil pour évaluer leurs aptitudes et compétences et de voir l'adéquation entre leurs profils et les exigences du poste, et surtout afin de faciliter leur intégration.
- Un processus d'intégration réussi, pousse le candidat à être compétent davantage et d'avoir un certain impact positif sur la performance de l'entreprise.
- Le directeur des ressources humaines prend le temps d'expliquer le poste et ses critères aux nouveaux collaborateurs et accorde de l'intérêt à leurs candidatures lors des

entretiens d'embauche afin, d'un coté, faciliter leur intégration et connaissance de l'adéquation du poste aux compétences des candidats ; et d'un autre coté, pour limiter les risques d'incompréhension et d'insatisfaction ce qui peut conduire aux départs des employés.

- Une très bonne communication interne règne au sein de l'entreprise PROMO INVEST SPA, ce qui crée des liens favorables entre les employés et les autres responsables de la hiérarchie, notamment avec le DRH.
- Les témoignages des employés qui disent ne pas avoir d'expérience professionnelle dans leur domaine et sont majoritairement des nouveaux diplômés montrent que le DRH ne se focalise pas seulement sur la carrière professionnelle de ses futurs collaborateurs, mais se soucie beaucoup plus sur les formations acquises et leurs aptitudes et compétences personnelles, car pour lui cela est suffisant pour créer une entreprise performante.
- La grande majorité des enquêtés occupent des postes qui sont adaptés à leurs compétences et témoignent avoir été embauché sur la base de leur compétences, et sont tous satisfaits de cela, et de leur recrutement en général.
- La majorité des enquêtés ont témoigné que le processus de recrutement général est déjà satisfaisant tel qu'il est et n'a pas besoin d'améliorations.
- L'entreprise dispose d'une politique de recrutement adéquate et adaptée aux exigences de recherche de compétences et accorde une grande importance à ses processus de recrutement. Cette forte considération émane du fait que l'entreprise donne une importance à l'acquisition des ressources humaines adéquates et des profils de qualités adaptés qui répondent aux critères de compétences adaptées aux postes.

3-5 Les recommandations :

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

- Accorder autant d'importance au recrutement interne car c'est un moyen qui diminue les coûts considérables des recrutements externes mais qui est aussi une source de motivation des employés.
- Limiter le canal de recrutement par cooptation, qui crée des conflits internes, et ne répond pas aux exigences de recherche de compétences.
- Renforcer les méthodes de recrutement par assessment center, afin d'évaluer davantage les candidats, et favoriser les entretiens en groupe afin d'apporter une aide au DRH sur la décision d'embauche, qui ne devrait pas seulement revenir au DRH. Et intégrer des outils

Chapitre III : Etude de cas

d'évaluation tant sur le plan psychologique que technique lors du processus de recrutement.

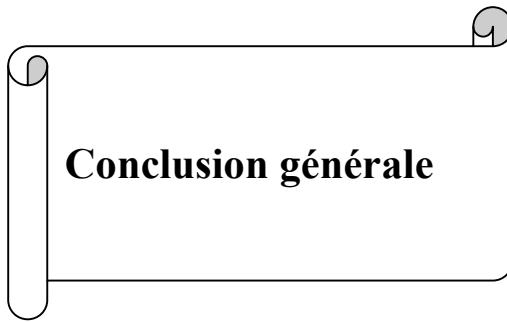
- Recruter des chargés de formation et GPEC, afin de renforcer le service et de mieux analyser, étudier et cerner les besoins de l'entreprise en ressources humaines, mais aussi afin de diminuer la charge de travail sur le DRH.
- Adopter les techniques de recrutement plus modernes, tel que poster des annonces par internet et réseaux sociaux en sachant que ces derniers permettent de faire circuler l'information et ainsi d'accueillir un maximum de candidatures, et d'alimenter directement le site de l'entreprise PROMO INVEST d'annonces de recrutement et d'y expliquer les postes et leurs critères afin d'élargir davantage le réseau de recueil de candidatures; sans oublier d'utiliser davantage le site Emploitic afin de gagner du temps dans les procédures de recherche de profils adaptés aux exigences du poste.
- Expliquer davantage les missions des postes, d'améliorer les fiches de postes en question, expliquer la structure et l'objectif de l'organisation pour impliquer les candidats.
- Favoriser les entretiens en groupe qui permettent de maximiser l'efficacité au niveau de la sélection, de minimiser la marge d'erreur et également d'impliquer les autres managers.

Pour conclure ;

L'enquête par questionnaire et par guide d'entretien qui a été faite, nous a montré que les interrogés ont été recruté sur la base de critères de compétences et d'expérience acquise, or le critère de compétence est plus dominant, tout en considérant la compétence comme incontournable en matière d'embauche de nouveaux employés, et tous les aspects qui la composent sont tenus en compte par l'ensemble de la direction.

L'entreprise PROMO INVEST considère le recrutement comme un acte managérial irréversible et stratégique pour l'organisation.

En outre, les avis des RH interrogés et l'entretien effectué, nous confirment les efforts fournis par la direction des ressources humaines en matière d'efficacité du processus de recrutement depuis l'identification du besoin jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues. Même si celui-ci disposerait d'un manque de modernité selon l'avis de certains employés et managers.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Avec la globalisation et l'intensité croissante de la concurrence qui imposent aux entreprises de faire continuellement preuve d'innovation et de performance si elles veulent survivre. Pour y arriver, en plus de disposer d'importantes ressources matérielles et financières, il importe que les entreprises regorgent de ressources humaines de qualité, compétentes et motivées. En effet, ce sont ces dernières qui travaillent au quotidien à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques ; or, sans leur implication et engagement, la volonté de toute entreprise de fournir des produits ou prestations de qualité s'avère vouée à l'échec d'avance.

Comme nous l'avons vu au cours de notre enquête, les ressources humaines sont la principale ressource d'une société, elles sont considérées comme le capital intellectuel de la société. La règle essentielle, dans le recrutement et la sélection, n'est pas seulement de choisir la personne la plus appropriée aux conditions du poste, mais également de trouver celles qui possèdent les qualifications et les compétences recherchées.

Le recrutement ne cesse de se développer, et son importance au sein d'une organisation n'est pas à ignorer. L'effervescence de nouvelles techniques de recrutement permet aux entreprises de sélectionner des solutions en réponse à leurs besoins de profils qualifiés et compétents. Faisant appel à de nouvelles technologies, elles ont décidé de faire face aux fluctuations de leur environnement en anticipant certains changements par le biais de mise en place de stratégies offensives.

Tout au long de notre enquête faite au niveau de PROMO INVEST SPA, dont l'objectif initial était de déterminer le rôle du recrutement et son apport dans la recherche des compétences, et de démontrer la place qu'occupe le recrutement dans la politique générale de l'entreprise notamment la fonction ressources humaines.

Nos recherches, ainsi que l'analyse du processus de recrutement adopté dans l'entreprise PROMO INVEST SPA, nous ont permis de voir concrètement les pratiques en terme de recrutement et de connaître les attitudes suivies par PROMO INVEST pour l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi de voir l'influence de la politique du recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise.

L'analyse de notre enquête qualitative par entretiens avec les responsables hiérarchique ainsi que le sondage par questionnaire réalisé auprès d'un échantillon de 20 qui constitue les

Conclusion générale

employés de l'entreprise, nous ont permis de déceler les résultats décrits dans les synthèses ci-dessus du guide d'entretien et du questionnaire.

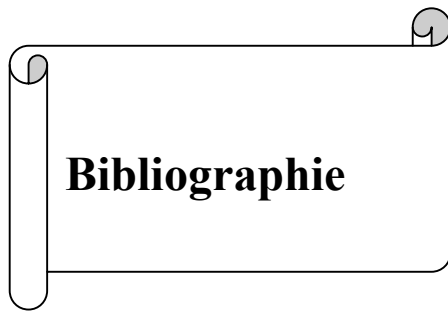
Cependant, nous pouvons conclure que :

Le recrutement est un acte managérial qui occupe une place stratégique dans la stratégie de l'entreprise et qui permet à celle-ci de se doter de ressources humaines qui vont contribuer à l'atteinte de ses objectifs, ce qui affirme notre première hypothèse (H1), et notre deuxième hypothèse (H2) qui stipule que le processus de recrutement adopté chez PROMO INVEST suit des étapes stratégiques et étudiées afin de permettre la réussite de la politique de recrutement.

Comme nous l'avons affirmé dans les remarques ci-dessus ainsi que dans la partie pratique, dans l'entreprise PROMO INVEST, le critère de compétence est primordial lors de la sélection des candidats, est donc le recrutement au sein de cette entreprise est une source d'acquisition de compétences, ceci confirme notre troisième hypothèse.

Nous pouvons dire, malgré que le processus de recrutement chez PROMO INVEST répond aux exigences de recherche de compétences et malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement pour assurer la performance de fonction ressources humaines, il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre en matière d'adoption davantage de techniques modernes, et maintien du service GPEC et formation, et la réalisation de l'utilité du recrutement interne.

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



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ALLEGRE Claude et autres, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, éditions Dunod, Paris, 2008.
- BARKATOULAH Amine, Valider les acquis et les compétences en entreprises, éditions INSEP consulting, Paris, 2000.
- BARRAND J et autres, La fonction ressources humaines métiers compétences et formation, éditions Dunod, Paris, 2000.
- BENCHEMAM Faycel et autres, La gestion des ressources humaines, éditions Gualino, Paris, 2013.
- BOURHIS Anne, Recrutement et sélection du personnel, éditions chenelière éducation, Montréal, 2007.
- BOYER L, EQUILBEY N, Gestion des ressources humaines nouvelles pratiques, éditions EMS management et société, Paris, 2003.
- BUCK Jean-Yves, Le management des connaissances et des compétences en pratique, éditions d'organisations, Paris, 2013.
- CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2000.
- CARRE P et autres, Traité des sciences et techniques de la formation, éditions Dunod, Paris, 1999.
- CITEAU J.P, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, éditions d'organisation, Paris, 2000.
- COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2006.
- DIETRICH A et autres, Management des compétences modèles et perspectives, éditions Dunod, Paris, 2010.
- DOLAN Simon et autres, Gestion des ressources humaines tendances enjeux et pratiques actuelles, éditions d'organisation, Paris, 2002.
- ERAY Philippe, Précis de développement des compétences concilier formation et organisation, éditions Liaisons, Paris, 1999.
- FAMBONNE Jean, Pour un historique de la fonction ressources humaines, éditions d'organisations, Paris, 1992.
- FOURASTIE J, Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975, éditions Fayard, Paris, 1979.
- GUEDJ Nobert, Le contrôle de gestion, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- HAMON C et autres, Gestion et management de la force de vente, éditions Dunod, Paris, 2010.
- JOLIS Nadine, Piloter les compétences de la logique poste à l'atout compétence, éditions d'organisations, Paris, 1997.
- KERLAN Françoise, Guide pour la GPEC, éditions d'organisations, Paris, 2007.
- KHELASSI Réda, Management des ressources humaines, éditions Houma, Alger, 2010.
- LEBOTERF Guy, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisations, Paris, 1995.

- LEGRIX B, Recruter les collaborateurs in tous DRH, éditions d'organisations, Paris, 1996.
- LEVY Claude, La gestion des compétences : démarche essentielle pour la compétence des entreprises, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- MC CARTHY D, La fonction personnel, éditions d'organisations, Paris, 1983.
- MEIGNANT A, Ressources humaines déployer la stratégie, éditions liaisons, Paris, 2000.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, éditions Vuibert, Paris, 2013.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion de personnel, éditions Vuibert, 4ème édition, Paris, 2005.
- PERETTI Jean-Marie, Tous DRH, éditions d'organisations, Paris,
- SEKIOU, PERETTI et autres, Gestion des ressources humaines, éditions Debock Université, Bruxelles, 2001.
- VERN Christine, L'évaluation des compétences, éditions Liaisons, Paris, 2002.

Mémoires :

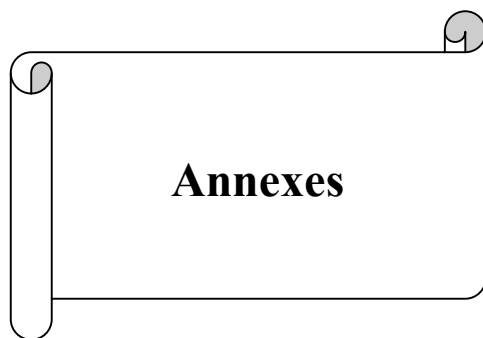
- ALLIA Soumia, HAMIMED Imene, Mémoire de licence en sciences commerciales option management, L'apport du recrutement dans le choix des compétences Cas :Air Algérie, EHEC Alger, Algérie, 2012.
- BENDIABDELLAH Abdeslam, BENSIKADDOUR Karima, Magister de management, La compétences d'information humaine de la qualité totale, Université de Mostaganem, Algérie, 2008.
- CHEIKH Becaye, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'études supérieures option gestion des ressources humaines, Le management des compétences : attraction recrutement et fidélisation du personnel Cas : Maersk Line, Sénégal, 2013.
- GUERROUAHEN Abdelouhab, BRAHMI Fodil, Mémoire de master en sciences commerciales option gestion des ressources humaines, Essai d'analyse de la politique de recrutement chez OOREDOO Algérie, EHEC Alger, 2014.
- KHEROUFI Radia, Mémoire de licence en sciences commerciales option management, Impact de la formation sur les ressources humaines Ca : SONATRACH, INC Alger, Algérie, 2006.
- RAJHI OUESLATI Sara, Thèse de doctorat en sciences de gestion, SIRH et identification des compétences distinctives Cas : Poulina Group Holding, Université d' Angers, France, 2010.
- YAHIA Zakia, HADID Aziza, Mémoire de licence en sciences commerciales option management, Le recrutement comme acte de choix des compétences Cas : NOVAPHONE, EHEC Alger, Algérie, 2012.
- ZAID Rabia, Mémoire de master en management, L'analyse de la politique de recrutement à Air Algérie, EHEC Alger, Algérie, 2013.

Articles :

- GERRIEN Bernard, La micro-économie est-elle utile ?, Revue : Cahiers français, N° 327, France, Juillet 2005.
- Group APEC, Les changements dans les pratiques de recrutement, Revue : Les études de l'emploi cadre, Paris, France, Mars 2009.
- Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et la recherche, Management et gestion des ressources humaines : stratégie acteurs et pratiques, Revue : Acte du séminaire national, Paris, France, Juin 2006.

Sites internet :

- <http://www.cge-news.com>
- <http://www.djazair50.dz>
- <http://www.eduscol.education.fr>
- <http://www.exclusiverh.com>
- <http://www.interim.ooreka.fr>
- <http://www.lewebpedagogie.com>
- <http://www.manpowergroup.fr>
- <http://www.wikipedia.org>



Annexes



**Annexe N°1 : Le
guide d'entretien**

Ecole des Hautes études commerciales d'Alger

EHEC Alger

Guide d'entretien

Question 1 : On dit que le recrutement est un acte managérial important pour l'entreprise, que pensez-vous ?

Question 2 : Avantagez- vous le recrutement du type CDD ou CDI, et pourquoi ?

Question 3 : Quel est le moyen de recueil de candidatures que vous utilisez dans vos recrutements ?

Question 4 : Comment se décrit le profil idéal que vous recherchez ?

Question 5 : Les fiches de postes sont-elles mises à jour de façon régulière ?

Question 6 : Est-ce que vous vous impliquez dans les processus d'accueil et intégration des candidats ?

Question 7 : Comment se fait l'intégration du nouveau candidat ?

Question 8 : Croyez-vous que la période d'essai permet réellement d'évaluer le candidat ?

Question 9 : Pensez-vous que la communication interne au sein de l'entreprise facilite l'échange avec les employés ?

Question 10 : Quels sont les constats sur la façon de travailler du nouveau collaborateur ?

Question 11 : Faites-vous appel autant que possible à la promotion interne ?

Question 12 : Quels sont les critères de sélection auxquels vous attachez de l'importance lors des recrutements ?

Question 13 : Que pensez-vous de la technique de recrutement par cooptation ?

Question 14 : Quelles sont les erreurs à éviter en matière de choix de candidatures ?

Question 15 : Pensez-vous que le seul critère de compétence suffit pour embaucher un candidat ?

Question 16 : Que pensez-vous du processus de recrutement adopté au sein de PROMO INVEST ?

Question 17 : Comment peut-on améliorer et moderniser l'acte de recrutement au sein de PROMO INVEST ?



**Annexe N°2 : Le
questionnaire**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC Alger

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, à l'école des hautes études commerciales d'Alger, qui se porte sur le thème : **Apport du recrutement sur la recherche de compétences** ;

Nous sollicitons votre aide de bien vouloir répondre à ce questionnaire, afin de mener à bien notre étude, sachant que les réponses seront strictement confidentielles ;

Nous vous remercions de votre collaboration.

Veillez cocher la case correspondante.

La fiche signalétique :

- **Vous êtes :**
 - Une femme
 - Un homme

- **Votre âge :**
 - 20-30
 - 31-40
 - 41-50
 - Plus de 50 ans

- **Votre niveau d'études :**
 - Sans diplôme
 - Bac
 - Bac +2
 - Licence, Bac +3
 - Master, Bac +4, Bac +5
 - Troisième cycle

- **Votre catégorie socioprofessionnelle :**
 - Cadre supérieur
 - Cadre
 - Maîtrise
 - Exécution

Questions :

Question 1 : Selon quel canal avez-vous été recruté ?

- Recrutement interne
- Recrutement externe

➤ Si par recrutement interne, comment ?

- Passerelle entre métiers
- Ouverture de poste en interne
- Réaffectation ou réorganisation

➤ Si par recrutement externe, comment ?

- Par cooptation
- Candidature spontanée
- Via le site Emploitic
- Réponse à une offre d'emploi dans les médias
- Évènement informel

Question 2 : Combien a duré le processus de recrutement ? (du dépôt de candidature jusqu'à l'embauche)

- Moins de 30 jours
- Entre 30 et 60 jours
- Plus de 60 jours

Question 3 : Quel sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

- Entretien individuel
- Entretien en groupe
- Assessment center

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

- Très difficiles
- Difficiles
- Abordables
- Faciles

Question 4 : Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ?

- CDD (contrat à durée déterminée)
- CDI (contrat à durée indéterminée)

Question 5 : Avez-vous effectué une période d'essai pour le nouveau poste ?

- Oui
- Non

Question 6 : Que pensez-vous de votre intégration ?

- Très rapide
- Rapide
- Moyenne
- Longue
- Très longue

Question 7 : Quelles sont les mesures mises en place pour faciliter votre intégration ?

- Livret d'accueil
- Journée de présentation
- Coaching
- Autres :

Question 8 : Comment a été le recruteur quant à son explication du poste ?

- Très clair
- Clair
- Peu clair
- Pas clair

Question 9 : Votre recruteur a-t-il montré un intérêt à votre candidature lors de l'entretien ?

- Oui
- Non

Question 10 : Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Question 11 : Comment avez-vous trouvé l'annonce d'offre d'emploi ?

-

Question 12 : Comment jugez-vous la charge de travail ?

- Très chargé
- Chargé
- Peu chargé
- Pas chargé du tout

Question 13 : Depuis combien de temps travaillez vous dans cette entreprise ?

-

Question 14 : Combien de postes avez-vous occupé lors de votre carrière ?

-

Question 15 : Estimez-vous que l'entreprise a répondu à vos attentes ?

- Oui, absolument
- Oui, en quelques sortes
- Pas tout à fait
- Non, pas du tout

Question 16 : Pensez-vous que le poste offert par l'entreprise correspond à vos compétences ?

- Oui
- Non

Question 17 : Pensez-vous qu'un recrutement efficace repose sur les critères de compétences ?

- Oui
- Non

Question 18 : Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

Question 19 : D'après vous, vous avez été recruté selon quel critère ?

- Expérience professionnelle
- Formations et diplômes obtenus
- Compétences
- Relationnel

Question 20 : Croyez-vous qu'il y a des améliorations à apporter quant au processus de recrutement adopté ?

- Oui
- Non

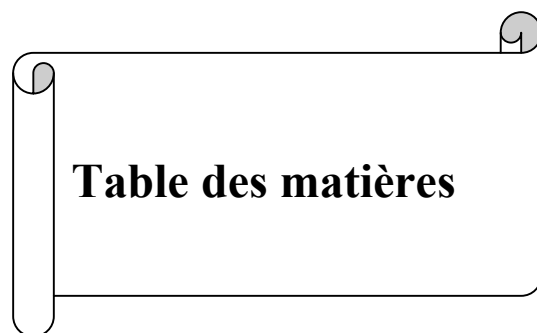


Table des matières

Table des matières

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Le recrutement des ressources humaines	5
Section 1 : Historique et généralités sur la gestion des ressources humaines	5
1-1 Historique sur la gestion des ressources humaines.....	5
1-1-1 Une fonction négligée de 1850 à 1914.....	5
1-1-2 De la première guerre mondiale à 1935 : l'essor des premières écoles de management.....	6
1-1-2-a L'école classique.....	6
1-1-2-b L'école des relations humaines.....	6
1-1-2-c Le néo classique.....	8
1-1-3 L'époque de 1945 à 1975.....	9
1-1-4 Les années de crises de 1975 à 1990.....	10
1-1-5 De 1990 à nos jours.....	10
1-2 Définitions et objectifs et enjeux de la gestion des ressources humaines.....	10
1-2-1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	10
1-2-2 Objectifs de la gestion des ressources humaines.....	11
1-2-3 Les enjeux de la gestion des ressources humaines.....	12
1-2-4 Les différents domaines de la gestion des ressources humaines.....	12
Section 2 : Notions générales sur le recrutement	13
2-1 Définitions et généralités sur le recrutement.....	13
2-2 Les acteurs de recrutement.....	14
2-2-1 Les cabinets de recrutement.....	14
2-2-1 Les chasseurs de têtes.....	14
2-2-2 Les agences d'intérim.....	15
2-3 Les objectifs du recrutement.....	15
2-4 Les raisons d'être du recrutement.....	15
2-4-1 Le licenciement.....	15
2-4-2 La retraite.....	16
2-4-3 La démission.....	16
2-5 L'évolution du recrutement.....	16
2-5-1 Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990.....	16
2-5-2 Les années 2000 un bouleversement des pratiques.....	17
2-5-3 Un renforcement du cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non discriminations.....	17
2-6 Les méthodes de recrutement.....	17

2-6-1 Le recrutement à l'interne	18
2-6-2 Le recrutement à l'externe	18
Section 3 : Le processus de recrutement	20
3-1 Etape 1 : préparation du recrutement	21
3-1-1 L'expression de la demande	21
3-1-2 L'analyse de la demande	22
3-1-3 Définition du poste et du profil	22
3-2 Etape 2 : recherche de candidatures	22
3-2-1 Prospection interne	23
3-2-2 Prospection externe	23
3-3 Etape 3 : sélection des candidats	24
3-3-1 Premier tri (analyse des CV et lettres d'accompagnement)	24
3-3-2 Les entretiens	25
3-3-3 Les tests	26
3-4 Etape 4 : accueil et intégration	28
3-4-1 La décision	28
3-4-2 La négociation	28
3-4-3 L'accueil	29
3-4-4 L'intégration	29
Chapitre II : Les compétences nécessaires à la mise en valeur et la dynamique de l'entreprise	32
Section 1 : Introduction aux compétences	32
1-1 Origines et évolution du concept compétence	32
1-2 Définition du concept compétence	32
1-3 Les catégories de compétences	34
1-3-3 Les compétences clés	35
1-3-4 Les compétences sociales	35
1-3-5 Les compétences transversales	35
1-3-6 Les méta-compétences	35
1-4 Les composantes de la compétence	36
1-4-1 Les savoirs théoriques	36
1-4-2 Les savoirs procéduraux	36
1-4-3 Les savoirs pratiques	36
1-4-4 Les savoir-faire	36
1-5 Les enjeux de la compétence	36
1-6 La structure de la compétence	37
1-7 L'intérêt de la mise en valeur des compétences au sein d'une organisation	37
Section 2 : Les compétences managériales au sein de l'organisation	38
2-1 Définition de la compétence managériale	38
2-2 Exemples sur les compétences managériales	39
2-3 L'émergence de la notion compétence dans l'entreprise	40
2-4 Le recrutement par compétences	40
2-4-1 Les avantages et limites du recrutement par compétences	40

2-5 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	41
2-5-1 Définition de la GPEC	42
2-5-2 Les étapes de la gestion prévisionnelle	42
2-6 La mise en pratique des compétences managériales	42
2-7 Les compétences managériales indispensables aujourd'hui	42
2-7-1 L'approche Business	43
2-7-2 Les connaissances juridiques	43
2-7-3 La souplesse intellectuelle	43
2-7-4 La capacité d'innovation	44
2-7-5 Le sens de la communication	44
2-8 La performance	44
2-9 Le développement des compétences	44
Section 3 : L'apport du recrutement dans la recherche des compétences	46
3-1 L'importance du recrutement	46
3-2 L'enjeu d'un recrutement réussi	47
3-3 La compétence dans le processus de recrutement	48
3-4 Les exigences du recrutement en recherche de compétences	48
3-4-1 Le parcours professionnel	49
3-4-2 Les compétences scolaires et universitaires	49
3-4-3 Autres compétences attendues par les entreprises	50
3-5 Le rôle des managers dans le choix des compétences	50
3-6 L'apport de la démarche recherche de compétences	51
Chapitre III : Etude de cas au sein de PROMO INVEST SPA	54
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise	54
1-1 Historique et présentation de PROMO INVEST	54
1-1-1 Historique sur PROMO INVEST	54
1-1-2 Les principales activités de PROMO INVEST	55
1-2 Présentation de la direction des ressources humaines	56
1-2-1 Objectifs et finalités du service	56
1-2-2 Les composantes du service	56
1-2-3 Le contenu des tâches de la DRH	56
Section 2 : Le processus de recrutement adopté au sein de PROMO INVEST spa	59
2-1 Les étapes du processus de recrutement adopté au sein de PROMO INVEST spa	59
2-1-1 Elaboration de la stratégie	60
2-1-2 Analyse du processus organisationnel	61
2-1-3 Annonces de recrutement et appel aux candidatures	61
2-1-4 Appréciation et choix des candidatures	62
2-1-5 Accord et négociation du contrat	62
2-1-6 Accueil des candidats acceptés	62
Section 3 : Etude de cas	64
3-1 L'étude qualitative par entretien	64
3-1-1 La méthodologie du guide d'entretien	64
3-2 La synthèse de l'entretien	70

3-3 L'étude quantitative par questionnaire.....	72
3-3-1 L'utilité du questionnaire.....	72
3-3-2 La méthodologie du questionnaire.....	72
3-3-3 La fiche signalétique.....	73
3-3-4 Le dépouillement du questionnaire.....	77
3-4 La synthèse du questionnaire.....	100
3-5 Les recommandations.....	103
Conclusion générale.....	106

Bibliographie

Annexes

Table des matières