



Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

La pratique de l'analyse des postes dans le cadre
de recrutement
Cas de l'entreprise RTC

Réalisé par :

AZIBI Idir
BENGHOULAS Fazia

Dirigé par :

M^{me} MAKHLOUF Née ADJTOUTAH.T

Promotion : juin 2019

Remerciements

*En premier lieu nous tenons à remercier le *bon Dieu* pour la patience et la santé. Qu'il nous a offert tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail. Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagné durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité du management des Ressources Humaines. En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre promotrice **Mme MAKHLOUF T** qui nous a encadrés et conseillé tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré. Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel SONATRACH DE BEJAJA pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage, Remerciement pour Mme **sidi** qui nous a encadré et fourni son aide lors de notre stage, sans oublier la collaboration de l'ensemble de l'équipe. Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté. D'évaluer ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et a Tous ceux qui ont contribué. La réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de Fin de cycle.*

FAZIA et IDIR

Dédicaces

*J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail tout d'abord à la lumière ma vie, mes très chers parents : A celle qui ma donnée la vie, le symbole de tendresse ma mère la plus chère, la source de tous mes espoirs pour son sacrifice, son aide, ses conseils et sa patience. A mon père la base de toute ma carrière, le plus cher qui existe sur terre, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie a m'encourager, à me donner et à me protéger je le dédie à mes sœurs : *NAWEL, FERIEL, IMANE, SIHAM* et *HIBA**

A mon frere : AMIR

A mon grand père : SMAIL

Et toute la famille de BEN GHOULAS

A tous mes amis sans exception

MA binôme « FAZIA » et toute sa famille

A toute la communauté universitaire

A ceux qui ont contribués de près au de loin à l'élaboration de ce mémoire, et à notre promotion
MRH

IDIR

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail tout d'abord à la lumière ma vie, mes très chers parents : A celle qui ma donnée la vie, le symbole de tendresse ma mère la plus chère, la source de tous mes espoirs pour son sacrifice, son aide, ses conseils et sa patience. A mon père la base de toute ma carrière, le plus cher qui existe sur terre, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie a m'encourager, à me donner et à me protéger

Je le dédie à ma sœur : ANAIS

Mes très chers frères : SOFIANE, FAYEZ

Et toute la famille de AZIBI

A tous mes amis sans exception

Mon binôme « IDIR » et toute sa famille

A toute la communauté universitaire

A ceux qui ont contribués de près au de loin à l'élaboration de ce mémoire, et à notre promotion

MRH

Fazia

Liste des abréviations

Abréviation

Signification

GRH

Gestion des ressources humaines

RH

Ressource humaine

RTC

Région de transport centre

RRH

Responsable ressource humaine

ANEM

Agence nationale d'emploi

DRH

Direction des Ressources Humaines

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : l'entretien adressé à la responsable RH.....	47
Tableau N°02 : l'entretien adressé au chef de service recrutement et formation.....	51
Tableau N°03 : Répartition de l'échantillon selon le genre.....	55
Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	56
Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	58
Tableau N°06 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement.....	59
Tableau N°07 : Les critères de recrutement.....	60
Tableau N°08 : l'objectivité des critères.....	61
Tableau N° 09 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste.....	62
Tableau N°10 : L'intégration des salariés dans leurs poste.....	63
Tableau N°11 : Le chargé d'intégration.....	64
Tableau N°12 :L'efficacité de recrutement.....	65
Tableau N°13 : La durée.....	67
Tableau N°14 : Communication avec le chargé de recrutement sur la fiche de poste	68
Tableau N°14-1 : Importance d'avoir la fiche de poste lors d'un recrutement.....	69
Tableau N°14-2 : L'adéquation entre la fiche de poste présente et le poste occuper aujourd'hui.....	70
Tableau N°15 : Le poste occupé répond au profil.....	71
Tableau N°16 : La fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement.....	72
Tableau N°17 : Présentation une réclamation au service RH vis-à-vis des tâches à accomplir dans le post.....	73
Tableau N°18 : Elaboration d'une fiche de poste.....	74
Tableau N°18.1 : Les acteurs interrogés.....	75
Tableau N°19 : Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste.....	76
Tableau N°19-1 :L'efficacité de la technique.....	77
Tableau N°20 : Jugement de l'outil de fiche de poste lors d'un recrutement.....	78

Liste des figures

Figure N° 01 : Les étapes de processus de recrutement	10
Figure N°02 : Analyse de cv et de lettre de motivation.....	15
Figure N°03 : Les étape de l'analyse des postes	30
Figure N°04 : Modèle de la fiche de description des postes	38
Figure N°05 : L'organigramme de la région de transport par canalisation.....	41
Figure N°06 : l'organigramme de département RH.....	43
Figure N°07 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre.....	56
Figure N°08 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.....	57
Figure N°09 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	58
Figure N°10 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement.....	59
Figure N°11 : les critères de recrutement.....	60
Figure N°12 : l'objectivité des critères.....	61
Figure N° 13 : L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste.....	62
Figure N°14 : L'intégration des salaries dans leurs poste.....	63
Figure N°15 : le chargé d'intégration.....	64
Figure N°16 :L'efficacité de recrutement.....	65
Figure N°17 : La durée.....	67
Figure N°18 : Communication avec le chargé de recrutement sur la fiche de poste.....	68
Figure N°18-1 : Importance d'avoir la fiche de poste lors d'un recrutement.....	69
Figure N°18-2 : L'adéquation entre la fiche de poste présente et le poste occuper aujourd'hui.....	70
Figure N°19 : Le poste occupé répond au profil.....	71
Figure N°20 : La fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement.....	72
Figure N°21 : Présentation une réclamation au se RH vis-à-vis des tâches à accomplir dans le poste.....	73
Figure N°22 : L'élaboration d'une fiche de poste.....	74
Figure N° 22.1 : Les acteurs interrogés.....	75

Figure N° 23: Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste.....	76
Figure N°23-1 : L'efficacité de technique	77
Figure N° 24: Jugement de l'outil de fiche de poste lors d'un recrutement.....	78

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre(I) : processus de recrutement	4
Section 1 : Généralités sur le recrutement	4
Section 2 : Les étapes de recrutement	9
Chapitre (II) : La pratique l'analyse des postes	20
Section1 : Généralités sur l'analyse des postes	20
Section 2 : les étapes et les méthodes de l'analyse des postes	29
Chapitre (III) : la politique de recrutement de l'entreprise RTC	40
Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	40
Section 2 : présentation et l'analyse des résultats de l'étude	46
Conclusion générale	80

Bibliographie

Annexe

Table des maters

Introduction Générale

Dans un environnement de plus en plus incertain, toute entreprise doit développer des stratégies lui permettant d'assurer sa pérennité et son développement, voir son succès qui repose sur plusieurs facteurs dont les ressources humaines qui la compose. Elle se voit alors contrainte de détenir le personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins et ses objectifs.

Ainsi, l'ultime objectif de toute entreprise est l'amélioration de sa performance globale et cela en essayant d'améliorer celle de ses employés, par la définition des moyens et des techniques de gestion dont la gestion des ressources humaines (GRH).

En effet, la GRH est considérée comme une pratique stratégique par laquelle l'entreprise arrive à attirer, à développer et à maintenir les qualifications et les compétences nécessaires. Parmi les activités principales de la GRH, on y trouve la rémunération, la formation, la gestion de carrière et le recrutement.

Cette dernière activité, vise à fournir à l'entreprise des individus qui possèdent les qualifications les plus proches de celles requises pour un poste de travail vacant. En effet, le recrutement est une démarche rentrant dans la gestion des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail.¹

Le processus de recrutement quant à lui se présente comme un ensemble d'étapes permettant d'approvisionner l'entreprise en compétences. Les étapes sont celle de la préparation, la recherche des candidatures, la sélection des candidats, l'accueil et l'intégration. L'étape de préparation comporte plusieurs parties dont l'analyse et la définition de poste qui consiste à une tâche primordiale pour l'entreprise. En effet, l'analyse des postes à pour objectif de recueillir, d'évaluer et d'organiser systématiquement l'information détaillées sur les tâches et les exigences en termes d'habilité, de connaissance et de comportement.²

Elle représente une pierre angulaire de la GRH, puisqu'elle est liée à la rémunération, la formation, la gestion de carrière et le recrutement. Elle permet de différencier entre les postes, déterminer les fonctionnalités (tâches) des postes de travail exigées, définition de profil de candidat et avoir des compétences requises et acquises. Elle est aussi importante pour le salarié puisque elle lui permet de connaître les missions et activités qu'il doit exercer, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste

¹ PERITTI jean marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, paris, 2001, page178

² SYLVIE Guerrero, « Les outils de RH », édition Dunod, paris, 2004 p17.

Sa place dans le processus de recrutement lui permet de préciser les exigences de poste, identifier les compétences requises et de définir le profil de candidat.

En Algérie, les efforts dans l'analyse des postes sont accomplis par les grandes entreprises et sont occasionnels pour d'autres. En effet, les descriptions des postes répondent fondamentalement à des préoccupations organisationnelles comme l'évaluation des postes et la clarification des relations de travail. Les études des postes constituent pour des entreprises, une activité occasionnelle, dans les entreprises font une activité régulière et des entreprises n'ont jamais ou rarement mené cette activité, cela reste sensiblement élevé au regard de l'impact quelle exerce sur les activités de recrutement formation évaluation...pour lesquelles elle devrait constituer l'impact nécessaire à leur politique respective³

L'objectif de ce travail de recherche est d'approcher la réalité de l'analyse des postes lors d'un recrutement. En essayant de décrire en profondeur sa démarche dans une entreprise algérienne. Le choix se focalisé sur l'entreprise RTC (région de transport par canalisation), une branche de SONATRACH qui est considérée comme l'une des entreprises algériennes ou la GRH à beaucoup évoluer en terme de pratique et outils.

Pour atteindre cet objectif, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

Quels sont les moyens nécessaires pour que l'entreprise RTC assure l'analyse des postes efficace dans le cadre de recrutement ?

De cette question principale, nous cherchons entre autres à déterminer.

- Qu'est ce que la politique de recrutement ?
- qu'est ce que l'analyse des postes ?
- Quelle est la relation entre eux ?

Comme supposition de réponse, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : l'enjeu principal de l'analyse des postes lors d'un recrutement et la recherches des meilleurs candidats.

³YANAR. ZAHIR, Scouarine .Aline, « perspective sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, paris, 2005, page 32

H2 : Les employés perçoivent la fiche de poste comme un outil de recrutement.

Pour répondre à cette problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre a pour objectif de présenter d'une manière générale le processus de recrutement. Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter la pertinence de la deuxième étape de processus de recrutement à savoir analyse des postes. Enfin, dans le troisième chapitre nous avons présenté l'entreprise RTC où notre stage s'est déroulé, la méthodologie de recherche, enfin l'analyse des résultats de notre enquête sur le terrain.

Chapitre (I)

Le processus de recrutement

Introduction

Le recrutement est une activité de la GRH qui permet de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes à pourvoir. Cette activité déterminera en partie la réussite ou l'échec à long terme de l'entreprise, car il s'agit de maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus disponibles sur le marché de travail. Ainsi, une bonne politique de recrutement est vitale pour l'entreprise.

Pour mieux appréhender cette activité, et comprendre ses mécanismes, nous allons essayer à travers ce premier chapitre de présenter l'activité de recrutement, ses enjeux, ses acteurs, ses coûts et expliquer les différentes étapes du processus de recrutement.

Section 1 : Généralités sur le recrutement

Le recrutement est parmi les activités phares de la GRH et de la réussite de cette dernière. Quand on parle de recrutement il y'a plusieurs concepts qui s'y rattachent comme la politique, l'activité, et le processus de recrutement. A travers cette première section nous allons essayer de définir le concept de recrutement, de présenter les objectifs, les enjeux, les acteurs et les coûts de recrutement.

1.1 Définitions de recrutement

Nous pouvons avancer plusieurs définitions au concept de recrutement. Nous citerons les suivants :

Selon SEKIOU et al, « le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de les motiver face au poste offert»¹

Ainsi, MAZOULIK et all précise que « les recrutement c'est l'ensemble d'action menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leurs besoins de sécurité financière. Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de favoriser les promotions internes de donner les possibilités aux candidats locaux d'être les

¹Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, « Gestion des ressources humaines ». Ed. de boeck, 2001. P227.

premières à être recruter, de définir clairement les préalables du recrutement »², de son coté GAVAND insiste sur le fait que « le recrutement consiste à définir les contours en termes de plan et de prévision. Elle fait partie de la politique d'emploi de l'entreprise qui doit s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), elle permet la bonne allocation des ressources et s'inscrit dans la stratégie RH qui est reliée à la stratégie générale de l'entreprise.³

Enfin, nous pouvons dire que le recrutement est un pilier essentiel de la gestion des ressources humaines, une démarche qui est mise en place par l'entreprise ayant pour but d'identifier ses besoins en RH, et trouver le candidat qui correspond au besoin de l'organisation dans un poste donné. Le recrutement est alors une activité phare de la GRH qui consiste à suivre une démarche en termes de processus mais qui a des objectifs qui sont primordiales pour l'entreprise et pour les salariés.

1.2 Les objectifs de recrutement

Selon SEKIOU Lakhdar(2004), le recrutement à cinq objectifs principaux qui se représentent comme suit :⁴

- L'élaboration des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la prière angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH ;
- La sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles ;
- l'augmentation la banque des candidats et mettre en marché un mécanisme pour la mise à jour de nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées ;
- Contribution à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différentes services de l'organisation ;
- Enfin, la mise en place de bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

Après avoir évoqué les objectifs de recrutement, nous précisons que cette activité RH, elle recouvre plusieurs enjeux que nous allons présenter dans l'élément qui suit.

² MAZOULI.K, CAMBOY.E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p24

³ GAVAND Alain, « le recrutement », Edition Eyrolles, 2013, P 33

⁴SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p227

1.3 Les enjeux de recrutement

Les enjeux du recrutement se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier, nous citerons celles qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui à savoir : les coûts, la gestion, la technologie, et les syndicats.

1.3.1 Les coûts : Le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, pour certaines catégories de poste, la période du recrutement d'étale souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, la préparation des actions est nécessaires pour atteindre les futures candidats qui représentent des dépenses colossales dépassant la capacité de l'organisation à payer, la publication des annonces, faire appel à des spécialistes extérieurs prennent du temps et sont des outils coûteux pour l'organisation.

1.3.2 La gestion : sans une connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise sans une analyse de l'organigramme futur, sans une planification sérieuse à long terme des programmes, sans la connaissance de quelques notions en matière déroulement du personnel d'absentéisme, de départ à la retraite, de décès statistique, tout recrutement devient hasardeux et ne comporte plus les règles de sérieux qu'il exige⁵... Ainsi, une bonne gestion dans une organisation, avec planification des postes vacants études des causes qui créent les mouvements du personnel ...etc. assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

1.3.3 La technologie : l'environnement est en perpétuel mutations et amène parfois l'entreprise à des changements l'obligeants à modifier l'ensemble de ses activités, le recrutement doit suivre le même mouvement en ce sens, ainsi les démarches utilisées lors du recrutement des RH doivent s'adapter aux changements survenues au cours d'une implantation technologique.

1-3-4 Les syndicats : L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise, mais quelques fois il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe, parce que, la demande n'a pas été satisfaite de l'intérieur .Dans ce cas, les syndicats peuvent exiger de l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales.⁶

⁵SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise « Gestion du personnel », 4^{ème} édition Linc Montréal, les éditions d'organisation Paris, 1986, p209

⁶ Ibid, p209.

Le recrutement étant que démarche demande l'intervention de plusieurs acteurs qui peuvent être en interne ou en externe de l'entreprise

1.4 Les acteurs du recrutement

Il y a plusieurs acteurs qui interviennent lors d'un recrutement, que ça soit en interne ou externe de l'entreprise. Les acteurs en interne de l'entreprise sont représentés par:

- **La direction générale** : elle définit la politique de recrutement, les contours rattachés au recrutement et le plan prévisionnel de recrutement ainsi, elle clarifie les compétences stratégiques et les compétences collectives de l'entreprise;
- **Le responsable opérationnel (hiérarchique)** : analyse les besoins et il fait une description du poste et du profil;
- **Le service de recrutement interne** : assure la justice et la cohérence de ce processus et le suivi de toutes les étapes;
- **La direction des ressources humaines** : assure les étapes si le service de recrutement interne n'existe pas.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes de recrutement, en effet, ces acteurs peuvent être présentés par :

- **Les cabinets d'aide de conseil en recrutement** : ils s'occupent de la diffusion de l'annonce et de la présélection des candidats. Il s'agit alors pour ces cabinets de comprendre le besoin de leur clients (entreprise), de recueillir les candidatures intéressantes, et de valider les quelques candidats sélectionnés (en générale 3 à 5). Dans la mesure où plusieurs cabinets sont souvent mis en concurrence et que leur rémunération dépend, pour une grosse partie de la sélection finale de leur candidat, ces entreprises jouent sur leurs réseaux leur connaissance d'un marché spécialisée également leur notoriété;
- **Les chasseurs de tête** : il intervient d'avantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadre supérieur et dirigeants ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques.⁷

⁷ GUILLOT –SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition, 2014-2015, p43.

La pratique de recrutement est liée à plusieurs acteurs que sa soit dans l'entreprise ou à l'externe de l'entreprise, mais elle peut aussi générer plusieurs coûts de différentes formes.

1.5 Les coûts du recrutement

Tout au long du processus de recrutement, plusieurs coûts peuvent être apprécié on distingue trois composante par apport au coût du recrutement: Le coût de la campagne de recrutement à proprement parler, l'impact financier du contrat de travail et le cout de la phase d'adaptation.⁸

1.5.1 Le coût de la campagne de recrutement: le coût de l'acte de recrutement est relativement facile à évaluer. On le décompose selon les éléments suivants:

A. Le coût correspond au temps passé par les différents acteurs du recrutement il comprend:

- Le coût de temps passé par les salariés directement chargés du recrutement mesuré d'après leur salaire brut : celui des opérationnels d'où émane la demande (futur supérieur hiérarchique) et celui des membres du service du personnel : DRH, chargé de recrutement, secrétariat et éventuellement psychologues et psychotechniciens;
- Le coût des autres services fonctionnels : service comptable (règlement des factures relatives aux actes de recrutement) service informatique l'établissement et traitement des données, coût des logiciels relatifs au recrutement);
- Le temps réservé par la direction générale pour la décision de la campagne de recrutement et celui du service financier pour l'élaboration du budget et le suivi des dépenses.

B. Le coût des frais directs facturés: il concerne les frais d'annonce, les honoraires des consultations. Ces frais peuvent être importants pour un cadre et sont calculés en pourcentage de salaire annuel brut.

C. Les coûts correspondant aux frais de fonctionnement administratifs: ce sont les frais de matériel, de logiciels de tri, de tests ...etc. On peut calculer combien coute chaque salarié embauché suivant sa catégorie professionnelle.

⁸ALLEGRE.C.B, Andréassian. A.E, « Gestion Des Ressources Humaines : valeur De L'immatériel », édition De Boeck université, Bruxelles, 2008, p51

1.5.2 L'impact financier du contrat de travail : la nature du contrat de travail influe sur le niveau de la rémunération. De même, l'appartenance de l'entreprise à une branche. Suivant les conventions collectives de branche les accords d'entreprise, les salaires peuvent avoir des écarts importants à niveau de qualification égal, en fonction des traditions de rémunération du métier.

1.5.3 Le coût d'adaptation du salarié à ses nouvelles fonctions : ce coût variable selon les individus. L'ajustement à une nouvelle fonction nécessite un certain délai pendant lequel le nouveau salarié est moins productif (temps consacré à l'acquisition d'information et de procédures ...etc.), ce qui génère des coûts. Les critères de sélection employés par l'entreprise lors du recrutement ont en partie pour objectif de les minimiser. Ils vont permettre au nouveau salarié d'adapter ses compétences aux exigences et aux spécificités de la firme, « de forger son appartenance » au collectif de travail et à la culture de l'entreprise.⁹

Enfin, au terme de cette section nous pouvons dire que la qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur. Cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels, pour se faire l'entreprise suit un ensemble d'étapes.

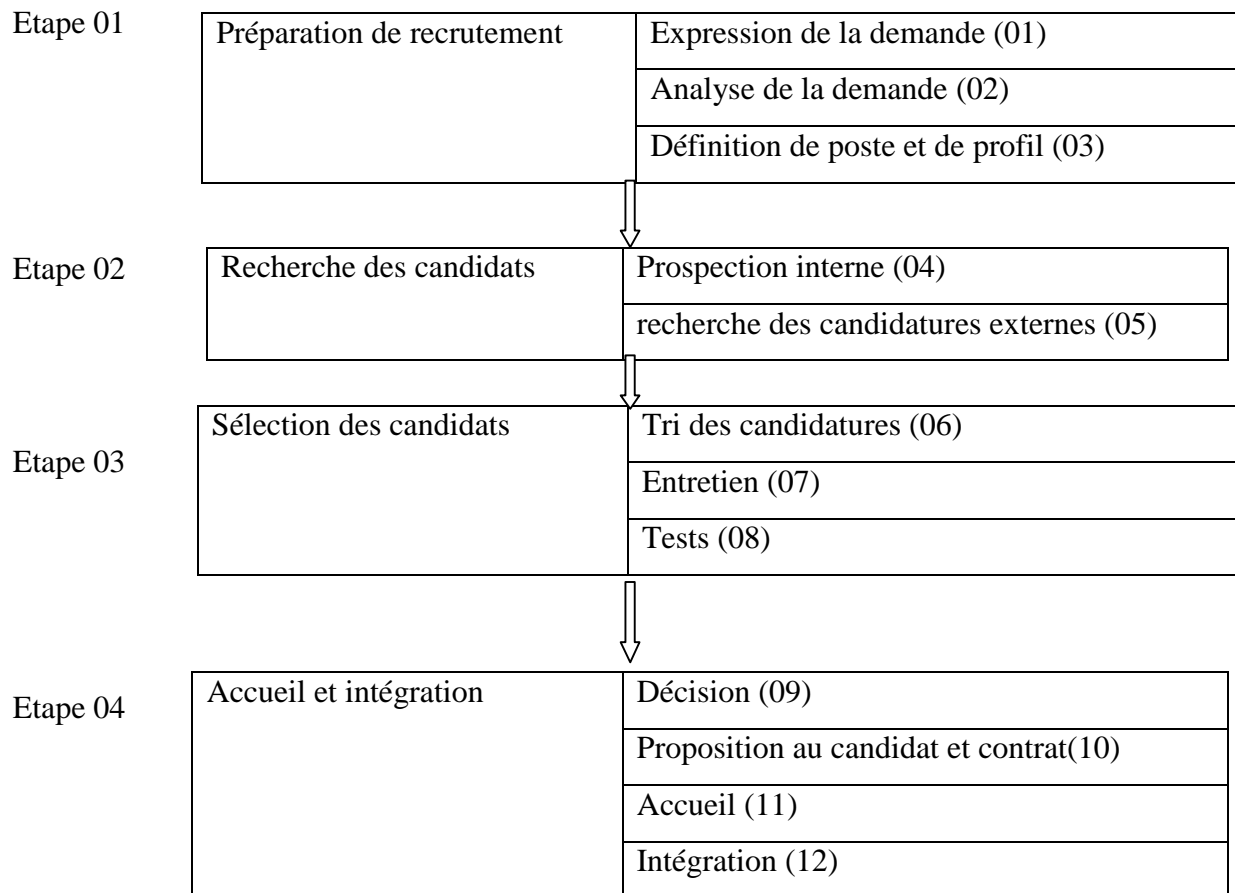
Section 02 : Les étapes de recrutement

Le recrutement est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.

Ainsi, le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant. En effet, il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celle de la préparation de recrutement, la recherche des candidats, sélection des candidats, l'accueil et l'intégration.

Il existe plusieurs schéma sur les étapes de processus de recrutement, nous avons choisi, celle de Jean Marie Peretti(2008). La figure suivante synthétise ce processus

⁹ Ibid, p52

Figure 1: Les étapes de processus de recrutement

Source : PERRITTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p84

D'après le schéma ci-dessous plusieurs étapes s'enchainent lors de la réalisation d'un recrutement, nous allons essayer de les présenter dans des éléments qui suivent.

2.1 La préparation de recrutement : d'après le figure ci-dessus cette étape contient trois phase tel que expression de la demande, l'analyse de la demande et la définition de poste et de profil.

2.1.1 L'expression de la demande du recrutement

Représente la première action de la première étape de recrutement. En effet, La demande de recrutement émane en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.¹⁰ Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situé à un niveau différent

¹⁰PERRETTI Jean-Marie, ressources humaine, éd Vuibert, 11^{ème} édition, 2009, p207

pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminé ou un contrat à durée indéterminé, à temps plein, à temps partiel.

2.1.2 L'Analyse de la demande

Le DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignements sur le niveau (qualification, et la date et la durée du besoin...)

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de notification de l'organisation de travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.¹¹

2.1.3 La définition du poste et du profil

Il est primordiale, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.¹²

En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de réviser à l'occasion du recrutement. Notons que cette action constitue l'objet de notre travail de recherche, nous précisons que cette action sera analysée en détail en deuxième chapitre.

2.2 La recherche des candidats

La recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe. C'est une étape et dans certains ouvrages, il faut nommer comme un type de recrutement.

2.2.1 La 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 interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

¹¹Ibid, p 207

¹² DE FALCO Hélène, maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition, paris, avril 2002, p07

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 la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.¹³

Cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise parmi les avantages on peut citer :

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture de l'entreprise ;
- Grâce à ce type de recrutement on évite les retards de publications des annonces dans les journaux de l'attente des candidatures ... ;
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne il permet aussi une adaptation facile au poste.

Cependant, certains inconvénients peuvent apparaître, notamment :

- Le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus ;
- Quand celle-ci ne fait pas au moment opportun l'organisation prend le risque de frustrer ses employés dans leurs ambitions ce qui peut provoquer de l'indifférence ou même des départs ;
- Limiter par ces connaissances, l'employé peut atteindre la saturation d'où son incapacité de se développer, donc à assurer le bon fonctionnement de son travail.

2.2.2 La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'information sur le niveau relatif des marchés interne de travail et au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport du sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges. A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, des postes de débutants ou des postes particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisant le recrutement externe.¹⁴

¹³ PERITTI Jean-Marie, 2008, op.cit,68

¹⁴ibid, p69

Poste et du profil recherché. C'est une expression de besoins de l'entreprise sur le marché du travail qui se fait via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire, et donner envie aux candidats de répondre.

Cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise parmi les avantages on peut citer :

- Le recrutement externe apporte à une organisation ancienne de nouvelles expériences et une nouvelle atmosphère de travail ;
- Il renouvelle et enrichit les ressources humaines de l'organisation que ce soit en terme de personnalité, de potentiel individuel ou collectif.
- Il permet aussi d'éviter de gaspiller des fonds en question de formations internes des travailleurs en recrutement de l'intérieur mais aussi les conflits ou blocages ...

Cependant, certains inconvénients peuvent apparaître, notamment :

- Ce type de recrutement nécessite beaucoup de temps et beaucoup de moyens du fait de ses avis dans les journaux, et la mobilisation pour le processus de recrutement ;
- Il peut installer un sentiment de conflit et de démotivation au sein de l'équipe de travail par rapport à ce qu'apportent les nouveaux recrues ;
- Un risque d'échec de recrutement soit pendant ou après la période d'essai ;

2.3 La sélection du candidat

C'est évidemment la phase visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtrage successif utilisant des techniques diverses: d'abord la présélection sur (CV et lettre de motivation), lettre de motivation ou dossier de candidature, puis test et surtout entretien individuels ou collectifs, graphologie, mise en situationetc.¹⁵

2.3.1 Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont certaines parties

¹⁵ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004, p328.

sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée toute fois, il faudra nécessairement les considérer une à une, ne pas manquer un candidat intéressant cette tâche essentielle peut s'avère très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures: absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent à priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu de CV et la lettre de motivation.

A. Analyse du curriculum vite (CV)

Cette analyse a pour objectif de dégager les éléments déterminants qui permettent de recevoir en entretien des candidats dont la connaissance et les compétences se rapprochent a priori de la définition du poste. La lecture du CV doit se refaire de façon attentive, elle nous informe tout d'abord sur l'état civil du correspondant, (son nom, son prénom, son adresse, son âge, son sexe), situation statutaire (exemple: garde recherché , rédacteur); formation initiale spécialisée (exemple: diplôme supérieur en droit, en comptabilité...etc),expérience professionnelles (exemple: au moins 1 ans dans une collectivité, en finances publiques...etc), compétences particulières requises (exemple: maitrise de logiciel, maitrise des marchés public, très bon relationnel, capacité d'encadrement ...etc).

B.L'analyse de lettre de motivation

Cette analyse a pour objectif de cerner les véritables, la motivation réelle du candidat qui postule à l'emploi proposé. La lettre doit être un élément qui renforce le CV du candidat. Bien qu'informelle et parfois stéréotypage, la lettre de motivation doit renseigner sur les raisons pour lesquelles le candidat postule.

La lettre de motivation amène à apprécié : l'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire ...etc), la capacité de reformuler (expliciter les missions, comprendre les attentes ...etc) et l'assimilation des normes (respect de formalisme et de politesse, respecte d'une «forme»). Les entreprises veulent toutes aujourd'hui des gens très motivés, tant par le poste, que par l'entreprise elle-même, et pour certaines des gens authentique et enthousiastes.¹⁶

¹⁶ TRESANANI Marie, évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, Ed EMS, 2007, p72

Nous allons présenter dans le tableau suivant un exemple de résultat d'analyse d'un cv et d'une lettre de motivation.

Figure n°02 : Analyse de CV et de la lettre de motivation.

<p>Eléments basés sur le C.V. - +/-</p> <p>Critères objectifs, selon profil recherché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Age, situation familiale - Formation - Langues - Expérience professionnelle - Autre expériences <p>Evaluation du CV sur la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarté - Logistique et cohérence - Style - Vocabulaire <p><i>Remarques (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)</i></p>	<p>Eléments basés sur la lettre - -/ ++</p> <p>Critères de fond :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarté des motivations - Cohérence des expériences - Complémentarité avec le CV <p>Critères de forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Longueur/Equilibre/Gestion de l'espace - Présentation - Qualités rédactionnelles (syntaxe, écriture, signature)
<p>Classement :</p> <p>Si majorité de + : candidats à convoquer</p> <p>Si majorité de - : réponse négative et définitive à adresser</p> <p>Si majorité +/- : candidats « en attente », éventuellement à convoquer dans un deuxième temps.</p> <p>Résultats de présélection</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>OUI</p> <p>Candidats correspondant au</p> <p>↓</p> <p>Profil recherché</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>NON</p> <p>Candidats ne correspondant</p> <p>↓</p> <p>Pas au profil recherché</p> </div> </div>	

Source : M.Archmbault, V. Planel. Le recrutement, mode d'emploi. Collection « Les diagnostic de l'emploi territorial » hors –série N7 site internet www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf, Consulté le07/03/20179 mise à jour le 20/02/2003

2.3.2 Les entretiens

Selon LEBOYR.L, GALAMBAUD.B, L'entretien représente la phase essentielle du processus de sélection son déroulement est dirigé par des interviewers qui peuvent être multiples: cabinet externe, recruteur interne ou un ou plusieurs hiérarchiques, le rôle de ces différents acteurs dépendra de la nature que le niveau hiérarchique des postes à pourvoir.

L'entretien à deux fonctions différentes: d'une part, obtenir des informations précises sur les candidats d'autre part, se faire une impression sur le candidat afin de prendre une décision le concernant. Ils peuvent être structurés ou non car ils doivent offrir à l'interviewer un meilleur recueil d'information sur le candidat.¹⁷

2.3.3 Les Tests

Les tests de sélection sont des épreuves utilisée pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du succès ou de l'échec au test.¹⁸

Ils peuvent être classés en plusieurs catégories: les tests de personnalités, les tests d'intérêts, les tests d'aptitude, les tests de réalisation et les tests d'intelligence.

a. Les tests de personnalités

Il vise à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermés. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité ...etc.

Les inventaires de personnalité les plus utilisés sont : SOSIE, L'ALTER EGR, Le D5D, La graphologie.

¹⁷ DIMITRI WEISS, « ressources humaines », 2éme éd d'organisation, paris ,2003,p65.

¹⁸ SEKIOU Lakhtar et autres, op cit, p288

b. Les tests d'intérêts

Les préférences varient d'une personne à une autre. Cette préférence est un facteur qui contribue généralement au succès au travail. C'est pourquoi des tests ont été développés permettant de déterminer quelle importance chaque personne accorde à telle activité (littérature, scientifique, manuelle ...etc). Les données permettent à l'organisation d'évaluer si un candidat aime, déteste ou est indifférent à, tel ou tel, type d'activité.¹⁹

c. Les tests d'aptitudes

Pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissance dans cette catégorie ²⁰

d. Les tests de réalisation

Ces tests mesurent ce que le postulant connaît et ce qu'il sait déjà faire. Les tests de connaissances professionnelles sont les plus connus. Les questions sont préparées spécialisation pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de machiniste de pressier...etc), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherche à évaluer le niveau de connaissance pertinentes à l'exécution d'une tâche précise.²¹

e. Les tests d'intelligence

Ces types de test sont largement utilisés dans les organisations. Ils ont été les premiers à être développés par les patriciens dans le domaine. Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence (capacité de comprendre, de raisonner, de mémoriser, sens de l'orientation...etc), la concentration et le degré d'assimilation du candidat (de l'information connue, du vocabulaire appris, d'image vues ...etc)²²

Après avoir identifié les différents tests d'une sélection des candidats on conclure que la dernière étape est plus justificatif pour évaluer les candidats qui est l'accueil et l'intégration

¹⁹ *ibid*, p251

²⁰ PERETTI Jean- Marie, *op cit* p78, 79.

²¹ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, *op cit*, p251

²² *Ibid*, 251, 252.

2.4 Accueil et intégration

Cette étape englobe plusieurs concepts à définir qui sont: la décision, proposition au candidat et contrat, l'accueil et intégration

2.4.1 La décision

Une fois les étapes précédentes achevées, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et responsabilité hiérarchique demandeur examiné les candidats retenus

Le processus de sélection conduit à un nombre plus restreint de candidats (3 ou 4 au maximum) ayant des compétences équivalentes, mais dont les compétences sont différentes

Le supérieur hiérarchique est le mieux indiqué à prendre cette décision car il possède la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connaît l'environnement social du poste.

2.4.2 Proposition au candidat et contrat

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction ...etc.

Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vont engagement, La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

2.4.3 L'accueil

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent davantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil, en remettant un livret d'accueil, en confiant de nouveaux salariés à un tuteur. L'accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.²³

²³ CITEAU.J.P, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratique », 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002, P 93.

2.4.4 Intégration

L'étape d'intégration conditionné largement la réussite de recrutement, c'est au supérieur hiérarchique direct du nouveau collaborateur qu'incombe la lourde responsabilité de cette phase d'intégration. La DRH peut toutefois fournir une aide importante en mettant en place des outils de suivi de la période d'essai et l'intégration.

Il est important de comprendre les motivations respectives du manager et de nouveau collaborateur lors de la période d'essai et pendant la période d'intégration.

Le supérieur hiérarchique cherche à savoir si le candidat :

- Est compétent sur le plan technique ;
- Est apte à travailler en équipe et à bien communiquer ;
- S'adapte aux particularités du milieu et aux valeurs de l'entreprise ;
- Est créatif,
- Est en accord avec les objectifs de l'entreprise.²⁴

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons constaté que le processus de recrutement est un élément clé de la GRH, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin. Ainsi cet élément peut devenir une tâche à haute valeur avec une grande puissance et importance si elle est réalisée d'une façon efficace et efficiente

Le processus de recrutement de qualité suppose une maîtrise des différentes étapes de la préparation de recrutement jusqu'à l'accueil et l'intégration de nouvelle recrue

²⁴ COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressources humaines .2^{ème} Edition Dunod, paris, 2010, p132

Chapitre (II)

La pratique de l'analyse des postes

Introduction

Une analyse de poste fournit des informations nécessaires qu'il nous fait comprendre et nous permet de déterminer la spécificité d'un poste, connaître son personnel, ses missions et ses compétences. L'analyse des postes, c'est un outil fondamental pour le recrutement qui peut contribuer à accroître l'efficacité d'un employé, et l'efficacité organisationnelle.

De ce fait, nous allons essayer, à travers ce deuxième chapitre, de présenter l'analyse des postes comme une étape primordiale lors d'un recrutement. Nous allons nous engager dans la logique de compréhension, en général de l'analyse des postes en première section. Dans la deuxième section, nous allons essayer de présenter les étapes de l'analyse des postes et son rôle par rapport aux pratiques de la GRH.

Sestion01 : Généralités sur l'analyse des postes

L'analyse des postes est considérée comme une étape de processus de recrutement, nous allons présenter dans cette section, l'historique, la définition des concepts de base, les objectifs et les liens de l'analyse des postes avec les pratiques GRH.

1.1 Historique de l'analyse des postes

L'analyse des postes est née au début de XX^e siècle. Elle est liée aux études des temps et mouvements effectuées par F. W. Taylor et développées dans son œuvre principale, « principe de la direction scientifique des entreprises ». Elle a été élaborée aussi à la même époque par E.O. Griffing à l'intérieur d'un programme d'évaluation des emplois et des postes pour la compagnie Commonwealth Edison. Comme aussi les études de Fayol se complètent largement avec ceux de Taylor, l'un étudié les organisations de travail depuis le poste de l'ouvrier et l'autre, faisant la même chose mais depuis le poste de directeur général à l'atelier de production.¹

Le terme « job analysis » a été utilisé aux États-Unis par la « commission des services civils » pour la classification du personnel gouvernemental. On se servait des analyses d'emplois et des postes pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurance. À partir des années 1930, l'analyse des postes et des emplois connut une plus large diffusion grâce à l'extension des conventions collectives.

¹ Y.Mehdid .AB Bahri, « management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel », université Abou Bekr Blkaid –Tlemcen 30 .oct. 2014 (en ligne), disponible sur : <http://dspace.univ-Tlemcen.DZ/Handle/112/6599>

Aujourd'hui, l'analyse des postes est utilisée, notamment, pour actualiser la politique social des entreprises qui permettent d'améliorer la satisfaction et fidélisation des salariés. L'analyse de l'évolution des postes est un moyen essentiel de classifier des missions individuelles et collectives. L'information statique et comptable (les bilans, les tableaux de bord) n'est plus suffisante, il faut donc vérifier, périodiquement, ceux qui les occupent à travers l'analyse des postes.²

Pour mieux comprendre et développer l'étape de l'analyse des postes, on doit d'abord présenter le concept clé qui est intégrés immédiatement dans cette étape de l'analyse des postes.

1.2 Les concepts clé de l'analyse des postes

Plusieurs concepts peuvent être évoquées lors de l'analyse de poste, il est important de faire la distinction entre ces concepts pour mieux cerner les objectifs de cette pratique, Ainsi, nous avons jugé indispensable de présenter un métier, un emploi, le poste, la fonction, la mission, l'activité, une tâche, l'emploi –type, la famille professionnelle.

1.2.1 Métier

Il s'agit d'un ensemble d'emplois-types liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou Similaires³. Le métier n'est pas directement lié à l'organisation interne et la structure d'un service ou d'une entreprise, à l'inverse de l'emploi et de l'emploi-type ou repère.

La notion de métier permet de travailler sur la construction d'action d'accompagnement formation et de parcours d'évolution professionnelle en se centrant sur les activités et les compétences: c'est la raison pour laquelle le métier est du registre d'un observatoire des métiers et des qualifications.

1.2.2 L'emploi

Un ensemble des postes similaires par leur contenu. Un emploi est constitué d'une famille de poste ayant des caractéristique communes (missions, activités, responsabilités...etc.) Il regroupe un ensemble de postes ayant entre eux des relations de proximité suffisantes pour faire l'objet d'un même traitement global.

²ibid.

³ BOISLANDELLE. H.M, « dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils », édition economica, paris, 1998, p 354.

1.2.3 Le poste

Selon M.AMIEL et F.BONNET : « La définition du poste est un document écrit et évolutif énumérant et décrivant les missions, les responsabilités et les tâches incombant au titulaire, les moyens disponible, les conditions spécifiques de travail, les exigences spécifiques de travail, les exigences requises pour exercer sa fonction. L'écrit fixe les idées limite les risques d'interprétations divergents. Le contenu est évolutif parce qu'un poste n'est pas figé, nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique. ⁴

1.2.4 La fonction

Elle désigne un ensemble d'activité qui détermine les exigences précises, des responsabilités relavant d'avantage à un domaine données (des compétences spécifiques).

1.2.5 Une mission

Elle correspond à la raison d'être du poste et se rapporte essentiellement à un résultat attendu. En confiant une mission à un acteur on lui donne un but à atteindre, dans un cadre et avec des moyens définis.

En d'autres termes, les missions correspondent aux domaines d'intervention principaux et permanents de l'agent au sein du service (répond à la question : pourquoi ce poste ?). Nous notons que l'activité qui supporte la mission n'en fait partie que comme un élément constitutif mais n'est pas la mission.

1.2.6 Activité

C'est toutes les composantes d'une tâche qui nécessitent un effort physique ou intellectuel requérant des aptitudes, des connaissances et des habilités.⁵ En d'autres termes c'est un ensemble cohérent de taches ou séquence de travail finalisé, identifiées, organisées selon un processus logique observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation des finalités d'un poste de travail et /ou d'un emploi.

⁴ AMIEL. M et Bonnet .F, « recruter sans trop d'erreurs procédures, outils, méthodes », édition Boeck ? Paris, 2002, p40

⁵ Sekion L et all, 2004,op cit, p103

1.2.7 Tache

Elle consiste en un regroupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental afin d'atteindre un objectif.⁶

1.2.8 Emploi type

Cerne (1974) « désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu

Il s'agit d'un ensemble d'emploi types liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires.⁷

1.2.9 Famille professionnelle

Il s'agit d'un ensemble d'emplois et/ou de métier répondant à une finalité commune. Elle se caractérise aussi par une technicité dominante et une culture socioprofessionnelles. Chaque famille peut elle-même comporter de sous familles professionnelles qui distinguent les principaux domaines d'activité de famille professionnelle.

Après avoir clarifié tous les concepts qui peuvent être rattaché à l'analyse des postes nous allons ainsi la définir selon Jean Marie Peretti le processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et le rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habilités, connaissance, capacités et ses responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui le différencie de tout les autres.⁸ En effet, la description du poste c'est la description de tous les aspects importants d'un poste, elle s'intéresse au poste tel qu'il est c'est-à-dire « ce que le poste est ». Elle vise à donner une vision globale sur la logique et la dynamique d'un poste pour en permettre sa compréhension⁹

Plusieurs objectifs peuvent être cités pour la pratique de l'analyse des postes, nous allons présenter ceux qui sont les plus cités dans la revue de la littérature.

1.3 Les objectifs de l'analyse des postes

L'étape de l'analyse des postes c'est parmi les étapes la plus pertinentes dans le processus de recrutement, elle répond à plusieurs objectifs à savoir: la rationalisation du travail,

⁶ KERLANE.F, « guide pour la GPEC », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2007, p81

⁷ ibid, P18

⁸ PERETTI Jean –Marie « Ressources Humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, paris, 2007, p52

⁹ SEKIOU. L et all, op cit, p107.

l'affectation de la main d'œuvre, la division de travail et les objectifs liés différents pratiques de la GRH.

1.3.1 La rationalisation du travail

La rationalisation du travail qui permet de détecter les façons de faire et de communiquer en même temps qu'elles précisent les modalités des évaluations des contrôles, des sanctions et des rémunérations. En effet, analyse des postes est faite pour apporter des précisions sur le poste et sur leur contribution aux objectifs fixés par l'organisation, comme compétence et qualification.

1.3.2 L'affectation de la main d'œuvre

L'analyse des postes permettent une affectation de la main d'œuvre, dans toute entreprise. Il devient de plus en plus délicat de placer « the right man in the right place » L'essor technique accentue la différenciation des exigences et des conditions de travail. Il permet de déterminer si des travailleurs sur le point d'être engagés remplissent en fait les conditions requises pour les postes de travail à conférer.¹⁰

1.3.3 La division de travail

L'analyse des postes permettent une division du travail et une évolution technique des tâches. Le développement de l'économie moderne ne peut être imaginé sans le système de division tous les domaines de l'économie et de gestion. Le processus de division et de répartition du travail se poursuit dans des directions variées. Il conduit alors à plusieurs degrés d'expérience professionnelle et de formation générale ou spécialisée plus ou moins intensives suivant les cas. Certaines exigences, naguère peu importantes, acquièrent de la signification : par exemple, pour des tâches dont les caractéristiques essentielles tiennent aux responsabilités assumées, à la tension nerveuse et mentale. Ces exigences ne peuvent être intégrées sans autre formalité dans les concepts traditionnels de la hiérarchisation des activités. L'inverse est également vrai. Les exigences du travail doivent correspondre autant que possible aux qualités et aux aptitudes des travailleurs c'est-à-dire à leur qualification.

1.3.4 Les objectifs liés aux différentes pratiques de la GRH

L'analyse des poste peut servir à des fins diverses. Il peut être utile à l'élaboration d'un programme systématique de formation dans l'entreprise. Il permet aussi de mieux préciser les organigrammes et facilite la détermination des promotions possibles. L'analyse des tâches et la qualification du travail offrent de multiples indications de référence dans les domaines

¹⁰ M.HANS PORNSCHLEGEL, «Analyse des tâches et la qualification du travail : principes de base, méthodes et applications dans les industries de la communauté européenne du charbon et de l'acier », Luxembourg, Rapport, JUIN1967, P 15.

variés, allant de la sélection des aptitudes à la détermination des causes éventuelles de dommages physiques ou psychiques. On peut rationaliser l'affectation de la main-d'œuvre ou mettre au point un programme à long terme de relève professionnelle. Les modifications techniques, apparaissent plus clairement grâce à une meilleure connaissance des postes de travail et l'on en voit mieux les répercussions sur le personnel. Lors de l'initiation des nouvelles recrues, l'analyse des postes donne des indications précises sur la formation et le perfectionnement sur place, elle facilite également la recherche du personnel de réserve indispensable, car elle facilite également la recherche du personnel de réserve indispensable, car elle permet de comparer les exigences dominantes. L'analyse des postes permet aussi de trouver des améliorations appréciables dans l'organisation et la distribution du travail.¹¹

Après avoir évoqué les objectifs de l'analyse des postes, nous précisons que cette activité représente une pierre angulaire pour la GRH, ainsi on va déterminer son lien avec les pratique RH.

1.4 Les liens de l'analyse des postes avec la pratique GRH

L'analyse des postes adopte plusieurs liens avec les pratique RH à savoir la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et le recrutement.

1.4.1 La formation

La formation apparait comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

Selon **CITEAU Jean Pierre** (1994), la formation est : « l'ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés aux salariés afin de leurs permettre une adaptation efficace aux changements structurels, organisationnel induit par les mutations et évolutions économiques et technologiques sociales et culturelles tout en favorisant leur évolution professionnelle ».¹²

1.4.1.1 Le lien entre l'analyse des postes et la formation

L'analyse de poste permet de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de postes afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

Donc l'analyse de poste dans la formation permet de détecter les besoins de formation d'un salarié et élaborer des plans de formation.

¹¹ Ibid, p15

¹² CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques », 4^{eme} ED, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 1994, P. 25.

1.4.2 L'évaluation

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes par une notation et par un inventaire des points forts et des points faibles, par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédente l'entretien.

L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique) ou collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation. Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.¹³

1.4.2.1 Le lien entre l'analyse des postes et l'évaluation

L'analyse des postes dans la pratique évaluation permet de préciser les tâches à effectuer, celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer le salarié, c'est-à-dire que l'évaluateur connaît les points sur lequel il va évaluer le titulaire du poste à travers le contenu de la description de poste, Elaborer des formulaires pour l'évaluation annuelle, c'est à dire elle permet de faire un bilan de l'activité d'agent, d'identifier les éventuelles difficultés qu'il rencontre et de définir les objectifs et Apprécier les sanctions à infliger à un salarié.¹⁴

1.4.3 La gestion des carrières

Consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés, il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.¹⁵

Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle, et une participation des responsables.

¹³ GUILLOT-SOULEZ.C, « gestion des ressources humaines » 7^{ème} édition, 2015, p 85

¹⁴ PERETTI. J-M et al, op cit, p 111.

¹⁵ GUILLOT-SOULEZ, op.cit., p 66.

1.4.3.1 Le lien entre l'analyse des postes et la gestion de carrière

L'analyse des postes dans la pratique de gestion de carrière permet de Gérer mutation et promotion, identifier les filières de promotion, licenciement, en effet grâce à la description de poste on peut réaliser des comparaisons entre les contenus des postes donc on peut par-là réaliser des plans de promotions, de plus grâce à la description des postes, on peut connaître réellement la charge de travail affectée à chaque poste et établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre du salarié qu'on définit un plan de carrière. Ce qui l'aide à évaluer sa compétence, à développer au maximum ces possibilités de création et à gérer son plan de carrière et la description d'emploi permet à l'employé de comprendre les rapports entre son poste et les autres postes de l'organisation ce qui facilite son orientation dans la politique de gestion de carrière de l'organisation.¹⁶

1.4.4 La rémunération

Selon **SHIMON L. Dolan et autres** (2002) ; la rémunération se définit comme étant :

« L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ».¹⁷

La définition de la politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais et en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois un facteur d'équilibre social, la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail. Elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés.

Un coût, le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salariés que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.

1.4.4.1 Le lien entre l'analyse des postes et la rémunération

L'analyse des postes dans la rémunération permet de Comparer les postes, élaborer une grille de rémunération, identifier les aspects essentiels du poste sur lesquels porteront les motivations financières.

Ainsi la pratique de recrutement et son lien avec analyse des postes la plus pertinente à répondre à l'objectif de notre recherche.

¹⁶ PERETTI. J-M et al, (2011), op.cit., p 111.

¹⁷ SHIMON L. DOLAN et autre, « la gestion des ressources humaines », 3^e édition, pearson Education, Paris, 2002, P 297

1.4.5 Recrutement

Le recrutement est une pratique qui s'inscrit dans la fonction de gestion des ressources humaines et plus précisément dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Le recrutement est l'action entreprise par toute organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant.

SEKIOU(1986), définit le recrutement comme étant : « le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant».¹⁸

En effet, il peut être considéré comme étant l'activité d'approvisionnement en ressource humaine. À travers cette opération, l'entreprise recherche la meilleure adéquation possible entre un poste en termes d'exigences et une personne en termes de son potentiel individuel, compétences, aspirations et possibilités d'évolution. Cette adéquation ne doit pas être seulement immédiate car le recruteur doit prendre en considération la capacité d'adaptation de la nouvelle recrue à l'évolution du poste et de la structure. Recruter doit permettre de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

1.4.5.1 Le lien entre l'analyse de poste et le recrutement

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité. Cette définition doit permettre de fixer les exigences en compétences requises c'est-à-dire compétences transverses et compétences spécifiques ainsi, fixer les critères de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement, fixer la fourchette de rémunération du poste et présenter le poste aux candidats à travers leurs finalités, leurs missions et leurs activités.

L'analyse des postes dans le recrutement permet d'établir le profil du candidat, définir l'annonce, trier les CV, mettre en place des tests et élaborer le guide d'entretien.¹⁹

Formation, fixer des objectifs, procéder aux évaluations, gérer les carrières et la mobilité, apprécier les performances.

Le processus d'analyse des postes reste un processus long et complexe d'où il faut passer par chaque étape du processus et d'impliquer les titulaires de postes et la hiérarchie. Cela afin de garantir des l'analyse valable des postes valables pour l'organisation ainsi que leurs réussites. Par contre, si le processus est mal mené, cela pourrait générer des descriptions de

¹⁸SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3^{ème} édition, 1986, p : 206.

¹⁹ PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8^e édition, Paris, 2012, p 79.

poste déconnectées de la réalité organisationnelle ce qui peut être source de démotivation pour les collaborateurs.

Section 02 : Les étapes et les méthodes de l'analyse des postes

L'analyse des postes occupe aujourd'hui une place très importante dans les activités RH, en présence des employées de plus en plus exigeantes. C'est pour ça dans cette section nous allons aborder les différentes étapes de celle-ci et les méthodes utilisées et pour développer brièvement cette pratique, on va élaborer la fiche de poste comme un outil de l'analyse des postes.

2.1 Les étapes de l'analyse des postes

L'analyse des postes comprend généralement six étapes : préparation, identification des postes, choix de la technique et des analystes, recueil de l'information, rédaction de la description des postes et enfin la spécification des postes.²⁰

2.1.1 La préparation

Cette étape consiste à déterminer les objectifs et les responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation et de la façon dont on va utiliser l'analyse avec l'établissement d'un système de révision en précisant les conditions qui créeront un climat propice à la cueillette d'une information de qualité.

2.1.2 L'identification des emplois

Lors de cette étape, il faut faire le choix des postes à décrire en prenant un certain nombre de décisions. Ainsi, décision dans quel service, quelle section de l'organisation, on débute, décision combien de salariés impliqués dans chaque emploi et décider combien de temps sera accordé à chacun des salariés ...etc.

2.1.3 Le choix de la technique et des analystes

Dans cette étape il faut faire le choix de la technique la plus appropriées à utiliser pour analyser le poste (une entrevue, un journal, essai, questionnaire, observation...etc) et aussi de l'intervenant (le titulaire de poste, analyste spécialisé, supérieur immédiat).

2.1.4 Le recueil de l'information

Recueillir de l'information sur ce qu'est le poste et non sur ce qu'il devrait être, en ramenant des réponses grâce à des questions à se poser sur l'information à recueillir (quoi ? quand ? comment ? pourquoi ? avec quoi ? ou ?).

²⁰ PERETTI.J-M, « Gestion des ressources humaines » op .cit, P 117.

2.1.5 La rédaction des descriptions de poste

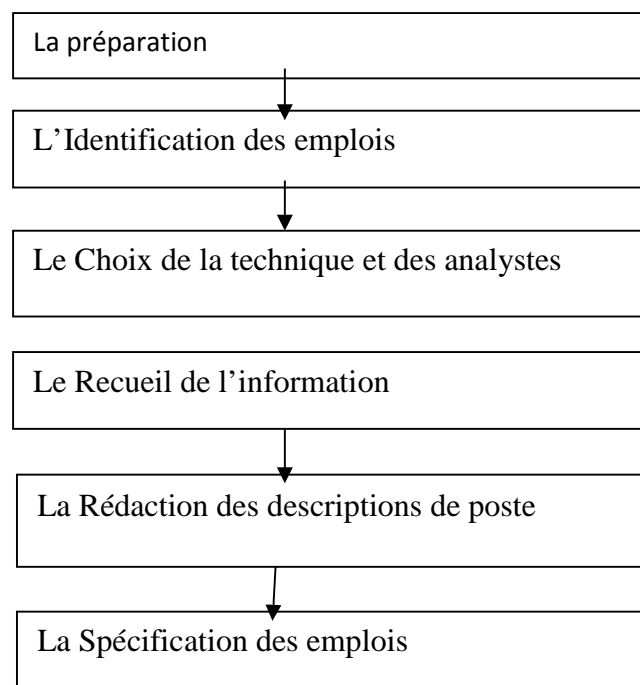
Etablissement du contenu des tâches liées aux postes de chaque emploi à analyser avec la rédaction de contenu de la description de poste qui sont identification de poste, sommaire de poste, description des tâches responsabilités et autorités, autonomie et supervision.

2.1.6 La spécification des postes

Identification des facteurs exigés par les spécifications des tâches décrites, en menant l'action de l'établissement du lien entre la description des tâches et les objectifs visés par l'analyse des emplois.

Le schéma suivant synthétise tous ce que nous avons avancés sr les étapes de l'analyse suivant

FigureN°03 : Les étapes de l'analyse des postes



Source : David Alis et al, « Livre GRH une approche international »,3éme édition, Boeck, Bruxelles, 2011, P 117

Après avoir expliqué en détail les étapes de l'analyse des postes, il convient de présenter les acteurs impliqués dans l'analyse des postes.

2.2. Les acteurs impliqués

Pour faire une analyse des postes dans une entreprise, il est indispensable d'impliquer des intervenants qui ont pour rôle de recueillir les informations nécessaires sur les postes et Pour ce faire, il est possible d'impliquer trois catégories de personnes : ²¹

2.2.1 Le titulaire du poste

C'est la personne qui occupe le poste que l'on veut analyser. Il participe à l'analyse puisque c'est lui qui connaît le mieux le travail qu'il fait.

2.2.2 Les supérieurs immédiats

Ils sont impliqués dans le but d'éclaircissement sur les responsabilités, missions avec objectivité. De plus, ils ont aussi un rôle de validation du travail de l'analyste pour la hiérarchie.

2.2.3 Les analystes professionnels

Ils peuvent être soit le directeur ressources humaines ou des professionnels dans le domaine et cela selon la taille de l'entreprise. La catégorie de personnes impliquée dans chaque organisation dépend du type de poste à analyser, de la qualité de l'information que l'on désire recueillir, du temps et de l'argent que l'on peut y consacrer de la technique de cueillette, l'information utilisée ainsi que des objectifs poursuivis pour le programme d'analyse.

Lorsque l'analyse des postes est élaborée par des analystes expérimentés et spécialisés, on est assuré d'une meilleure qualité des analyses, des informations recueillies et donc d'une meilleure description de poste. Mais le coût engendré par cette analyse est très élevé, c'est pour ça par exemple dans les petites et moyennes entreprises (PME), l'analyse peut être effectué par le DRH, le titulaire du poste et le supérieur immédiat au lieu de faire appel à des cabinets professionnels. Contrairement aux grandes organisations, il est possible d'avoir recours à des experts d'analyse pour effectuer le travail d'analyse.

Par ailleurs, le travail d'un analyste exige un minimum de conformité, des échanges et surtout qu'il n'impose pas son point de vue aux titulaires de postes qu'il analyse

L'analyste a un rôle très important à jouer puisque son travail va servir de base pour les politiques RH. C'est pourquoi ses tâches doivent être clairement identifiées en fonction des méthodes sélectionnées, ses actions seront toujours bien préparées et fondées sur ses capacités

²¹ SEKIOU. L et all, op cit, p106.

et aptitudes réelles pour l'analyse comme : le sens de précision, la maîtrise de la langue, le sens développé de l'observation,...

Après avoir montré le rôle des différents acteurs qui participent à l'analyse des postes

Il est important de connaître les techniques d'analyse des postes, les avantages et les inconvénients de chaque technique.

2.3 Les techniques de l'analyse des postes

Les recueils de données sur les postes qui constituent l'objet de analyse peut se faire de plusieurs manières en ce qui suit nous ferons le point sur ces techniques²². Mais de manière globale le questionnaire, l'entrevue, observation sont les techniques les plus utilisés

2.3.1 Questionnaire

Technique qui consiste à faire remplir par le salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects de son travail (activités, équipement,...etc.) et les conditions dans lesquelles il s'effectue (poussière, bruit, etc.). Une fois qu'il est complété, il est présenté au supérieur immédiat qui y ajoute ses commentaires et ses observations. Les questions peuvent se présenter sous une forme ouverte : quand le titulaire du poste répond aux questions qui sont rassemblées dans un document, fermée : quand le titulaire du poste ou le supérieur immédiat donne, à travers des expressions portant sur les divers aspects du travail et le type d'informations demandées.

- **Les avantages**
 - Économie de temps et d'argent ;
 - Maximum d'information ;
 - Flexibilité ;
 - Libre expression du titulaire du poste ;
 - Minimum de stress ;
 - Maximum de personnes interrogées ;
 - Facilité dans l'exploitation des résultats.
- **Les inconvénients**
 - Problème avec la collaboration du titulaire du poste ;
 - Aucune communication interpersonnelle ;
 - Objectivité réduite ;
 - Difficulté d'élaboration du questionnaire ;
 - Manque de spontanéité ;

²² SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « la gestion des ressources humaines » (2007), 2^{ème} édition. P231.

- Risque de contamination entre répondants ;
- Problèmes techniques dans les réponses.

2.3.2 Entretien

L'analyste interroge le salarié et son supérieur immédiat sur les détails du travail et sur les conditions qui l'entourent. L'entrevue se fait uniquement sur ce qui est effectivement fait.

Après l'analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien, comme par exemple de la façon suivante :

- **Identification de l'agent et du poste :** ici il suffit de préciser le nom, prénom, poste, unité, âge de tenant, échelle, échelon ainsi que les tâches il suffit de dire quoi ? (ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tout les mois...), avec qui ? (réception, exécution, transmission), supports, outils, et qui décide ? en effet, les relations (hiérarchiques, fonctionnelles, relations de travail) et les exigences (physique, intellectuelles, formation)
- **L'évolution de carrière:** se décompose d'Ancienneté et Promotion attendue.
- **Les avantages**
 - Communication interpersonnelle ;
 - Aucune limite dans les questions à poser ;
 - Complément aux autres méthodes ;
 - Méthode vivante, motivante et propice à la collaboration et à la participation ;
 - Standardisation du vocabulaire et de la terminologie.
 - Applicable aux activités intellectuelles, psychologiques et autres ;
- **Les inconvénients**
 - Sous évaluation et sur évaluation de son travail par le titulaire du poste ;
 - Fort investissement de temps et d'argent ;
 - Objectivité réduite ;
 - Interruption dans le travail du titulaire ;
 - Renseignements par fois non pertinents ;
 - Nécessité d'analystes bien formés et expérimentés.

2.3.3 L'observation

Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente, en mettant de côté toute idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise (jour, semaine). Il s'agit d'observer en même temps les conditions de travail et les risques qu'il comporte. L'observation peut être faite par une

personne ou par un enregistrement avec du matériel électronique (caméscope, magnétophone, etc.). L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant: instructions, manuel de procédures, notes de service.

- **Les avantages**

- Enregistrement direct et objectif de tous les mouvements requis pour chaque tâche et du temps d'exécution ;
- Utilisation d'un matériel électronique simple ;
- Méthode utile pour le travail manuel et pour le poste à court cycle de travail ;
- Maximum d'informations réelles et concrètes.

- **Les inconvénients**

- Stress chez le titulaire méfiant ;
- Pas utile pour les tâches complexes ;
- Difficulté d'obtenir toute l'information souhaitée ;
- Méthode coûteuse ;
- Nécessité d'observateurs bien formés et expérimentés ;
- Pas utile si le cycle de travail est long.²³

2.3.4 La méthode des incidents critiques

Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus²⁴.

Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident ;
- les faits précis exécutés par le travailleur ;
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements. Cette méthode peut être utilisée en entretien d'évaluation. Elle consiste à ne travailler qu'à partir de faits réels

²³ PERETTI -jean -marie « **Ressources humaine** », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2015, p168à169

²⁴ Thierry. D et Saure. C, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences : l'approche Méthodologique de la GPEC. [En ligne], disponible sur : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>. Consulté le 15/04/2019.

(écartant ainsi toute opinion, sinon toute interprétation) qui ont eu lieu en cours d'année et qui semblent significatifs d'erreurs ou de limitations améliorables

Comme toutes les méthodes, celle-ci a des inconvénients: Elle revêt un peu un aspect d'espionnage car elle suppose que le manager ait soigneusement tenu registre des différents événements passés.

D'autres méthodes existent et peuvent être utilisées pour réaliser une analyse des postes dans une entreprise, celles-ci sont présentées ci-dessous :

2.3.5 Le journal

Cette technique permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par les salariés. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.

- **Essai professionnel**

À l'aide d'un essai, le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail.

Technique peu utilisée, et pourtant c'est le détenteur du poste qui en connaît le mieux les rouages.

- **Conférence technique**

Cette technique consiste à réunir un groupe d'experts (ex. le formateur et le salarié expérimenté) qui rassemblera de l'information touchant un emploi précis et procédera immédiatement à la description des tâches.

Après avoir expliqué les méthodes de l'analyse des postes on doit essayer de présenter comment l'analyse de description des postes est considéré comme un outil de l'analyse des postes.

2.4 fiche de description des postes comme outil de l'analyse des postes

2.4.1 Définition de la fiche de poste : est un document de 1 à 4 page destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il est centré sur le poste et non sur la personne (son ou ses titulaires).²⁵

2.4.2. L'intérêt de la fiche de poste

Cette fiche de poste a l'intérêt d'être un document contractuel pour le salarié qui occupe le poste et pour son supérieur hiérarchique direct (employeur) :

Pour le salarié : Cette fiche permet aux salariés de connaître les missions et activités qu'il doit exercer, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste.

²⁵ MOULETTE. P, Olivier Roques, «gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, DUNOD, 2014, p31

Connaitre les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique et de solliciter les formations nécessaires par rapport à ses missions.

Pour l'employeur : elle permet de connaître avec précision les activités exercées par le salarié et en déduire les risques au poste de travail et les mesures de prévention à prévoir, et faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et améliorer l'organisation du travail à l'intérieur du service, de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences professionnelles de salarié, de proposer au salarié des formations adaptées aux exigences de son poste.

2.4.3 Les rubriques de la fiche de poste : Toute description d'emploi ou de poste se présente sous la forme d'un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ou poste .Ces renseignements sont classés par thèmes ou rubriques comme suit :²⁶

- **Les rubriques incontournables**

- Intitulé de l'emploi (titre exact de poste)
- Date de la rédaction de la description ou de son actualisation
- Département ou service d'affectation
- Situation dans la structure : organigramme et relation hiérarchiques avec d'autres postes
- Missions principale, résumé/finalité de l'emploi : courte synthèse des responsabilités principales du poste, qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise
- Attribution, Activités : détail des tâches et des opérations à effectuer
- Matériel, document, moyen mis à disposition (moyens informatiques par exemple)

- **souvent motionnées**

- Marge d'autonomie (précision des attributions)
- Profil exigences, qualités requises
- Evolution possible vers d'autres emplois

- **Eventuellement**

- Nombre de personnes dans cet emploi
- Pourcentage de temps consacré à chacune des activités
- Volume approximatif des activités

²⁶ SYLVIE,guerrer, (2014), op.cit, p.12.

- Mode de contrôle par autrui (hiérarchie)
- Assistance par (autre que la hiérarchie)

Selon J-M Peretti (2011) la description de poste comprend généralement trois rubriques :²⁷ l'identification de l'emploi, la définition sommaire, les tâches à effectuer

➤ **L'identification de l'emploi**

Tous les renseignements une fois obtenus. On est en mesure de procéder aux descriptions de tâches, c'est -à-dire au contenu des emplois. A cause de l'émergence de nouvelles technologies, le contenu de chaque emploi doit avoir suffisamment d'envergure pour motiver les salariés et renforcer la souplesse de l'organisation.

L'identification de l'emploi est le premier élément de la fiche des descriptions de poste, il contient des informations incontournables qui facilitent la compréhension du poste et des responsabilités qu'il nécessite.

➤ **La définition de sommaire**

Le sommaire suit généralement l'identification de l'emploi .C'est un résumé dans lequel on trouve les principale tâches de l'emploi .C'est cette définition sommaire que l'on utilise généralement dans les annonces de recrutement.

D'autres expressions sont utilisées pour cette rubrique, par exemple : « principales fonctions » ou « nature de la fonction ». L'objectif principal demeure le même : présenter un résumé des tâches à effectuer

➤ **Les tâches à effectuer**

C'est la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production.

Les tâches occasionnelles sont spécifiées. Pour chacune des tâches, on indique ce qui doit être fait (la tâche) et la manière dont elle doit sur le temps consacré à chacune des tâches (on pourcentage de temps de travail totale), ainsi que le service pour lequel le travail s'effectue être remplie (la méthode, me technique). On motionne des faits chiffrés, telle les éléments

²⁷ PERETTI, J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3^{ème} édition, 2011, p 117.

quantitatifs. La fiche de poste joue un rôle important dans l'analyse des postes c'est elle qui justifier cette pratique ci-dessous on va présenter un modèle de la fiche de poste.

La figure N°04 : modèle de la fiche de description des postes

<p>I. Identification de l'emploi I-1 intitulé :</p> <p>I-2 famille : direction/exécution.....</p>
<p>II. mission de l'emploi Ex : animer et coordonner les services placés sous son autorité (leur fixer des objectifs, contrôler leur réalisation.....)</p>
<p>III. inventaire des attributions Ex : - animer et coordonner les services - veiller à la cohérence des politiques - rechercher l'amélioration de la rentabilité.....etc</p>
<p>IV. description des activités IV-1. informations initiales Ex : reçoit mission d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services...etc. IV-2. informations complémentaires Ex : recueille toutes les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication. IV-3. schémas de référence Ex : connaissance théorique en électricité, physique et chimie....etc. IV-4. élaboration du plan de travail Ex : fixe les objectifs des services ses ordres.....etc. IV-5. réalisation du plan de travail Ex : règle les litiges entre différents services...etc. IV-6. circuit de communication Ex : en liaison avec : le PDG, le chef de service, le fournisseur.....etc.</p>
<p>V. marge d'autonomie ex : ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des</p> <p>ex : doit référer au PDG pour.....</p>
<p>VI. Contrôle par le supérieur Ex : le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant les résultats.....etc.</p>
<p>VII. Moyens VII-1. humain Ex : 10 cadres, 50 employésetc. VII-2. matériel Ex : ordinateur....etc. VII-3. autres moyens Ex : à la signature dans l'entreprise peut faire appel à des sous-traitants, peut faire appel à des organismes de conseil.....etc.</p>

Source : Jean-Marie Peretti « ressources humaines », 15^{ème} édition Vuibert, Paris, juillet 2015, P 169 à 172.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons constaté que l'analyse des postes expose la réalité d'un poste et constitue un cadre de référence qui reprend de manière claire les responsabilités et tâches d'un poste.

Elle décrit les aspects fondamentaux d'une situation professionnelle : les objectifs, les activités principales et leur contexte, les connaissances mobilisées, les qualifications et compétences requises et les relations tant hiérarchiques qu'opérationnelles.

L'analyse des postes est nécessaire afin, entre autres, d'effectuer un recrutement efficace ou de procéder à l'évaluation des performances d'un collaborateur. Si elle est bien développée, l'analyse des postes constituera un des outils essentiels de gestion des ressources humaines à partir duquel on peut procéder aux activités suivantes : définir les besoins en personnel, opérer des recrutements internes et externes, fixer une rémunération, déterminer les besoins en formation, fixer des objectifs, procéder aux évaluations, gérer les carrières et la mobilité, apprécier les performances.

Le processus d'analyse des postes reste un processus long et complexe d'où il faut passer par chaque étape du processus et d'impliquer les titulaires de postes et la hiérarchie. Cela afin de garantir des l'analyse valable des postes valables pour l'organisation ainsi que leurs réussites. Par contre, si le processus est mal mené cela pourrait générer des descriptions de poste déconnectées de la réalité organisationnelle ce qui peut être source de démotivation pour les collaborateurs

Chapitre (III)

La politique de recrutement de l'entreprise
(RTC)

Introduction

Ce chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'entreprise RTC. Ce qui nous permettra de confronter notre développement théorique avec la réalité de l'élaboration de la fiche de description de poste dans le cadre de recrutement au sein de cette entreprise.

Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise l'accueil et la méthodologie de recherche, ensuite dans la deuxième section nous allons passer à la présentation et interprétation des résultats de notre enquête.

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

a travers cette section, nous allons essayer de présenter en premier lieu, l'organisme qui nous a accueillis lors de notre stage à savoir l'entreprise RTC, en seconde lieu, la méthodologie de recherche que nous avons suivi et essayer de présenter à la fois les méthodes de collecte de données sur le terrain et les techniques de traitement des résultats.

1.1 Historique et organisation de la Régional Transport Centre Bejaia (TRC) Bejaia :

Avant d'entamer l'étude sur l'analyse des postes dans le cadre de recrutement, il nous paraît important de présenter l'entreprise RTC.

Avant la naissance de la région de transport centre (RTC), la région a été gérée par l'entreprise française SOPEG lors de la période de canalisation de l'Algérie, avant son indépendance 1962.¹

SOPEG (société pétrolière de gérance) fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMR au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de transport centre Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures ;
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation ;

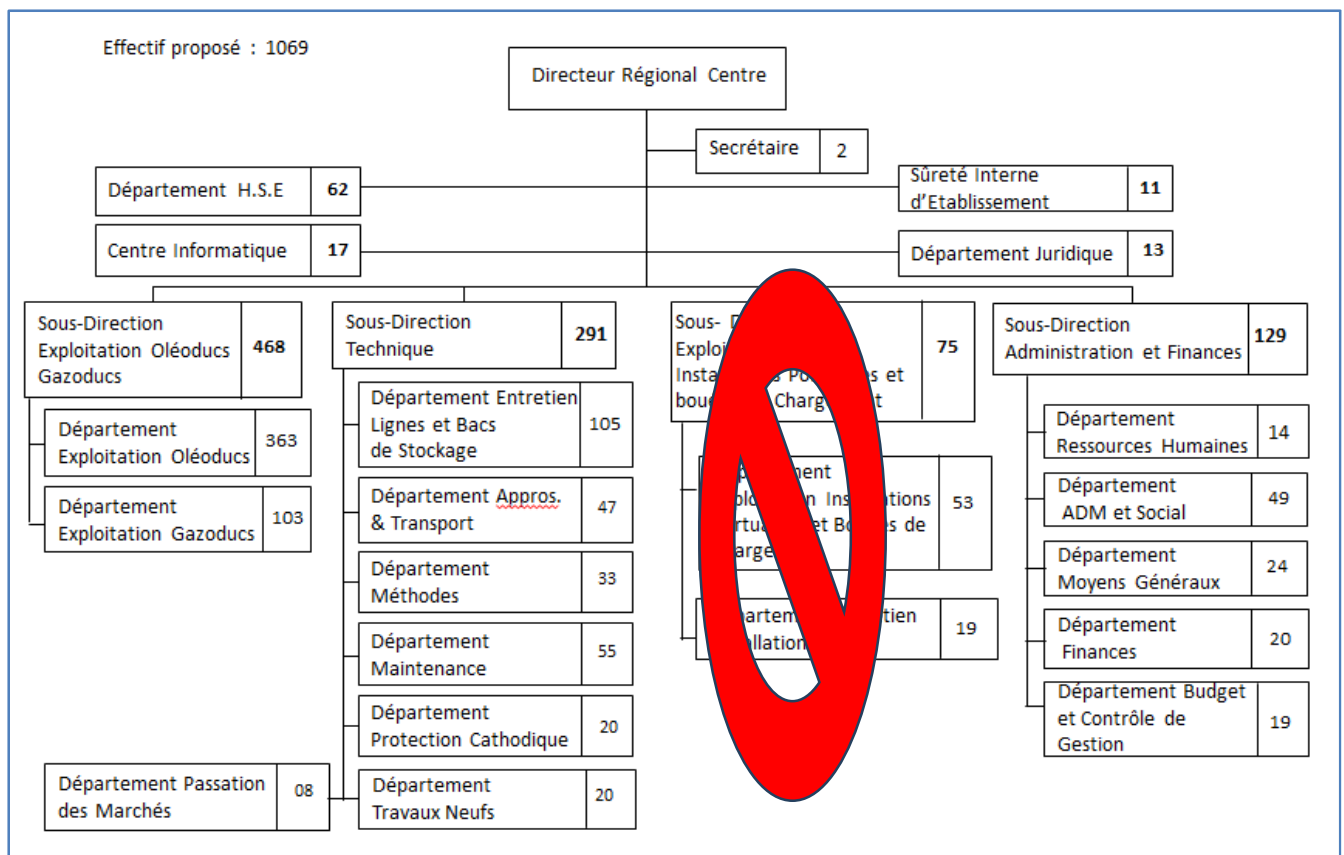
¹ Document interne à l'entreprise

- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents.

Après avoir raconté l'historique de l'entreprise RTC. Nous allons essayer de présenter leur organigramme.

1.2 Présentation de l'organigramme de la région transport centre (RTC) Bejaia: La région transport centre (RTC) est organisée selon l'organigramme suivant.

Figure N°05 : l'organigramme de la région de transport par canalisation



Source : document interne à l'entreprise

Nous tenons à signaler que notre stage s'est déroulé au niveau de département RH, nous avons été encadrés par le responsable RH. Ce département se compose de deux services.

1.2.1 Service recrutement : Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

1.2.1. 1 La Section recrutement : Ses principales tâches sont :

- ✓ La sélection des candidats selon les besoins ;
- ✓ La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- ✓ Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

1.2.1.2 Section formation : Ses principales activités de cette section consiste à :

- ✓ Elaborer les plans de formation pour tous les agents de RTC, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

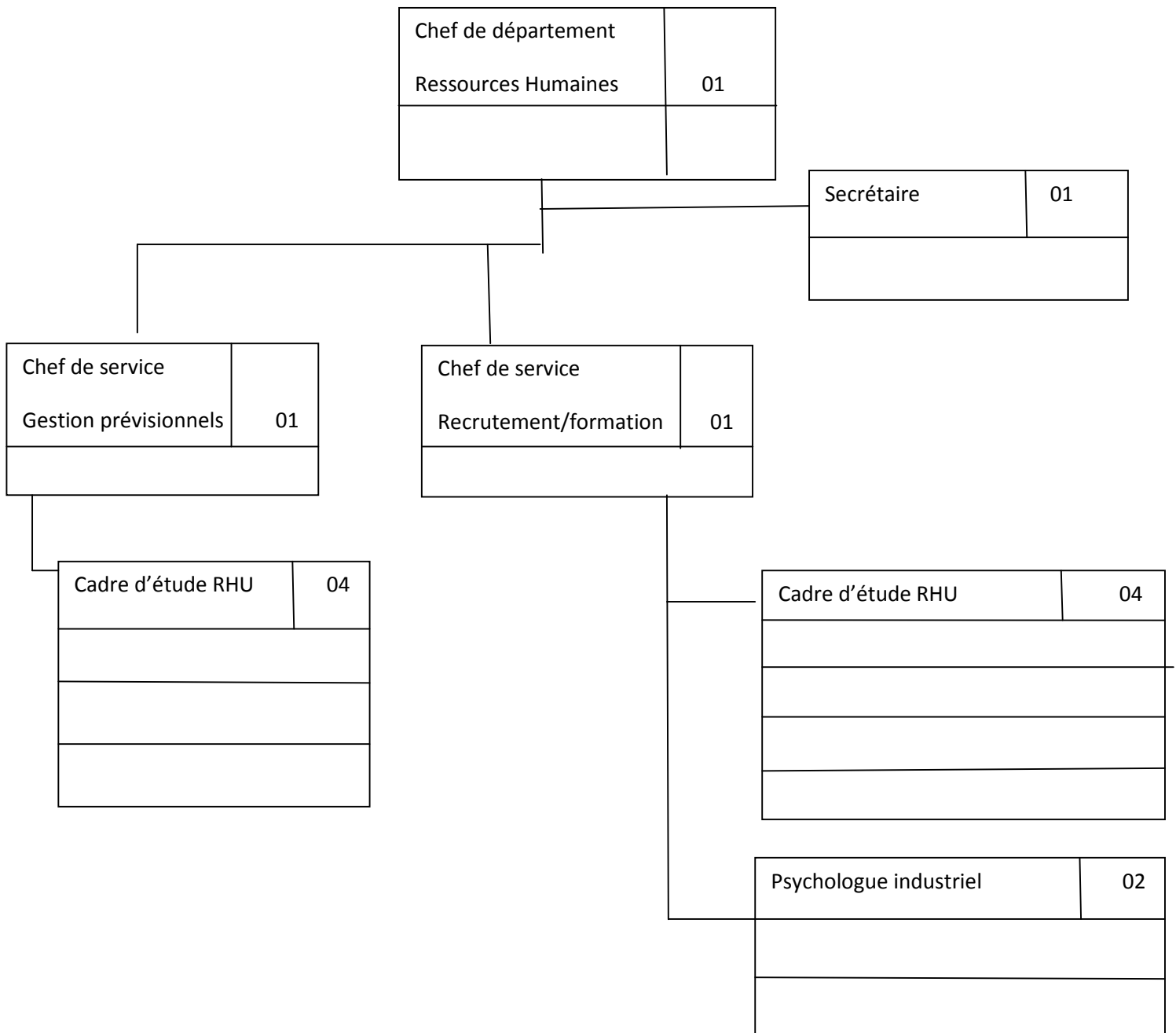
1.2.2 Service de gestion prévisionnelle : Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- ✓ Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la RTC lance une campagne pour promotion) ;
- ✓ Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- ✓ Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- ✓ Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de RTC depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- ✓ Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de RTC; Les rapports mensuels et trimestriels ;
- ✓ Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

Après avoir expliqué l'organigramme de département ressource humaines, nous allons les présenter sous forme d'un schéma.

1.3 Organigramme de département ressources humaines : le département RH est organisée selon l'organigramme suivant :

Figure N°06: l'organigramme de département RH



Source : document interne à l'entreprise.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

1.4 Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes que nous avons suivies pour la réalisation de notre étude.

1.4.1 : Présentation de l'étude

L'objectif de notre travail est de mieux comprendre l'étape de l'analyse des postes dans le cadre de recrutement et cela au sein de l'entreprise RTC.

Vue la nature de notre étude qui se concentre sur les RH, il était donc primordial de choisir le département RH, pour effectuer notre stage pratique, nous avons été encadré par le responsable du personnel, et cela nous a permis un meilleur recueil d'information avec les spécialistes dans le domaine.

L'étude s'est déroulée du 03/03/2019 au 15/05/2019, Vue que notre thème est vaste, cela nécessite une étude approfondie afin d'expliquer la problématique de recherche qui est :

Quels sont les moyens nécessaires pour que l'entreprise RTC assure l'analyse des postes efficace dans le cadre de recrutement ?

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir : une approche qualitative et quantitative.

Une étude quantitative désigne l'ensemble des méthodes utilisées pour analyser des données standardisées, comme elle va s'occuper de la collecte de données quantifiables, basée sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte de donnée.

Et l'étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui vise la compréhension en profondeur d'une démarche et qui se base sur les entretiens comme outil de collecte de données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

1.4.2: Le choix et la taille de l'échantillon

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier, il existe deux grandes techniques : les méthodes aléatoires (probabilistes), ce type renvoie à une sélection de façon où chaque sujet doit avoir exactement la même chance que les autres d'y participer. Les méthodes non aléatoires (non probabilistes) quant à elles, consistent à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous-ensemble à étudier.²

Sachant que pour la constitution de notre échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste. En tenant compte des caractéristiques des cadres selon une population globale (150) cadres. Nous avons distribué (80) et nous avons récupéré (45).

1.4.3 Le déroulement et la structure du guide d'entretien

Pour le guide d'entretien GIROUX et TREMBLAY, il représente une technique de collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et le chercheur³

Ainsi, l'entretien est une transformation orale des idées, d'informations sur un sujet qui nécessite deux personnes ou plus et s'effectuera face à face. Il existe plusieurs types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien semi-directif, et non-directif. Dans notre cas, nous avons opté pour un entretien semi-directif. Afin d'atteindre l'objectif recherché, de comprendre en profondeur l'intérêt que nous avons tiré à partir de l'étape l'analyse des postes dans le processus de recrutement chez RTC, nous avons préparé deux guides d'entretiens au niveau du département RH de l'entreprise afin de nous donner les détails sur la thématique de notre recherche. Ces guides d'entretiens sont composés de plusieurs questions, le premier est destiné à la responsable ressources humaines (RRH) sur le processus de recrutement, le deuxième au chef de service recrutement formation et il porte sur la pratique de l'analyse des postes.

Nous avons jugé que c'est les personnes les mieux placées au sein de l'entreprise pour nous communiquer toutes les informations nécessaires à notre étude.

²CAUMONT D, «*les études de marché*», 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016 p35

³GIROUX, TREMBLAY G, «*méthodologie des sciences humaines*», ERPI 3^{ème} édition, p71.

1.4.4 : Le déroulement de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.⁴

Le questionnaire est composé de plusieurs formes de questions à savoir des questions fermées, semi fermées et ouvertes, ces derniers ce sont les questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre dans ses propres termes. Elles laissent au répondant la possibilité de s'exprimer comme il veut.

Notre questionnaire englobe (19) questions classées en trois axes

- Le premier axe intitulé les informations personnelles comporte (03) questions, l'objectif est d'approcher les caractéristiques personnelles des répondants ;
- Le deuxième axe intitulé le processus de recrutement comporte (7) questions l'objectif est d'approcher le processus de recrutement au sein de l'entreprise RTC ;
- Le troisième axe intitulé l'analyse des poste comporte (09) questions, l'objectif est d'approcher l'importance de l'outil fiche de poste dans le cadre de recrutement.

1.4.5 : Les techniques d'analyse des résultats

Pour l'analyse des résultats de notre entretien avec RRH et le chef de service recrutement et formation, nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous avons déjà cité dans la partie théorique. Concernant le traitement des données issues de notre enquête par questionnaire, nous avons recours à l'utilisation de Microsoft Excel.

Section 02 : présentation et interprétation des résultats de l'étude

A travers cette section, nous allons essayer de présenter et d'analyser en premier lieu, les données issues des l'entretien effectué avec la RRH et le chef de service recrutement et formation, en second lieu, présenter et analyser les données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des cadres.

⁴ MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : Casbah, Alger, 1997, p58.

2.1 Présentation et analyse des résultats des deux entretiens l'un (avec RRH et le chef de service recrutement et formation)

Cette étape de notre travail de recherche consiste à présenter et analyser les réponses obtenues durant les entretiens effectués avec RRH et le chef de service, et cela question par question.

2.1.1 Présentation des données issues de l'entretien avec RRH

Le tableau suivant représente les données collectées à travers l'entretien avec la responsable RH de l'entreprise RTC.

Tableau N° 01 : L'entretien adressé à la responsable RH.

Les questions	Les réponses
Q1. Pouvez-vous nous décrire brièvement votre statut et votre rôle dans l'organisation?	« je suis cadre, j'avais été recrutée par mon diplôme entant que une psychologue de recrutement, je m'occupe beaucoup plus les tâches de recrutement mais la principale tâche c'est la réalisation d'un plan de recrutement » .
Q2. Pouvez-vous nous définir l'activité de recrutement ?	« oui, premièrement le recrutement, on a un poste vacant on doit le remplir, on doit réaliser nos recrutements, en qualité en quantité dans les délais selon la procédure en vigueur. »
Q3. Pourriez-vous nous expliquer les étapes du processus à travers lequel vous effectuez vos recrutements?	nous suivons plusieurs étapes, je vais les décrire en détail : 1.Plan prévisionnel : on doit réaliser le recrutement par apport aux besoins exprimés par les structures. On va demander l'avis, l'accord de la direction RH au niveau d'Alger. Si l'avis de cette dernière est défavorable (c'est-à-dire il n'y a pas un besoin réel de recrutement) la demande sera rejeté. Si l'avis de la direction RH est défavorable la demande sera acceptée. 2.description de poste est de profil : DRG, sous direction, et le concerné lui-même sont chargés de définir le poste à pourvoir (les missions et l'activité du poste), toutes ses exigences ainsi que le profil adéquat (les compétences, les qualités nécessaires que doit procéder le salarié pour occuper le poste. Selon les besoin réel de la structure.

	<p>3. La recherche et la sélection des candidats : une fois l'accord du la direction général obtenu sur la nécessité de recruter, la procédure de recrutement est déclenché. L'étape de recherche des candidats au sein de l'entreprise RTC se fait selon deux sources interne et externe</p> <p>3.1 La source interne : entreprise accord la priorité au salariés de l'entreprise elle-même, car moins couteuse, plus bénéfique, et plus efficace. Le moyen le plus utilisé afin d'informer les salaries de l'entreprise qu'il ya un poste vacant c'est l'affichage. Cette source crée les effets positifs qui influencent sur le climat de travail et motivation des travailleurs.</p> <p>3.2 La source externe : lorsque RTC n'a pas trouvé sur son marché interne des candidats possédants les compétences recherchées pour le poste à pourvoir, elle cherche des candidats adéquats au poste sur le marché externe.</p> <p>Pour RTC, la première démarche pour la recherche externe est de diffuser l'annonce par la transmission d'une demande à l'agence notionnelle d'emploi (ANEM). Pour que cette dernière envoie dans un délai les candidats qui correspondent le mieux aux critères exigés.</p> <p>Après avoir transmitt à l'ANEM l'offre de recrutement, le service RH reçoit des cv des candidats. Ce service se charge de faire la première présélection selon les exigences du poste et le profil recherché</p> <p>4. La sélection et décision d'embauche</p> <p>Après avoir fait la première présélection des candidats. Ces derniers seront soumis à des tests pour savoir si les candidats possèdent les qualités nécessaires pour occuper le poste. Une fois les tests sont réalisés par le DRH ou par un collaborateur en cas de son absence, le DRH et le directeur de la structure vont analyser les résultats des tests effectués avec les candidats afin d'arriver à une décision et arrêter leur choix sur la personne qui satisfait le mieux les exigences du poste à pourvoir.</p>
--	--

	<p>Le candidat sera avant tout déclaré au niveau de la CNAS et signera le même jour le contrat de travail dans lequel sera mentionnée la période d'essai, ce qui est obligatoire pour tous les postes au sein de l'entreprise RTC.</p> <p>Dans le cas d'un contrat à durée indéterminée (CDI), la période d'essai est généralement d'une période de 6 mois, elle touche généralement la catégorie des cadres.</p> <p>5. L'accueil et l'intégration</p> <p>Après avoir pris la décision d'embauche et signer le contrat de travail avec le nouveau salarié, l'étape d'accueil et d'intégration, ce sont les dernières étapes qui vont mettre fin au processus de recrutement.</p> <p>Pour la RTC, une fois le salarié est dans l'entreprise, il va recevoir un livret d'accueil et va faire des visites (training) qui seront guidée par le responsable hiérarchique directe au poste, la période de la visite dépend du poste : pour les postes de cadre, elle peut aller jusqu'à une semaine alors que pour les simples salariés elle ne dépasse pas une journée. Après avoir lu le règlement interne de l'entreprise. Une fois tout est réglée, le nouveau recrue va s'intégrer au nouveau poste et va acquérir les connaissances, les habitudes et les valeurs pour s'adapter à son nouveau milieu ».</p>
<p>Q4. Quel est l'étape que vous trouvez la plus importante dans ce processus et pour quoi ?</p>	<p>« L'étape la plus pertinente pour nous c'est l'étape de la sélection parce qu'on doit sélectionner les candidatures qualifiés mais plus exactement les tests qui justifie la pertinence de cette étape ».</p>
<p>Q5. Quels sont les acteurs qui interviennent ?</p>	<p>« les acteurs qui intervient: DRG, sous direction, dans la commission peut avoir 5 personnes »</p>
<p>Q6. Vous opter pour quels types de recrutement ? Interne ou Externe ? Pourquoi ?</p>	<p>« on opte pour le recrutement interne parce qu'il est plus rapide moins couteux et motivant. On va satisfaire les besoins en interne une fois qu'on termine le recrutement interne on passe au recrutement externe »</p>
<p>Q7. Quels sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos recrutements ?</p>	<p>Réponse : les difficultés sont</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement par l'ANEM : parce que l'ANEM envoie des candidats qui ne correspondent pas au poste vacant ; • Trouvez des notes plus basses : cela justifie que ses candidatures ils n'ont pas un bon niveau pour opter à un poste vacant • Manque de profil recherché sur le marché de travail.
<p>Q8. Évaluez-vous votre processus de recrutement ? Oui comment vous faites l'évaluation ? Non pour quoi ?</p>	<p>Réponse : « oui, on évalue le processus de recrutement parce que l'entreprise a un système de réalisation d'objectifs dans le temps, on vérifie est-ce qu'on réalise un taux élevé ou non »</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

2.1.2 Analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien effectué à la RRH

Nous avons constaté d'après la réponse à la deuxième question que la définition donnée par la RRH est presque similaire à ce que nous avons cité dans le cadre théorique.

En effet, nous constatons qu'elle a donné une définition presque similaire à celle PERRETTI J.M (2009) qui perçoit que le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail.

D'après la réponse à la troisième question, nous avons remarqué que les étapes de recrutement sont expliquées d'une manière très précise par la RRH. En effet, nous avons constaté que les étapes que nous avons évoquées dans le cadre théorique ont été respectées, plus encore la RRH nous a donné plus de détails comme la manière de faire un plan prévisionnel.

D'après la réponse à la question quatre, la RRH nous a confirmée que la sélection est l'étape la plus pertinente, pour trouver le candidat qui correspond au profil recherché. En effet, elle a précisé que ce sont les tests écrits qui représentent l'outil le plus important pour la facilité d'exprimer ses connaissances voir et-ce –que le candidat maîtrise les notions de base sur le domaine

D'après ce que nous avons évoqué dans le cadre théorique ? les acteurs de recrutement tel que les acteurs interne sont la direction générale, le responsable opérationnel (hiérarchique),

le service de recrutement interne et la direction des ressources humaines. Ainsi les acteurs externe tel sont les cabinets d'aide de conseil en recrutement et les chasseurs de tété. La RRH a précisé que les acteurs qui interviennent lors de recrutement au sein de l'entreprise RTC sont le DRG, la sous direction, dans la commission qui regroupe 5 personnes. Donc nous avons conclure et dire qu'il existe de différents acteurs qui interviennent lors d'un recrutement chez RTC mais elle n'a pas recours au expert externe

Par rapport à la sixième question, nous avons constaté que l'entreprise RTC se base généralement à faire, en premier lieu le recrutement interne, puis un recrutement externe en cas de besoin, et cela parce que le recrutement externe est plus couteux et prend beaucoup de temps et cela influencera négativement sur l'entreprise RTC. Ce constat appui ce que nous avons déjà avancés dans le cadre théorique. En effet, chaque type de recrutement a des avantages et des inconvénients mais la plupart des entreprises choisissent le recrutement interne en premier parce qu'il est moins couteux et prend moins de temps.

Par apport à la septième question, la RRH nous a évoqué l'existence de certaines difficultés par apport au processus de recrutement. Cela est relié au manque de profil recherché sur le marché de travail trouver des notes plus basse et enfin le recrutement par l'ANEM.

Par apport à la dernière question La RRH nous a confirmé évolution de processus de recrutement pour la réalisation des objectifs dans le temps avec un taux élevé ou non.

2.1.3 Présentation des données issues de l'entretien avec le chef de service recrutement et formation

Le tableau suivant représente les données collectées à travers l'entretien avec le chef de service recrutement et formation de l'entreprise RTC.

Le tableau N°02 : l'entretien adressé au chef de service recrutement et formation

Les questions	Les réponses
Q1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre statut et votre rôle dans l'organisation?	mon statut est chef de service formation, recrutement je suis chargé de gestion du personnel »
Q2. A votre avis l'analyse des postes constitue t'elle une pratique fondamentale du recrutement ? Oui, non pour quoi ?	« oui, l'analyse des postes constitue une pratique fondamentale de recrutement. Car au préalable on doit d'abord analyser les postes du travail. Chaque poste de travail doit être actualisé en fonction sortant de l'évolution technologique de l'information »
Q3. Comment vous pouvez nous définir la pratique	« l'analyse des postes : c'est la description sommaires

l'analyse des postes et quels sont ses objectifs et ses enjeux ?	<p>des tâches à accomplir c'est-à-dire on doit étudier le poste sur tous les aspects (aspect humain, aspect technologique, aspect environnemental et aspect psychologique)</p> <p>Les objectifs de l'analyse des postes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher le profil adéquat pour tel ou tel poste ; • Le profil doit répondre à l'exigence du poste à pourvoir. Le profil correspond réellement aux exigences de poste ; • A travers la fiche de poste on doit recruter les meilleurs qui répondent aux critères et aux exigences de poste à pourvoir » <p>Les enjeux de l'analyse des postes</p> <ul style="list-style-type: none"> • De rechercher les candidatures plus aptes à occuper des postes pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise • Faire la fiche de poste pour savoir réellement à ce que le candidat répond à la demande de l'entreprise • Essayer de recruter les meilleurs qui ont des aptitudes et des capacités pour occuper le poste.
Q4. Effectuez-vous l'analyse des postes à chaque recrutement ? pourquoi ?	Réponse : « oui, pour réaliser nos recrutements en doit suivre les étapes, parmi ces étapes on trouve l'analyse des postes »
Q5. Vous élaborez l'analyse des postes d'une manière occasionnelle ou régulière ?	« oui, d'une manière régulière »
Q6. Quels sont les acteurs qui peuvent intervenir dans le cadre de la pratique de l'analyse des postes ?	« cadre RH, responsable des structures et celui qui occupe le poste »
Q7. Pourquoi vous ne faites pas appel à des experts externes pour l'analyse des postes ?	« car, quelqu'un d'externe ne peut pas faire une fiche de poste mieux que quelqu'un qui a des connaissances sur le terrain »
Q8. Quelles sont les techniques d'élaboration d'une fiche de poste dans le cadre de recrutement et quelle est la technique la plus efficace à votre avis ? pourquoi ?	Réponse : « Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste : l'observation, le questionnaire, l'entretien. Ainsi que l'étape la plus importante est l'entretien »

Source : réalisé par nous-mêmes

2.1.4 Analyse et interprétation des résultats de l'entreprise RTC avec le chef de service recrutement et formation

Nous avons constaté d'après la réponse à la deuxième question, que le chef de service nous a confirmé que l'analyse des postes constitue un outil fondamental de recrutement. En effet, tout processus de recrutement doit répondre d'abord au besoin d'une description détaillée et profonde du poste.

Nous avons constaté d'après la réponse à la troisième question que la définition donnée par le chef de service recrutement et formation pour la pratique analyse des postes n'est pas similaire à ce que nous avons cité dans le cadre théorique. En effet la chef de service nous a cité des concepts clés tel que l'aspect humain, l'aspect environnemental, l'aspect psychologique et aspect environnemental.

Nous avons constaté que l'aspect humain : renvoie aux informations sur un être humain (les expériences acquises et requises, cv, les compétences), l'aspect environnemental renvoie à la communication et la facilité de s'intégrer dans le milieu de travail, l'aspect psychologique renvoie la santé morale et physique et l'aspect technologique: renvoie à l'acquisition des moyens nécessaires pour assurer un bon climat de travail pour le salarié.

En effet, nous avons remarqué que le chef de service recrutement et formation a évoqué quelques objectifs comme rechercher les candidatures plus aptes à occuper le poste pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Il a oublié de citer les objectifs qui sont très importants tel que la rationalisation du travail, l'affectation de la main d'œuvre, la division de travail. Tous ses objectifs n'ont pas été évoqués or qu'ils existent réellement.

On peut conclure globalement que l'analyse des postes contient plusieurs enjeux d'après le chef de service recrutement et formation tel que rechercher les candidatures plus aptes à occuper des postes pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, faire la fiche de poste pour savoir réellement est ce que le candidat répond à la demande d'emploi, essayer de recruter les meilleurs qui ont des aptitudes et des capacités pour occuper le poste.

D'après la réponse à la quatrième question, nous avons constaté que l'analyse des postes est importante pour chaque recrutement. Cette pratique peut conditionner la réussite et l'efficacité du processus de recrutement puisque sans une analyse des postes détaillée et profonde le profil du candidat, ne sera pas défini d'une manière précise.

D'après la réponse à la cinquième question, le chef de service nous a confirmé que l'élaboration de la fiche des poste se fait d'une manière régulière à l'occasion de chaque recrutement cela peut être perçu par une exigence de mise à jour par apport à l'évolution de l'environnement.

D'après la réponse à la sixième question, le chef de service nous a confirmé que les acteurs interviennent dans l'élaboration de fiche de poste sont : un cadre RH, le responsable hiérarchique, et celui qui occupe le poste. Ils n'ont pas recours aux intervenants extérieurs. Et cela en raison de, l'existence des travailleurs compétents dans l'entreprise selon le chef de service recrutement et formation.

D'après la réponse à la septième question nous avons remarqués que l'entreprise RTC a eu des travailleurs compétents donc elle n'a pas besoin de recruter les experts externe.

D'après la réponse à la dernière question, nous remarquons l'utilisation des techniques les plus connues dans l'élaboration de fiche de poste, pour le chef de service c'est l'entretien qui est la technique la plus importante car il permet d'avoir une qualité d'informations plus profondes cependant il y'a d'autres techniques qui ne sont pas utilisées tel que le journal, des incidents critiques qui nous avons évoquées dans le cadre théorique.

Synthèse des résultats de l'enquête par l'entretien : à travers les résultats issus des deux entretiens, nous pouvons dire :

- La sélection est l'étape la plus importante lors d'un recrutement dans l'entreprise RTC pour choisir les candidats et les tests écrits représente l'outil le plus important;
- Lors d'un recrutement, plusieurs acteurs interviennent tel que : DRG, sous direction, la commission qui regroupe 5 personnes ;
- L'entreprise RTC favorise le recrutement interne, car il est moins couteux et motivant par apport au recrutement externe ;
- L'analyse des postes est une étape importante lors d'un recrutement ;
- L'élaboration de la fiche de poste se fait d'une manière régulière chez l'entreprise RTC ;
- L'aspect humain, l'aspect environnemental, l'aspect psychologique et l'aspect technologique sont les concepts clé de l'analyse des postes ;

- L'analyse des postes peut conditionner la réussite et l'efficacité du processus de recrutement ;
- L'objectif de l'analyse des postes est de rechercher le profil adéquat pour tel ou tel poste ;
- L'enjeu principal de l'analyse de poste lors d'un recrutement et la recherche des meilleurs candidats
- Lors de l'élaboration d'une fiche de poste plusieurs acteurs interviennent tel que : un cadre RH, le responsable hiérarchique et celui qui occupe le poste ;
- Lors de l'élaboration de fiche de poste la technique la plus utilisée lors d'un recrutement l'entretien pour avoir une qualité d'informations plus profondes.

2.2 La présentation et l'analyse de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la phase finale de recherche qui est la présentation et l'analyse des différentes données issues de l'enquête par questionnaire.

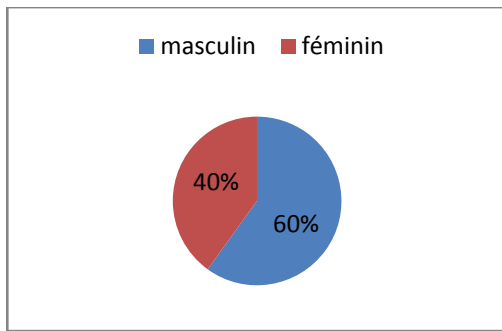
2.2.1 Concernant l'axe 01 liée aux informations personnelles : L'objectif était de recueillir des informations sur l'échantillon d'étude, nous allons procéder à la présentation puis l'analyse question par question.

Question N°01 : Etes vous homme ou femme ?

Tableau N°03 : Répartition de l'échantillon selon le genre.

Désignation	Effectif	Pourcentages
Masculin	27	60%
Féminin	18	40%
Total	45	100%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°07 : La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre

Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, les répondants du genre masculin représentent la majorité (60%) par rapport au genre féminin qui représente (40%).

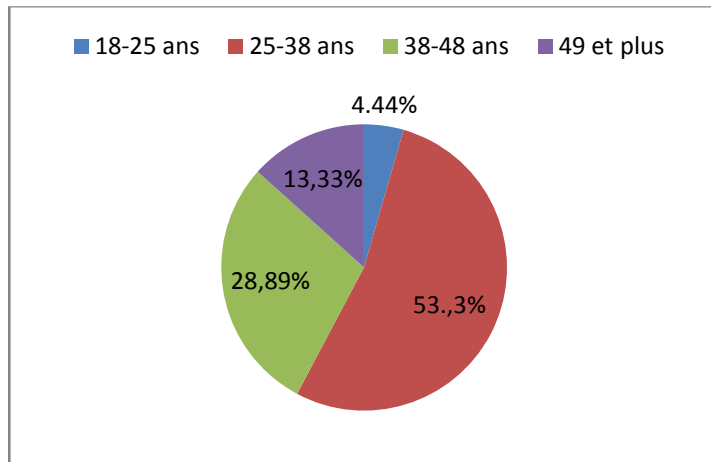
La question N°02 : quel âge avez-vous ?

Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Désignation	Effectifs	Pourcentage
18-25 ans	2	4,44%
25-38 ans	24	53,33%
38-48 ans	13	28,89%
49 et plus	6	13,33%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°08 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus. Nous constatons que la tranche d'âge la plus importante est celle de 25-38 ans avec un taux 53,33% suivi de celle de 38-48 ans avec un taux 28,89% , vient par suit plus de 49 ans avec un taux 13,33%, enfin de 18-25 ans avec un taux 4,44%.

Nous avons remarqués que l'entreprise RTC favorise l'emploi des jeunes employés pour la catégorie cadre, pour avoir une meilleur productivité puisque ils sont plus actifs, fournissent plus d'effort et plus motivé.

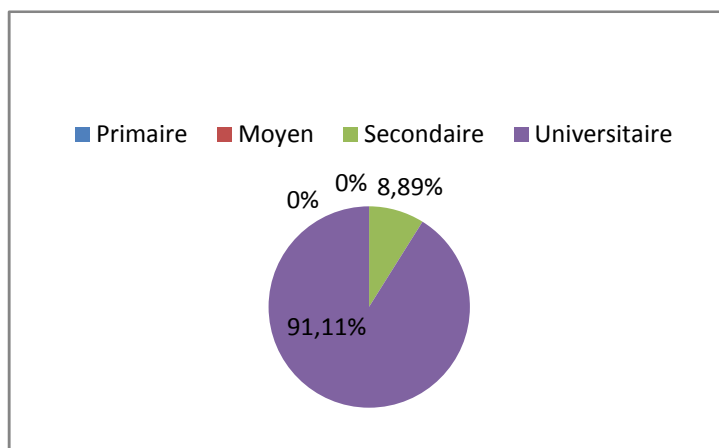
Question N°03 : quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Primaire	0	0%
moyen	0	0%
Secondaire	4	8,89%
Universitaire	41	91,11%
Total	45	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°09 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

Les données du terrain relèvent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire avec un pourcentage de 91,11%, suivi par le niveau secondaire 8,89%, les autres niveaux 0%.

Les résultats montrent que par rapport à notre échantillon d'étude, le personnel est doté d'un haut niveau d'instruction ce qui peut être expliqué par le fait que l'entreprise exige une certaine qualification de la part des nouvelles recrues pour occuper les postes en administration, et maintenir d'apporter une vision de l'emploi et la performance.

Nous pouvons dire que par rapport à cet axe, notre échantillon d'étude est constitué majoritairement d'homme âgé de 25-38 ans qui ont pour un niveau d'étude universitaire.

2.2.2 concernant axe 02 lié au recrutement : l'objectif est d'approcher les perceptions des employés à l'égard du processus de recrutement au sein de l'entreprise RTC. Nous allons analyser leurs réponses question par question.

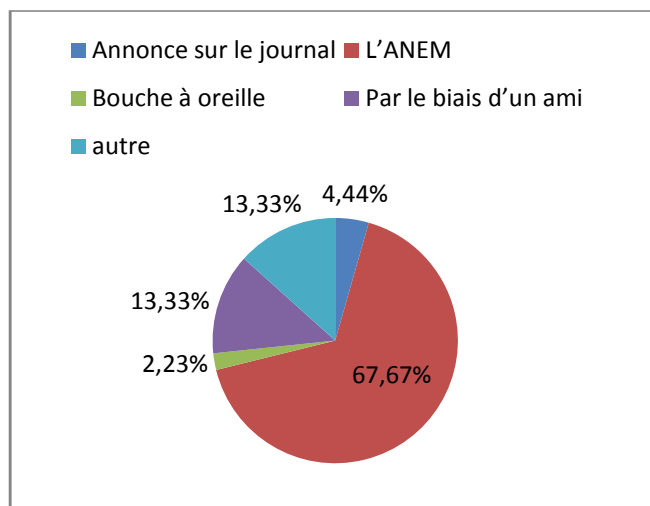
Question N°04 : Comment avez-vous eu l'information au sujet de recrutement à l'entreprise RTC ?

Tableau N°06 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
Annonce sur le journal	2	4,44%
L'ANEM	30	66,67%
Bouche à oreille	1	2,23
Par le biais d'un ami	6	13,33%
Autre	6	13,33%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°10 : Les moyens d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement.



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que la plupart des enquêtés ont été informés par l'offre d'emploi à l'aide de l'agence national des emplois (ANEM) avec un taux 66,67% vient par suit 13,33% de ceux qui étaient informés par le biais d'un ami et 13,33% pour d'autre information (site d'internet, demande d'emploi), 4,44% ont été informé par les annonces des journaux, enfin 2,22% on été informé de bouche à oreille.

Cela explique que RTC utilise différents moyens pour rechercher des candidats, le moyen le plus utilisé est l'ANEM car elle représente le moyen le moins couteux pour l'entreprise.

Nous constatons aussi que les réseaux informels sont très présents (le biais d'un ami, bouche à oreille), ce qui signifié peut être que l'entreprise recrute par la connaissance.

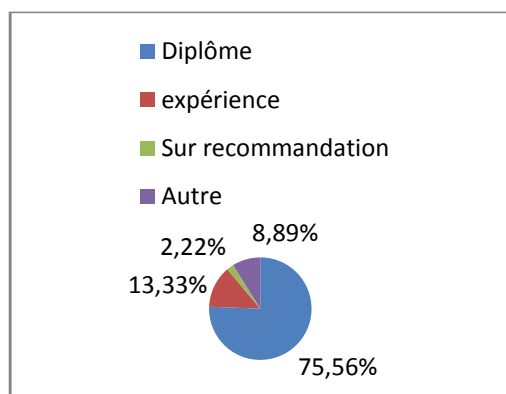
Question N°05 : Sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionné ?

Tableau N°07 : Les critères de recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
Diplôme	34	75.56%
Expérience	6	13.33%
Sur recommandation	1	2.22%
Autre	4	8.89%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°11 : les critères de recrutement



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, la majorité des cadres déclarent qu'ils ont été sélectionnés dans l'entreprise sur la base de leur diplôme (qualification) avec un taux 75,56%, suivi par un taux 13,33% selon l'expérience, la troisième place est liée à ceux qu'ils ont été sélectionnés par apport à l'entretien de sélection et le test écrit. Enfin, l'autre déclare qu'il a été sélectionné sur la base de recommandation.

Par apport à notre échantillon nous constatons alors que RTC adopte beaucoup plus le critère la qualification (diplôme). Cela veut dire que la personne doit avoir un diplôme avant de demander un emploi chez l'entreprise RTC. Ce qui confirme le niveau universitaire que nous avons déjà évoqué, cependant et toujours par apport à notre échantillon, nous remarquons que l'entretien de sélection à une place très importante. Enfin, le recrutement par recommandation reflète une certaine bureaucratie.

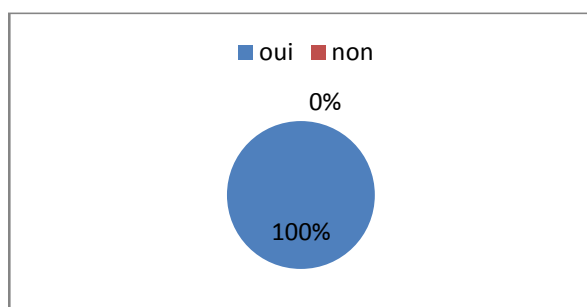
Question N°06 : Trouvez –vous les critères sur lesquels vous avez été recrutés objectifs ?

Tableau N°08 : l'objectivité des critères

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	45	100%
Non	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir de résultats d'enquête

Figure N°12 : l'objectivité des critères



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et le figure ci-dessus, nous avons remarqué que par apport à notre échantillon les cadres interrogés sont recrutés par apport à des critères objectifs

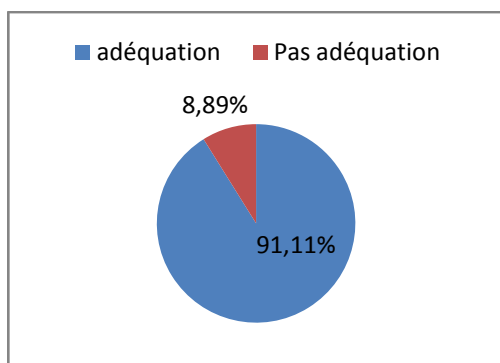
Question N°07 : Y'a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

Tableau N° 09: L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
Adéquation	41	91,11%
Pas adéquation	4	8,89%
total	45	100%

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir de résultats d'enquête.

Figure N° 13: L'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 91,11% des enquêtés affirment qu'il y'a une adéquation entre leurs compétences et leurs postes occupés. Le reste de l'échantillon interrogé 8,89% nié l'existence de corrélation entre les compétences et leurs postes occupés.

Nous constatons par apport à notre échantillon, l'existence de l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences de poste. Ce qui confirme les dires du chef de service recrutement et formation quant à la préparation en détail et régulière des fiches de poste pour parvenir à des profils des candidats qui sont adéquats.

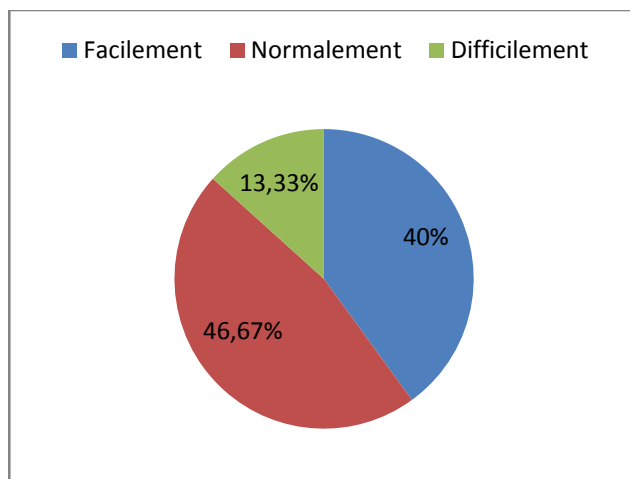
Question N°08: Votre intégration dans votre poste de travail s'est-elle passée comment ?

Tableau N°10 : L'intégration des salariés dans leurs poste

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Facilement	18	40%
Normalement	21	46,67%
Difficilement	6	13,33%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°14 : L'intégration des salariés dans leurs poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que 46,67% des enquêtés ont répondu que leur intégration s'est passée normalement, suivi par 40% de ceux qui affirment que leur intégration s'est passée facilement, enfin 13,33% trouve que leur intégration était difficile.

Pour ceux qui ont répondu que leur intégration s'est déroulée normalement, nous pouvons citer à titre d'exemple le témoignage de certains cadres : « l'expérience », « l'intégration été relativement facile mais pourrait être plus rapide et efficace ».

Pour ceux qui ont répondu que l'intégration était facile nous citons à titre d'exemple le témoignage de certains cadres : « mon diplôme convient avec la nature de travail que je

fais », « l'intégration a été facile pour moi et ce grâce à l'esprit du groupe dans notre service », « parce que j'ai déjà travaillé ailleurs, acquis une petite expérience dans le domaine », « les collègues sont de même niveau et de même formation en général ».

Pour ceux qui ont répondu que leur intégration était difficile, nous citons à titre d'exemple le témoignage de certains cadres : « les fiches de poste ne sont pas claires », « quand on recrute honnêtement des agents sans piston, c'est pas facile de s'adapter ».

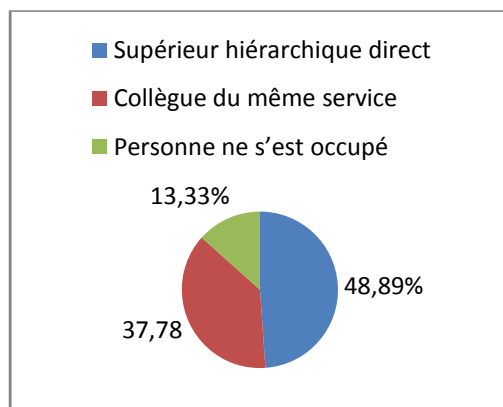
Question N°09 : Durant la période d'essai, qui s'est occupé de votre intégration ?

Tableau N°11 : Le chargé d'intégration.

désignation	Effectif	Pourcentage
Supérieur hiérarchique direct	22	48,89%
Collègue du même service	17	37,78%
Personne ne s'est occupé	6	13,33%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°15 : le chargé d'intégration



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des enquêtés disent que c'est supérieur hiérarchique direct avec un taux 48,89% qui s'est occupé de leur intégration et les collègues de même service avec un taux 37,78%, par contre 13,33% seulement déclarent que personne ne s'est occupé d'eux.

Nous avons constaté que pendant la période d'essai le supérieur hiérarchique et les collègues de même service sont les plus cités, aucun répondant n'a fait allusion au RRH.

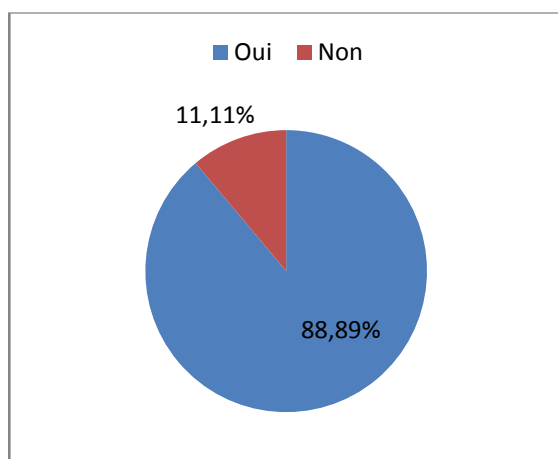
Question N°10 : Pensez-vous que le recrutement chez l'entreprise RTC est efficace ?

Tableau N°12:L'efficacité de recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	88,89%
Non	5	11,11%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°16 :L'efficacité de recrutement



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que 88,89% des enquêtés affirment que le recrutement est efficace chez RTC. Le reste de l'échantillon interrogé c'est-à-dire 11,11% des enquêtés affirment que le recrutement n'est pas efficace.

Pour ceux qui ont répondu que le recrutement est efficace, cela peut être expliqué à travers certains témoignages: « il ont atteint l'objectif en terme de recrutement », « avec examen écrit est oral », « le respect du processus de recrutement et la transparence et la clarté dans l'évaluation », « le profil de candidat est ciblé et la sélection était objective », « lorsque le recrutement se fait honnêtement », « les procédures de recrutement permettent de sélectionner et de recruter les meilleurs candidats ».

Pour les cinq personnes qui ont répondu que le recrutement n'est pas efficace. Nous citons à titre d'exemple ces témoignages : « le recrutement n'est pas juste et objectif, il se fait à l'image du pays »

D'une manière générale, et d'après les résultats obtenus à travers les données liées au deuxième axe, nous pouvons dire que l'entreprise RTC utilise différents moyens pour la recherche des candidats et le moyen le plus utilisé est l'ANEM car il représente le moyen le moins coûteux. Parmi les critères de sélection que l'entreprise prend en considération le diplôme représente le critère le plus important suivi de l'expérience.

Nous avons constaté aussi que les critères de recherche sont perçus comme objectif par la plupart des enquêtés et que la majorité se sont intégrés d'une manière normale et facile.

Nous avons constatés que généralement c'est le supérieur hiérarchique et les collègues du même service qui s'occupent de l'intégration. Enfin, le recrutement chez l'entreprise RTC est perçu comme efficace par la plupart des enquêtés.

2.2.3 concernant l'axe 03 lié à l'importance de la fiche de poste : L'objectif est d'analyser les perceptions qu'ont les employés sur la fiche de poste dans le cadre de recrutement au sein de l'entreprise RTC.

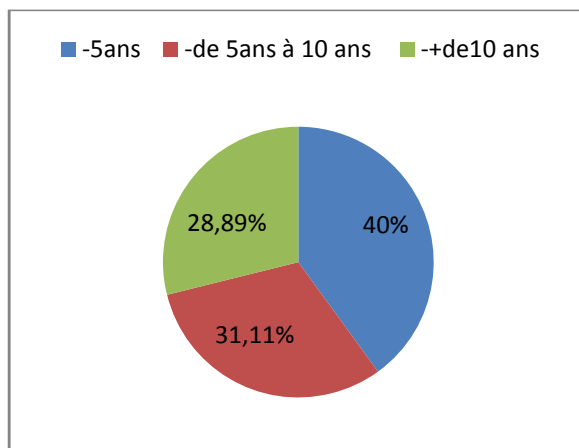
Question N°11 : Quel est la durée que vous avez passé dans ce poste ?

Tableau N°13 : La durée

désignation	Effectif	Pourcentage
-5ans	18	40%
-de 5ans à 10 ans	14	31,11%
--de10 ans	13	28,89%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°17: La durée



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus nous avons constaté que 40% des enquêtés ont répondu que la durée qu'ils ont passée dans leur poste est -5 ans, suivi par 31,11% qui ont affirmé que la durée est de -5ans à10 ans, enfin 28,89% affirment que la durée est --+10ans

D'après notre analyse nous avons remarqué que dans l'entreprise RTC la plupart des cadres ont passé-- de 5 ans dans leur poste

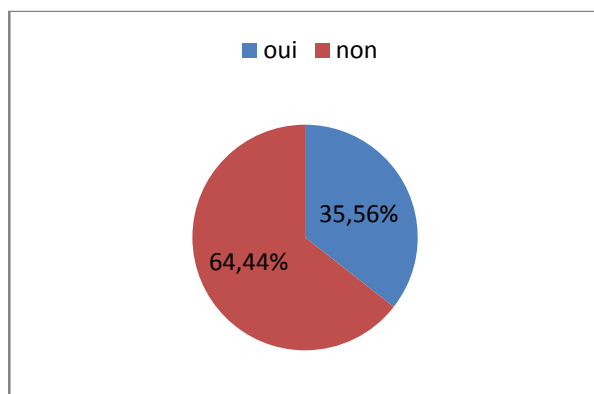
Question N°12 : Lors de votre recrutement, la fiche de poste vous a-t-elle été communiquée par le chargé de recrutement ?

Tableau N°14 : Communication avec le chargé de recrutement sur la fiche de poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	16	35,56%
non	29	64,44%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°18: Communication avec le chargé de recrutement sur la fiche de poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure montrent que 64,44% affirment qu'ils n'ont pas vu la fiche de poste lors d'un recrutement, seulement 35,56% disent qu'ils ont vu la fiche de poste dans le cadre de recrutement.

Nous constatons alors que par rapport à notre échantillon, il y'a un manque de communication sur la fiche de poste.

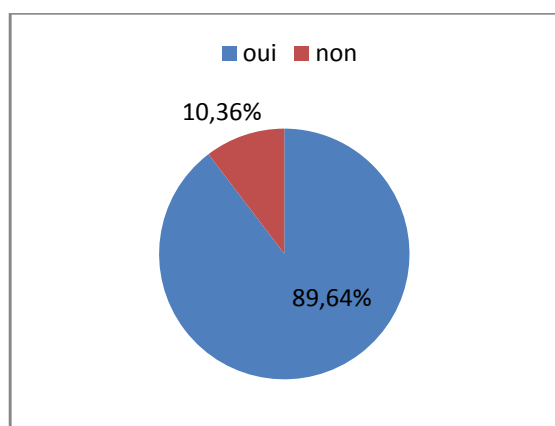
Question N°12-1 : Si, non trouvez-vous que c'est important de l'avoir lors de recrutement

Tableau N°14-1 : Importance d'avoir la fiche de poste lors d'un recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	26	89,64%
non	3	10,36%
total	29	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°18-1 : Importance d'avoir la fiche de poste lors d'un recrutement



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure 89,64% affirment que c'est important d'avoir la fiche de poste lors d'un recrutement, seulement 10,36% disent que ce n'est pas important.

Pour ce qui ont répondu qu'avoir la fiche de poste est important, nous pouvons citer à titre d'exemple le témoignage de certains cadres : « pour connaître les tâches de travail », « pour s'intégrer facilement », « pour connaître les objectifs à atteindre », « la fiche de poste nous oriente sur notre plan de charge ».

Pour ceux qui ont répondu que ce n'est pas important d'avoir la fiche de poste, nous pouvons citer à titre d'exemple les témoignages suivants : « les tests de sélection se font selon le diplôme en tenant compte des tâches » ; « elle peut être communiquée après le recrutement ».

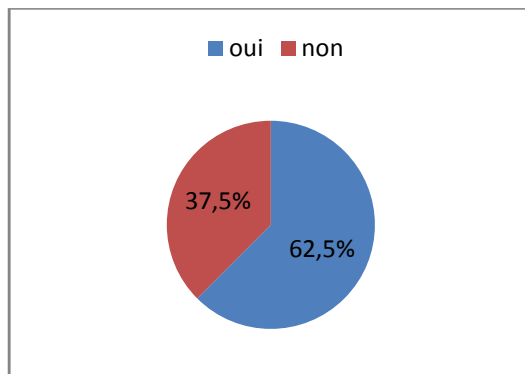
Question N° 12.2 : Si, oui avez- vous trouvez une adéquation entre la fiche de poste présente et le poste que vous occuper aujourd'hui ?

Tableau N°14-2 : L'adéquation entre la fiche de poste présente et le poste occuper aujourd'hui.

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	10	62,5%
non	6	37,5%
total	16	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°18-2: L'adéquation entre la fiche de poste présente et le poste occuper aujourd'hui.



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 62,5% des enquêtés affirment qu'il y'a une adéquation entre la fiche de poste présenté est le poste occupé, vient par la suite 37,5% de ceux qui ont répondu le contraire.

Donc nous avons constaté que dans l'entreprise RTC, il existe une adéquation entre la fiche de poste présenté lors de recrutement.

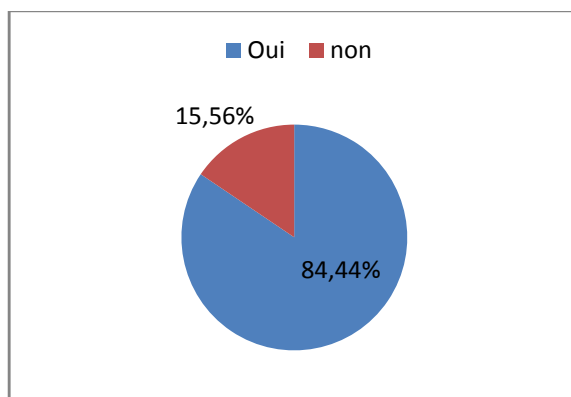
Question N°13 : Trouvez-vous que le poste que vous avez occupé répond à votre profil ?

Tableau N°15 : Le poste occupé répond au profil

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	38	84,44%
non	7	15,56%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°19 : Le poste occupé répond au profil



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après des résultats du tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des enquêtés disent que la fiche de poste constitue un élément de la définition de poste important avec un taux 88,89% , par contre 11,11% seulement affirment que la fiche de poste ne constitue pas un élément de la définition de poste important.

Pour ceux qui ont répondu que la fiche de poste constitue un élément de la définition de poste important cela revient au fait que la fiche de poste permet de connaître les tâches et les compétences nécessaires et que la fiche de poste justifie la création du poste et que c'est une cartographie du travail à suivre. Enfin, que la fiche de poste est un plan de charge.

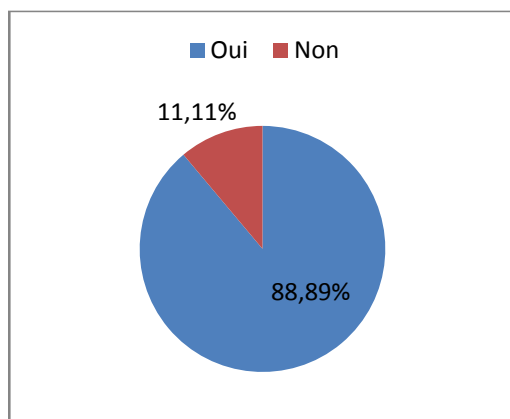
Question N°14 : La fiche de poste est-elle un outil primordial lors d'un recrutement ?

Tableau N°16 : La fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	88,89%
Non	5	11,11%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°20 : La fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement.



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que 88,89% des enquêtés affirment que la fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement. Le reste (11,11%) affirme le contraire.

Pour ceux qui ont répondu la fiche de poste constitue un outil primordial pour le recrutement cela peut être expliquée par le fait que la fiche de poste contient les missions et les tâches du poste que les postulants doivent avoir, qu'elle aide le recruteur pour définir le profil et les exigences du poste à pourvoir, que c'est un outil qui permet au candidat de voir ou cerner les attentes de l'entreprise et de recadrer ces ambitions, qu'elle permet aussi de donner le plan de charge donc cadrer la nouvelle recrue ou de pouvoir cibler un profil bien défini. Enfin, la fiche de poste est une pièce juridique qui peut justifier la responsabilité d'un employé vis-à-vis d'un employeur.

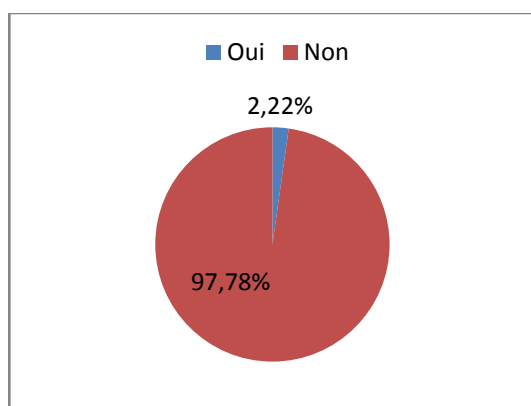
Question N°15 :Avez-vous déjà représenté une réclamation au service RH vis-à-vis des tâches à accomplir présente dans votre fiche de poste ?

Tableau N°17: Présentation une réclamation au service RH vis-à-vis des tâches à accomplir dans le poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	1	2.22%
Non	44	97.78%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°21 : Présentation une réclamation au se RH vis-à-vis des tâches à accomplir dans le poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après les résultats de notre enquête, nous constatons que la majorité des enquêtés 97,78% n'ont pas présenté une réclamation au service RH, seulement 2,22% qui ont présenté une réclamation.

D'après les résultats obtenus, le cadre qui a répondu qu'il a présenté une réclamation déclare que la fiche de poste n'existe pas, les organigrammes n'épousent pas la réalité du terrain au travail, la gestion de l'administration, est centralisée à Alger.

Pour ceux qui ont répondu qu'ils n'ont pas présenté une réclamation au service RH, vis – à-vis des tâches à accomplir, nous pouvons citer à titre d'exemple les témoignages de certains

cadres : « la hiérarchie ne te donne pas ni la fiche ni les tâches à accomplir », « on ne possède pas les fiches de poste puisque elles ont été gardées au niveau RH ».

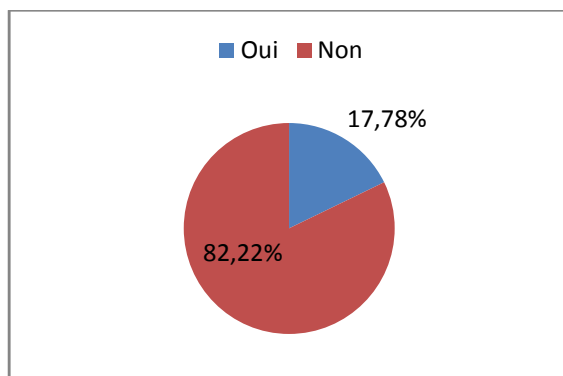
Question N°16 : Avez-vous déjà participé à l'élaboration (réutilisation, mise à jour.....) d'une fiche de poste ?

Tableau N°18 : Elaboration d'une fiche de poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	8	17,78%
Non	37	82,22%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°22 : L'élaboration d'une fiche de poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des enquêtés disent qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration d'une fiche de poste avec 82,22% par contre seulement 17,78% affirme le contraire.

Nous pouvons constater que les cadres de l'entreprise RTC ne participent pas à l'élaboration des fiches de poste. Cela peut être expliqué par le fait que, sauf les acteurs de recrutement qui participent à savoir : le cadre RH, responsable des structures et celui qui occupe le poste.

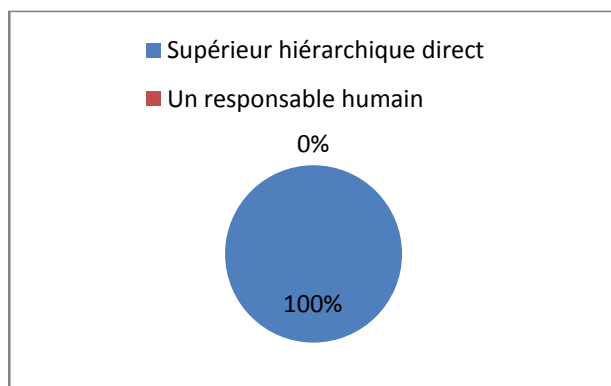
Question N°16.1 : Si oui vous êtes interrogé par qui ?

Tableau N°18.1: Les acteurs interrogés

Désignation	Effectif	Pourcentage
Supérieur hiérarchique direct	8	100%
Un responsable humain	0	0%
Total	8	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N° 22.1: Les acteurs interrogés



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que le supérieur hiérarchique direct est l'acteur qui interroge lors de l'élaboration d'une fiche de poste avec un taux de 100%.

Par rapport à notre échantillon d'étude, nous constatons que le seul acteur qui interroge à l'élaboration d'une fiche de poste est le supérieur hiérarchique direct.

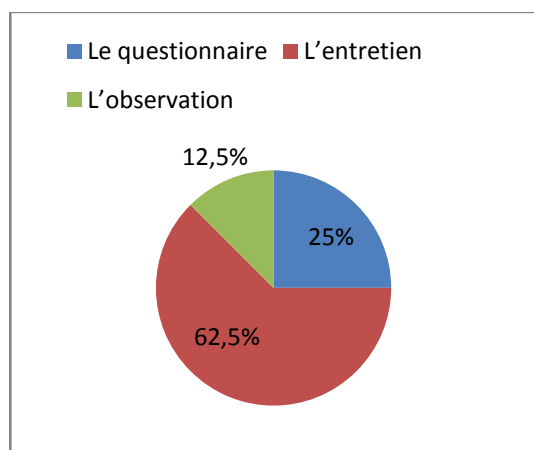
Question N°17 : Lors de l'élaboration d'une fiche de poste, la technique qui été utilisé est ?

Tableau N°19 : Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste

Désignation	Effectif	Pourcentage
Le questionnaire	2	25%
L'entretien	5	62,50%
L'observation	1	12,50%
total	8	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N° 23: Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des enquêtés disent que la technique d'élaboration d'une fiche de poste est l'entretien avec un taux de 62,5%, suivi par un taux de 25% pour ceux qui ont confirmé que c'est l'observation, seulement 12,5% trouvent que c'est le questionnaire.

Par apport à notre échantillon d'étude, l'entretien est la technique la plus utilisée pour l'élaboration de la fiche de poste.

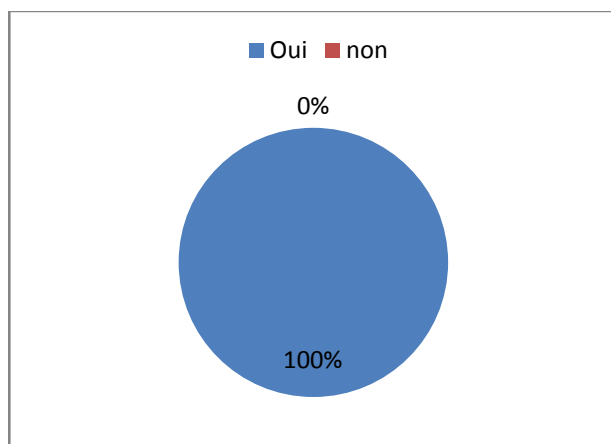
Question N°17.1 : Trouvez-vous la technique utilisée efficace ?

Tableau N°19-1 : L'efficacité de la technique

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	8	100%
non	0	0
total	8	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N°23-1 : L'efficacité de technique



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats notre enquête.

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, et d'après l'échantillon d'étude nous avons constaté que 100% ont répondu que les techniques utilisées sont efficace.

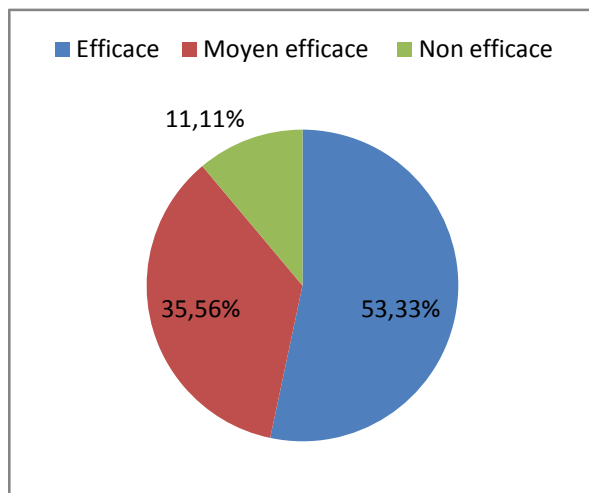
Question N°18 : Comment vous juger l'outil de fiche de poste lors d'un recrutement ?

Tableau N°20: Jugement de l'outil de fiche de poste lors d'un recrutement

désignation	Effectif	Pourcentage
Efficace	24	53,33%
Moyen efficace	16	35,56%
Non efficace	5	11,11%
total	45	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Figure N° 24: Jugement de l'outil de fiche de poste lors d'un recrutement



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on conclure que la majorité des enquêtés ont répondu que la fiche de poste est un outil efficace lors d'un recrutement avec un taux de 53,33%, suivi par un taux de 35,56% qui ont dit moyen efficace, enfin le reste des cadres ils ont répondu négativement avec un taux de 11,11%.

De manière général et d'après les résultats obtenus à travers les données collectés du troisième axe, nous avons remarqué que la plupart des cadre ont passé – de 5 ans dans l'entreprise RTC, ainsi nous pouvons constater le manque de communication sur la fiche de poste qui est un outil important lors d'un recrutement, mais le problème c'est que les cadres de cette entreprise ne participent pas à l'élaboration d'une fiche de poste. En effet, le

supérieur hiérarchique et le chargé de recrutement sont ceux qui le font par l'utilisation de la technique d'entretien.

Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire : a travers notre enquête par le questionnaire, nous pouvons dire que :

-L'entreprise RTC exige une certaine qualification de la part des nouvelles recrues pour occuper les postes ;

-Nous avons constaté que les procédures de recrutement se font généralement par l'ANEM, mais il ya ceux qui sont recrutés différemment;

-l'entretien est la technique la plus utilisée dans l'élaboration d'une fiche de poste au sein de l'entreprise RTC;

-L'existence de l'adéquation entre les compétences des salarié et les exigences de poste ;

-Absence de communication sur la fiche de poste ;

-La fiche de poste est un outil primordial lors d'un recrutement ;

-Dans l'entreprise RTC, le seul acteur qui assure l'entretien lors de l'élaboration d'une fiche de poste est le supérieur hiérarchique

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueil RTC et de présenter la méthodologie de recherche, en précisons que nous avons procéder à une approche mixte qualitative et quantitative, nous avons présenté et analyser en suite les résultats de nos entretien où nous avons perçu que l'analyse des postes est très importante lors d'un recrutement. Enfin, nous avons présenté et analyser les résultats issus de l'enquête par questionnaire .

Conclusion Générale

Le recrutement fait référence à la succession logique des phases qui permettent d'aboutir à l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise. Il existe plusieurs étapes permettant d'approvisionner l'entreprise en compétences. Les étapes sont celle de la préparation, la recherche des candidatures, la sélection des candidats et l'accueil et l'intégration. L'étape de préparation comporte plusieurs parties dont l'analyse des postes qui est considérée comme un outil fondamental de recrutement et qui peut contribuer à accroître l'efficacité d'un employé et donc la performance organisationnelle, elle permet de déterminer la spécificité d'un poste, connaître son personnel, ses missions et ses compétences.

De ce fait, en essayant de répondre à la problématique de « quels sont les moyens nécessaires pour que l'entreprise RTC assure l'analyse des postes dans le cadre de recrutement ? ».

Dans le but de répondre à cette problématique nous avons choisis l'entreprise RTC. Nous avons adopté une approche mixte, à la fois qualitative pour décrire et comprendre en profondeur l'étape de l'analyse des postes dans le cadre de recrutement, et quantitative pour approcher les perceptions des employés vis-à-vis de l'outil fiche de poste et de son importance lors d'un recrutement.

Ainsi, par rapport à notre entretien avec la RRH, nous avons constaté que la sélection est l'étape la plus importante lors d'un recrutement chez RTC, pour choisir les meilleurs candidats les tests écrits représentent l'outil le plus utilisé, nous avons aussi constaté l'intervention de différents acteurs tels que DRG et la commission qui regroupe 5 personnes. Enfin, cette entreprise favorise le recrutement interne pour les avantages qu'il procure à l'entreprise tel le gain du temps et de l'argent ...

Par rapport à notre deuxième entretien avec le chef de service recrutement et formation, nous avons pu constater que l'analyse des postes est importante dans le cadre de recrutement. En effet, l'élaboration d'une fiche de poste se fait de manière régulière avec l'intervention de plusieurs acteurs tel que les cadres RH, le responsable hiérarchique et celui qui occupe le poste. Lors de l'élaboration d'une fiche de poste, la technique la plus utilisée est l'entretien. Enfin l'analyse des postes peut conditionner la réussite est l'efficacité de processus de recrutement qui a plusieurs enjeux comme la recherche des candidatures les plus aptes à répondre au poste à pourvoir, savoir réellement si le candidat répond aux exigences du poste et essayer de recruter les meilleurs qui ont les capacités nécessaires à occuper. Tous ceci nous

mène à confirmer l'hypothèse (1) de recherche et de dire que « l'enjeu principal de l'analyse des postes lors d'un recrutement est le recherche des meilleurs candidats ».

A la lumière des résultats obtenus par notre questionnaire, nous avons pu retenir que l'entreprise RTC exige une certaine qualification de la part des nouvelles recrues pour occuper les postes. Nous avons constaté que les procédures de recrutement se font généralement par l'ANEM, que l'élaboration d'une fiche de poste se fait avec l'intervention de plusieurs acteurs et elle représente un outil primordial lors d'un recrutement. Enfin, tous ceci nous mène à confirmer l'hypothèse (2) de recherche est de dire que « les employés perçoivent la fiche de poste comme outil important lors d'un recrutement.

A travers notre étude, nous avons pu mieux saisir la pratique de l'analyse des postes dans le cadre de recrutement qui est aujourd'hui à la fois un thème très important par rapport à notre spécialité, donc il est nécessaires d'approfondir le travail que nous avons effectué à travers de ce mémoire de recherche, en essayant de mieux comprendre la pratique l'analyse des postes par rapport aux autres activités de la GRH.

Cependant, tout le travail humain ne peut être parfait, le notre ne fait pas l'exception. Sur le plan théorique, un manque de fondement approfondi lié au manque des ouvrages spécifiques à l'analyse des postes et sur le plan pratique, un cadres ne participent pas à l'élaboration d'une fiche de poste ce qui nous mènent à supposer d'autres échantillons de recherche.

C'est pour cela que notre recherche peut ouvrir d'autres perspectives de recherche futures à suivre : élargir l'échantillon et s'intéresser à d'autres catégories socioprofessionnelles.

Liste bibliographique

Bibliographie

1) Ouvrage

- ❖ ALLEGRE.C.B, Andréassian. A.E, « Gestion Des Ressources Humaines : valeur De L'immatériel », édition De Boeck université, Bruxelles, 2008.
- ❖ AMIEL. M et Bonnet .F, « recruter sans trop d'erreurs procédures, outils, méthodes», édition Boeck, Paris, 2002.
- ❖ BOISLANDELLE. H.M, « dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils », édition economica, paris, 1998.
- ❖ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, 2004.
- ❖ CAUMONT D, «*les études de marché* », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016
- ❖ CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques», 4eme ED, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 1994.
- ❖ CITEAU.J.P, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratique », 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002.
- ❖ COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressources humaines.2^{ème}Edition Dunod, paris, 2010.
- ❖ DE FALCO Hélène, maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition, paris, avril 2002.
- ❖ DIMITRI WEISS, « ressources humaines », 2^{ème} éd d'organisation, paris ,2003.
- ❖ GUILLOT –SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 7^{ème} édition, 2014-2015..
- ❖ KERLANE.F, « guide pour la GPEC », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2007.
- ❖ MAZOULI.K, CAMBOY.E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009.
- ❖ MOULETTE , P, Olivier Roques, «gestion des ressources humaines »,2^{ème}édition, DUNOD, 2014.
- ❖ MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : Casbah, Alger, 1997
- ❖ PERITTI Jean –marie, Dictionnaire des Ressources Humain, 2^{ème} édition, Vuibert, paris, 2001.
- ❖ PERETTI Jean –Marie « Ressources Humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, paris, 2007.
- ❖ PERRETTI Jean-Marie, ressources humaine, éd Vuibert, 11^{ème} édition, 2009.
- ❖ PERITTI J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3^{ème} édition, 2011.
- ❖ PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8^e édition, Paris, 2012
- ❖ PERETTI -jean –marie « Ressources humaine », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2015,
- ❖ SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3^{ème} édition, 1986.
- ❖ SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004
- ❖ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « la gestion des ressources humaines», ,2eme édition(2007).
- ❖ SEKIOU Lakhthar, BLONDIN Louise « Gestion du personnel », 4^{ème} édition Linc Montréal, les éditions d'organisation Paris, 1986.
- ❖ SYLVIE Guerrero, « Les outils de RH », édition Dunod, paris 2004
- ❖ SHIMON L. DOLAN et autre, « la gestion des ressources humaines », 3^e édition, pearson Education, Paris, 2002.

- ❖ TRESANANI Marie, évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, Ed EMS, 2007.
- ❖ YANAR, Zahir Scouarine. Aline, « perspective sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie, vuibert, paris, 2005

Les articles

- ❖ M.HANS PORNSCHLEGEL, «Analyse des tâches et la qualification du travail : principes de base, méthodes et applications dans les industries de la communauté européenne du charbon et de l'acier », Luxembourg, Rapport, JUIN1967.
- ❖ Y.Mehdid, AB Bahri, « Management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel », université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen, 30 oct. 2014, (en ligne), disponible sur : <http://dspace.univtlemcen.dz/handle/112/6599>.

Site web

- ❖ www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf
- ❖ <http://www.stephaneaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>.

Liste de mémoire

OUARDIA. t, WIDAD. t, «analyse et description des postes », mémoire de fin d'étude de 2^{ème} année de master, université de Bejaia 2012-2013

Annexes

ANNEXE N°01

Questionnaire distribué auprès de cadre

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion option gestion des ressources humaines, sous le thème « **l'analyse des postes dans le cadre de recrutement au sein de l'entreprise RTC** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de rassembler et de réunir les données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre enquête.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique et nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous sera très précieuse

Axe(01) : Informations personnelles

1)- Genre : Masculin Féminin

2)- Age (18-25) (25-38) (38-48) (49 et plus)

3)- Niveau d'instruction :

a) Primaire

b) Moyen

c) Secondaire

d) Universitaire

Axe (02) : Le recrutement

4)- Comment avez vous eu l'information au sujet de recrutement à l'entreprise RTC ?

a) Annonce sur le journal

b) L'ANEM

c) Bouche à oreille

d) Par le biais d'un ami

e) Autre précisez.....

.....

5)- Sur quel (s) critère (s) pensez-vous avoir été sélectionné ?

a) Diplôme

b) Expérience

c) Recommandation

d) Autre, précisez :.....

.....

6)- Trouvez-vous les critères sur lesquels vous avez été recrutés objectifs ?

Oui

Non

Si, non expliquer ?.....

.....

7)- Y a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

Oui

Non

8)- Votre intégration dans votre poste de travail s'est –elle passée :

a) Facilement

b) Normalement

c) Difficilement

Expliquez, pourquoi ?.....

.....

9)- Durant la période d'essai, qui s'est occupé de votre intégration ?

a) Votre supérieur hiérarchique direct

b) Collègue du même service

c) Personne ne s'est occupé

d) Précisez, lequel ?.....

10)-Pensez-vous que le recrutement chez l'entreprise RTC est efficace ?

Oui

Non

Dites, pourquoi ?.....

.....

Axe (03) : Importance de la fiche de poste

11)- Quel est la durée que vous avez passé(e) dans ce poste :

- a) -5 ans
- b) -de 5 ans à 10 ans
- c) -+de 10ans

12)-Lors de votre recrutement, la fiche de poste vous a-t-elle été communiquée par le chargé de recrutement ?

Oui

Non

12.1)- Si, non trouvez-vous que c'est important de l'avoir lors du recrutement ?

Oui

Non

Dites pourquoi ?.....

.....

12.2)- Si, oui avez-vous trouvez une adéquation entre la fiche de poste présentée et le poste que vous occuper aujourd'hui ?

Oui

Non

Si, non dit pourquoi ?.....

.....

13)- Trouvez-vous que le poste que vous occuper répond a votre profil ?

Oui

Non

Dites pourquoi ?.....

.....

14)- La fiche de poste est-elle un outil primordial lors d'un recrutement ?

Oui

Non

Dites, pourquoi ?.....

.....

15)-Avez-vous déjà représenté une réclamation au service RH vis-à-vis des tâches à accomplir présente dans votre fiche de poste ?

Oui

Non

Si, oui expliquez pourquoi ?

.....

16)-Avez-vous déjà participé à l'élaboration (réutilisation, mise à jour.....) d'une fiche de poste ?

Oui

Non

16-1) Si, oui avez-vous été interrogé par :

a)-Supérieur hiérarchique direct

b)-Un responsable ressources humaines

Autre, précisez

.....

17)- Lors de l'élaboration de la fiche de poste, la technique qui a été utilisé est :

a) Le questionnaire

b) L'entretien

c)- L'observation

Autre, précisez

.....

17-1)-Trouvez-vous la technique utilisé efficace ?

Oui

Non

Dites pourquoi ?.....

.....

18)-Comment vous jugez l'outil fiche de poste lors d'un recrutement ?

a)-Efficace

b)-Moyennement

c)-non efficace

ANNEXE N°02

Entretien adressé à la responsable RH

Question N°01 : Pouvez-vous nous décrire brièvement votre statut et votre rôle dans l'organisation?

Question N°02 : Pouvez-vous nous définir l'activité de recrutement ?

Question N°03 : Pourriez-vous nous expliquer les étapes du processus à travers lequel vous effectuez vos recrutements?

Question N°04 : Quel est l'étape que vous trouvez la plus importante dans ce processus et pour quoi ?

Question N°05 : Quels sont les acteurs qui interviennent ?

Question N°06 : Vous opter pour quels types de recrutement ? Interne ou Externe ? Pourquoi ?

Question N°07 : Quels sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos recrutements ?

Question N°08 : Évaluez-vous votre processus de recrutement ? Oui comment vous faites l'évaluation ? Non pour quoi ?

Annexe N°03

Entretien adressé au chef de service recrutement formation

Question N°01 : Pouvez-vous me décrire brièvement votre statut et votre rôle dans l'organisation?

Question N°02 : A votre avis l'analyse des postes constitue t'elle une pratique fondamentale de recrutement ? Pourquoi ?

Question N°03 : Comment vous pouvez nous définir la pratique l'analyse des postes et quels sont ses objectifs et ses enjeux ?

Question N°04 :Effectuez-vous l'analyse des postes à chaque recrutement ? Pourquoi ?

Question N°05 : Vous élaborez l'analyse des postes d'une manière occasionnelle ou régulière ?

Question N°06 : Quels sont les acteurs qui peuvent intervenir dans le cadre de la pratique de l'analyse des postes ?

Question N°07 : Pour quoi vous ne faites pas appel à des experts externes pour l'analyse des postes ?

Question N°08 : Quel sont les techniques d'élaboration d'une fiche de poste dans le cadre de recrutement et quelle est le technique la plus efficace à votre avis, pour quoi ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Sommaires

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre (I) : processus de recrutement

Introduction	4
--------------------	---

Section 1 : Généralités sur le recrutement	4
--	---

1.1 Définitions de recrutement	4
--------------------------------------	---

1.2 Les objectifs de recrutement	5
--	---

1.3 Les enjeux de recrutement	6
-------------------------------------	---

1.3.1 Les coûts	6
-----------------------	---

1.3.2 La gestion	6
------------------------	---

1.3.3 La technologie	6
----------------------------	---

1.3.4 Les syndicats	6
---------------------------	---

1.4 Les acteurs de recrutement	7
--------------------------------------	---

1.5 Les coûts du recrutement	8
------------------------------------	---

1.5.1 Le coût de la campagne de recrutement.....	8
--	---

1.5.2 L'impact financier du contrat de travail.....	9
---	---

1.5.3 Le coût d'adaptation du salarié à ses nouvelles fonctions	9
---	---

Section 2 : Les étapes de recrutement.....	9
--	---

2.1 La préparation de recrutement	10
---	----

2.1.1 L'expression de la demande de recrutement	10
---	----

2.1.2 L'analyse de la demande.....	11
------------------------------------	----

2.1.3 La définition du poste et du profil	11
---	----

2.2 La recherche des candidats	11
--------------------------------------	----

2.2.1 La prospection interne	11
------------------------------------	----

2.2.2 La recherche des candidatures externes.....	12
---	----

2.3 La sélection du candidat.....	13
-----------------------------------	----

2.3.1 Le tri des candidatures.....	13
------------------------------------	----

2.3.1 Les entretiens	16
----------------------------	----

2.3.3 Les tests	16
-----------------------	----

2.4 Accueil et intégration	18
2.4.1 La décision	18
2.4.2 Proposition au candidat et contrat	18
2.4.3 L'accueil	18
2.4.4 Intégration	19
Conclusion	19
Chapitre (II) : La pratique de l'analyse des postes	
Introduction	20
Section 1 : Généralités sur l'analyse des postes	20
1.1 Historique de l'analyse des postes	20
1.2 Les concepts clés de l'analyse des postes	21
1.2.1 Métier	21
1.2.2 L'emploi	21
1.2.3 Le poste	22
1.2.4 La fonction	22
1.2.5 Une mission	22
1.2.6 Activité	22
1.2.7 Tâche	23
1.2.8 Emploi type	23
1.2.9 Famille professionnelle	23
1.3 Les objectifs de l'analyse des postes	23
1.3.1 La rationalisation du travail	24
1.3.2 L'affectation de la main d'œuvre	24
1.3.3 La division de travail	24
1.3.4 Les objectifs liés aux différentes pratiques de la GRH	24
1.4 Les liens de l'analyse des postes avec la pratique GRH	25
1.4.1 La formation	25
1.4.1.1 Le lien entre l'analyse des postes et la formation	25
1.4.2 L'évaluation	26
1.4.2.1 Le lien entre l'analyse des postes et l'évaluation	26
1.4.3 La gestion de carrière	26

1.4.3 Le lien entre l'analyse des postes et la gestion de carrière.....	27
1.4.4 La rémunération.....	27
1.4.4.1 Le lien entre l'analyse des postes et la rémunération.....	27
1.4.5 Recrutement	28
1.4.5.1 Le lien entre l'analyse des postes et le recrutement	28
Section 2 : Les étapes et les méthode de l'analyse des poste	29
2.1 Les étapes de l'analyse des postes	29
2.1.1La préparation	29
2.1.2 L'identification des emplois.....	29
2.1.3Le choix de la technique et des analystes	29
2.1.4 Le recueil de l'information	29
2.1.5 La rédaction des descriptions de poste	30
2.1.6 La spécification des postes	30
2.2 Les acteurs impliqués	31
2.2.1 Le titulaire du poste	31
2.2.2 Les supérieurs immédiats.....	31
2.2.3 Les analystes professionnels	31
2.3 Les techniques de l'analyse des postes	32
2.3.1 Questionnaire	32
2.3.2 Entretien	33
2.3.3L'observation.....	33
2.3.4La méthode des incidents critique.....	34
2.3.5 Le journal	35
2.4 Fiche de description des postes comme outil de l'analyse des postes	35
2.4.1Définition de la fiche de poste.....	35
2.4.2 L'intérêt de la fiche de poste	35
2.4.3 Les rubriques de la fiche de poste	36
Conclusion	39
Chapitre (III) : La politique de recrutement (RTC)	
Introduction	40

Section 2 : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	40
1.1 Historique et organisation (RTC).....	40
1.2 Présentation de l'organisme (RTC)'.....	41
1.2.1Service recrutement	41
1.2.1.1 La section recrutement	41
1.2.1.2 La section formation	42
1.2.2 Service de gestion prévisionnelle	42
1.3 Organigramme de département ressources humaines	42
1.4 Présentation de la méthodologie de recherche	44
1.4.1 Présentation de l'étude.....	44
1.4.2 Le choix et la taille de l'échantillon.....	45
1.4.3 Le déroulement et la structure du guide d'entretien	45
1.4.4 Le déroulement de l'enquête par questionnaire	46
1.4.5 Les techniques d'analyse des résultats.....	46
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats	46
2.1 Présentation et analyse des résultats des deux entretiens	47
2.1.1 Présentation de données issues de l'entretien avec la RRH	47
2.1.2 Analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien effectué à la RRH	50
2.1.3Présentation des données issues de l'entretien avec le chef de service recrutement formation	51
2.1.4 Analyse et interprétation des résultats avec le chef de service recrutement formation	53
2.2 La présentation et l'analyse de l'enquête par questionnaire.....	55
2.2.1 Concernant l'axe 01 liée aux informations personnelles	55
2.2.2 Concernant l'axe 02 le recrutement	59
2.2.3 concernant l'axe 03lié à l'importance de la fiche de poste	66
Conclusion	79
Conclusion général	80

Résumé

Le recrutement est l'une des pratiques de gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale. En effet, véritable départ de la relation entre le salarié et son employeur, le recrutement doit être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et son fonctionnement.

Ce travail de recherche a traité l'importance et le rôle de l'analyse des postes lors d'un recrutement, à travers une approche mixte, nous avons à la fois procédé à des entretiens auprès des responsables de l'entreprise RTC, pour approcher cette pratique en essayant de la comprendre en détails, et procéder à une enquête par questionnaire auprès des employés de cette entreprise.

Mots clés : recrutement, analyse de poste, fiche de poste, l'entreprise RTC.

summary

Recruitment is one of the most important HR management practices. Indeed, a real departure from the relationship between the employee and his employer, recruitment must be made in the most optimal way possible to ensure the sustainability of the company and its operation.

This research work dealt with the importance and the role of job analysis during recruitment, through a mixed approach, we both conduct interviews with officials of the company RTC, for approach this practice by trying to understand it in detail, and conduct a questionnaire survey of employees of this company.

Keywords: recruitment, job analysis, job description, RTC company.