



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

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

« Études du recrutement au sein
d'un organisme public »

Cas pratique de l'EPSP ELKSEUR

Réalisé par :

Mr FENICHE BILAL

dirigé par :

Dr BOUMOULA SAMIR

Promotion 2022

Remerciements

Nous tenant à remercier Dieu, le tout puissant pour nous avoir
Donné santé physique et morale afin de réaliser ce travail.

A notre promoteur

Dr BOUMOULA Samir pour ses conseils, ses
Orientations, nous tenons à lui exprimer toute notre gratitude pour sa
disponibilité et son aide dans la réalisation de ce mémoire

A notre encadreur de l'EPSP EL-KSEUR

Mme **BOUYADEL Meriem** pour ses conseils, ses
Orientations et son aide pendant la durée du stage pratique.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement toute l'équipe
de **la sous-direction des ressources humaines de l'EPSP EL-**
KSEUR pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé
pendant la durée de notre stage pratique.

Nous tenant à remercier **nos parents** qui nous ont toujours aidés et
soutenus, et **toutes les personnes qui nous ont aidé** à
Réaliser ce modeste travail de près et du loin.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À MES CHERS PARENTS

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et J'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

À MA CHERE SŒUR ET A MON CHER FRERE

En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès.

À MA CHERE FEMME

Qui m'a aidé vraiment à réaliser ce travail, Je te suis très reconnaissant, et je ne te remercierai jamais assez pour ton amabilité, ta générosité, ton aide précieuse.

À tout mes amis ainsi qu'à toute mes camarades
de la promotion management des ressources humaines.

Liste des abréviations

GRH : Gestion des Ressource Humaine ;

CV : Curriculum Vitae ;

DRH : Direction de Ressource Humaine ;

RH : Ressource Humaine ;

EPSP : établissement public de santé et de proximité el-kseur

Liste des schémas

Schéma n° 01 : La démarche GPEC -----	05
Schéma n° 02 : les cinq raisons d'une politique recrutement -----	21
Schéma n° 03 : organigramme de l'EPSP EL-KSEUR -----	39

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Le directeur des ressources humaines et ces clients -----	11
Tableau n°02 : Les thèmes qui peuvent être abordés avec les nouveaux employés ----	34
Tableau n°03 : Les daïras et communes de l'EPSP EL-KSEUR -----	36
Tableau n° 04 : les polycliniques et salles de soins de l'EPSP EL-KSEUR -----	38

Sommaire

Introduction générale ----- 01

Partie I : cadre conceptuel et théorique sur le recrutement

Chapitre I : le management des ressources humaines et la pratique du recrutement ----- 03

Section 01 : Généralités sur le mangement des ressources humaines ----- 03

Section 02 : l'apport managérial du recrutement ----- 14

Chapitre II : les préalables aux recrutements ----- 22

Section 01 : le poste à pourvoir ----- 22

Section 02 : le profil recherché ----- 24

Chapitre III : les fondements théoriques de l'accueil et de l'intégration ----- 28

Section 01 : le tri des candidatures et la sélections des candidats ----- 28

Section 02 : accueil et intégration ----- 30

Conclusion de la première partie -----

Partie II : le recrutement au sein de L'EPSP EL-KSEUR

Chapitre I : présentation général de l'organisme d'accueil EPSP EL-KSEUR ----- 36

Section 01 : l'infrastructure de L'EPSP ELKSEUR ----- 36

Section 02 : composition de l'EPSP EL-KSEUR en effectifs et en activités ----- 38

chapitre II: la procédure de recrutement a l'EPSP ELKSEUR ----- 41

Section 01 : prévision et répartition des postes budgétaires ----- **41**

Section 02 : le recrutement externe à l'EPSP EL-KSEUR ----- 43

Sommaire

Chapitre III : le recrutement proprement dit	45
Section 01 : la phase Pré-intégration	45
Section 02 : l'intégration.....	45
Conclusion de la deuxième partie	47
Conclusion générale	48

Introduction générale

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation ; Le recrutement est au cœur des préoccupations des organismes publics, en effet l'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'établissement, des équipes de travail, du personnel d'encadrement.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise, car c'est le premier moment des salariés et il conditionne le début des autres processus ressources humaines, tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation etc. afin de fidéliser les collaborateurs.

Dans notre thème de mémoire nous allons se baser sur l'étude du recrutement au sein d'un organisme étatique dénommé l'établissement public de santé et de proximité d'El-kseur

La question fondamentale qu'on doit se poser c'est :

« Quelle est la politique de recrutement au sein d'un organisme public ? »

Pour y parvenir, nos préoccupations ont eu pour base les interrogations suivantes :

- La politique de recrutement est-elle managériale ?
- Pourquoi, y-a-t-il inadéquation entre le poste de travail qu'occupent l'agent anciennement recruté et son niveau d'étude ?

Tout au long de notre investigation nous tenterons de répondre profondément à ces questions.

Introduction générale

Les réponses devant être confirmées par le résultat final auquel notre recherche va aboutir.

- Pour une bonne politique de recrutement, est ce que l'EPSP d'El-KSEUR prend en considération de recruter en se basant sur un plan, et une prévision afin d'éviter l'incertitude de l'avenir ?
- Le management a un champ d'application qui est l'organisme. Est-ce que ce dernier doit à tout moment recourir au management pour sa bonne gestion ?

Pour mener à bien notre étude, nous baserons sur une démarche qui va consister en l'exploitation documentaire, l'observation et les entretiens avec les membres du personnel de l'EPSP El-kseur, des recherches sur Internet, la consultation d'enseignants et de gestionnaires en ressources humaines, l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire et un guide d'entretien, aux travailleurs.

Dans ce mémoire nous parlerons du processus de recrutement, dont la première partie qui se portera sur les préalables au recrutement qui comportera sur l'analyse du poste, le profil recherché et les sources de recrutement.

La deuxième partie sera consacrée à l'embauche, la phase de recrutement externe, nous aborderons ensuite la phase de recrutement proprement dite dont l'accueil du candidat.

Partie I : cadre conceptuel et théorique sur le recrutement

Le développement de toute entreprise repose sur des éléments stratégiques, comme le processus du recrutement qui est un élément clé et essentiel dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, le recrutement est considéré comme un levier et un élément incontournable pour la survie de toute entreprise.

Dans le processus de recrutement, on peut découvrir l'ensemble d'opérations qui s'articulent à plusieurs étapes, et cela pour faciliter la méthode et la façon d'appliquer ce dernier dans la pratique de gestion des ressources humaines, et nous vous proposons quelques généralités sur la gestion des ressources humaines puis la notion du recrutement dans deux sections.

Section 01 : Généralités sur le mangement des ressources humaines

Nous avons présenté dans cette section les aspects théoriques de la gestion des ressources humaines, plus précisément les enjeux du recrutement, ainsi que les stratégies du recrutement.

1. Définition de management des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de mangement ressource humaines dans la mesure où son rôle et son organisation ont évolué avec le temps.

«Le mangement des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permet à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »¹ . Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité, la gestion des carrières, la formation, et la négociation collective.

« Le mangement des ressources humaines est l'ensemble des politiques et pratiques mise en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir et intégrer, organiser, développé et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires, pour réaliser ses objectifs»².

¹ Cadin Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, 3emeEdition, Dunod, paris, 2007, p05.

² Peretti Jean-Marie, la gestion des ressources humaines, Edition, Dunod, paris, 1998, p06.

2. Les Pratiques et fonctions du Management de ressources humaines

Les pratiques de management des ressources humaines sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés, on a :

2.1.Le recrutement

Le recrutement est défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaire informent a des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste vacant(ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs service, c'est-à-dire a poser leur candidature.³

Nous allons développer ce thème dans les prochaines sections.

2.2.La rémunération

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratique des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques : attractivité pour les salariés, équité interne, contrainte financière de l'entreprise.⁴

2.3.La Formation

Toute organisation dispose d'un patrimoine de compétence qu'elle se doit de transmettre à ces salaries et de faire évoluer un rythme des évolutions technologique et de ces besoin. La formation a un cout, à ce titre, est un investissement⁵.

2.4.La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Toute entreprise doit répondre à deux questions : de quelles compétences a-t-elle besoin, aujourd'hui et plus encore demain ? Avec combien de personnes ?

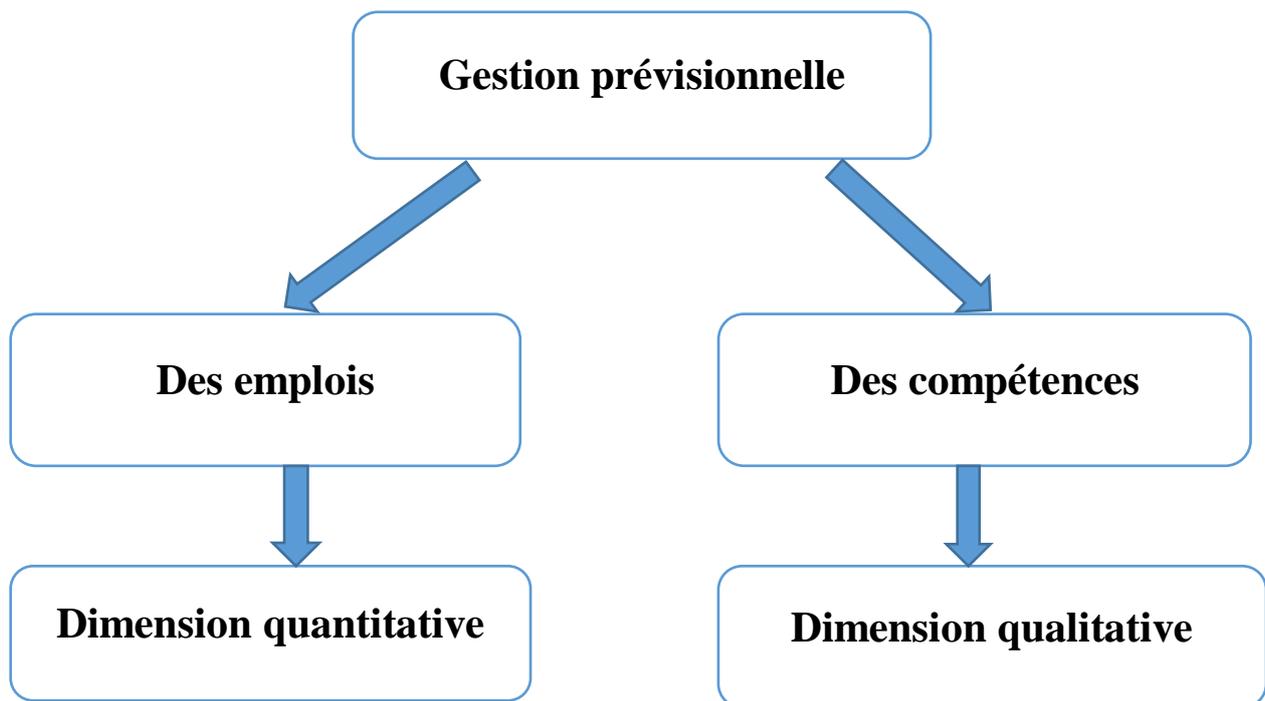
³ ISAFFO J.R, « la gestion des ressource humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » ; éd CADICEC, Kinshasa, p.96.

⁴ Jean-Marie Peretti, la gestion de la ressource humaine, 19e édition, Vuibert- 2013, paris. P101.

⁵ J.F Soutenain P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, Edition FOUCHER, paris, 2006, p292

On peut voir la démarche GPEC comme une volonté de converger, en planifiant les évolutions des emplois et des compétences, les entreprises qui décident de mettre une place une GPEC sont mieux armées pour anticiper les conséquences, disposer d'une vision claire.

Schéma n° 01 : La démarche GPEC



Source : CHLOE Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, 8eme édition, L'extenso, Moulins, 2015/2016, p109.

La GPEC est reliée aux différents domaines de MRH et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise :⁶

- Evolution des emplois, des métiers et analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise ;
- Organisation du travail et gestion des temps ;

⁶ ANNICK HAEGEL, toute la Fonction des Ressources Humaines, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010-2016, p110.

- Gestion des effectifs par la réalisation des prévisions des recrutements et des départs, analyse de la pyramide des âges ;
- Formation, mobilité professionnelle et gestion de carrière.

2.5. La gestion de carrière

visé à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel, aussi bien interne ou externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés dans leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise.

La gestion de carrière est étroitement liée à d'autres domaines du management de ressource humaine : formation, mobilité, recrutement, évaluation, rémunération⁷.

2.6. L'évaluation du rendement et la mesure des performances

L'évaluation du rendement est une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employés aux objectifs de l'organisation, il s'agit en fait de mesurer, évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport avec les attentes ou exigences qu'on avait à son sujet. C'est-à-dire entre les résultats obtenus et les résultats attendus ou planifiés.

3. Les acteurs de la Gestion des ressources humaines

Les acteurs de l'organisation peuvent avoir des attachements croisés et se mobiliser sur les mêmes finalités, par contre, il existe des situations qui vont engendrer des divergences entre les derniers. La GRH est un processus géré par des acteurs influents.

3.1. Les acteurs internes

L'entreprise n'est pas totalement définie, elle est le résultat des interactions entre les acteurs, l'action n'est pas univoque, il n'y a pas forcément consensus. Parmi ces différents acteurs, nous pouvons repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leur rapport avec les autorités de tutelle et,

⁷ CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12^{ème} édition, Gualino, Lextenso, 2019, p 49.

d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas à la procédure de décision, mais qui sont chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

3.1.1. Les directions générales

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différents selon les natures et la composition de la direction. La nature de cette direction dépend de la taille de l'entreprise. À l'exemple de la PME qui est nature familiale avec un dirigeant doté de l'intégralité du pouvoir de décision.

C'est dans ces structures organisationnelle que l'on peut trouver des conduites de GRH déstructurée, mais parfois très innovantes. On trouve également dans cette catégorie des dirigeants qui ne s'embarrassent pas forcément des inquiétudes liées à la GRH en empruntant un comportement patriarcat ou en commettant des injustices.

À côté de ce type d'organisation, on peut trouver de moyennes entreprises avec des politiques fondées sur une fidélité ou ancienneté avec une attention portée aux compétences. Au sein de la grande entreprise, souvent cotée en bourse, avec un fort turn-over des cadres dirigeants soumis à la pression des marchés financiers et donc peu à même de développer des politiques de long terme.

Les objectifs de la GRH sont alors la flexibilité, avec la mise en place d'outils tels que les entretiens ou les politiques de rémunération individualisée. Cette amorce de typologie pourrait être complétée par d'autres formes d'organisations telles que les entreprises publiques qui développaient des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie et qui recherchent aujourd'hui des politiques beaucoup plus managériales afin de moderniser leurs pratiques.

On voit bien au travers de cette énumération rapide qu'il y a des modèles très différents suivant le type de direction générale. La répartition du pouvoir influence la nature des politiques de GRH mises en œuvre.

3.1.2. L'encadrement (les cadres)

Les cadres sont des travailleurs. Pour nous, ils appartiennent à une catégorie de travailleurs qui possèdent une statue supérieure. C'est ceux qui décident des orientations majeurs de l'entreprise.

C'est un acteur de plus en plus flou et la catégorie est de plus en plus éclatée. L'encadrement est lui-même composé de groupes très divers selon les diplômes, le sexe, l'âge ou les projets. Les politiques sont alors développées autour d'une individualisation répondant à ces fortes disparités. Certains membres vont chercher à jouer un rôle essentiel auprès des salariés dont ils ont la responsabilité, d'autres au contraire vont intervenir uniquement par obligation en estimant que leur destinée est ailleurs. La composition de l'encadrement, son engagement, sa capacité à intervenir dans le processus de décision sont autant d'éléments déterminants.

Ces caractéristiques sont essentielles et influencent la nature des outils mis en œuvre, parce que l'encadrement aura à utiliser ces outils (par exemple pour évaluer les salariés), mais également parce qu'ils leur seront appliqués (dans leur propre évaluation). Les membres de l'encadrement sont de plus en plus chargés de la gestion du personnel.

Le rôle du DRH central est ainsi modifié et une multitude de cadres (chefs de services) assument tout ou partie de la fonction GRH. La fonction est donc de plus en plus partagée et a un visage extrêmement différent, selon la taille des entreprises et le rôle de l'encadrement. Cette variété empêche la comparaison des outils mis en œuvre dans cette fonction. Cette fonction a évolué, pour certains (optimistes) elle est de plus en plus stratégique, pour d'autres (pessimistes) elle devient de plus en plus soumise à des pressions économiques fortes avec des marges de manœuvre qui se réduisent.

La "fonction RH" n'existe, on le sait, qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise. Quand elle existe de manière autonome, elle est "partagée" avec l'encadrement. Bien sûr, son importance et son rôle varient grandement, depuis le chef de personnel polyvalent de la PME locale jusqu'aux trois cents spécialistes de la DRH Europe d'un grand groupe mondial.

3.1.3. Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés ou actifs (50% des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes.

Cette influence affecte le choix des outils en fonction de leur implication. La gestion des compétences a parfois été laissée de côté par ces représentants. Mais, cette implication se

développe. Ainsi, certains syndicats développent des analyses de l'entretien professionnel en indiquant aux salariés comment le préparer ou comment s'y préparer.

3.1.4. Le personnel

Le personnel est un groupe de salariés qui exécutent les tâches inscrites dans le contrat de travail.

Généralement, le personnel a une mission productive : il fabrique des biens et des services, mais aujourd'hui il véhicule l'image de marque de l'entreprise et participe à sa réputation.

3.1.5. L'actionnaire

Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. Vous connaissez le processus : des fonds d'investissement, devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15/20 % par an. Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, de développer la flexibilité de l'emploi et de développer la rémunération variable.

L'irruption de cet acteur aura aussi des conséquences sur les autres acteurs : la direction est jugée sur ses résultats, l'encadrement est évalué, la fonction RH est orientée vers la mise en œuvre de changements.

Les représentants du personnel, quant à eux, peuvent parfois répondre en faisant appel à des experts économiques en cas de menaces sur l'emploi. Cette "orientation actionnaire" est très forte dans les entreprises liées au marché financier et leur fait adopter des pratiques de GRH assez voisines. Cette influence exercée par les actionnaires explique les stratégies de recentrage sur les métiers en gardant les activités rentables et en sous-traitant les activités annexes. Ces stratégies affectent directement la GRH d'abord parce que la recherche de résultat est observée à tous les niveaux avec le développement d'indicateurs et de pratiques d'évaluation, parce que la flexibilité est renforcée et également parce que la rémunération variable s'accroît. Le développement de cet acteur influence donc le comportement des autres acteurs. En général, l'emploi est considéré comme une variable d'ajustement, l'encadrement est de plus en plus jugé sur les résultats.

3.2. Les acteurs externes

Voici l'explication concernant les acteurs externes de l'entreprise.

3.2.1. Les pouvoirs publics

Ils jouent un rôle important, celui d'arbitre supérieur qui intervient dès que les choses vont mal (garant de l'ordre public social). Cette conception existe encore, même si leurs interventions sont de nature variable (obligations par le biais de la réglementation, incitations diverses...).

3.2.2. Les organisations de salariés

L'organisation syndicale est une association dont la vocation est la défense ou la promotion d'intérêts communs. Ils rassemblent des salariés, des employeurs, des entreprises.

3.2.3. Les organisations patronales

Les organisations patronales sont des organismes chargés de représenter et de promouvoir les intérêts collectifs des employeurs sur le marché du travail. Les profits collectifs, par rapport aux profits individuels d'un employeur, n'étant pas définies objectivement ni évidentes, elles sont sujettes à interprétation. Les grandes entreprises peuvent en particulier décider consciemment des intérêts relatifs au marché d'emploi qu'elles souhaitent défendre à titre individuel et ceux qu'elles souhaitent voir représentés par des organisations patronales.

3.2.4. De nouveaux acteurs externes

Voici l'explication des acteurs externes qui sont :

3.2.4.1. Les consultants

Ils constituent un nouvel acteur externe. Ils interviennent sur un marché sur lequel se développent des outils, des méthodes caractéristiques des bonnes pratiques ;

3.2.4.2. Les entreprises de travail temporaire

Elles constituent également un nouvel acteur qui recrute, assure parfois de la formation et intervient de plus sur le marché du recrutement. La gestion du personnel est parfois sous-traitée ou déléguée à ces entreprises ;

3.2.4.3. Les clients

Ils sont aussi des acteurs importants, notamment dans les entreprises de services.

Les exigences de plus en plus fortes des clients conduisent à des décisions de gestion ayant des répercussions directes sur la situation des salariés, leurs compétences, leurs horaires de travail. C'est le cas des salariés en relation directe avec un client (hôtellerie, restauration, commerce et distribution, santé...). C'est aussi le cas des salariés en régie, des intérimaires, etc.

3.2.4.4. Les collectivités territoriales

Elles interviennent non seulement parce qu'elles ont de la GRH à effectuer en tant qu'organisation, mais surtout parce qu'elles exercent une influence sur les décisions qui sont prises au sein des entreprises. La gestion des compétences s'appuie beaucoup sur des financements locaux.

4. Les missions et finalités de la fonction RH ⁸

L'approche client-fournisseur appliquée à la fonction RH permet de cerner ces grandes missions.

Tableau n°01 : Le directeur des ressources humaines et ces clients

Pour	DRH
Les dirigeants	-Garant de la sécurité -Partenaire stratégique - Créateur de valeur
Les managers	- Garant du partage de la fonction RH - Partenaires d'affaires
Les salariés	- Garant de l'équité, l'employabilité, l'éthique et de la reconnaissance
Les représentants des salariés	- Garant de l'écoute, la conformité, du dialogue social

Source : PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 20eme édition, Vuibert, Paris, 2015,P11

⁸ PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 20eme édition, Vuibert, Paris, 2015,P11

Dans l'organisation ; la direction des ressources humaines, travaille pour quatre catégories de collaborateurs dont des diverses attentes apparaissent comme suit :

4.1. Les attentes des salariés

L'équité, l'employabilité, l'éthique et la reconnaissance sont les attentes qui semblent se développer.

- l'équité : chaque salarié souhaite être traité équitablement et évalue ce qu'il apporte, ses contributions, ses résultats et ses compétences en contrepartie ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages en termes de rémunération et de connaissance. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité ou d'iniquité. Le DRH doit définir les outils de l'équité et la garantir aux salariés, aussi joue un rôle d'information et veille à fournir les informations pertinentes dans un moment opportun aux salariés et à la hiérarchie.
- L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel : Les salariés ont des attentes fortes à l'égard de leur employeur, soucieux de son attractivité sur le marché du travail pour garantir son employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux.
- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié.
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels.
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir
- Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

La mise en œuvre d'une démarche GPEC doit impliquer le DRH et la DG. Leurs rôles successifs étant le partage de l'information et d'assurer la communication, ainsi que le développement des compétences.

- L'éthique : L'exigence d'éthique et le respect des normes comportementales se développe chez les salariés et génère la confiance. L'éthique permet de réduire les coûts des comportements de passager sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire.

Le recrutement sur recommandation, les promotions par favoritisme et les licenciements arbitraires sont des pratiques indésirables relevées par les salariés. La rigueur dans la mise en œuvre d'une politique de transparence est le levier d'une action d'éthique.

- La reconnaissance : Le besoin de reconnaissance est primordial aujourd'hui, l'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés, préciser ce qu'elle souhaite reconnaître, choisir les modalités de reconnaissance et d'instaurer une politique transparente de reconnaissance.

4.1.1. Les attentes de l'encadrement : le DRH doit garantir le partage de la fonction et d'être un partenaire d'affaire, ce qui constitue le souhait de la DG.

- Le partage de la fonction : la mise en œuvre d'une charte est nécessaire pour garantir le partage et de définir les modalités, les responsabilités et les moyens mis à la disposition des opérationnels par les DRH avec l'adhésion des responsables hiérarchiques. Cela implique le partage à trois niveaux.
- Le partage de la vision, des savoirs et le partage des pouvoirs.
- Etre partenaire d'affaire : la FRH au service de la stratégie de l'entreprise, aide les responsables opérationnels à atteindre les objectifs de création de valeur et la conduite des changements.

4.2. Les attentes des partenaires sociaux : les représentants des salariés de toutes les catégories (cadre, maîtrise, ouvrier) présentent des attentes diverses par rapport à leurs statuts et engagements (délégué du personnel, le syndicat, le comité de participation), partagent les trois attentes suivantes :

- Le dialogue social : la DRH doit être porteuse d'un projet de négociation et de dialogue avec les partenaires sociaux dans l'objectif d'évaluer l'organisation et de développer le capital humain.

Reconstruire les liens sociaux par la voie de débat sur les sujets sensibles tel que le plan de formation, la négociation d'un accord GPEC, le bien-être au travail, la diversité culturelle, la transparence et l'égalité des chances.

- La conformité : le DRH doit garantir le respect du code de travail, définissant les droits des salariés et en informe la hiérarchie de l'importance de son application, le règlement des conflits individuels et collectifs au travail, ainsi que la prévention des risques psychosociaux.

- L'écoute : le DRH veille à assurer toutes les voies de communication avec ses partenaires sociaux et de prendre en considération les préoccupations des salariés transmises par leurs représentants. Développer les mécanismes d'audit du climat et de veille social, qui s'appuie sur des outils des NTIC telles qu'internet, intranet et le portail RH permettant une collecte large et régulière des messages des salariés.

4.3. Les attentes de la DG : ses attentes principales sont la sécurité, la stratégie et la création de valeurs.

- la sécurité : le DRH doit identifier et prévenir les risques professionnels et le développement de l'audit social, les principaux risques sont de nature juridique, sociale et économique.
- être un partenaire stratégique : les RH sont un levier stratégique et mettre en ligne la politique et les pratiques RH, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et d'avoir un développement durable. « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe Touaregs, Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines(MRH).
- la création de valeur : la DG de plus en plus soucieuse de création de valeur, la DRH doit être toujours en ligne avec le choix stratégique de l'entreprise et la conduite du changement, ainsi qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

Section 02 : L'apport managérial du recrutement

Nous avons présenté dans cette section les aspects théoriques de recrutement, plus précisément les enjeux du recrutement, ainsi que les stratégies du recrutement.

1. Définition de recrutement

Nous pouvons accorder plusieurs définitions à la notion recrutement. Nous citerons les suivantes.

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement de service et de l'entreprise.⁹

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. »¹⁰

« Le recrutement est la pierre de la réussite de toute organisation, il permet de se doter personnel efficace et performant, mais aussi à la mobilité générale des ressources humaines. »¹¹

Nous tenterons de définir le recrutement selon SEKOU, BLONDIN comme « une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »¹²

Selon nous le recrutement est un ensemble de décisions et d'actions qui sont utilisées par les organismes employeurs dans le but de mobiliser les candidats, possédant les aptitudes et les compétences nécessaire, afin de se présenter pour occuper un poste vacant.

2. Les modes de recrutement

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux modes de recrutement interne et externe, le choix entre ces deux types de recrutement est décidé par la DRH en accord avec le responsable opérationnel et se base essentiellement sur la nature du poste, sur le profil du candidat, et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.

⁹ PERETTI.J.M « tous DRH » 2 éme édition, paris, 1996, 2001, p62.

¹⁰ BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines »,4éme édition l'extenso, paris, 2013, p.73

¹¹ EDIGHOFFER. J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p223.

¹² SEKOU et BLONDIN, Gestion des ressources humaines, Ed, Deboeck, Bruxelles, 1993, p241

2.1.Le recrutement interne

Selon **Jean-Marie Peretti** le recrutement interne est une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne. C'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels.¹³

Selon **GAVAND .A** Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur.

Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximal et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraire et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettrons de décelé les candidats potentiels.¹⁴

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste. A ce titre l'environnement interne devient le champ dont lequel le recrutement suscite des candidatures, et pour cela divers moyens de diffusions sont mis en œuvre tel que l'intranet, le journal de l'entreprise ou les affiches.

Selon nous le recrutement interne consiste à pourvoir les postes qui sont libres par des personnes qui font déjà partie de l'entreprise en mettant en place les moyens nécessaires pour déceler les meilleurs, tout en sachant que cela va créer quelques rivalités entre les salariés.

2.1.1. Les avantages et inconvénients du recrutement interne

Selon **TIGHILT.S, ZIANE KHOUDJA.A**¹⁵ les avantage et les inconvénients du recrutement en interne sont :

2.1.1.1.les avantages

- Le recrutement interne favorise la fidélité ;
- L'augmentation de la situation financière des employés ;
- Eviter le sureffectif dans l'entreprise ;

¹³ Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p69.

¹⁴ GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317.

¹⁵ TIGHILET. S et ZIANE KHOUDJA. A, op cite, p18-19.

- Réduire le temps de fonctionnement et économiser leurs couts ;
- Le recrutement interne est une promotion qui permet à l'employé de passer de son poste vers un autre poste supérieur ;

2.1.1.2.les inconvénients

- L'absence de la création (système n'apporte rien de nouveau).

2.2.Le recrutement externe

Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pouvoir. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse, l'interne, les journaux, la radio, les affichages...etc.¹⁶

Selon Jean Marie Peretti, Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition.

Mais aussi dans le cas où il Y'a impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher, il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.¹⁷

Le recrutement externe consiste à pouvoir les postes vacants par des candidats qui n'appartiennent pas à l'entreprise, on fait appel au recrutement externe par un ensemble de moyens tel que les journaux, la radio, les réseaux sociaux... etc. Cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

¹⁶ CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude de processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016, p7.

¹⁷ PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} éd Vuibert, paris, 2003, p.89-90.

2.2.1. Les avantages et inconvénients du recrutement externe

Selon **BENCHEMAM.F, GALINO.G**¹⁸, les avantages et les inconvénients du recrutement en externe sont :

2.2.1.1.les avantages

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salariés ;
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évaluation au niveau de l'extérieur ;
- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

2.2.1.2.les inconvénients

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité ;
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai ;
- Génération de cout plus élevés par rapport au recrutement interne.

3. Les stratégies de recrutement

Selon **GAVAND. A** : « l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capitale de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire. »¹⁹

Selon **MARTTORY. B, CROZET. D** : « L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique commerciale.

¹⁸ BENCHEMAM. F, GALINO. G, op cite, p73.

¹⁹ GAVAND. A, op cite, p26.

Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirèrent plus de candidature spontanées. En parallèle assurer une bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise au près de son environnement. »²⁰

4. La politique de recrutement

Selon **Alain Gavand** : «la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises »²¹

4.1.Le recrutement en tant que levier de performance

Le recrutement est l'un des facteurs principaux de la performance organisationnelle et notamment de la fonction Ressource Humaine(RH), il constitue par conséquent un enjeu vital. L'entreprise doit maîtriser et anticiper ses besoins en ressources humaines, attirer les compétences nécessaires à son développement et à sa pérennité pour avoir un avantage concurrentiel.

4.2.L'anticipation du recrutement

L'acquisition des compétences est imprévisible. Concerne souvent plusieurs postes à pourvoir, cela impose une préparation rigoureuse et professionnelle des moyens à mettre en œuvre. L'anticipation se justifie par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue durée d'accompagnement et d'apprentissage pour s'adapter à leurs fonction, surtout les métiers spécifiques.

4.3.La préparation à des actions en amont et en aval

Les effets d'une politique de recrutement s'inscrivent au long terme. Un employeur attractif doit orienter en amont le recrutement et de répondre aux aspirations des candidats ciblés via des actions telles que les campagnes de publicités à travers les réseaux sociaux, une présence forte aux forums école.

²⁰ MARRTORY. B, CROZET. D, « gestion des ressources humaines », 6ème édition, DUNOD, paris, 2005, p41.

²¹ ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009, P 34.

L'avènement de l'ère du digitale, le recrutement Web 2.0 impose un déploiement au développement de sa marque employeur et entretenir une relation durable avec les candidats. Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son amont ou son aval».

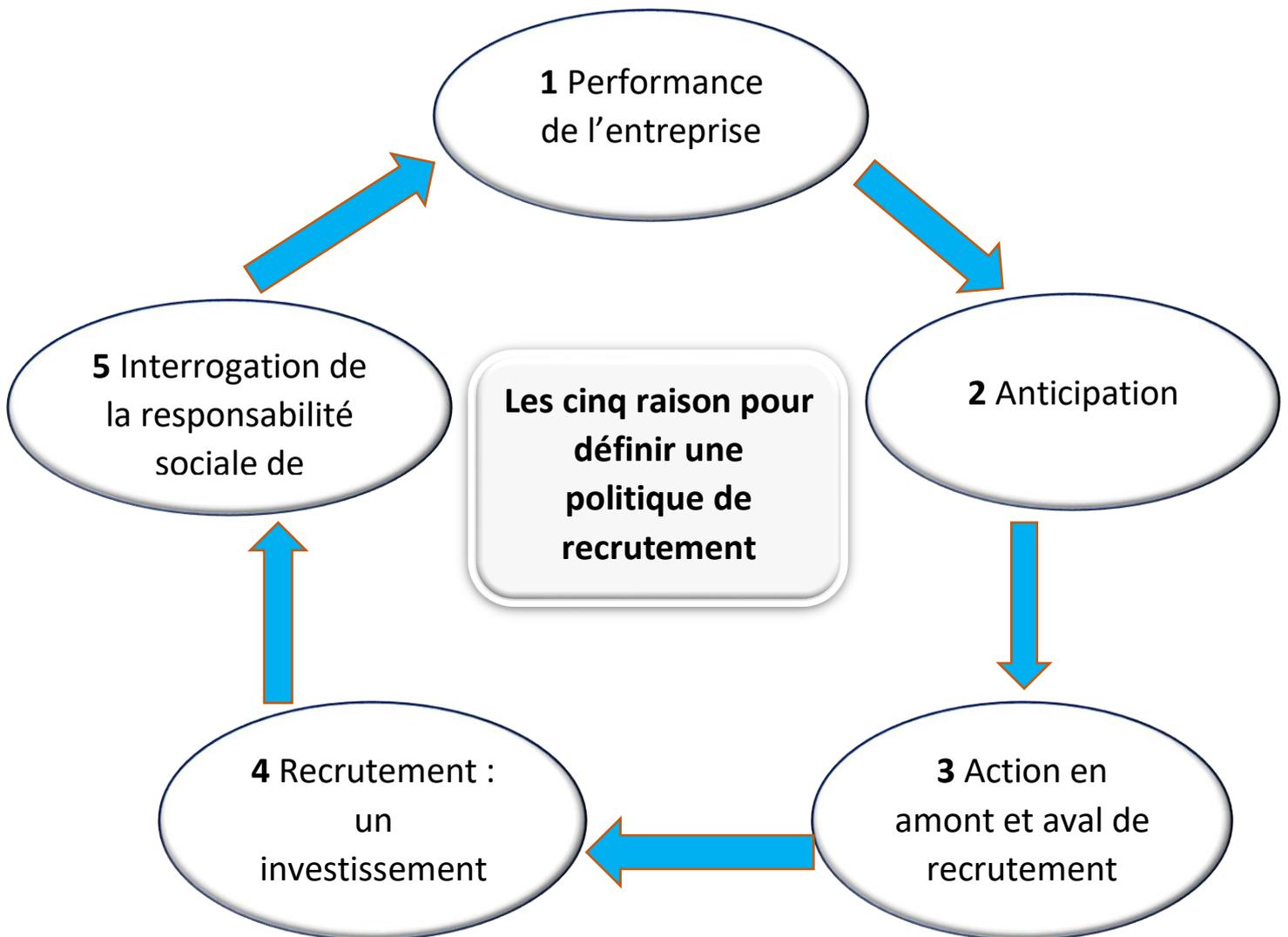
4.4.L'investissement dans le recrutement représente un cout :

La politique du recrutement correspond à un investissement et représente un cout par le développement des moyens à mettre en œuvre dans le processus de recrutement tels que l'informatisation du système de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation et les tests nécessitant une formation des utilisateurs. Soit un échec représenté par les couts directs et indirects relatifs au temps d'intégration des nouvelles recrues. Ce qui conduit à l'instauration d'une démarche davantage professionnelle et d'évaluation de ses politiques.

4.5.L'intégration de la responsabilité sociale dans la politique de recrutement

Les conséquences sociales des politiques de recrutement sont importantes et la mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise dans le respect des droits fondamentaux des candidats sont indispensable. Ainsi que, un engagement fort étant de limiter la discrimination face à une politique d'embauche en faveur d'un public très difficile ou sensible.

Schéma 02 : les Cinq raisons d'une politique recrutement



Source : ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009, P

Le recrutement consiste à rechercher, filtrer, embaucher des candidats et finalement les intégrer dans l'organisation.

Le responsable chargé de la gestion des ressources humaines ont pour mission de recruter des candidats potentiels au sein des équipes existantes. Cependant cette mission n'est pas une démarche facile à faire.

En effet, engager une personne peut engendrer un effet contraire aux buts recherchés, le recrutement ressources humaines procède suivant les besoins de l'entreprise que ce soit interne ou externe.

Dans ce chapitre nous allons expliquer d'abord, comment est déterminée la décision de recruter et comment s'effectue la méthode de recherche de candidats.

Section 01 : Le poste à pourvoir

Les postes les plus importants dans la hiérarchie ne sont pas forcément les plus difficiles à combler. Ce sont plutôt ceux qui nécessitent des compétences bien particulières : souvent des profils techniques et expérimentés.

Pour que le recrutement soit efficace, il faut mettre en place une véritable stratégie. Plusieurs étapes sont inévitables à commencer par la définition besoin et du poste à pourvoir.

1. Définition du besoin

La définition du besoin consiste en la précision de la demande de recrutement, la décision de recruter et la définition du poste.

1.1. La demande de recrutement

Selon Peretti : « La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. »

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire.

Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI (contrat à durée indéterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel.

1.2. La décision de recruter

Selon PERETTI, La décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de control réalise le diagnostic d'opportunité puis il envisage des solutions provisoires comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir.

2. La définition du poste

Selon BAAZIZI. N et BELIT. F18, la définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le future responsable hiérarchique de poste à pourvoir cette définition est fondamentale pour la réussite de recrutement.

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.

Sans ce travail en amont, il sera difficile pour le recruteur de poser les bonnes questions et de préparer les critères clés de poste.

Cette description du poste clarifie à la fois :

- Les mission et activités du poste.
- Les liaisons avec les postes existants.
- Les limites de responsabilité.
- Les difficultés de poste.
- Les critères de réussite dans le poste

3. Définition du profil

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste, il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.

Section 02 : Le profil recherché

En matière de recrutement, pas facile de savoir comment s'y prendre. Il faut trouver le candidat disponible au bon moment, qui aura la compétence précise et nécessaire pour le travail, et qui saura s'adapter à la culture d'entreprise. La recherche des candidatures consiste en une prospection interne ou externe.

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.

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.

2. La recherche des candidatures externes

Selon Jean-Marie Peretti « l'existence du profil de recherche au sein de l'entreprise, le souhait de comparer ses employeurs aux candidats externes, pour améliorer la qualité de recrutement de disposer d'information sur les niveaux normatifs du marché. »

Selon Hélène de FALCO22, Les moyens de prospection externe sont nombreux :

- Les candidatures spontanées : c'est la première filière de recrutement. Certaines entreprises à forte notoriété reçoivent jusqu'à dizaines de milliers de candidatures spontanées par an. Les PME-TPE reçoivent généralement peu de candidatures spontanées, à moins qu'elles jouissent d'une certaine notoriété au sein de leur secteur d'activité ou localement. Toutefois, les candidatures spontanées sont très volatiles. Il faut, soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.
- Le réseau relationnel : c'est ce que nous appelons plus communément le « carnet d'adresses ». Il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche. Il est

essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés. Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières.

- La cooptation : consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par les candidats qui a des informations sur l'entreprise. Elle nécessite toutefois de prendre des précautions :
- Responsabiliser les « présentateurs » afin de ne pas tomber dans le « copinage » ou le népotisme ;
- Informer de façon précise les collaborateurs de l'entreprise sur le contenu du poste et les caractéristiques principales recherchées chez le candidat, à savoir le niveau d'études, l'expérience et les compétences. Faire attention à ne pas dévoiler le profil car le candidat, s'il en a eu connaissance, sera tenté lors de l'entretien de calquer ses attitudes et ses réponses sur celui-ci, rendant l'entretien plus difficile à mener et à analyser ;
- Faire suivre à ces candidatures le même cheminement que celui appliqué aux autres candidatures parvenues par toute autre filière, afin de la traiter avec le même professionnalisme et la même rigueur. l'embauche d'un collaborateur est un acte lourd de conséquences et non une bonne action ;
- Prendre le temps, si la candidature n'est pas retenue, d'en exposer les raisons au présentateur ;
- Ne jamais adresser de reproches au présentateur, si le recruté, lors de la période d'essai ou ultérieurement, ne remplit pas valablement le poste. C'est votre décision de recrutement qui a été mauvaise.

Cette filière de recrutement peu onéreuse pour l'entreprise au niveau des coûts directe et du temps consacré au recrutement. C'est pourquoi nombreuses sont les entreprises qui encouragent ce procédé et remercient par une prime le présentateur en cas d'embauche du coopté.

- Les annonces dans la presse : la concurrence d'internet a relégué les annonces presse à une place mineure dans les filières de recrutement. Elles sont encore utilisées par les entreprises qui souhaitent développer une image « recruteurs » ou communiquer sur les activités. Pour un certain nombre de postes, elles restent le meilleur moyen de communication avec les candidats, notamment la presse quotidienne régionale et les revues spécialisées.

- L'intérim : le recours à une société d'intérim peut être pour certains postes très intéressant. Il vous permet, si vous avez besoin de recruter dans l'urgence, de pourvoir très rapidement un poste vacant et, soit de recruter l'intérimaire, soit de prendre le temps d'effectuer votre recrutement. De nombreuses sociétés d'intérim sont spécialisées et ont donc à disposition un certain nombre de candidatures dans le domaine d'activité concerné. Le recours à l'intérim représente un surcoût, il s'agit donc de faire une analyse comparative des coûts et des apports. Les entreprises de travail temporaire peuvent réaliser vos recrutements pour des postes en CDD ou CDI.
- Les cabinets de recrutement : ils vous déchargent d'une grande partie du processus puisque vous ne recevez que les finalistes en entretien. Toutefois, il est essentiel de prendre le temps de définir avec précision votre besoin avec le consultant.
- La mobilité et la promotion internes : ce sont des leviers de motivation individuelle et de dynamisme dans une entreprise. Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe. La mise en œuvre des entretiens professionnels, devenus obligatoires depuis 2014, devrait permettre de mieux cerner les potentiels d'évolution et les aspirations des collaborateurs de l'entreprise. Quelques règles simples sont à respecter ;
- Faire une analyse des candidats internes potentiels par rapport au profil du poste avant toute proposition ;
- Avoir un entretien permettant de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil de poste ;
- En cas de refus de votre part, objectivez celui-ci et prenez le temps de l'expliquer à la personne concernée. En profitez pour analyser, si cela est dans votre champ d'action, les possibilités de faire évoluer la fonction actuelle de la personne qui montre un désir de changement.

2.2. La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix. La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à l'analyser des formulaires de demandes d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

Section 01 : Le tri des candidatures et la sélection des candidats

Le but final d'un processus de tri et de sélection est de présenter un nombre restreint de candidats satisfaisant aux exigences du poste vacant aux responsables de la ligne directement concernés par le recrutement, afin de faciliter leur prise de décision. Il s'agira donc de réduire, à chaque étape, le nombre de candidats retenus pour l'étape suivante, en recoupant les observations des différents évaluateurs et en resserrant peu à peu les écarts avec le profil du poste.

Dans cette section nous allons présenter les deux thèmes concernant le tri et la sélection des candidatures

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 une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant.

Cette tâche essentielle peut s'avérer 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 priori des candidats peu motivés ou peu sérieux.

Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer:¹

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.

¹ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 6ème édition Vuibert, paris, 1995, p78

- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3^{ème} langue, double compétences).²

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmand en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

1.1.Le questionnaire de recrutement

Le questionnaire est la suite du premier tri qui permet à l'entreprise de réunir la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaire pour prendre sa décision.

Selon PERETTI « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé en ligne. »

1.2.L'entretien

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide.

L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise " lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte.

La réussite d'un entretien d'embauche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.
- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnels et psychologique, c'est-à-dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter.

² KERNOUA. H et KECGROUD. A, « Les pratiques de gestion de recrutement : Etat des lieux et perspectives, cas de l'entreprise SONATRACH », juin 2013, p33

1.3. Les tests

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalité et compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

Section 02 : Accueil et intégration

Dans cette section, nous allons expliquer la dernière étape de processus du recrutement qui comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

1. La Décision

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

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.³

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 vaut 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.

³ BOULEMSAMER. Z, et MAKREZ. L, « processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CEVITAL : SPA », juin 2016, p36-37

3. L'accueil

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. ⁴

Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

Donc afin de bien planifier l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé, il faut en premier lieu préparer et coordonner non seulement la première journée de travail de celui-ci, mais idéalement ses premières semaines de travail.

L'accueil est un élément très important à considérer et qu'il joue un rôle déterminant dans la rétention du personnel. Il faut donc que ce processus soit structuré, en considérant, par exemple, des éléments tels que les suivants :⁵

- Les personnes qui seront impliquées dans le processus.
- La présentation de l'entreprise et une visite des lieux.
- Une activité de familiarisation dans le milieu de travail et avec les collègues.
- La remise des formulaires à remplir, la Fiche de renseignements sur l'employé (Word), les politiques de l'organisation et le manuel de l'employé.
- Préparer l'environnement de travail, le bureau, les fournitures, l'ordinateur, l'adresse courriel, etc., afin que tout soit fonctionnel dès la première journée de travail du nouvel employé
- Etc.

⁴ CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des Ressources humaines », 3^{ème} édition, ARMAND Colin, Paris, 1994, p86. 35

PERETTI Jean-Marie, « Gestion des Ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p81-82

⁵ PERETTI Jean-Marie, « Gestion des Ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p81-82.

3.1. La préparation à l'accueil

Une bonne façon de faciliter l'intégration d'un nouvel employé est de lui montrer que son arrivée est appréciée et attendue. Des petites attentions, qui nécessitent peu de temps, peuvent faire une grande différence pour un nouvel employé. En voici quelques-unes : ⁶

- Contactez le futur employé afin de confirmer la date et l'heure de l'accueil ainsi que la personne responsable de son accueil.
- Informez le personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau afin que personne ne le confonde avec un fournisseur ou un client.
- Préparez son poste de travail avant son arrivée, préparez ses documents, outils et éléments de sécurité dont il aura besoin pour accomplir ses tâches.
- Ayez en main les codes d'accès aux ordinateurs, son adresse courriel ainsi qu'un poste téléphonique.
- Si vous avez des cartons d'identification ou des cartes d'accès, préparez les siens avant son arrivée.
- Pour la première journée, prévoyez avec qui il prendra ses pauses.
- Prévoyez du temps pour présenter le nouvel employé à ses collègues et aux autres employés.
- Préparez les documents pertinents et la documentation à lui remettre (vérifiez si le manuel et l'organigramme sont à jour).
- Faites une photocopie de sa description de poste.
- Prévoyez quelles tâches il fera lors de la première journée.
- Planifiez la formation technique.

3.2. La phase finale de l'accueil

Puis, arrive l'accueil en tant que tel. Dès son arrivée, le nouvel employé doit se sentir encadré.

C'est son supérieur immédiat qui doit l'accueillir, celui-ci lui dresse le portrait de l'entreprise, lui parle des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail, lui précise les comportements souhaités et les règles à respecter, etc.

⁶ GHLOE Guillot-Soulez, « La Gestion des Ressources humaines », 8^{ème} édition, Lexteus, 2015/2016, p53.

Le supérieur fait ensuite visiter l'entreprise au nouvel employé et lui présente les membres de son équipe ainsi que son parrain. C'est à ce moment qu'il lui désigne son espace de travail ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

4. L'intégration

Selon PERETTI « La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. »

L'intégration est la période dans laquelle l'employé commence à s'approprier ses nouvelles fonctions, entame les formations nécessaires et s'intègre socialement dans son équipe et l'organisation. Pour que l'employé se familiarise bien avec l'entreprise, son rôle et les tâches à effectuer, l'entraînement à la tâche est essentiel.

Intégrer les nouveaux employés selon un plan structuré et détaillé, et ce, tout au long des premières semaines de travail.

Le plan d'intégration doit viser plus que la première semaine de travail. Il est recommandé de prévoir des activités d'intégration variées durant les trois premiers mois, mais de permettre au nouvel employé d'acquérir, au fil des semaines, de plus en plus d'autonomie.

L'accompagnateur désigné devient une référence pour le nouvel employé durant son intégration à l'emploi. Il contribue à la réussite et à l'efficacité de l'intégration.

L'implication du gestionnaire durant la période d'intégration est importante. Elle permet au nouvel employé de bien connaître les attentes à son égard, de poser des questions ainsi que d'apprendre à connaître son gestionnaire. Cela a une influence sur le développement de son sentiment d'engagement envers l'entreprise et envers son gestionnaire.

Cette partie de l'intégration est extrêmement importante. Il pourra acquérir ainsi dès le début, de bonnes méthodes de travail, ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail. Bien encadré, il sera plus rapidement efficace à son poste.

Les thèmes de formation suivants peuvent être abordés :

Tableau n°02 : les thèmes qui peuvent être abordés avec les nouveaux employés

Contenu de la formation	Connaissances à acquérir
Mission et services de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Produits et services – Politique de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Règlements internes • Code d'éthique
Normes de qualité	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance des normes – Respect des normes de qualité
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> – Tâches à effectuer – Procédures de travail requises – Utilisation du matériel ou des équipements

Source : guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé⁷

⁷ https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16_imt_guide-accueil-integration_ent.pdf

Conclusion de la première partie

Le processus du recrutement est considéré comme une pratique essentielle de gestion des ressources humaines qui précise les besoins futurs en matière d'emplois et des compétences et aussi comme facteur de motivation,

Le recrutement est un lien entre la demande de travail et l'offre de travail. Il constitue l'un des mécanismes les plus importants à l'entreprise d'acquérir les aptitudes et les compétences dont elle a besoin pour atteindre l'objet souhaité.

**Partie II : le recrutement au sein
de l'EPSP EL-KSEUR**

Chapitre I : Présentation général de l'organisme d'accueil EPSP EL-KSEUR

Après avoir présenté le volet théorique dans la première partie, nous allons présenter le deuxième volet qui est la pratique, que nous avons effectués au sein de l'EPSP EL-KSEUR

Section 01 : L'infrastructure de l'EPSP d'El-kseur

L'établissement public de sante de proximité est un établissement à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du wali. Il est constitué d'un ensemble de polycliniques et de salles de soins couvrant un bassin de population, sa consistance physique et son espace géo-sanitaire couvrant un bassin de population sont fixé par arrêté ministériel.

1. Limites de l'EPSP : L'EPSP d'EL-KSEUR qui occupe une superficie de **481,78** km² est limitée par :

- Toudja et Beni-ksila au Nord ;
- Oued-Ghir et Tala Hamza à l'Est ;
- Sidi-aich ,Tinbder, Timezrith et Tifraà l'Ouest ;
- Les Wilayas, Bordj Bou Arreridj et Setif et Daïra Beni-maouche au Sud.

L'EPSP est composé de 03 Daïras et 8 Communes, reparties suivant le tableau ci-après :

Tableau n°03 : les daïras et communes de l'EPSP EL-KSEUR

Daïras	Communes	Superficie (Km²)
AMIZOUR	AMIZOUR	109,36
	FERAOUN	41,91
	SEMAOUN	33,98
	BENI DJELLIL	27,93
BARBACHA	BARBACHA	83,77
	KENDIRA	45,56
EL KSEUR	EL KSEUR	94,06
	FENAIA	45,21
TOTAL EPSP		481,78

Source : établis à partir des document de l'EPSP.

2. Infrastructures :

Au 31/12 /2021, pour une population estimée à 161 825 habitants, l'Etablissement Public de Santé de Proximité d'EL-KSEUR dispose de :

- 04 point d'urgence (EL-KSEUR, BARBACHA) chacun contient 08 lit et (SEMAOUN et Feraoun) chacun contient 06 lit ;
- 08 Polycliniques (EL-KSEUR, BARBACHA, FERAOUN, SEMAOUN, BENI-DJELLIL, FENAIA, AMIZOUR, KENDIRA) SOIT 1/ 18066 habitants ;
- 02 Maternités (BERBACHA et EL-KSEUR) de **06 lits chacune** ;
- 04 unités de dépistage et de suivi implantées dans les établissements scolaires ;
- Un total de **24 lits d'urgence techniques**.
- Un total de **20 fauteuils dentaires**.
- **04 salles radio**.
- 01 Maison diabétique située à AMIZOUR ;
- 04 laboratoires d'analyses médicales ;
- 01 Médecine de travail ;
- 01 SCTMR ;
- 01 SEMEP ;

A ces structures publiques se rajoutent des structures parapubliques et privées à savoir :

- 01 Établissement hospitalier privé (01 EL-KSEUR) totalisant 18 lits ;
- 02 Entreprises de transport sanitaire à AMIZOUR et EL-KSEUR.

3. Répartition des structures sanitaires par commune :

Les infrastructures sont réparties sur commune comme se suit :

Tableau n° 04 : les polycliniques et salles de soins de l'EPSP EL-KSEUR

	COMMUNE	POLYCLINIQUE	SALLES DESOINS
EPSSP D'ELKSEUR	El kseur	01	03
	Amizour	01	07
	Smaoun	01	01
	Barbacha	01	05
	Feraoun	01	03
	Kendiria	01	02
	Beni-djelil	01	02
	Fenaia	01	03
	TOTAL	08	26

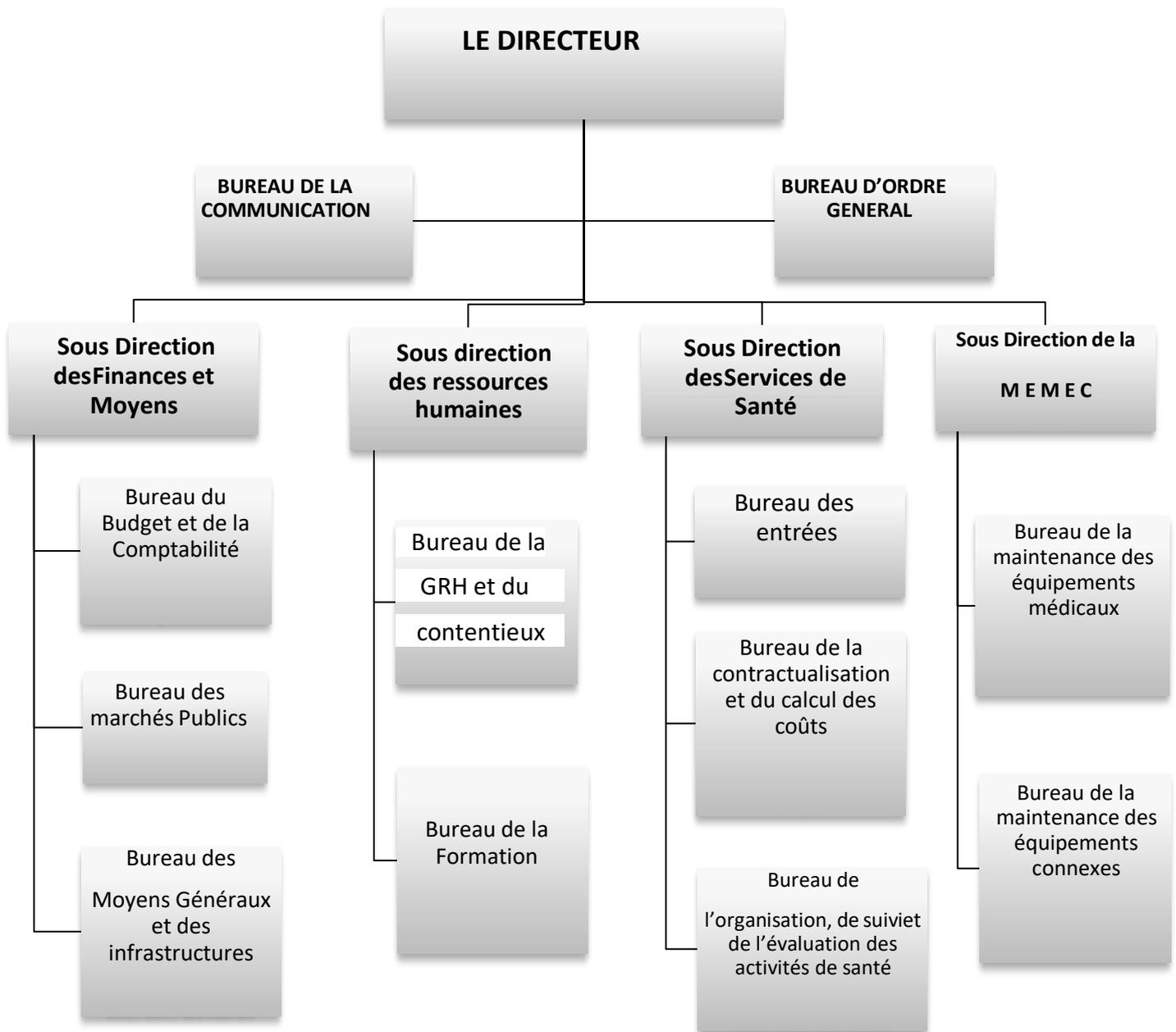
Source : établis à partir des documents de l'EPSP EL-KSEUR

Section 02 : Composition de l'EPSP EL-KSEUR en effectifs et en activités

L'EPS EL-KSEUR est Sous l'autorité du directeur auquel sont rattachés deux bureaux (le bureau d'ordre général, et le bureau de la communication), ainsi de quatre services qui sont repartis en bureau :

- **La sous-direction des services de santé ;**
- **La sous-direction des ressources humaines ;**
- **La sous-direction des finances et des moyens ;**
- **La sous-direction de la maintenance des équipements médicaux et des équipements connexes**

Schéma n°03 : L'organigramme de l'EPSP EL-KSEUR



Source : document remis par l'EPSP EL-KSEUR

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

❖ La composition de l'EPSP en effectifs et en services est comme suit :

1. Ressources humaines :

- La couverture médicale et paramédicale au 31/12/ 2021, se présente comme se suit :
 - 05 Médecins spécialistes
 - 48 Médecins généralistes
 - 20 Chirugiens-dentistes
 - 03 Pharmaciens
 - 289 Paramédicaux.

- L'établissement de santé de proximité d'EL-KSEUR, a procédé durant l'année 2021 au recrutement de : 04 médecins généralistes et 04 chirurgien-dentiste.

2. ACTIVITÉS DÉVELOPPÉES

- Consultation spécialisée en Psychiatrie;
- Consultation spécialisée en Chirurgie;
- Consultation spécialisée en Pneumo-phtisiologie;
- Consultation spécialisée en Gastrologie;
- Consultation spécialisée en pré-anesthésie;
- Consultation spécialisée en Oncologie;
- Consultation spécialisée en Hématologie;
- Consultation spécialisée en Infectiologie;
- Consultation spécialisée en Orthopédie;
- Consultation spécialisée en Médecine de Travail;
- Activité de la Chirurgie Dentaire;
- Activité de la vaccination;
- Activité de la PMI;
- Activité de la Radiologie;
- Activité de Laboratoire;
- Activité de la Maternité;
- Activité de Soins de base;
- Activité de la Psychologie;
- Activité de la Prévention;
- Activité d'UCTMR.

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

CHAPITRE II : LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT A L'EPSP ELKSEUR

Dans ce chapitre nous allons expliquer comment l'EPSP procède au recrutement par étapes, nous allons d'abord expliquer la démarche des prévisions de postes jusqu'à la concrétisation des postes budgétaire.

SECTION 01 : PREVISION ET REPARTITION DES POSTES BUDGETAIRES

Dans cette section nous allons expliquer les prévisions et répartition des postes budgétaire au sein de l'EPSP EL-KSEUR.

1. Prévision des postes budgétaires

1.1.Création des besoins en poste budgétaire

Chaque année le ministère de la sante de la population et de la réforme hospitalière envoie une correspondance à la direction de la santé de la wilaya, contenant comme objet la préparation des postes budgétaires des établissements, après la DSP l'envoi à son tour aux établissements publics hospitaliers pour préparer les tableaux recommander (**voir en annexes**)

La situation des effectifs fixés au 31/12/21, et l'état des besoins en ressources humaines avec exposition des motifs, ces documents construit un dossier à envoyer a la DSP. (**Voir en annexes**).

La DSP va renvoyer ce dossier à la tutelle, et sur sa base elle va établir un tableau des effectifs global, ce tableau sera envoyé à la DSP, et cette dernière rédige une décision signée par le directeur de la DSP et visée par le contrôleur financier, elle contient la répartition des postes budgétaires sur les établissements. (**Voir en annexes**)

1.2.Renovèlement des postes budgétaires :

Ce sont des postes qui existent au préalable au sein de l'EPSP, mais qui sont devenus vacants en cours d'exercice et cela dans les situations suivantes : Mutation, Congé de longue durée, mise en position du service national (**voir en annexe**).

Les postes libérés dans ce cadre sont obligatoirement réservés aux recrutements externes, ou en cas d'échéant par promotion sur voie de test professionnelle.

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

1.3.Le fascicule budgétaire

Il contient l'ensemble des postes que l'EPS peut avoir durant une année c'est-à-dire (**voir exemple en annexes**) :

- Les postes budgétaires théoriques.
- Les effectifs budgétaires par fonctions supérieurs, postes supérieurs, corps et grades.
- Les postes budgétaires occupés.

Ensemble des postes budgétaires du fascicule = postes vacants + postes occupés

2. La répartition des postes budgétaire

2.1.Préparation de la décision de répartition des postes budgétaire

Une fois que le fascicule budgétaire arrive au sein de l'EPSP EL-KSEUR, la DRH établie une décision de répartition des postes budgétaire vacants pour l'année 2021.(**voir en annexes**)

La décision contient un détaille concernant le motif d'utilisation des postes vacants :

- concernant les poses des paramédicaux en générale ils sont réservés pour les produits de formation sortant de l'institut national supérieur de formation paramédical.
- concernant les autres grades comme ceux du corps médical, corps communs et corps des ouvriers professionnels : les postes sont réservés soit pour mutation, réintégration après mise en disponibilité, les promotions internes, et les recrutements externes.

2.2.Préparation du plan de gestion des ressources humaines

Le Tableau n° 04 du PGRH est la partie la plus importante qui retrace le plan prévisionnel de recrutement de l'année en cours : (**voir en annexes**)

- Les postes budgétaires théoriques.
- Les effectifs budgétaires par fonctions supérieurs, postes supérieurs, corps et grades.
- Les postes budgétaires occupés.
- Les postes vacants.

Ces postes vacants vont nous permettre de lancer l'opération qui est **le recrutement externe**.

Section 02 : Le recrutement externe

Dans cette section nous allons expliquer les modalités d'organisation de recrutement notamment externe.

1. Modalités d'organisation des concours et examens

L'EPSP EL-Kseur se base dans ces recrutements sur le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques. (Les principales étapes sont) :

- Notification de la décision d'ouverture de concours : l'établissement est tenu de notifier une ampliation de la décision aux services de la fonction publique dans un délai maximum de 05 jours ouvrables. Les services fonction publique doivent émettre un avis de conformité dans un délai qui ne dépasse pas 07 jours ouvrable.
- Publicité des concours et examen :
 - Pour les grades classés à la catégorie de 1 à 9, il faut les publiés auprès des agences d'emploi, ANEM d'el-kseur et ANEM de BEJAIA ;
 - Pour les grades classé à la catégorie de 10 au plus, il faut les publié dans un journal national en langue française et arabe ou bien sur le site de la direction générale de la fonction publique.
- L'ouverture des inscriptions : le délai des inscriptions entre 15 et 30 jours ouvrable.
- Etude des dossiers : une commission technique (selon le corps concerné par le recrutement) procède à l'examen des dossiers. Cette commission traite les dossiers, elle sélectionne les dossiers acceptés et les dossiers rejetés dans un **P.V** qui doit être notifié aux services de la fonction publique accompagné d'une copie de l'avis d'affichage.
- L'administration doit informer les candidats retenus et non retenus (pour déposer leurs recours) par une lettre individuelle dans le délai de **10 jours ouvrable** avant la date de l'examen.
- Déroulement des concours :
 - La direction, à la fin de l'entretien procède à l'étude des dossiers des candidats, ils doivent préparer une fiche de notation avec un **P.V** d'admission définitif selon l'ordre

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

de mérite, signé par le directeur et un membre de la commission paritaire et l'autre de la commission de jury.

- La fiche de notation et le **P.V** doivent être notifiés aux services de la fonction publique avec un bordereau d'envoi.

– Publicité des listes d'admission :

- La fonction publique après la vérification et l'étude des dossiers de recrutement établit un **P.V d'audite**, l'EPSP doit le récupérer pour soit corriger les erreurs ou procéder à l'installation des admis.
- L'établissement envoie des convocations aux candidats admis, et il affiche au sein de son siège. Les candidats retenus doivent rejoindre leurs postes dans le délai de 30 jours.

L'administration est tenue, selon **l'article 75 de l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006**, susvisée, de constituer **un dossier administratif** pour chaque fonctionnaire, le dossier contient l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil, la situation administrative du fonctionnaire.

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

Chapitre III : Le recrutement proprement dit

SECTION 01 : LA PHASE PRE-INTEGRATION

La dernière étape du processus de recrutement au sein de l'EPSP comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

1. La décision

Une fois le concours est finalisé, la DRH réexamine les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse est faite avec le directeur d'établissement, et la décision finale est généralement prise par ce dernier concernant la période de son installation.

2. Proposition au candidat

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la date d'installation et le service d'affectation avec le candidat admis.

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.
- Au final la décision d'affectation est établie.

3. L'accueil

Il consiste en une présentation des fonctionnaires ou du service d'affectation, l'accueil est assuré par le surveillant paramédical et le médecin chef de la polyclinique.

SECTION 02 : L'intégration

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer au sein de l'EPSP El-Kseur.

Au terme de la phase d'intégration, la DRH créer le dossier administratif du nouvel, les documents du dossier sont classés par sujet dans des chemises différentes :

- Information personnelles : fiche de l'employé, curriculum vite, information recueillies lors du processus de sélection, historique de travail, extrait de naissance, etc.
- Information sur la formation : liste des formations suivies par l'employé, attestation de formation,...etc.

PARTIE II : LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'EPSP EL-Kseur

- Information concernant les relations de travail : contrat de travail (nomination, notes ou dossier de l'employé, justification des absences, mesures disciplinaires, etc.
- Information portant sur la santé et les congés : formulaires de déclaration d'accident, réclamation du travailleur, etc.

Conclusion de la deuxième partie

l'EPSP El-kseur utilise ces outils disponibles, le travail en groupe. Et ces fonctionnaires essaie toujours de créer un milieu favorable pour attirer le nouveau recrue à s'intéresser à son nouveau poste et lui faciliter de se familiariser avec l'ensemble des anciens employés afin d'augmenter dans son esprit le sentiment d'appartenance à l'établissement, cependant pour ce qui est du recrutement proprement dit, il est encore très attaché par la méthode classique.

Conclusion générale

Dans ce travail de recherche on a pu nous mettre en contact avec l'un des plus important axe du secteur de la santé au niveau de la wilaya de Bejaia, ce stage était bénéfique pour nous car on s'est mis face à face à notre sujet de recherche et on a réussi difficilement à arriver aux résultats qui nous montre que le recrutement est encore très attaché par la méthode classique.

Notre expérience nous a montré que le recrutement est un bon sujet à traiter au futur et qui a besoin beaucoup plus à développer.

Et concernant la fonction d'accueil et d'intégration, l'EPSP El-kseur utilise ces outils disponibles, le travail en groupe. Et ces fonctionnaires essaie toujours de créer un milieu favorable pour attirer le nouveau recrue à s'intéresser à son nouveau poste et lui faciliter de se familiariser avec l'ensemble des anciens employés afin d'augmenter dans son esprit le sentiment d'appartenance à l'établissement.

La réussite des organisations repose en grande partie sur son efficacité à gérer ces ressources humaines, elle doit effectivement travailler à améliorer le savoir et les compétences de l'ensemble de ces collaborateurs. Le recrutement est l'un des secteurs touchés par les nouvelles technologies qui ont rapproché le recruteur de son candidat.

A travers ce travail nous avons évoqué au premier lieu les pratiques de la gestion des ressources humaines, en se basant sur la pratique recrutement, et les différentes étapes du processus de recrutement. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil EPSP EL-Kseur, et le recrutement externe organisé par la direction des ressources humaines.

Le recrutement apparait aujourd'hui comme incontournable sur le marché du travail grâce notamment au gain de temps dans un délai extrêmement court.

Le recrutement reste avant tout un outil de communication entre les candidats et les recruteurs. Au terme de ce travail de recherche nous avons pu cerner la question principale de notre résultat théorie Les avantages et les limites qu'on a constaté au sein de l'EPSP EL-KSEUR

- l'EPSP EL-kseur utilise le recrutement comme un outil qui permet de collecter de nombreuses candidatures dans la diffusion rapide des offres et l'accessibilité en permanence jour et nuit, avec une technicité relativement simple et utilisable par tous.

Conclusion générale

- Et une réduction des coûts par rapport aux annonces papier pour l'EPSP et pour les candidats.
- Mais la limite se pose que l'EPSP reste attaché par la méthode classique du recrutement et préfère l'échange directe et le contact humain avec les candidats.
- centralisation du pouvoir de décisions en matière de recrutement

Avant de conclure notre recherche de travail, il est nécessaire de donner quelques les recommandations :

- Développer la motivation du personnel et la reconnaissance qu'il a de son travail.
- Développer la participation du personnel ;
- Développer l'esprit et le travail en équipe ;
- Gérer la mobilité interne et professionnelle du personnel en termes de métier ;
- Améliorer la gestion de carrière des agents ;
- Développer une forme de gestion intégrant la dimension humaine ;
- Améliorer les conditions de travail.

Ce thème est d'actualité il mérite d'être étudié et nous espérons que d'autres étudiants nous imiteront et voudront traiter et élargir ce thème afin d'apporter d'éventuelles améliorations

BIBLIOGRAPHIE

- ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009.
- ANNICK HAEGEL, toute la Fonction des Ressources Humaines, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010-2016.
- BENCHAMAM. F, GALINO. G, « gestion des ressources humaines », 4ème édition, l’extenso, paris, 2013.
- BENCHEMAM .F, GALINO .G, « gestion des ressources humaines »,4ème édition l’extenso, paris, 2013.
- Cadin Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, 3emeEdition, Dunod, paris, 2007.
- CHEKABA. A et TAMZIT. T, « Etude de processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016.
- CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12ème édition, Gualino, Lextenso, 2019.
- EDIGHOFFER. J et autre, « économie d’entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996.
- GAVAND. A, « le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratique et nouveau standards », édition EYROLLES, paris, 2013.
- GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013.
- ISAFFO J.R, « la gestion des ressource humaines : un nouveau défi pour l’entreprise zaïroise » ; édition CADICEC, Kinshasa.
- J.F Soutenain P.Farcet, organisation et gestion de l’entreprise, Edition FOUCHER, paris, 2006.
- Jean-Marie Peretti, la gestion de la ressource humaine, 19e édition, Vuibert- 2013, paris.
- MARRTORY. B, CROZET. D, « gestion des ressources humaines », 6ème édition, DUNOD, paris, 2005.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 20eme édition, Vuibert, Paris, 2015.
- Peretti Jean-Marie, la gestion des ressources humaines, Edition, Dunod, paris, 1998.
- Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 15ème édition, Vuibert, paris, 2008.
- PERETTI.J.M « tous DRH » 2 ème édition, paris, 1996, 2001.
- PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11ème éd Vuibert, paris, 2003.
- SEKOU et BLONDIN, Gestion des ressources humaines, Ed, Deboeck, Bruxelles, 1993.
- TIGHILET. S et ZIANE KHOUDJA. A, op cit

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 le recrutement, à travers une approche mixte, nous avons à la fois procédé à des entretiens verbaux auprès des responsables de l'EPSP ainsi qu'à l'étude des documents et textes.

Mots clés : recrutement, fiche de poste, EPSP