

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

*Essai d'élaboration d'un audit de conformité du
processus du recrutement*
Cas SARL « IFRI »

Préparé par :

Melle : IDJAKIRENE Lynda

Melle : ALIOUAT Soraya

Dirigé par :

M^{me} : ZOUAOU NABILA

Membres du jury :

- Président :.....

- Examineur :.....

Année universitaire : 2016/2017

Remerciements

Nos remerciements et reconnaissance à notre encadreur madame Zouaou Nabila pour ces précieux conseils qui nous ont éclairées tout le long de ce travail.

Nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepté de participer à notre soutenance.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel d'IFRI qui n'a pas hésités à apporter leur aide et orientations.

Notre reconnaissance s'adresse aussi à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

Je dédier ce mémoire à :

Mes chers parents que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement contenu, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.

Mes chers Frères Halim, Nassim, et ma chère sœur Nawel pour leur grand amour et soutien qu'ils trouvent ici l'expression de ma haute gratitude.

Mes chers ami(e)s qui sans leur encouragement ce travail n'aura jamais le jour.

Et à toute ma famille et à tous ceux que j'aime

Soraya

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes parents qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

Mon cher frère Mohand pour son amour et soutien qu'il trouve ici l'expression de ma haute gratitude.

Mes chers ami(e)s pour leurs encouragements

Et à toute ma famille, et tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment.

Lynda

Pour que la fonction ressources humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, elle doit être en mesure de démontrer les effets de ses actions. Elle doit utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre les actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle, parmi ces outils on trouve l'audit social.

Le terme audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises, cette idée a été petit à petit transposée au domaine social¹, cette transposition explique pourquoi une des premières missions de l'audit social fut de vérifier la fiabilité et la conformité légale des activités sociales de l'entreprise.

L'audit social est défini par CANDAU. P comme «une démarche objective indépendante et inductive d'observations, d'analyses, d'évaluations et de recommandations reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel sous forme de coût et de risque. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandation ou proposition d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur»².

En Algérie l'ouverture du pays à l'économie de marché contraint les entreprises à rechercher une meilleure compétitivité, pour cela, elles devraient non seulement avoir des produits de qualité mais aussi une main d'œuvre qualifiée. Pour assurer, voir améliorer la qualité du personnel, l'entreprise fait recours à l'une des principales activités de la fonction RH qui est le recrutement.

Le recrutement est une activité qui permet à l'entreprise d'acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs principaux et de trouver la personne qu'il faut pour occuper un emploi vacant ou à créer.³

Le choix du personnel, avoir la bonne personne au bon endroit et au bon moment est une tâche importante en raison des conséquences qui en résultent. En effet les opérations d'embauche sont coûteuses, les éléments constitutifs du coût d'embauche varient selon le degré de qualification des personnes recrutées et selon les méthodes de sélection employées. Au coût des opérations administratives d'embauche (coût de prospection, puis coût de sélection) s'ajoute le coût de formation ainsi que les coûts d'adaptation qui correspondent à la

¹ Guerrero.S, « les Outils De L'audit Social », édition Dunod, Paris, 2008, p1.

² CANDAU.P, «Audit Social Méthode Et Techniques Pour Un Management Efficace », édition Vuibert, 1989, P 51.

³ Plane.J.M, « La Gestion Des Ressources Humaines », édition economica, Paris, 2003, p 26.

durée pendant laquelle le rendement de la nouvelle recrue est faible ou pendant laquelle l'employé a besoin de l'aide fréquente de son supérieur.

Par conséquent, le recrutement est un investissement dont le coût direct et indirect nécessite une vérification de la qualité des résultats obtenus d'où l'importance de l'audit du recrutement.

L'audit social éveille un fort intérêt dans plusieurs pays. La majorité d'entre eux ont créé et développé des instituts et cabinets d'audit qui s'associent au réseau international d'audit social (IAS).

L'Algérie est l'un des pays membre de ce réseau qui essaie d'accroître la performance de ses entreprises publiques et privées. L'audit social est un outil important du management des ressources humaines, il doit contribuer à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les entreprises de s'épanouir.

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises et les organisations doivent relever de nombreux défis. L'audit social représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties de l'entreprise à développer de « bonnes pratiques » de gestion des ressources Humaines.

L'objectif de notre recherche est d'auditer le processus du recrutement dans l'entreprise IFRI pour détecter les éventuels dysfonctionnements et d'essayer de lui apporter des recommandations. C'est essentiellement ce qui nous a poussés à formuler notre question principale de recherche comme suit :

<< Le processus de recrutement mis en œuvre par l'entreprise IFRI est-t-il conforme aux procédures définies ? >>

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord répondre aux sous questions suivantes :

1. Qu'est ce que l'audit social (définition, démarche et outils) ?
2. Qu'est ce que l'audit de recrutement ?
3. le processus du recrutement établi au sein de l'entreprise IFRI est-t-il réellement appliqué?

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons fait une revue de la littérature où nous avons consulté les différents ouvrages, revues traitant notre sujet. En plus de la revue de littérature, nous avons approché la réalité du terrain en effectuant un stage pratique durant une période d'un mois au sein de l'entreprise IFRI, en mobilisant une approche qualitative sous forme d'entretiens avec le directeur des ressources humaines (DRH) et le responsable de

recrutement afin de collecter les données sur le processus de recrutement mis en œuvre au sein de cette entreprise. Nous avons également effectué des entretiens avec une dizaine des salariés d'IFRI pour recueillir des informations sur la méthode avec laquelle ils sont recrutés.

Pour répondre à ces questions, et à l'objectif recherché notre travail sera basé sur une démarche qui s'articule autour de trois chapitres :

Le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur l'audit social où nous allons présenter l'historique de l'audit social et ses outils. Cet aperçu sur l'audit social va nous permettre d'avoir le matériau nécessaire pour pouvoir auditer le processus de recrutement.

Le deuxième a pour objectif de présenter les notions de base sur le recrutement en spécifiant ses enjeux, ainsi l'audit du recrutement qui s'articule sur les différentes étapes du processus du recrutement et les données concernant les divers coûts de recrutement.

Le dernier chapitre se penche sur la réalité de la pratique de processus du recrutement au sein de l'entreprise IFRI afin de tester sa conformité aux procédures définies.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the chapter title.

Chapitre I : généralité sur l'audit social

Introduction

L'audit social peut être défini comme l'application à la GRH de la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel. Bien que discipline récente, il a connu une sensible évolution depuis son origine. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

A travers ce chapitre nous avons essayé dans la première section de définir et de présenter l'historique de l'audit social afin d'illustrer l'importance qu'il a pris au fil du temps et les différents niveaux de ce dernier. Dans la deuxième section nous avons présenté la démarche de l'auditeur et les outils utilisés pour bien mener sa mission et obtenir des résultats fiables.

Section 1 : Historique et définitions de l'audit social

L'audit social est une pratique essentielle dans l'entreprise qui peut permettre de former des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capables de développer le potentiel humain afin d'être plus performante. Dans cette section on va mettre l'accent sur l'historique et les définitions de l'audit social.

1.1 Historique de l'audit social

Le terme audit a surtout pour origine la pratique romaine de juger les plaintes devant une juridiction, à partir de l'audition de témoins, c'est dans ce sens que le mot audit signifie « écouter, entendre ». Progressivement, ce terme a été utilisé pour désigner un moyen de contrôle des comptabilités et de la gestion des administrations de provinces pour découvrir les fraudes et les détournements de fonds.

Le terme d'auditeur apparaît à la fin du XIIIe siècle et début de XIVE siècle en Angleterre.

En fait, la véritable naissance de l'audit est à compter à partir de la révolution industrielle en Angleterre où les entreprises utilisèrent des employés dans les services comptables pour vérifier les comptes.

La pratique de l'audit s'implanta aux Etats-Unis durant le XIXe siècle avec l'introduction des investissements britanniques : les investisseurs anglais désiraient contrôler par l'intermédiaire de vérificateurs indépendants, la réalité et la profitabilité de leurs

investissements. Les auditeurs anglais implantèrent leurs méthodes et procédures, que les américaines adaptèrent rapidement à leurs besoins.

Dans les années 30, c'est avec la législation américaine sur les opérations boursières que l'audit a pris pleinement son essor. Cette législation exigeait que les comptes des entreprises introduites en bourse soient vérifiés et authentifiés par des auditeurs externes. Comme les entreprises ne pouvaient pas se reposer entièrement sur ces derniers, car elles avaient besoin d'analyses approfondies que ces vérificateurs n'étaient pas toujours en mesure de leur donner, elles embauchèrent des auditeurs internes pour les aider à vérifier la conformité des comptes aux règles légales. A cette époque, les auditeurs internes dépendaient totalement des auditeurs externes.⁴

Le début des années 40 constituait une date importante pour les auditeurs internes qui voyaient notamment l'amélioration de leur statut, puisqu'en 1941, il y avait aux États-Unis la création de l'Institut des Auditeurs Internes qui a contribué à fonder dans un grand nombre de pays des sociétés qui lui sont affiliées et qui ont pour vocation de regrouper les auditeurs internes, de favoriser la diffusion des connaissances en audit, et de promouvoir un code d'éthique.

Alors que le premier domaine d'application de l'audit était le domaine comptable et financier, cette idée a été transposée petit à petit à d'autres domaines notamment le social.

Les missions d'audit social au sein des entreprises se sont d'autant plus développées à la fin des années 1970.

Dans les années 80, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur des domaines spécialisés de la ressource humaine, surtout dans les domaines à enjeux forts juridiques, sociaux et /ou financiers (masse salariale, formation, rémunération, recrutement, climats social), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructuration.⁵

En 1982, l'Institut international de l'Audit Social (IAS) a été créé par VATIER.R à Paris avec la coopération des chercheurs et les praticiens de plusieurs pays (Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie,... etc).

Deux ans plus tard, PERRETTI.J.M et VACHETTE.J.L publient un ouvrage intitulé « Audit social » (édition d'organisation). Puis l'année suivante, CANDEAU.P en fait autant

⁴ Candau.P, « Audit Social Méthode Et Techniques Pour Un Management Efficace », édition Vuibert, Paris, 1989, p 41.

⁵ [www.audit-social.net/documentation/quest-ce-que-l-audit-social/evolution -du-concept-audit-social/](http://www.audit-social.net/documentation/quest-ce-que-l-audit-social/evolution-du-concept-audit-social/) consulté le 15/03/2017.

(Edition Vuibert). Suivi par le père fondateur de l'audit social, VATIER.R, qui a publié en 1988 « Audit de la gestion social » aux éditions d'organisation.

Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'est élargi sensiblement à de nouveaux enjeux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui contribue au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de l'ensemble de la société.

Aux cours de toutes ces périodes, alors que l'environnement normatif, les domaines d'application, et les méthodologies évoluaient, les bases conceptuelles de l'audit social sont restées les mêmes. Il s'agit toujours d'apporter à un commanditaire de l'audit une information indépendante, basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés.

L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité.

1.2 Définitions de l'audit social

Le concept d'audit social est défini de multiples façons, qui varient d'un auteur à un autre. Nous allons présenter quelques définitions que nous considérons essentielles.

Selon **Guerrero.S**, « l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action »⁶.

Vatier.R quant à lui définit l'audit social comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».⁷

Combemale.M et Igalens.J (2005) analysent le concept d'audit social, en spécifiant qu'il s'agit d'une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle

⁶ Guerrero.S, « Les Outils De L'audit Social », Ibid.

⁷ Vatier.R, « L'Audit De La Gestion Social », édition d'organisation, Paris, 1988, p5.

conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. »⁸

En 2006, l'Institut international de l'Audit Social (IAS), a produit un document qui définit ainsi l'audit social : « audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ». ⁹

Toutes ces définition nous ont permis de comprendre le concept d'audit social comme étant une démarche systématique, indépendante, qui consiste à observer, analyser, évaluer pour détecter les dysfonctionnements liés à l'aspect social de l'organisation, et enfin ressortir avec des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.

1.3 Les niveaux de l'audit social

Les objectifs de l'audit social est d'évaluer, analyser et observer d'où découle les différents types d'audit qui sont regroupés en trois niveaux :

1.3.1 L'audit de conformité

L'audit de conformité vise à vérifier le respect des exigences qui s'applique au système ou au processus audité.

Les objectifs de l'audit de conformité ont donc un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter les risques potentiels.

L'audit de conformité s'appuie très largement sur des référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer.

L'auditeur serait alors appelé à identifier le référentiel pertinent et de créer sur cette base le guide d'audit et de questionnement de la mission et ce en dialogue avec l'entreprise en question. Cet audit est un audit participatif.

Le référentiel de l'audit se définit selon Vatier.R¹⁰ comme « un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui l'utilise, représentative d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation»

⁸ Cité in : Bertin.E, « Audit Interne: Enjeux Et Pratique A L'international » .édition Eyrolles, Paris, 2007, P. 270.

⁹ Igalens.J, Peretti.J.M, « Audit social », édition Eyrolles, Paris 2008, P14.

¹⁰ Vatier.R, « L'Audit De La Gestion Sociale », édition d'organisation, 1988. Tiré de « IAS2005.free.fr/Actes/Doc/langar.doc ».

C'est l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, directives) s'imposant à une entreprise ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

Les références de l'audit doivent être exprimées en termes d'exigences qualitatives et quantitatives à respecter permettant de constituer des points de comparaison et d'orienter l'action d'une manière efficace.

La formulation des critères pertinents est nécessaire pour vérifier le respect ou le non respect de ces exigences. Comme il est nécessaire d'associer un questionnement dont les réponses peuvent être obtenues soient par des entretiens individuels ou de groupe ou/et par des observations ou/et par une étude de la documentation existante. Le questionnaire d'audit s'articule autour des six familles de questions à savoir : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? et Comment ?

C'est la démarche de l'audit de conformité qui constitue le fondement de l'audit. En effet, c'est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative.¹¹

1.3.2 L'audit d'efficacité

Consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité. Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires.

- *Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?*

Une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de Gestion des Ressources Humaines. L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- *Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?* Les missions de l'audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de Gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétence acquise, etc.

¹¹ Site internet « IAS2005.free.fr/Actes/Doc/langar.doc », consulté le 12/05.2017.

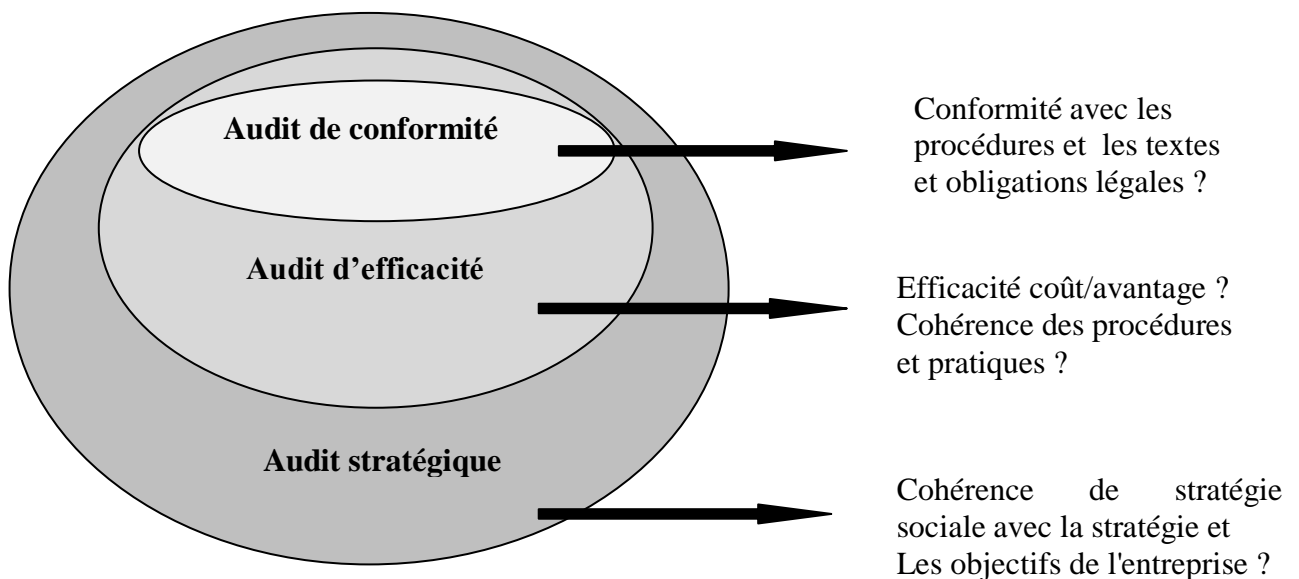
1.3.3 L'audit stratégique

Il est aussi appelé audit de direction. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou encore l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale. En général, l'auditeur s'appuie directement sur la stratégie organisationnelle pour construire sa mission et les outils de sa mission¹². L'auditeur interroge alors la stratégie sociale sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale. Il doit répondre à la question suivante : l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ?

Ces trois niveaux de l'audit social, peuvent être adoptés et adaptés par l'entreprise pour vérifier la cohérence et la pertinence de son service ou direction des Ressources Humaines et donner une image crédible et fiable du fonctionnement de cette entité et de sa contribution dans l'amélioration continue.

En guise de synthèse, la figure n°01 reprend les questions principales de l'auditeur social lors de la réalisation des différents types d'audits sociaux.

Figure n° 01: Les trois types d'audit social et leurs objectifs



Source : Bertin. E, « Audit Interne : Enjeux Et Pratique A L'international » .Edition Eyrolles, Paris, 2007, P 278.

¹² Guerrero. S, op.cit, P2.

Section 2 : Démarche et outils de l'audit social

L'audit est une fonction très réglementée, il veille au respect et à l'application de nombreuses procédures. Dans cette section nous allons essayer de cerner la démarche de l'audit social, et en dernier lieu nous allons présenter les différents outils de l'audit social.

2.1 Démarche de l'audit social

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport¹³.

2.1.1 L'engagement de la mission

A cette étape, l'organisme prescripteur de l'audit social discute du type d'auditeur (interne ou externe) et de la mission de l'audit (conformité, Efficacité et/ ou stratégie) :

2.1.1.1 Types d'auditeur

Le choix de l'auditeur se fait sur la base des compétences et la durée requise à la mission d'audit, de ce fait, les missions les plus importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes.

2.1.1.1.1 Auditeurs externes

Pour que l'auditeur externe puisse intervenir dans une entreprise pour réaliser une démarche d'audit, il doit signer un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

- La tâche des auditeurs est nettement définie ;
- La rémunération est forfaitaire ;
- L'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs est maintenue durant la mission ;
- L'indépendance de l'auditeur dans l'exécution de l'audit est garantie ;
- Une obligation de résultat.

¹³ Igalens.J, Peretti.J.M, « Audit Social : Meilleures Pratiques, Méthodes, Outils », édition Eyrolles, France, 2008, P 39-52.

La responsabilité de l'auditeur externe repose sur quatre points :

- Le respect des règles d'éthique ;
- La planification de la mission ;
- Le choix des méthodes et procédures ;
- L'évaluation du risque.

L'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de mission » qui définit avec précision :

- le thème et les motifs de la mission ;
- les attentes ;
- les principaux enjeux et les principaux risques.

La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

2.1.1.1.2 Auditeurs internes

L'engagement de la mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

2.1.2 La préparation de la mission

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques.

- Sur le plan **conceptuel**, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.
- Sur le plan **pratique**, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social externe doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition :

- Législation ou règlements connexes; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;
- Politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigramme ;
- Description de fonction et instrument de délégation ;
- Listes des membres clés du personnel ;
- Les procès-verbaux ou comptes rendus des réunions. Etc...

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

2.1.3 La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

- La construction et la validation du référentiel : la construction repose essentiellement sur le choix du type d'audit, soit un audit de conformité, d'efficacité ou un audit social stratégique. Et de le valider avant de passer à l'étape suivante.
- La détermination des objectifs d'audit.
- La recherche de preuves d'audit : l'audit est un art avant d'être une science « rien n'est jamais définitivement prouvé », dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude.

2.1.4 La production et la présentation de rapport

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit. Pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre.

Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Ce rapport final comporte :

- Une note de synthèse comprenant le rappel du contenu de l'ordre de mission, les conclusions, les points forts, les problèmes ayant fait l'objet de développements, l'opinion de l'auditeur sur le contrôle interne ;
- Les conclusions de la mission rapportées aux objectifs de la mission ; les feuilles d'analyse des problèmes classées dans un ordre approprié ;
- Le relevé des problèmes ou des non-conformités mineures ;
- Le relevé des points forts, retour d'expérience, etc. ;
- Le plan d'action, ordre de priorités suggéré ;
- Les annexes et les développements particuliers.

L'une des particularités du rapport d'audit social est que, sauf exception, il est d'abord présenté aux audités, qui peuvent faire valoir leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient (le plan d'action). Il fait ensuite l'objet d'une diffusion qui peut partir du comité d'audit (au sein du conseil d'administration) pour atteindre la direction générale, le demandeur et le management opérationnel.

2.2 Les outils de l'audit social

Pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation d'outils pour recueillir des informations sans biais, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace.

Pour mener à bien ses travaux, l'auditeur a recours à deux types d'outils, le premier concernant la collecte d'information et le second l'analyse des données¹⁴.

2.2.1 Les outils de collecte d'information sociale

Ce sont les outils préalables à la réalisation de l'audit social qui consistent à collecter les différentes informations nécessaires à la mission de l'audit.

L'auditeur devra faire des arbitrages afin de choisir les outils de collecte qui, dans un cadre ou contexte de coût, de temps et de climat social donné, devraient à collecter l'information qu'il recherche.

¹⁴ Guerrero.S, op.cit, P 23-28.

Le tableau n°1 résume les différents outils de recueil d'information utilisés par l'auditeur et leurs avantages et inconvénients ainsi que la pertinence de leur utilisation.

Tableau n°01 : Les outils de recueils d'informations

	Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Analyse de documents	<ul style="list-style-type: none"> -Collecte d'information facile et systématique -Permet de traiter beaucoup de dossiers de salariés -Rapide 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne permet pas de collecter des informations « qualitatives » -Information réduites 	<ul style="list-style-type: none"> -En complément des autres outils de collecte -Pour les informations de GRH (dossiers de recrutement ou d'évaluation, etc.)
Entretien Individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Détaillé et riche d'informations - Laisse les salariés s'exprimer selon leurs propres priorités 	<ul style="list-style-type: none"> - long - Non anonyme -Peut créer des réticences surtout lorsque le thème traité est « sensible » 	<ul style="list-style-type: none"> - Echantillon petit - Comprendre une situation - Connaitre des perceptions avec précision
Entretien de Groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de confronter les points de vue - Créativité du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> -Peu adapté dans le cas de conflits - Les idées des leaders peuvent dominer sur les autres 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des résultats - Partage de différents points de vue
Observation	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de vivre le travail à la place des salariés (informations sur le travail, l'ambiance, etc.) - Réduire l'effet Hawthorne - l'observation est discrète 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitée à des activités qui sont visibles de l'extérieur - Long (plusieurs jours sont parfois nécessaires) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque les emplois sont simples - Lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils - Lorsque l'on veut observer des comportements
Tableaux de bord sociaux	<ul style="list-style-type: none"> -Quantitatifs - Existents souvent en entreprise - Donnent des indicateurs chiffrés sur un thème donné 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexe et long à collecter si l'on n'a rien au départ - ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour caractériser un problème - Pour étudier les ratios de sous-groupes selon le problème posé (ex. : absentéisme par service)
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> -Rapide - Facile à administrer - Permet des tests statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Information ciblée (ne laisse pas de place à d'autres thèmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Echantillon large -validation ou généralisation des résultats - Quantification des perceptions

Source : Guerrero.S, op.cit, p24-25

2.2.2 Les outils d'analyse des données

Après avoir collecté les informations, il est nécessaire de les analyser. Chaque outil d'analyse dépend de l'outil de collecte d'information qui a été choisi.

Les données recueillies par le biais de l'entretien individuel, de l'entretien de groupe et de l'observation sont analysées de deux manières :

- L'analyse de contenu : consiste à étudier en détail le contenu des discours et des propos prononcés.
- L'analyse thématique : consiste à trier les informations par thème, et comptabiliser le nombre de fois ou chaque thème est récurrent dans les propos.

Les données recueillies par questionnaire se prêtent à des analyses statistiques : Les testes statistiques, les testes descriptifs et le calcul des ratios sont des exemples d'analyses traditionnelles qui sont effectués à l'aide d'un logiciel de statistique.

Le calcul des ratios est également possible à partir des données des tableaux de bord sociaux, par exemple : il est facile de calculer le taux d'absentéisme quand on dispose de nombre d'heures d'absence.

Enfin, l'arbre des causes est la technique qui permet de résumer toutes les informations dont dispose l'auditeur. Il s'agit de repérer l'ensemble des causes d'un problème, telles qu'elles apparaissent à partir de l'information collectée.

Le tableau n°2 (page suivante) synthétise les différents outils d'analyse des données en spécifiant leurs avantages, leurs inconvénients et la pertinence de leur utilisation.

Tableau n°2 : Les outils d'analyse des données

		Avantages	inconvénients	Pertinence d'utilisation
Entretien, Observation	Analyse de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de comprendre une situation - Permet d'avoir des analyses précises et détaillées 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche très longue - Demande beaucoup de rigueur 	<ul style="list-style-type: none"> - Dès que l'on a précédé à des entretiens (de groupe ou individuels) ou à de l'observation
	Comptage thématique pourcentage	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisable avec tous les outils de collecte - Donne une vision synthétique des opinions ou d'une situation 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu pertinent pour comprendre ou aller dans les détails 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour quantifier les réponses apportées
Questionnaire	Tests statistiques	<ul style="list-style-type: none"> - Possible avec des données quantitatives et qualitatives - Seuls outils qui vérifient si des relations sont significatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessitent des connaissances en statistiques - Nécessitent le recours à un logiciel (Sphinx, SPSS, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour démontrer un lien entre les causes et le problème étudié.
Questionnaire, tableaux de bord	Statistiques descriptives	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisable surtout avec des données quantitatives - conduit à des profils-type 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessitent des connaissances en statistiques - Nécessitent le recours à un logiciel (Sphinx, SPSS, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour identifier des groupes de salariés ou pour regrouper des résultats entre eux.
	Calcul des ratios	<ul style="list-style-type: none"> - Permet des études longitudinales - Apporte du recul sur une situation donnée 	<ul style="list-style-type: none"> - se limite à l'étude de données chiffrées 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour nuancer la gravité d'une situation (selon l'âge, le sexe, etc.)
Tous les outils	Arbre des causes	<ul style="list-style-type: none"> - Fait une synthèse des causes - Met en perspective les données recueillies, quel que soit l'outil de collecte utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> - N'apporte pas de garantie statistique contrairement aux tests 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour ordonner et trier l'information - Pour représenter les causes et conséquences d'un problème dans un schéma

Source : Guerrero. S, op.cit, p 28.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons constaté que l'audit social est primordial dans l'entreprise car c'est un outil qui permet de maîtriser les problèmes humains ou sociaux. Il a pour mission d'analyser tous les facteurs de risque et d'en déduire les recommandations visant à les réduire.

Afin d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises, le recours à l'audit social est indispensable car il donne plus d'importance à l'aspect social et humain nécessaire, pour la création d'un environnement favorable au bon fonctionnement des entreprises.

Ainsi l'audit social qu'il soit interne ou externe s'applique aux modes de gestion des ressources humaines et peut englober toutes les fonctions de cette discipline : le recrutement, la paie et la rémunération, le développement des performances... et nous rappelons dans ce cadre que notre recherche est orientée vers la réalisation d'un audit de conformité du processus de recrutement en entreprise que nous allons aborder théoriquement dans le deuxième chapitre avant de livrer les résultats de notre enquête par entretiens au sein de la Sarl Ifri dans le troisième chapitre.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the text.

Chapitre II : Recrutement notion de base

Introduction

Le recrutement est une activité d'acquisition des ressources humaines, c'est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieure en raison de ses manifestations (la communication, annonces, la sélection à laquelle sont soumis les candidats...).

Ce chapitre est consacré à la présentation des étapes du recrutement, qui est un processus décisionnel long et complexe dont la construction se réalise au moyen de différentes étapes. Pour cela nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections, la première concerne la notion de recrutement et cela en présentant les définitions et les enjeux de cette activité, et la deuxième sera consacré à l'audit du recrutement qui se présente comme un processus ordonné en une série d'étapes, consistant d'abord à recueillir l'information, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation et à proposer des solutions.

Section 01 : Définition et enjeux du recrutement

Le recrutement est une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes. Pour mieux comprendre ce composant, nous proposons quelques généralités sur le recrutement, en procédant d'abord à un exercice de définition de cette pratique avant de citer ses différents enjeux.

1.1 Définition de recrutement

Plusieurs définitions ont été données à la notion du recrutement, certaines sont les suivantes :

En général, le recrutement c'est de doter l'entreprise des ressources et des compétences nécessaires pour occuper un poste vacant.

Selon **Allgre.C.B** et **Andréassian.A.E** « Le recrutement est une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence (développement de l'activité, nouveaux produits), ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise »¹⁵.

¹⁵ Allegre.C.B, Andréassian .A.E, « Gestion Des Ressources Humaines : Valeur De L'immatériel », édition De Boeck Université, Bruxelles, 2008, P 33.

SEKIOU.L définit le recrutement comme étant « un ensemble d'actions utilisé par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant ». ¹⁶

Pour **ERNOULT.V**, le recrutement très classiquement, est « la conclusion d'une série de rencontres et de mises au point entre au moins deux personnes : un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci ». ¹⁷

D'après les définitions que nous avons citées nous pouvons conclure que le recrutement est un acte qui permet à l'entreprise de s'alimenter en RH, c'est aussi une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité de l'entreprise et qui peut être couteux.

1.2 Enjeux du recrutement

Selon **Bernard.M** « La procédure d'embauche peut être caractérisée à travers les opérations - successives ou concomitantes - à accomplir depuis l'expression des besoins jusqu'à l'intégration définitive du nouveau collaborateur » ¹⁸. L'auteur identifie quatre enjeux du recrutement et affirme qu'ils (les enjeux du recrutement) se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier

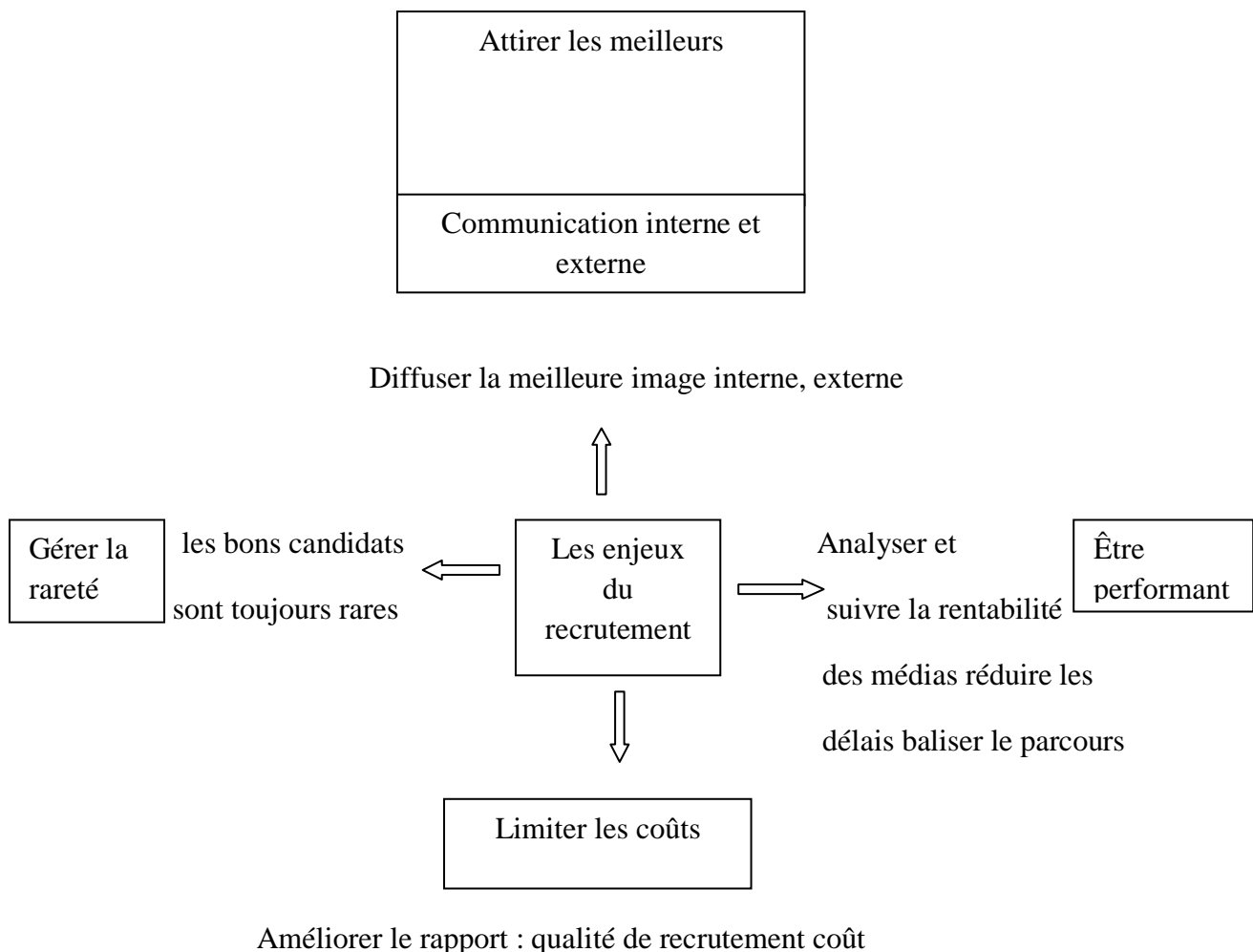
¹⁶ Lakhdar.S Avec La Collaboration De Blondine Louize, « Gestion Du Personnel », 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 1986, P 207.

¹⁷ Ernoult V, « Recruter Sans Se Tromper », éditions d'organisation, France, 2001, P 5-6.

¹⁸ Marttory B, « Tableaux De Bord Sociaux », édition Liaisons, France, 2004, P 78-79.

La figure n°2 ci-dessous synthétise les différents enjeux du recrutement.

Figure n°2 : les éléments constitutifs des enjeux de recrutement



Source : Marttory. B, « Tableaux De Bord Sociaux », édition Liaisons, France, 2004, p 79.

1.2.1 Attirer les meilleurs

Le recrutement est de plus en plus un élément significatif de la communication externe et même interne. C'est une voie pour construire une image à la fois dans le public parmi les embauchés et les salariés actuels d'une organisation. Dans la mesure, en effet, où la création d'emploi est considérée comme l'acte le plus positif d'une entreprise, l'image d'excellence mérite d'être conservée dans sa procédure de mise en œuvre.

1.2.2 Contrôler les performances du système d'embauche

L'embauche prend la forme d'un investissement social lourd, mis en œuvre dans le cadre d'une procédure relativement complexe. Le contrôle de performance de chacune des étapes de cette procédure s'impose donc comme pour tout autre engagement significatif.

1.2.3 Limiter les coûts du processus

Le risque de dérapage des coûts, généralement discrétionnaires, est considérable. Leur importance conduit à mettre en place un suivi précis des formes, apparentes ou cachées, qu'ils prennent.

1.2.4 Gérer la rareté

Même avec un chômage important, même en tenant compte de l'extension des formations, les bons candidats sont toujours rares. On en trouverait une preuve dans le développement des procédures du type « chasse de têtes » pour les recrutements de cadres. Autant alors éviter les pertes d'énergie en rationalisant les procédures et en gérant des viviers de candidats adaptés aux besoins potentiels.

Section 2 : Audit du recrutement

Après avoir défini ses besoins en personnel, une organisation doit déterminer ses modalités de recrutement afin d'embaucher la personne adéquate. Chaque recrutement représente un coût pour l'organisation dont la nécessité de faire un recours à la technique d'audit.

L'audit de recrutement est une thématique faisant partie de l'audit social qui est selon l'Institut International de l'Audit (IAS) « l'audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces derniers avec leurs parties intéressées internes et externes ».¹⁹

A travers cette définition on déduit que l'audit social est une pratique appliquée à tous les services et les fonctions de l'entreprise parmi ces fonctions on trouve le recrutement.

De ce fait l'audit social est généralement mené à différents niveaux à savoir : audit de conformité sur lequel porte notre étude, l'audit d'efficacité et audit stratégique (voir chapitre 01). Rappelons que l'audit de conformité porte sur le respect des règles ainsi que les procédures internes. L'auditeur va confronter le référentiel qu'il possède avec ce qu'il y a réellement sur le terrain pour déceler les écarts et les insuffisances et formuler des recommandations.

¹⁹ Référentiel de l'IAS, 2006, P 02, tiré de
« http://www.auditsocial.net/wpcontent/uploads/2011/06/IAS_Référentiel_2006.PDF » consulté le 09/05/2017.

Le recrutement d'une personne suit généralement un processus constitué de plusieurs étapes allant de la définition des besoins à la concrétisation (accueil et intégration) que nous allons détailler dans ce qui suit avant d'évoquer les coûts générés par le déroulement de ce processus et qui nécessitent d'être identifiés et maîtrisés pour un recrutement de qualité.

2.1 Les étapes du processus de recrutement

Après avoir identifié que le remplacement ou la création de l'emploi est nécessaire, le premier acte dans un processus de recrutement est la définition du poste et du profil. Cette phase est primordiale car elle conditionne l'ensemble du processus.

2.1.1 Définition du besoin

Toute la démarche de recrutement débute par la définition et la confirmation d'un besoin de recrutement. La décision de recruter s'affirme comme une pratique partagée. Les responsables d'une équipe sont les premiers à identifier un besoin.²⁰

Il ya plusieurs étapes qui se suivent : la demande de recrutement, l'analyse de la demande, la définition du poste et du profil

2.1.1.1 Demande de recrutement

La demande de recrutement correspond à la notification d'un besoin exprimé soit par le responsable hiérarchique direct concerné , soit par le responsable de la gestion des ressources humaines avec le responsable hiérarchique sur la base d'une prévision des besoins futures en effectif et réalisé dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée, un temps plein ou un temps partiel.²¹

²⁰ Benchemam.F, Galindo.G, « Gestion Des Ressource Humain », 4ème édition Galino, Paris, 2013, P74 -75.

²¹Peretti. J. M, « Ressources Humaines », 11^{ème} édition Vuibert, Paris, 2009, Page 185.

2.1.1.2 l'analyse de la demande

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée par le service RH.

Les solutions alternatives (travail temporaire, contrat à durée déterminée, stagiaire, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et la répartition des tâches sont étudiées avant de déterminer l'emploi pour lequel recruter.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI ou non) et la durée du travail (temps plein ou non)²²

2.1.1.3 La définition du poste et du profil

Il ne peut y avoir de recrutement sans la définition du poste et du profil. Donc avant toute action de recrutement, il est nécessaire de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à effectuer, à partir de cette description on établit le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.

2.1.1.3.1 La définition du poste

La définition de poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique de poste à pourvoir.

Cette définition 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 repérer les critères clés du poste.²³

Cette définition du poste explique à la fois : les missions et activités du poste, les relations avec les postes existants, les limites de responsabilité, les priorités, les difficultés de poste à pourvoir ainsi qu'aux critères de réussite dans le poste.

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de

²² Peretti J. M, « Ressources Humaines », 8^{ème} éditions Vuibert, Paris, 2003-2004, P 196.

²³ Cohen-H.A, « Toute La Fonction Ressources Humaines », éditions Dunod, France, 2010, P 111-112.

vérifier si la définition est encore valable ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute.²⁴

2.1.1.3.2 La définition du profil

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

Pour définir les dimensions d'un profil de poste, il faudra préciser les rubriques suivantes :²⁵

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

2.1.2 La recherche des candidatures

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.²⁶

2.1.2.1 La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne. Ce dernier est souvent retenu 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. La prospection interne repose sur :

²⁴Loïc.C, Guerin.F, Pigeyre.F, « Gestion Des Ressources Humaines (Pratique Et Eléments De Théorie) », 3eme éditions Dunod, Paris, 2007, P.324-325.

²⁵ Thévenet.M, Dejoux.C, Marbot.É , Normand.É , Bender.A.F , «Fonctions Rh: Politiques, Métiers Et Outils Des Ressources Humaines », édition pearson Education, France, 2009, P 297-298.

²⁶ Campoy.E, Maclouf.E, Mazouli.K, Neveu.V, « Gestion Des Ressources Humaines », édition pearson, Paris, 2009, P 63.

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises sont fréquemment dotées d'un intranet emploi au début des années 2000 ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation, permet de réaliser un appel d'offres restreint ;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement. Le salarié appelé dans le cadre de ce plan à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir est sollicité.²⁷

De nombreux moyens de prospection interne existent parmi eux :

A. La promotion

La promotion constitue un des moyens les plus efficaces et les plus visibles de la reconnaissance des mérites, car elle accompagne en principe une augmentation des responsabilités.²⁸

B. La mutation

La mutation d'un service à un autre, ou d'une équipe à une autre est une seconde source à utiliser. Elle offre la possibilité aux employés d'acquérir une vision plus large de l'organisation et de ses enjeux.²⁹

2.1.2.2 La prospection externe

Elle se définit comme le recours aux sources du marché externe. Cette pratique consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation.

La recherche de candidatures externes renvoie à des différentes motivations :

- l'examen des différentes sources internes n'a pu aboutir sur le choix d'un candidat réunissant les exigences jugées indispensables.
- Le souci d'alimenter le potentiel de l'entreprise de jeunes diplômés ou de collaborateurs ayant capitalisé de l'expérience dans d'autres entreprises.

²⁷Perretti. J. M, « Gestion Des Ressources Humaines », 15^{ème} édition Vuilbert, Paris, décembre 2007, P 68-69.

²⁸Carre.H, « Le Management Des Personnes: Diriger Des Salariés Aujourd'hui », édition Maxima, France, 1991, P 78.

²⁹Pastor.P, Pastor.A, « Comment réussir vos recrutements: Méthodes et outils », édition Wolters Kluwer, France, 2008, P 34.

→ L'émergence de nouvelles fonctions requiert des compétences que seul le marché externe du travail peut éventuellement fournir.

De nombreux moyens de prospection externe existent parmi eux en trouve :

A. L'annonce d'offre d'emploi

L'annonce comporte en général une présentation motivante de l'entreprise et du poste : taille, valorisations du secteur (haute technologie), etc., poste « réellement associé aux décisions.., dans le cadre d'une équipe dynamique..., comportant de réelles possibilités d'évolutions pour les candidats de valeurs..., devenez votre propre patron... ». Ces indications doivent correspondre à ce que l'entreprise est décidée à accorder au futur titulaire de poste. Il revient naturellement à ce dernier, lors de la négociation de recrutement, d'obtenir des engagements clairs et crédibles sur ces points, ou de ne pas faire d'illusions.³⁰

B. Cabinet de recrutement

Le cabinet de recrutement est un intermédiaire entre l'entreprise et les candidats. Les entreprises sollicitent les cabinets de recrutement pour sécuriser et simplifier leur recrutement. Certaines leur confient l'intégralité du recrutement (définition du profil de poste, sourcing, tests, entretiens, vérification des références, suivi d'intégration), d'autre les font intervenir sur l'une ou l'autre de ces phases.

Leurs consultants en recrutement procèdent de deux manières différentes pour repérer des candidats : ils passent une annonce sur le web ou dans la presse ou bien ils « chassent » les candidats en les contactant directement. Dans le premier cas, vous avez répondu à une annonce et c'est un cabinet de recrutement qui vous appelle. Dans le second cas, le cabinet vous appelle sans que vous l'ayez sollicité.³¹

C. La cooptation

La cooptation consiste à recruter un candidat présenté par un collaborateur de l'entreprise. Auprès des candidats, les meilleurs « vendeurs » d'une entreprise sont ses salariés car ces derniers sont à même de défendre « la marque de l'entreprise ». Le salarié pré-qualifie le candidat. Il a tout intérêt à présenter un bon candidat, bien adapté aux besoins et à la culture de l'entreprise. La cooptation est un moyen de recrutement fiable car le

³⁰Romelaer.P, « Gestion des ressources humaines », édition Armand colin, Paris, 1993, P 137-138.

³¹ Morin.C, « Le Guide De L'entretien D'embauche », éditions Groupe Express, France, 2006, P 32-33.

collaborateur s'engage en recommandant un candidat auprès de sa DRH. Si la candidature est refusée, les ressources humaines informent le cooptant des motifs du refus. Dans certaines entreprises, si la candidature aboutit, le cooptant peut recevoir une prime au bout de quelques mois de présence du coopté.³²

D. Les candidatures spontanées

Les candidatures spontanées se développent et elles sont aujourd'hui un gisement fondamental. Elles sont très nombreuses dans les grandes entreprises, chez celles qui ont une bonne image. L'abondance des candidatures spontanées est d'ailleurs utilisée comme une mesure de l'image externe auprès de certains publics. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les meilleurs éléments.³³

E. Les réseaux relationnels

C'est ce que nous appelons plus communément le « carnet d'adresses ». Il consiste à informer ses relations personnelles de sa recherche. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toutes tensions avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressé. Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières.³⁴

2.1.3 La sélection du candidat

C'est évidemment la phase la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtres successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur (CV et lettre de motivation), lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc.³⁵

La sélection comprend deux opérations successives : la présélection et la sélection.

³²Segaud.N, Segaud.C , « Réussir son parcours des stages au premier emploi: pour les étudiants scientifiques et élèves-ingénieurs », édition l'étudiant, France, 2003, p 176.

³³ Perretti.J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8eme édition Vuiber, Paris, 2012, P 84.

³⁴Falco.H, « Maitriser ses recrutements 7 étapes clés pour faire le bon choix », 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2011, p.43.

³⁵ Loïc.C,Guerin.F,Pigeyre.F, Op.Cit, P328.

2.1.3.1 La présélection sur le dossier de candidature

Elle consiste à recueillir, analyser et gérer les informations fournies par des candidats en comparaison avec le besoin exprimé.

La présélection composée d'un tri sur des curriculum vitae et d'une analyse des lettres de motivation.

2.1.3.1.1 Tri curriculum vitae

Le tri des CV s'opère à partir d'une grille d'analyse en reprenant les critères recherchés de profil de poste, il faut fixer :

- Les critères discriminants concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle, les prétentions salariales, ...
- Les critères discriminants concernant la « forme », absence de CV ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation ou lecture difficile du CV.

2.1.3.1.2 L'analyse de la lettre de motivation

Cette analyse permet de renseigner sur les raisons pour lesquelles le candidat postule.

La lettre de motivation amène à apprécier : l'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire...etc.), la capacité à reformuler (explicitement les missions, comprendre les attentes...etc.), et l'assimilation des normes (respecte du formalisme et de la 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 authentiques et enthousiastes.³⁶

³⁶ Tresanini.M, « Evaluer Les Compétences Du Recrutement A La Gestion De Carrière », édition Ems, 2007, P72.

Tableau n°03 : 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> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: 50%;"> <p>OUI</p> <p>Candidats correspondant au Profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Contacter les candidats pour un entretien</p> </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: 50%;"> <p>NON</p> <p>Candidats ne correspondant pas au profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Envoi du courrier pour réponse négative</p> </td> </tr> </table>		<p>OUI</p> <p>Candidats correspondant au Profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Contacter les candidats pour un entretien</p>	<p>NON</p> <p>Candidats ne correspondant pas au profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Envoi du courrier pour réponse négative</p>
<p>OUI</p> <p>Candidats correspondant au Profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Contacter les candidats pour un entretien</p>	<p>NON</p> <p>Candidats ne correspondant pas au profil recherché</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Envoi du courrier pour réponse négative</p>		

Source : M.Archmbault, V. Planel. Le recrutement, mode d'emploi. Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série N°7 Site internet : www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf, Consulté le 24/04/2017 mise à jour le 20/02/2003.

2.1.3.2 La sélection

C'est la phase la plus importante car elle concerne des candidats intéressants susceptibles de répondre aux exigences du poste.

2.1.3.2.1 Les outils de sélection : les outils les plus utilisés sont : l'entretien et les tests

2.1.3.2.1.1 L'entretien de recrutement

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincants.³⁷

2.1.3.2.1.2 Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue du premier tri et du premier entretien peuvent être soumis à des tests. L'objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats et relever les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.³⁸

³⁷ PERETTI J. M, « Ressources Humaines », Op Cit, P 200.

³⁸ PERETTI J. M, « Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes », Op. Cit, P 85.

❖ Les types de tests

➤ Les tests des aptitudes

Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises et ont en général une bonne valeur prédictive pour ce qui concerne l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent également dans cette catégorie.³⁹

➤ 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 (littéraire, scientifique, philosophique, 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.⁴⁰

➤ 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 spécialement pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de machiniste, de pressier, etc.), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherchent à évaluer le niveau de connaissances pertinentes à l'exécution d'une tâche précise.⁴¹

➤ Les tests de situation (assessment center) et bilan comportemental

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Ce sont les tests de situation qui ont la meilleure valeur prédictive et qui permettent d'éclairer la décision de recrutement. Leur difficulté de conception explique en partie la faible utilisation de ces outils, pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.⁴²

³⁹Peretti J. M, Op Cit, P 85.

⁴⁰Sekiou.L , avec la collaboration de BLONDIN Louise, Op cit, P251.

⁴¹Sekiou.L, avec la collaboration de BLONDIN Louise, ibid.

⁴²Peretti J. M, Op Cit, P 86.

➤ Les tests d'intelligence

Ces types de tests sont largement utilisés dans les organisations. Ils ont été les premiers à être développés par les praticiens 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'images vues, etc.).⁴³

2.1.4 L'accueil et l'intégration

Le recrutement comporte une première borne finale qui est la signature d'un contrat de travail. A partir de ce moment commence la période dite d'accueil et l'insertion dans l'entreprise : visite des locaux, présentation dans les services, l'intégration administrative, formation à la sécurité, formation d'entrée, encadrement par la hiérarchie et par d'autres salariés au cours des premiers mois d'activité.⁴⁴

Trop souvent la phase d'intégration n'est pas reconnue dans la procédure de recrutement, et pourtant la réussite d'un recrutement dépend aussi de la qualité d'accueil pour faciliter l'adaptation du salarié dans le travail.

2.1.4.1 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.⁴⁵

2.1.4.2 l'intégration

La période d'intégration dure plus longtemps qu'une simple période d'accueil. Et ce suivi repose sur des entretiens périodiques (3mois-6 mois- 1an) avec le supérieur hiérarchique et avec le DRH, qui permet de consolider l'intégration, d'éviter des dérives, de mettre en garde, de proposer des actions correctives ou d'adaptation (formation).

⁴³ Sekiou.L, avec la collaboration de blondine louise, Op-cit, p.251-252.

⁴⁴ Romelaer.P, Op Cit, P144.

⁴⁵ Citeau.J.P, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratique », 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002, P 93.

Le tableau n° 4 synthétise tous ce que nous avons avancés sur les étapes du processus de recrutement.

Tableau n°4 : synthèse des différentes étapes du processus de recrutement

Etapes du processus de recrutement		objectifs
Etape 1 : préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Etape 2 : Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 : Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etapes 4 : Accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : Chloé Guillot-Soulez, « la Gestion des Ressources Humaines », édition Gualino, 2014-2015, P 39-40.

2.2 Le coût du recrutement

Tout au long du processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts sont engagés. L'ensemble des coûts relatifs au recrutement apparaît élevé.

On distingue trois composantes dans ce coût :

- Le coût de la campagne de recrutement à proprement parler ;
- L'impact financier du contrat de travail ;
- Le coût de la phase d'adaptation.⁴⁶

2.2.1 Le coût de la campagne de recrutement stricto sensu

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 du temps passé par les salariés directement chargé 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 recrutement, secrétariat, et éventuellement psychologues et psycho-techniciens ;
- Le coût des autres services fonctionnels : service comptable (règlement des factures relatives aux actes de recrutement), service informatique (établissement et traitement des données, cout 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 consultants. Ces frais peuvent être importants pour un cadre et sont calculés en pourcentage du salaire annuel brut.

C. les coûts correspondant aux frais de fonctionnement administratifs :

⁴⁶Allègre.C.B, Andréassian.A.E, op.cit, P 51-52.

Ce sont les frais de matériel médical, de papeterie, de logiciels de tri, de tests, etc. On peut calculer combien coûte chaque salarié embauché suivant sa catégorie professionnelle.

2.2.2 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.

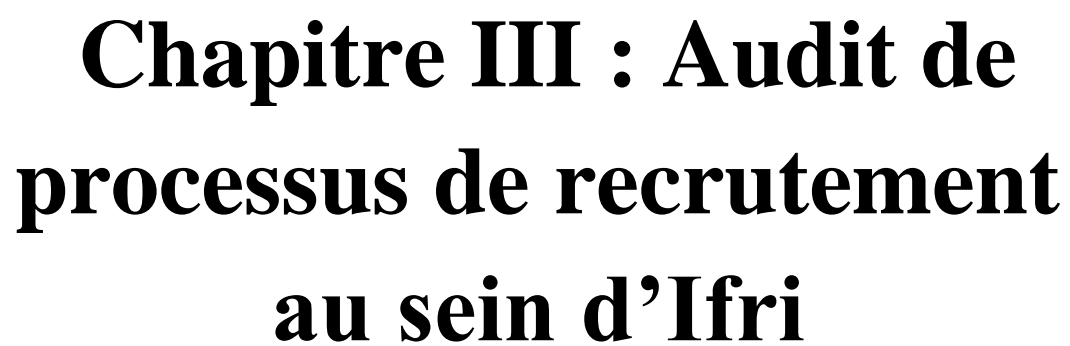
2.2.3 Le coût d'adaptation du salarié à ses nouvelles fonctions

Ce coût est 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'informations 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.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons constaté qu'une bonne démarche de recrutement permet d'alimenter l'entreprise en individus qualifiés et compétents, et pourrait être un atout concurrentiel afin de s'adapter au monde extérieur où la concurrence et la flexibilité sont des éléments dominants.

Le recrutement est un ensemble d'opérations qui s'articule autour de plusieurs phases aussi importantes les unes que les autres qui permettent d'acquérir la ressource humaine adéquate au poste vacant. En effet, ce processus de recrutement est un système complexe, long et coûteux qui nécessite de faire appel à la technique d'audit, pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation et apporter les améliorations nécessaires. Un audit de conformité du processus du recrutement d'une entreprise agroalimentaire à savoir la Sarl Ifri est réalisée dans le chapitre trois.



**Chapitre III : Audit de
processus de recrutement
au sein d'Ifri**

Introduction

A ce stade, nous arrivons au cœur de notre travail, à savoir la réalisation d'un audit de conformité du processus de recrutement à travers les analyses que nous allons essayer de présenter.

Nous avons axé notre travail sur l'importance d'évaluer la conformité des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise IFRI dans une démarche d'audit basée sur l'identification des écarts entre le prescrit, qui représente les procédures en matière de recrutement, et le réel qui est les propos tenu par les personnes recrutées au sein de cette entreprise qu'ils soient cadres ou non.

Il était important à notre regard de parler d'audit et de mesure du processus de recrutement dans l'entreprise pour pouvoir porter un jugement sur la conformité de ces pratiques.

La finalité de notre recherche n'était pas de critiquer le processus de recrutement dans l'entreprise IFRI mais de dégager les écarts pour essayer de donner des recommandations.

Ce chapitre sera organisé en deux sections, la première sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise IFRI, dans la seconde section nous tenterons d'analyser et d'interpréter les données collectées par entretiens.

Section 1 : Présentation de la Sarl Ifri

L'entreprise IFRI est parmi les entreprises les plus connues de la région de Bejaia, sa renommée est nationale voire internationale dans le secteur agroalimentaire. De ce fait, elle attire beaucoup de candidatures des personnes voulant travailler pour son compte. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisie comme lieu de stage afin d'examiner la pratique de recrutement des ressources humaines et plus spécifiquement les étapes suivies pour embaucher une nouvelle recrue.

Nous consacrons cette première section à la présentation de l'histoire de sa création et de son évolution, aux caractéristiques en termes de production, d'effectifs ainsi qu'à la présentation de la direction ressources humaines chargée de mettre en œuvre la procédure de recrutement.

1.1 Historique

La SARL Ibrahim et fils « Ifri » est une société à caractère industriel, spécialisé dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire. Créée en 1986 par les fonds propres de Ibrahim Laid sous le nom « Limonaderie Ibrahim ». Dix ans plus tard, en 1996, elle fut transformée en SNC (société en nom collectif) avant d'adopter le statut SARL (société à responsabilité limitée) composée de plusieurs associés.

La SARL Ibrahim et fils « IFRI » est une entreprise à caractère familial gérée par son créateur Ibrahim laid et ses cinq fils. Elle a inauguré son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. À cette date, plus de 20 millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national, ce chiffre a atteint les quarante huit (48) millions d'unités en 1999. Puis, deux cent cinquante deux millions de litre en 2004 avant de franchir les cinq cents (500) millions de litres.

La SARL «IFRI » a diversifié ses filières comme suit :

- ❖ **IFRI** : eaux minérale plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- ❖ **GENERAL PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages.
- ❖ **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.

- ❖ **SARL NUMIDIA HUILLERIES D'OUZELLAGUEN** : activité agricole, transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

En termes de situations géographique, la SARL (Ifri) est située à Ighzer Amokrane (Chef lieu de commune et daïra d'ifri ouzellaguen) dans la wilaya de Bejaia au nord de l'Algérie. Elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam en centre bas du massif montagneux du Djurdjura.

➤ Les effectifs de la Sarl Ifri

Au 25/03/2017, l'entreprise emploie 1198 salariés répartis selon six (06) catégories socioprofessionnelles : les cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres, maîtrises, exécutions et pré-emploi. Ils sont classés selon des échelles de grille de salaire, ce classement catégoriel est appliqué par le service de planification du personnel qui se charge de la planification des effectifs à moyen et à long terme, le tableau n°05 représente l'effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau n°05 : Effectif par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle au 25/03/2017 :

CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE	MASCULIN	FEMININ	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	13	01	14
CADRES SUPERIEURS	30	01	31
CADRES	141	37	178
MAITRISES	456	20	476
EXECUTIONS	476	13	489
PRE-EMPLOI	05	05	10
TOTAL	1121	77	1198

Source : IFRI 2017

- **Production** : Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes de Djurdjura, l'eau « Ifri » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

La SARL Ibrahim et fils Ifri travaille 24 /24 h avec des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité, elle est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant où on s'assure de la conformité des produits.

La gamme de production de la SARL « Ifri »: étant consciente de la nécessité d'innovation et de créativité, l'entreprise dispose d'une gamme de produits riche d'une cinquantaine d'articles qui se présente comme suit :

A- L'eau minérale naturelle : actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise produit deux types : Eau minérale naturelle non gazeuse et eau minérale gazéifiée. Cette catégorie est disponible en deux emballage et à plusieurs volumes :

- 1- Emballage PET à des volumes de 150Cl ,50Cl, 33Cl.
- 2- Emballage en verre à des volumes de 100Cl, et 2Cl.

B- L'eau minérale naturelle au bouchon sport : ce produit est conditionné uniquement en PET, car il est destiné aux sportifs, il existe en deux volumes de 50Cl ,33Cl ;

C- L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : l'entreprise dispose de trois types de produits :

- 1- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de citron ;
- 2- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel d'orange ;
- 3- Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de menthe ;

Dans cette catégorie, il existe plusieurs volumes et deux types d'emballage :

- 1- Emballage de PET à des volumes de 125Cl et 33Cl.
- 2- Emballage de verre à des volumes de 100Cl et 33Cl.

D- Les sodas : dans cette catégorie, IFRI a développé, à côté des sodas normaux, les sodas light.

- 1- Sodas : orange, pomme, citron, fraise, cola et soda bitter ;
- 2- Sodas light : orange, citron, pomme, et pomme verte.

Les différents emballages et volumes de cette catégorie sont :

- 1- Emballage PET à des volumes de 200Cl, 125Cl, 100Cl, 33Cl.
- 2- Emballage en verre à des volumes de 100Cl, 25Cl.

E- Les eaux fruitées : leader dans ce créneau, il ya un programme d'investissement important engagé durant l'année 2010, par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en PET, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovants sur le marché, plusieurs types sont disponibles dans cette catégorie :

- 1- Eau fruitée au fruit mangue au lait

- 2- Eau fruitée à la pomme fraise au lait
- 3- Eau fruitée à l'orange
- 4- Eau fruitée au raisin mure
- 5- Eau fruitée à l'orange, carotte, citron.

Cette catégorie de produits en PET est disponible à des volumes comme suit :

- 1- Emballage en PET à des volumes de 200Cl, 100Cl, 33Cl.
 - 2- Emballage en verre à des volumes de 100Cl, 25Cl.
- F-** Boissons gazeifiée au jus d'orange : ce produit est disponible à plusieurs volumes de 200Cl 100Cl, 33Cl.

1.2 Les objectifs de la Sarl Ifri

L'entreprise Ifri poursuit différents objectifs qui peuvent être classé par catégorie (économiques, sociaux et environnementaux) et par l'horizon temporel (stratégiques et opérationnels).

1.2.1 Classification des objectifs par catégorie

A. Economiques : Elle permet à une région de connaître un certain développement.

B. Sociaux:

- Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé (plus de 1108 postes de travail);
- La baisse du niveau de la délinquance (violence, vols, ...etc.).

C. Liés à l'environnement : Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

1.2.2 Classification à terme

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et à moyen terme).

A. Les objectifs stratégiques

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
- Avoir plus de parts dans le marché international.
- Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

B. Les objectifs opérationnels : Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

- **Aspect financier :**

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Améliorer la trésorerie ;
- Augmentation des bénéfices ;
- Procéder à des extensions.

- **Aspect commercial :**

- Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- Augmenter le chiffre d'affaire sur le marché en améliorant le rapport qualité /prix.

- **Aspect productif :** Chercher une meilleure production par :

- La maîtrise des outils de production ;
- La maîtrise des coûts.

- **Aspect d'approvisionnement :**

- Améliorer le rapport Qualité/prix ;
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

1.3 Les organigrammes de la sarl IFRI

Cette partie est réservée à la présentation de la structure de l'entreprise Ifri à travers ses différents organigrammes représentant les différentes directions et services.

- A) organigramme de la Sarl IFRI (voir annexe n°3) ;
- B) Direction des ressources humaines (voir la figure N°3) ;
- C) Organigramme du service gestion du personnel (voir la figure N°4).

1.3.1 Direction de l'administration générale

La direction est dirigée et coordonnée par un directeur de l'administration générale (DAG), ce dernier fait appliquer les décisions prises par les différents conseils d'administration. Cette direction est composée de plusieurs services, à savoir :

A. Secrétariat : En sa qualité « d'organe d'accueil », le secrétariat est chargé de l'enregistrement et du classement de courriers (départ et arrivée), notamment les fax et le dispatching du courrier aux différents services et directions. Elle s'occupe aussi de la saisie sur le micro-ordinateur, de la réception et orientation des clients invités et fournisseurs par le biais de la communication verticale, écrite ou téléphonique.

B. Informatique : les prérogatives de ce service sont :

- Développement et réalisation des projets informatiques ;
- Introduction de nouvelles technologies ;
- Maintenance du système informatique ;
- Administration du réseau ;
- Formation du personnel dans les techniques informatiques ;
- Sauvegarde et archivage des données de la société.

C. Hygiène et sécurité : ce service est chargé :

- De réaliser la prévention générale et d'intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- D'effectuer la surveillance interne et externe de l'entreprise ;
- D'assurer le gardiennage et la surveillance du périmètre de l'usine ;
- De consigner les anomalies constatées sur un registre prévu à cet effet ;
- De procéder parfois, aux heures de sortie ou d'entrée à la fouille de personnel.

Il existe aussi d'autres services de cette direction qu'on peut citer comme le contrôle de gestion, le service juridique et le service de planification et de l'ordonnancement.

1.3.1.1 Direction des ressources humaines DRH

Elle est chargées de gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise en assurant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, de préparer les dossiers, la politique sociale de l'entreprise et veiller au respect de la réglementation

1.3.1.2 Direction des finances et comptabilité (DFC)

A ce niveau, les sections « finances et comptabilité » sont chargées :

- D'assurer la conformité des opérations comptables ;
- D'établir les situations financières ;
- De planifier les financements et les investissements ;
- De gérer les recettes et les dépenses.

1.3.1.3 La direction commerciale et marketing

Elle est subdivisée en deux (02) sections :

A. Section de recouvrement et de facturation : elle s'occupe de :

- La réception des bons de commandes clients ;
- L'établissement du pro-format et des ordres de versement des clients ;
- L'établissement et visa des factures et des bons de livraison ;
- Du traitement de toute demande de clients au plan qualité ;
- De la promotion (marketing commerciale direct) des produits auprès des consommateurs ;
- L'écoute et disponibilité pour la prise en charge et pour le traitement des doléances du consommateur ;
- Prise en compte des remarques et suggestions éventuelles émises par le client.

B. Section de vente : Chargée de toutes les opérations liées à la vente

1.3.1.4 Direction technique

- La maintenance ;
- Méthodes ;
- Gestion des stocks de pièces de rechanges
- Automatisme.

1.3.1.5 Direction de logistiques : chargée de la

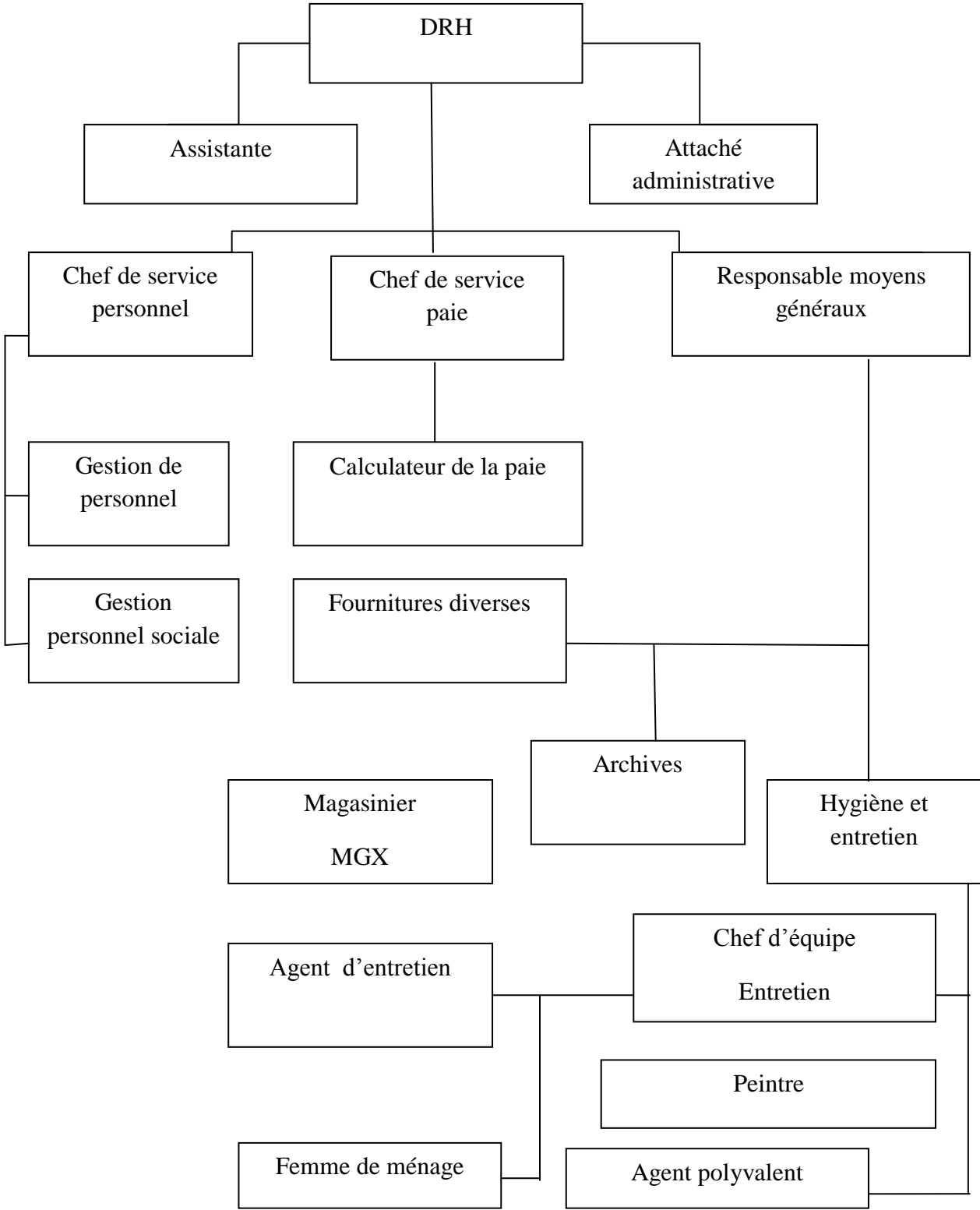
- Gestion des stocks des matières premières
- Gestion des stocks des emballages
- Gestion des stocks des produits finis ;
- Gestion des stocks des déchets.

1.3.1.6 Direction de la qualité : Elle est composée de

- Laboratoire de contrôle qualité et siroperie ;
- Assurance qualité ;
- Traitement des eaux.

1.3.2 Direction des ressources humaines : elle est chargée de gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise qui assure à la fois trois services à savoir : service personnel, service paie, service moyen généraux qui sera représenté dans la page suivante (figure n°3).

Figure n° 3 : Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : IFRI 2017

A. Services personnel : le service personnel est composé d'un chef de service, d'un gestionnaire du personnel et d'un gestionnaire du personnel social. Les missions de ces derniers sont les suivantes :

➤ Gestionnaire du personnel : Il est chargé de :

- Recevoir et constituer les dossiers des nouvelles recrues et procéder à la déclaration au niveau de la CNAS ;
- Mettre à jour les registres légaux (mouvement du personnel et congés annuels)
- Etablir les décisions, les attestations et certificats de travail ;
- Gérer les événements (congé annuel et exceptionnel,) ;
- Etablir les états des mouvements des effectifs mensuellement ;

➤ Gestionnaire du personnel social :

- Etablir les documents des A.F du personnel concerné ;
- Récupérer, traiter et déposer à la CNAS les dossiers des frais médicaux (ordonnances) du personnel ;
- Etablir les pièces nécessaires pour les arrêts de travail ;
- Etablir les déclarations d'accidents de travail ;
- Récupérer l'état des remboursements suivis et gestion des allocations familiales, arrêt de travail, accident de travail ;
- Etablir les états de reversement du personnel démissionnaire, et procéder aux reversements de leur prestation à la CNAS ;
- Etablir des situations mensuelles des arrêts de travail (AT) et congé maternité (CM).

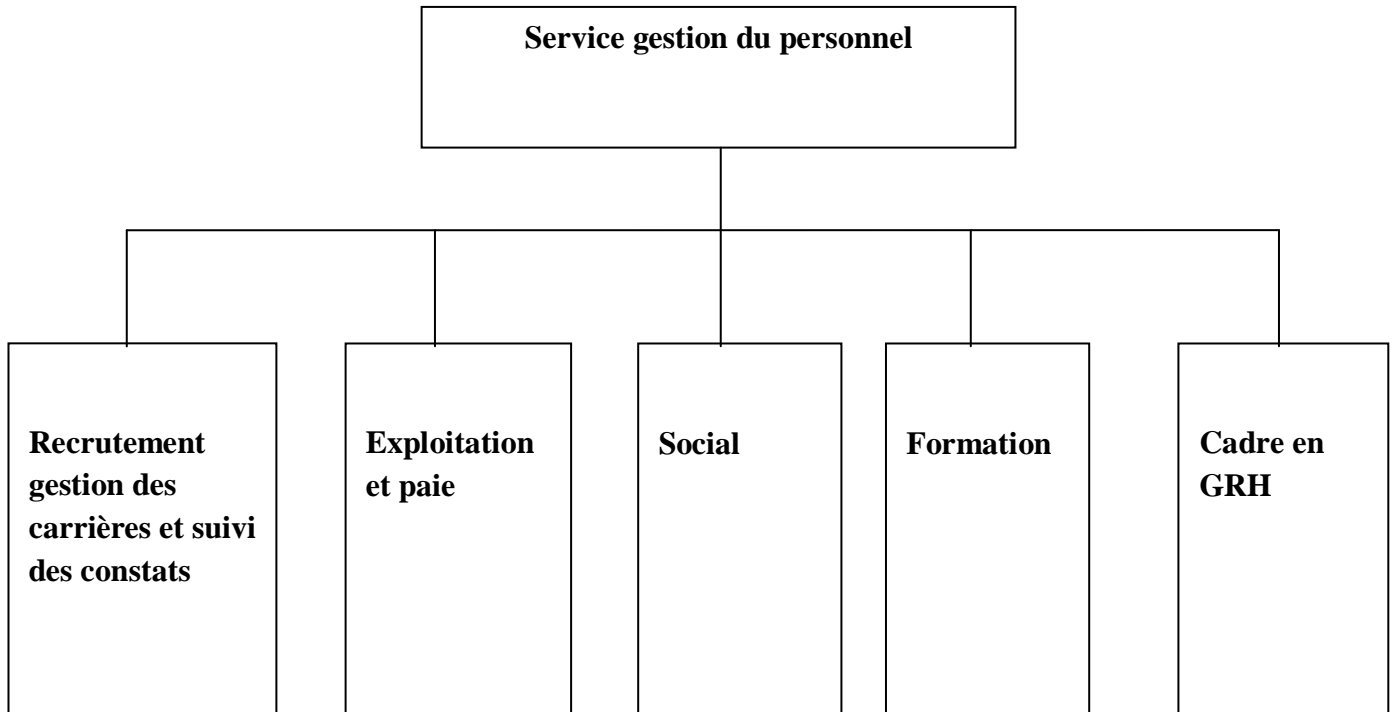
B. Service des moyens généraux

L'assistante des moyens généraux est chargée de réaliser la saisie et la mise en page de tout document (courrier, dossier, fichier, rapport....).

1.3.3 Organigramme du service gestion du personnel

Le service gestion du personnel à lequel est rattaché le service chargé du recrutement qui est représenté par la figure n°4

Figure N° 4 : Organigramme du service gestion du personnel



Source : Ifri 2017

1.3.3.1. Recrutement, gestion des carrières et suivi des constats : ses missions sont

- Réception des dossiers administratifs ;
- Constitution des dossiers ;
- Déclaration légale ;
- Contrat et suivi ;
- Registres légaux ;
- Registre mouvement du personnel ;
- Etablissement de divers tris de gestion ;
- Planning et tableau des effectifs.

1.3.3.2. Exploitation et paie

- Exploitation pointage et paie ;
- Etablissement états des présences et absences ;
- Etablissement de la paie et saisie ;
- avancement et prêts ;
- déclaration CNAS et document légaux ;
- suivi des dossiers retraités.

1.3.3.3 Social

- réception et constitution des dossiers médicaux et frais ;
- traitement des dossiers ;
- suivi des arrêts de travail ;
- Saisie ;
- correspondance avec la CNAS.

1.3.3.4. Formation

- Consolider et formaliser les besoins ;
- Constituer banques de données du domaine de formation ;
- Relation avec les organismes formateurs ;
- Evaluation des besoins internes et externes et en personnel ;

1.3.3.4 Cadre en GRH

- Coordonne et dirige l'activité du service ;
- Assure les relations avec les organismes sociaux ;
- Veille sur la mise à jour ;
- Veille sur l'application des procédures de GRH ;
- Assiste les gestionnaires sur les problèmes de mise en œuvre des dispositions réglementaires ;
- Appliquer le règlement intérieur de l'entreprise.

Section 2 : cas pratique sur l'audit de conformité du processus de recrutement au sein d'IFRI

Afin d'évaluer la manière dont se déroule le processus de recrutement au sein de la Sarl IFRI, nous avons procédé d'abord par une recherche d'informations sur les étapes du processus de recrutement mises en œuvre par IFRI grâce à une étude des documents fournis par l'entreprise procédure de recrutement (voire le tableau N°6) et des discussions avec le chargé du recrutement. En outre, une enquête par entretien conçue dans le but de connaître les étapes par lesquelles ont passés quelques salariés de l'entreprise pour occuper un poste.

Tableau n°6 : Procédure de recrutement pour l'entreprise IFRI

Qui	Activité
Directeur des ressources humaines (DRH)	1. Recenser les besoin en personnel de toutes les structures selon le canevas des besoins en recrutement (F-RH-058)
	2. Analyser, valider et inscrire les besoin
	3. Lancer l'opération de recrutement auprès des agences de l'emploi ou recrutement interne
Cadre des ressources humain / chargé du recrutement	4. recevoir les candidatures et programmation des entretiens
DRH et/ ou responsable de la structure	5. Procéder à la sélection des candidatures intéressantes et renseigner la fiche d'évaluation de l'entretien d'embauche
DRH	6. recevoir des responsables de la structure, la liste des candidats retenus
	7. recevoir du candidat retenu, le dossier administratif exigé a l'embauche
	8. recevoir du responsable de la structure, l'avis de prise de fonction de la nouvelle recrue

Gestionnaire du personnel	9. effectuer la déclaration de l'emploi a la caisse nationale d'assurance sociale (CNAS) et suivi administrative du dossier
DRH	10. Elaborer les fiche de poste des nouveau recrutés, les faires visés par les employés et leur responsable hiérarchique. NB : pour les nouveaux postes, le responsable de la structure concernée assiste la DRH dans la mise en place de la fiche du poste.

Source : Ifri 2017

2.1 La présentation de l'étude

Afin d'apporter une réponse à la question principale de notre travail à savoir : **Le processus de recrutement mis en œuvre par l'entreprise IFRI est t-il conforme aux procédures définies ?** Nous avons effectué un stage d'un mois au sein de l'entreprise IFRI, où nous nous sommes rapprochées de leur responsable de recrutement qui nous a reçues, intégré dans le système et encadré pour la réalisation de cette étude.

Pour y répondre, nous avons à travers notre recherche réalisée une enquête sous forme d'un audit, c'est-à-dire faire un état des lieux des pratiques de recrutement de l'entreprise IFRI, en s'appuyant sur un entretien avec le directeur des ressource humain (DRH) et le responsable de recrutement afin de collecter les données sur le processus de recrutement mis en œuvre au sein de cette entreprise. Nous avons également effectué des entretiens avec quelques salariés d'IFRI pour recueillir des informations sur la méthode avec laquelle ils sont recrutés pour pouvoir comparer leurs propos avec ceux des responsables. Ceci va nous permettre d'apporter des recommandations d'action à l'entreprise en vue d'améliorer son processus de recrutement.

Dans notre étude nous avons mobilisé la technique d'entretiens semi directif afin de collecter les données.

D'après GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donnée ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et chercheur »¹

Ainsi, l'entretien est une transformation orale des idées, d'information sur un sujet qui nécessite deux personnes ou plus et s'effectuera face à face.

Nous avons préparé lors de notre recherche deux guides d'entretien pour approfondir notre analyse. Ces guides d'entretien comportent plusieurs questions, l'un destiné au directeur ressources humaines DRH et le responsable de recrutement (annexe n° 01) et l'autre destiné à une dizaine des salariés de l'entreprise (annexe n°02).

2.2 L'analyse du processus de recrutement au sein d'IFRI à partir des entretiens avec les responsables enquêtés

Le recrutement est une démarche importante au sein de l'entreprise, vu sa large contribution dans la réalisation des objectifs et de la stratégie de l'entreprise.

Le processus de recrutement au sein de la Sarl « IFRI » est entamé dès l'identification et la spécification d'un besoin, qui donne le point de départ à une démarche de recherche, et de prospection, et de sélection. Enfin La décision d'embauche est pris suivi par habituellement par une période d'essai, l'intégration et l'accompagnement à la prise de poste.

2.2.1 Identification et spécification des besoins

L'identification du besoin constitue un préalable au lancement de la procédure du recrutement, elle permet d'agir en collaboration et dans le respect de la stratégie RH suivie par les responsables hiérarchiques en relation directe avec le service du recrutement. D'après la consultation des documents concernant la procédure du recrutement (voire tableau n°6) et l'entretien effectué avec le DRH, et le chargé du recrutement, c'est le responsable lié directement au poste qui détecte le besoin (voir l'annexe n°4) et transmet ce besoin par une demande au DRH. Ce dernier va se renseigner et vérifie la pertinence de la demande (voir l'annexe n°5) en essayant de savoir si ce besoin est ponctuel. C'est à dire (lié au départ d'un(e) salarié(e) en congé maladie ou maternité par exemple) ou définitif (remplacement d'un salarié démissionnaire ou création d'un poste).

¹ GIROUX.S, TREMBLAY.G, « Méthodologie des science humaines », ERPI 3ème édition p71.

En suite il va demander l'avis, l'accord du directeur général. Si l'avis du directeur général est défavorable (c'est à dire il n'y a pas un besoin réel de recrutement) la demande sera rejetée. Si l'avis du directeur est favorable, la demande sera acceptée (voir l'annexe n°06) et transmise au service RH pour lancer la procédure du recrutement.

D'après ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, et ce que le chef de département RH nous a confirmé, c'est effectivement le directeur de structure ou le responsable hiérarchique qui signale qu'un poste est vacant.

Pour la définition du poste et la description du profil, chaque directeur de structure est chargé 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 posséder le salarié pour occuper le poste) de sa propre direction. En outre, si le poste existe déjà, ils établissent des mises à jour au moins une fois chaque trois ans pour apporter des améliorations s'il ya lieu. Dans le cas ou l'entreprise a crée des nouveaux postes, c'est le DRH et le responsable de la structure qui ont la charge de définir le poste et décrire le profil selon les besoins réels de la structure.

Nous constatons d'après ce que nous avons avancé dans la théorie et les informations obtenues grâce à l'entretien, que la définition du poste et la description du profil est une tâche partagée entre le DRH et les directeurs de chaque structure.

2.2.2 Recherche et sélection des candidatures

Une fois l'accord du directeur général obtenu sur la nécessité de recruter, la procédure du recrutement est déclenché. L'étape de la recherche des candidats au sein de la SARL se fait selon deux sources internes et externes :

2.2.2.1 La source interne

La SARL « Ifri » accorde la priorité aux salariés de l'entreprise elle-même, car moins coûteuse, plus bénéfique et plus efficace. Le moyen le plus utilisé afin d'informer les salariés de l'entreprise qu'il ya un poste vacant c'est l'affichage. Cette source crée des effets positifs qui influencent sur le climat de travail et la motivation des travailleurs.

La sélection interne peut se faire en mobilisant la technique d'entretien, si les candidats sont nombreux. Elle peut être facilitée par l'appréciation de l'expérience professionnelle, l'avis de la hiérarchie sur le candidat et faire bénéficier les candidats internes de formations si nécessaire.

2.2.2.2 La source externe

Lorsque la SARL « IFRI » n'a pas trouvé sur son marché interne des candidats possédant les compétences recherchées pour le poste à pourvoir, elle cherche des candidats adéquats au poste sur le marché externe.

Pour la SARL IFRI, la première démarche pour la recherche externe c'est de diffuser l'annonce par la transmission d'une convocation à l'agence nationale de l'emploi (ANEM), pour que cette dernière envoie dans un délai de 7 jours les candidats qui correspondent le mieux aux critères exigés.

Après avoir transmis à l'ANEM l'offre de recrutement, le service ressources humaines reçoit des CV des candidats. Ce service se charge de faire la première présélection selon les exigences du poste et le profil recherché.

Si l'entreprise n'a pas trouvé le candidat adéquat parmi ceux envoyés par l'ANEM, elle fait recours à d'autres moyens comme l'exploitation de la base des données interne à l'entreprise constituée des candidatures spontanées.

D'après ce que nous avons avancé théoriquement et l'étude réalisée sur le terrain, nous constatons que parmi les méthodes de recrutement citées dans la théorie l'entreprise fait recours beaucoup plus à l'ANEM et aux demandes spontanées. D'après les informations recueillies auprès de la DRH de l'entreprise, l'ANEM est la première direction pour choisir les personnes adéquates aux exigences du poste, mais elle ne reçoit pas toujours des candidats répondant à leurs exigences donc elle s'oriente vers les demandes des candidatures spontanées, à cet effet, elle est moins coûteuse que les autres voies de recrutement.

2.2.3 La sélection et décision d'embauche

Après avoir fait la première présélection des candidats. Ces derniers seront soumis à des entretiens afin d'avoir plus d'information sur eux, pour savoir si les candidats possèdent les qualités nécessaires pour occuper le poste. Une fois les entretiens 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 entretiens 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.

Après le choix du candidat, le recruteur va lui faire une proposition d'embauche. Cette proposition va être suivie par la négociation des deux parties (l'employeur et le candidat à recruter).

Une fois l'accord trouvé entre les deux parties, le candidat va signer et valider la lettre de proposition qui a été donnée par le recruteur, la signature du document vaut l'engagement du candidat auprès de l'entreprise.

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 pour qui est obligatoire pour tous les postes au sein de l'entreprise IFRI.

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.

Le contrat à durée déterminée (CDD) est limité dans le temps. Il ne peut être conclu que pour l'exécution des tâches bien précises, il est obligatoirement écrit. Les personnes concernées par ce types de contrat sont les agents d'exécution, les ouvriers qui travaillent à l'administration, à la production, les chauffeurs, les remplaçants des salariés absents quelque soit le motif d'absence (maternité, formation à l'étrangerEtc.).

La durée de la période d'essai pour un CDD varie d'un poste à un autre

- Quarante cinq (45) jours pour les chauffeurs.
- Trois (03) mois pour les fonctionnaires de l'administration

D'après les entretiens effectués avec le DRH et le chargé du recrutement, et la consultation des documents de l'entreprise concernant la procédure de recrutement, on a constaté que pour l'étape de la sélection seule l'entretien est mobilisé comme méthode de sélection des candidats. Alors on peut dire que toutes les autres méthodes (tests, ...) sont totalement ignorées par les responsables ce qui peut engendrer un manque d'information sur les caractéristiques de la personnalité du candidat.

Ajoutant à cela, on peut dire que la Sarl IFRI accorde une importance cruciale à la période d'essai comme dernier moyen de s'assurer de la fiabilité de sa procédure de sélection. Elle (la période d'essai) lui permet d'initier ses employés aux tâches à effectuer, et leur permet de mieux s'intégrer dans l'entreprise. A la fin de cette période d'essai (voir l'annexe n° 07), les nouveaux collaborateurs font l'objet de l'une des décisions suivantes :

- Confirmation au poste ;
- Prolongation de la période d'essai ;
- Résiliation de contrat de travail (CDD).

2.2.4 L'accueil et l'intégration

Après avoir pris la décision d'embauche et signé 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.

Pour la Sarl IFRI, 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, les nouveaux salariés vont signer une fiche qui s'appelle fiche d'induction qui montre que le salarié a lu le règlement interne et accepté toutes les conditions.

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.

On a constaté que pour cette étape d'accueil et d'intégration selon le responsable de recrutement que c'est le responsable hiérarchique qui est chargé d'accueillir et d'intégrer les nouveaux salariés dans l'entreprise, dans le cas où le responsable est occupé il charge son collaborateur d'effectuer cette tâche.

mais d'après la consultation des documents de l'entreprise l'étape d'accueil et d'intégration n'apparaissent pas dans la procédure de recrutement.

Pour conclure la première partie de notre travail, à savoir l'analyse du processus de recrutement mis en œuvre par l'entreprise IFRI, nous avons recueilli des informations concernant le mode de recrutement favorisé au sein de cette entreprise, et ce en effectuant des entretiens avec le DRH et le responsable de recrutement ainsi en consultant des documents internes de l'entreprise concernant la procédure du recrutement.

Tout d'abord, la Sarl IFRI donne beaucoup d'importance à la première étape du processus qui est l'identification du besoin car pour eux c'est l'étape la plus importante car elle détermine toute la suite du processus.

Ensuite, en ce qui concerne la recherche des candidats, elle fait d'abord par une prospection interne, c'est à dire promouvoir aux postes disponibles des personnes travaillant déjà à la Sarl IFRI avant de lancer la prospection externe.

Pour la prospection externe, l'entreprise fait recours en général à deux moyens l'ANEM et les candidatures spontanées et néglige d'autres moyens comme la cooptation et les chasseurs de tête.

En ce qui concerne les critères de sélection des candidats, l'entreprise accorde beaucoup d'importance à deux critères à savoir : les compétences et l'expérience, ces deux critères sont une priorité à la Sarl IFRI afin que le candidat occupe le poste

De plus, le moyen utilisé afin de sélectionner les candidats est l'entretien, l'entreprise néglige donc les autres moyens de sélection comme les tests qui peuvent l'aider à mieux détecter les compétences et les attitudes des candidats. Elle utilise le téléphone comme outil pour convoquer les candidats sélectionnés.

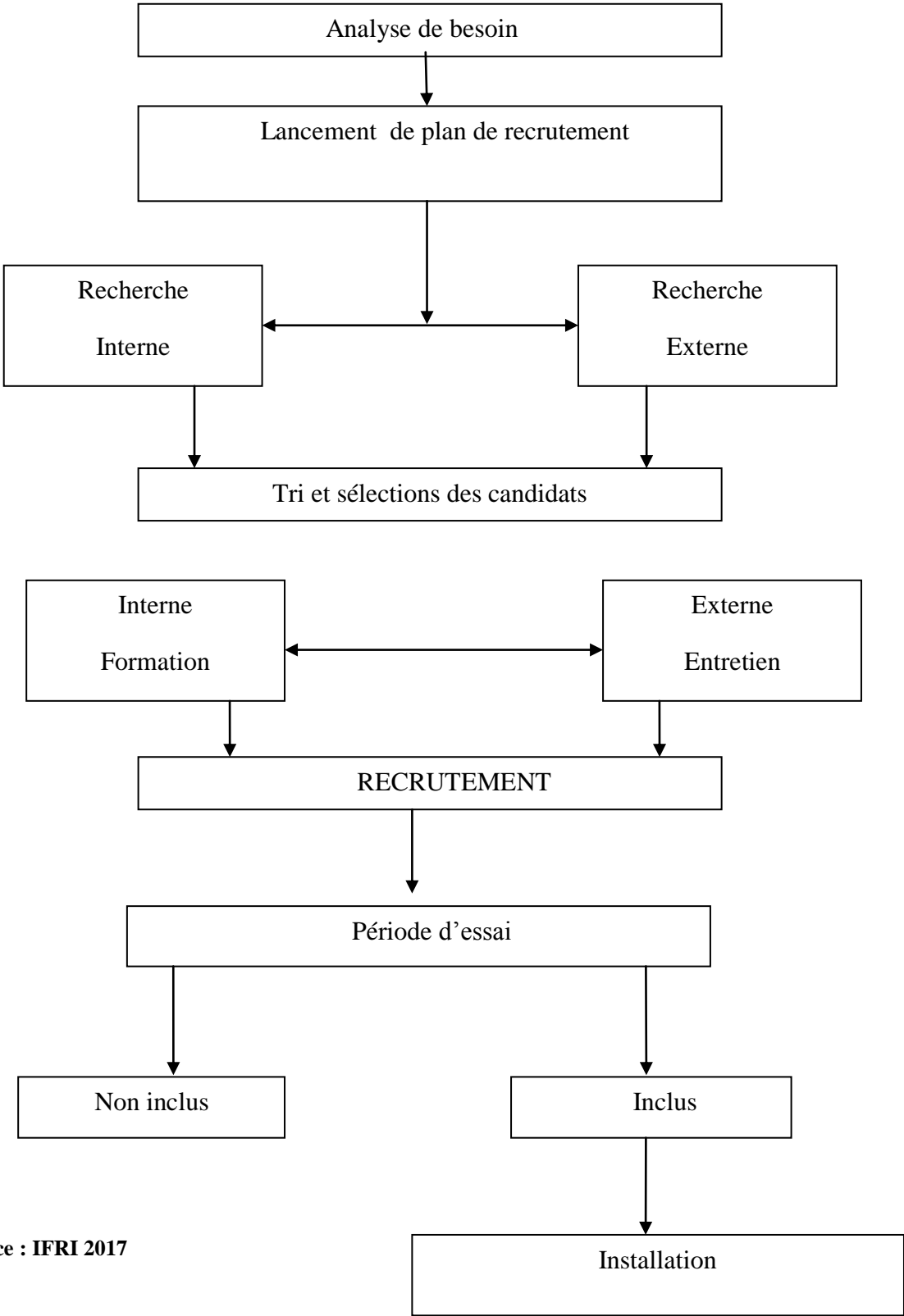
Chapitre III Audit du processus de recrutement au sein d'IFRI

En matière d'accueil et d'intégration, elle intègre facilement ses nouveaux employés, c'est le supérieur hiérarchique qui s'occupe de leurs intégrations.

Donc à partir de tous ces résultats on peut dire que la Sarl Ifri adopte un processus de recrutement qui suit la procédure mais aussi souffre de quelques insuffisances.

Dans la figure n °5 on trouve les différentes étapes du processus de recrutement à la SARL IFRI peuvent être représentées d'une manière synthétique par la (page suivante).

Figure n°5 : Etapes du processus de recrutement à la SARL IFRI



Source : IFRI 2017

2.3 Analyse des données collectées par l'entretien auprès des salariés

Afin de déceler les écarts liés à la conformité du processus de recrutement au sein de l'entreprise IFRI nous nous sommes livrés à une comparaison entre le prescrit (à travers le document interne, la confirmation du DRH et le chargé de recrutement) et le réel (les réponses obtenues par entretien avec une dizaine de salariés).

Nous précisons que la première étape du processus elle ne va pas être intégrée dans la comparaison car elle est réservée uniquement au responsable de l'entreprise.

A) La Recherche Des Candidats

Le prescrit

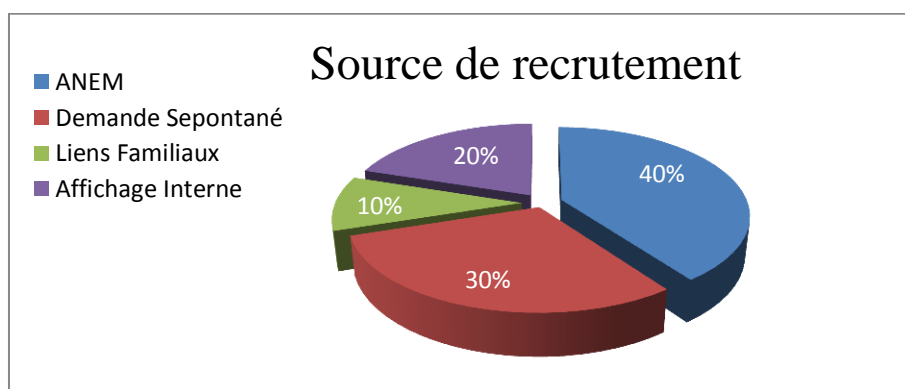
Selon la procédure de recrutement et le chargé de recrutement, l'entreprise fait recours à deux sources pour la recherche des candidats.

*La source interne : favoriser les personnes travaillant déjà à la Sarl IFRI puisque ils connaissent bien l'entreprise

*La source externe : l'entreprise fait recours en général à deux moyens l'ANEM et les candidatures spontanées

Le réel

Figure n° 06: les sources de recrutements



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

D'après la figure n°06 on a constaté que 40% des salariés ont pris connaissance de la disponibilité du poste de travail par le biais de l'ANEM, alors que 30% ont été recrutés après avoir déposé leurs demandes (demandes spontanées). 10% des enquêtés déclarent être

informé de la disponibilité du poste par les liens familiaux alors que 20% parmi eux ont été recrutés à travers l'affichage effectué en interne (la source interne).

Résultats

D'après la comparaison effectuée entre le prescrit et le réel on remarque que l'étape de la recherche est conforme à la procédure définie, c'est à dire que l'entreprise se réfère à deux sources de recrutement (interne et externe) pour la source externe elle fait beaucoup plus recours à l'ANEM,

En outre, les salariés enquêtés ont mentionné une autre voie (source de recrutement) en l'occurrence les liens familiaux qui n'est pas évoquée par les responsables enquêtés.

B) La sélection des candidats

Le Prescrit

Après l'étape de la recherche elle vient l'étape de sélection. L'entreprise fait recours à la méthode d'entretien pour sélectionner les candidats qui répondent aux exigences du poste. Pour cela, elle prend en considération deux critères à savoir l'expérience et les compétences afin de sélectionner les candidats.

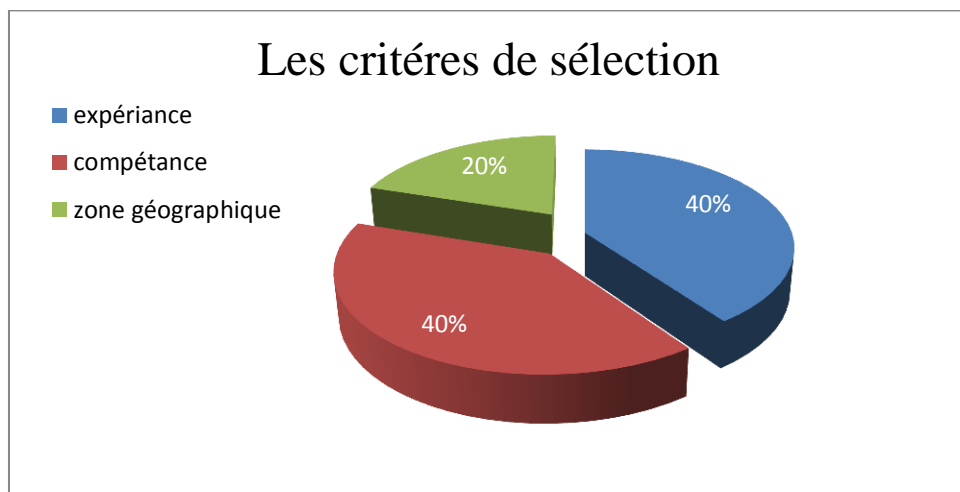
Pour la Sarl IFRI le moyen le plus utilisé afin d'informer les candidats sélectionnés est le téléphone.

Les méthodes de sélection auxquelles l'entreprise fait recours afin de sélectionner les candidats sont les entretiens.

Après avoir sélectionné le bon candidat ce dernier va signer le contrat de travail dans lequel elle sera mentionnée la période d'essai.

Le Réel

Figure N°7 : Les critères de sélection

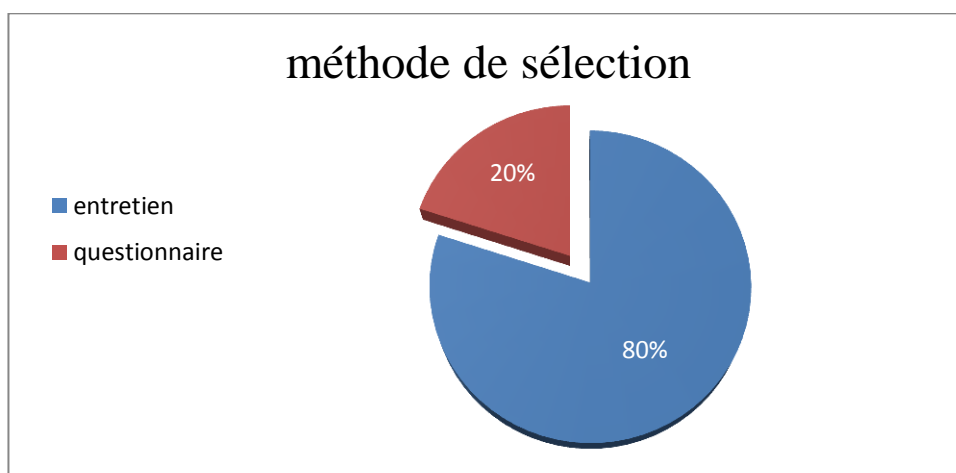


Source : Graphique réalisé par nos soins à partir de résultats de l'enquête

D'après la figure n°7, La majorité des salariés déclarent qu'ils sont intégrés (recrutés) dans l'entreprise sur la base de leur expérience avec un taux de 40%. Suivi par un taux de 40% selon les compétences.

Enfin 20% des salariés sont intégrés sur la base d'autres exigences (comme la zone géographique).

Figure N°8 : les méthodes de sélection



Source : graphique réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

D'après la figure n°8 on a constaté aussi que la majorité des enquêtés ont subi que des entretiens avec un taux de 80% alors que 20% des salariés enquêtés en été soumis à un questionnaire afin d'être sélectionnés.

Résultats

On a constaté d'après l'analyse effectuée entre le prescrit et le réel que l'étape de la sélection est conforme à la procédure définie par la Sarl IFRI

* le moyen défini pour sélectionner le candidat c'est l'entretiens et d'autre méthode telle que le questionnaire, cette dernière n'est pas citée par les responsables.

* elle prend en considération trois critères pour sélectionner les candidats à savoir : la compétence, l'expérience et la zone géographique. En précisant que le dernier critère a été cité par les salariés enquêtés et non pas par les responsables.

* le téléphone est le seul moyen utilisé pour informer les candidats sélectionnés.

C) L'accueil et l'intégration

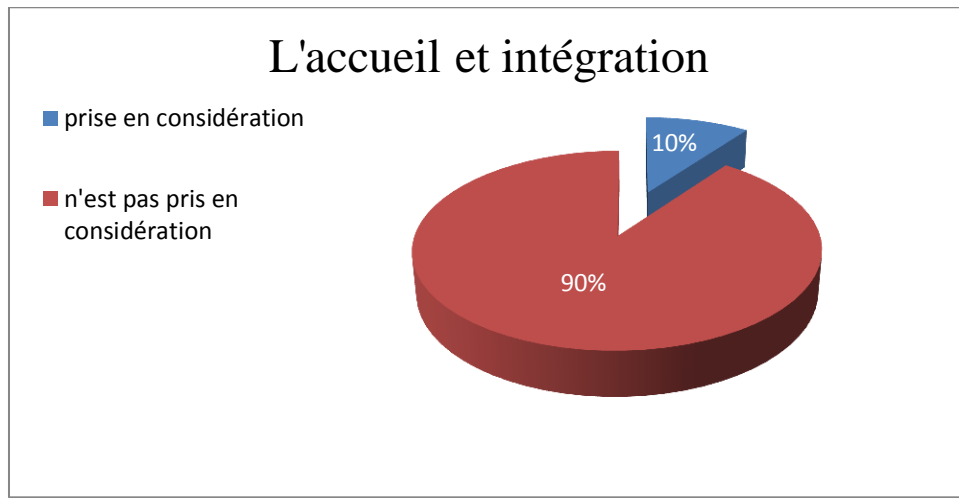
Le prescrit

L'accueil et l'intégration se sont les dernières étapes qui mettront fin au processus du recrutement selon le DRH et charger du recrutement une fois le salarié est dans l'entreprise il va recevoir un livre d'accueil, et il sera accompagné par son responsable afin de s'intégrer, s'adapter à son nouveau poste.

Ajoutant à cela que pour cette étape importante elle n'est pas mentionnée sur la procédure de recrutement.

Le réel

Figure n°09 : Accueil et intégration



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

D'après la figure n°09 on a constaté que la majorité des salariés affirment que l'étape d'accueil n'est pas prise en considération avec un taux de 90%, c'est-à-dire que les salariés ne sont pas accompagnés par leur responsable pour qu'ils puissent s'intégrer dans leur nouveau poste, alors que 10% des salariés disent que l'étape d'accueil est prise en considération par l'entreprise.

Le Résultats

Nous constatons d'après la comparaison entre le prescrit et le réel que l'étape d'accueil est d'intégration elle n'est pas conforme à la réalité et cette non-conformité revient :

- *le fait que cette étape importante n'est pas mentionnée sur la procédure de recrutement
- *le nouveau salarié n'est pas accompagné par son responsable afin de découvrir l'entreprise.
- * le fait que l'étape d'accueil n'est pas prise en considération, le salarié trouve la difficulté d'intégration

D'une manière générale, d'après l'analyse qu'on vient de faire en comparant les propos des salariés avec ceux des responsables analysés, nous pouvons dire que la façon avec laquelle les salariés sont recrutés est conforme à la procédure définie dans les documents internes et décrit par les responsables enquêtés par nos soins, exception faite de l'étape de l'accueil et de l'intégration pour laquelle nous avons pu détecter un écart entre le prescrit et le réel. En effet, d'après les salariés enquêtés l'entreprise Ifri n'accorde pas toute l'attention nécessaire à cette étape malgré son rôle déterminant dans la réussite du recrutement. Par conséquent, cette étape d'accueil et d'intégration devra être améliorée par l'entreprise.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter le processus de recrutement pratiqué au sein d'IFRI, afin d'améliorer ce processus, nous avons discutés du déroulement des différentes étapes du processus avec le DRH et le responsable de recrutement afin de compléter et de préciser les informations obtenu par l'examen des documents interne sur la procédure du recrutement. Les entretiens avec les salariés nous ont permit de collecter les informations nécessaires sur la façon dont ils sont recruter et les comparer avec les procédures préalablement définies.

L'analyse effectuée a mis le point sur la conformité du processus du recrutement mis en œuvre par l'entreprise. Néanmoins certaines étapes nécessitent d'être amélioré à savoir l'étape d'accueil et d'intégration.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the text.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Le capital humain représente la plupart du temps, le principal facteur de réussite ou d'échec d'une entreprise, les charges de personnel étant généralement le premier budget. En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent, de ce fait, pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une procédure de recrutement efficace qui contribue à renforcer l'image de l'entreprise, sa performance et sa position concurrentielle.

Le recrutement permet de fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleure qualité, il permet aussi de placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux dans l'organisation de façon à ce que chaque candidat utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience et sa motivation.

Notre recherche est basée sur une logique d'évaluation et d'audit du processus de recrutement qui s'inscrit dans l'audit social. Nous avons fixé pour objectif de diagnostiquer les pratiques de recrutement dans l'entreprise enquêtée pour dégager les écarts et apporter les recommandations nécessaires. Et cela en essayant de répondre à la question suivante :

«Le processus de recrutement mis en œuvre par l'entreprise IFRI est t-il conforme aux procédures définies »

Dans notre travail de recherche, nous avons procédé à l'étude du processus de recrutement de l'entreprise IFRI en deux temps. D'abord, on s'est appuyé sur l'analyse documentaire (les documents internes de l'entreprise) et des entretiens avec le directeur des ressources humaines(DRH) et le responsable de recrutement afin de collecter les données sur le processus de recrutement mis en œuvre au sein de l'entreprise. Ensuite, nous avons effectué des entretiens avec une dizaine de salariés d'IFRI pour recueillir des informations sur la méthode avec laquelle ils ont été recrutés pour pouvoir comparer leurs propos avec ceux des responsables.

A partir des résultats de notre enquête, nous avons constaté que le processus de recrutement mis en œuvre est globalement conforme à la procédure définie par l'entreprise.

En effet, toutes les étapes du processus (de l'identification et la spécification d'un besoin à l'accueil et l'intégration) sont appliquées même si quelques insuffisances sont à relever :

Conclusion Générale

En matière de prospection externe des candidats, la recherche se fait par le biais de l'ANEM et en exploitant les candidatures spontanées. Les autres voies restent inexplorées ce qui prive l'entreprise d'un panel plus larges de candidats.

En matière de sélection, seuls les entretiens et parfois des questionnaires sont utilisés pour faire le tri entre les différents candidats. Les différents types de tests de recrutement ne sont donc pas mobilisés par l'entreprise.

En matière d'accueil et d'intégration, cette étape est relativement négligée par l'entreprise IFRI malgré son importance cruciale pour la réussite du recrutement.

Les résultats de l'audit du processus de recrutement réalisé, nous a permit de détecter les forces mais aussi les faiblesses de ce processus ce qui nous a conduit à formuler certaines recommandations :

1-Elargir le champ de recherche des candidats au-delà de L'ANEM ce qui permettra de rendre le processus de recrutement plus pertinent et efficace. Etablir des contacts avec les universités, exploiter les stages de fin de cycle effectués au niveau de l'entrepris, faire des annonces dans la presse sont autant de possibilité d'atteindre plus de candidats.

2-Intégrer d'autres moyens de sélection comme les tests en choisissant le type de test qui convient au poste à pourvoir car il permet d'aider à mieux détecter les compétences et les attitudes des candidats.

3-La prise en considération de l'étape d'accueil et d'intégration en la formalisant car c'est un moment décisif et marquant pour la nouvelle recrue.

4- L'étape d'accueil et d'intégration doit être mentionnée dans la procédure. Toutes les étapes du processus doivent être précises, bien définies et surtout appliquées sur le terrain

Enfin, nous tenons à signaler que nous avons rencontré certaines difficultés pour la réalisation de ce travail. Sur le plan théorique, le majeur souci auquel nous avons du faire face est le manque d'ouvrages spécifiques à l'audit social ainsi qu'au recrutement. Et sur le plan pratique la difficulté principale est qu'on n'a pas pu accéder à certains responsables pour enrichir notre analyse.

De tout ce que nous venons de dire, nous pouvons considérer que le choix des futurs collaborateurs est déterminant, car c'est les hommes et les femmes qui peuvent construire et

Conclusion Générale

développer l'entreprise de demain, relever des défis, conquérir de nouveau marché et faire face à la concurrence. L'entreprise devra donc mener ses recrutements avec rigueur pour une meilleure qualité de ses ressources humaines.

Notre recherche peut ouvrir d'autres perspectives de recherche future, ce travail peut être approfondi en essayant de suivre d'autres méthodologies et aussi d'approfondir l'audit (l'évaluation) de l'étape de sélection.



Liste bibliographique

Liste bibliographie

Ouvrages

- Allegre claudie blanche, Andréassian anne elisabeth, « Gestion Des Ressources Humaines : Valeur De L'immatériel », édition De Boeck Université, Bruxelles, 2008.
- Benchemam fayçal, Galindo géraldine, « Gestion Des Ressource Humain », 4ème Edition Galino, Paris, 2013.
- Bertin elisabeth, « Audit Interne: Enjeux Et Pratique A L'international » .édition Eyrolles, Paris, 2007.
- Campoy eric, Maclouf etienne, Mazouli karim, Neveu valérie, « Gestion Des Ressources Humaines », éditions pearson, Paris, 2009.
- Candau pierre, « Audit Social Méthode Et Techniques Pour Un Management Efficace », édition Vuibert, Paris, 1989.
- Carre henry, « Le Management Des Personnes: Diriger Des Salariés Aujourd'hui », édition Maxima, France, 1991.
- Chloé guillot-soulez, « la Gestion des Ressources Humaines », édition Gualino, 2014-2015.
- Citeau jean pierre , « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratique », 4^{ème} édition, Armand Colin, 2002.
- Cohen-haegel annick, « Toute La Fonction Ressources Humaines », éditions Dunod, France, 2010.
- Ernoult victor, « Recruter Sans Se Tromper », éditions d'organisation, France, 2001.
- Falco hélène, « Maitriser ses recrutements 7 étapes clés pour faire le bon choix », 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2011.
- Guerrero sylvie, « Les Outils De L'audit Social », édition DUNDO, Paris, 2008.
- Igalens jacque, Peretti. jean marie, « Audit social », édition Eyrolles, Paris 2008.
- Igalens. J, Peretti J. M, « Audit Social : Meilleures Pratiques, Méthodes, Outils », édition Eyrolles, France, 2008.
- Loïc cadin, Guerin francis, Pigeyre frederique, « Gestion Des Ressources Humaines (Pratique Et Eléments De Théorie) », 3eme éditions Dunod, Paris, 2007.
- Marttory bernard, « Tableaux De Bord Sociaux », Edition Liaisons, France, 2004.

- Morin cédric, « Le Guide De L'entretien D'embauche », éditions Groupe Express, France, 2006.
- Pastor pierre , Pastor arnaud, « Comment réussir vos recrutements: Méthodes et outils », édition Wolters Kluwer, France, 2008.
- Peretti J. M, « Ressources Humaines », 11^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2009.
- Peretti J. M, « Ressources Humaines », 8^{ème} éditions vuibert, Paris, 2003-2004.
- PERETTI jean marie, « Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes », 8^{ème} éditions Vuiber, Paris, 2012.
- Perretti.J. M., « Gestion Des Ressources Humaines », 15^{ème} édition Vuilbert, Paris, décembre 2007.
- Plane jean michel, « La Gestion Des Ressources Humaines », édition economica, Paris, 2003.
- Romelaer pierre, « Gestion des ressources humaines », édition Armand colin, Paris, 1993.
- Segaud nicole , Segaud christian, « Réussir son parcours des stages au premier emploi: pour les étudiants scientifiques et élèves-ingénieurs », édition l'étudiant, France, 2003.
- Sekiou lakhdar Avec La Collaboration De Blondine Louize, « Gestion Du Personnel », 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 1986.
- Thévenet maurice , Dejoux cécile, Marbot éléonore, Normand étienne, Bender anne-françoise, «Fonctions Rh: Politiques, Métiers Et Outils Des Ressources Humaines », éditions pearson Education, France, 2009.
- Tresanini marie, « Evaluer Les Compétences Du Recrutement A La Gestion De Carrière », Edition Ems, 2007.
- Vatie raymond, « l'Audit De La Gestion Social », édition d'organisation, Paris, 1988.

Sites web

- [http://www.auditsocial.net/wpcontent/uploads/2011/06/IAS Référentiel 2006. PDF](http://www.auditsocial.net/wpcontent/uploads/2011/06/IAS_Référentiel_2006.PDF) »
- IAS2005.free.fr/Actes/Doc/langar.doc.
- www.auditsocial.net/documentation/quest-ce-que-l-audit-social/evolution-du-concept-audit-social.
- www.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdfwww.cig929394.fr/archives/diagnostics/resrutement.pdf.

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les outils de recueils d'informations.....	14
Tableau n° 2 : Les outils d'analyse des données	16
Tableau n° 3 : Analyse de CV et de la lettre de motivation.	29
Tableau n° 4 : synthèse des différentes étapes du processus de recrutement.....	33
Tableau n° 5 : Effectif par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle au 25/03/2017	39
Tableau n° 6 : Procédure de recrutement pour l'entreprise IFRI.....	50

Liste des figures

Figure 1 : les trois types d'audit social et leurs objectifs	09
Figure 2 : les éléments constitutifs des enjeux de recrutement	20
Figure 3 : organigramme de la direction des ressources humaines.....	46
Figure 4 : organigramme du service gestion du personnel.....	48
Figure 5 : étapes du processus de recrutement à la SARL IFRI	59
Figure 6 : les sources de recrutement.....	60
Figure 7 : les critères de sélection	62
Figure 8 : méthode de sélection	62
Figure 9 : accueil et intégration.....	64

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre I : Généralité sur l’audit social.....	04
Introduction chapitre I	04
Section 1 : Historique et définitions de l’audit social.....	04
1.1. Historique de l’audit social	04
1.2. Définitions de l’audit social	06
1.3 Les niveaux de l’audit social.....	07
1.3.1 L’audit de conformité.....	07
1.3.2 L’audit d’efficacité.....	08
1.3.3 L’audit stratégique.....	09
Section 2 : Démarche et outils de l’audit social	10
2.1. Démarche de l’audit social.....	10
2.1.1. L’engagement de la mission.....	10
2.1.1.1. Types d’auditeur	10
2.1.1.1.1 Auditeur externe	10
2.1.1.1.2 Auditeur interne	11
2.1.1.2. La préparation de la mission	11
2.1.1.3. La réalisation de la mission	12
2.1.1.4. La production et la présentation de rapport.....	12
2.2. Les outils de l’audit social	13
2.2.1. Les outils de collecte d’information sociale.....	13
2.2.2. Les outils d’analyse des données.....	15
Conclusion chapitre I.....	17
Chapitre II : Recrutement notions de base	18
Introduction chapitre II	18

Section 01 : Définition et enjeux du recrutement	18
1.1 Définition de recrutement	18
1.2. Enjeux du recrutement	19
1.2.1 Attirer les meilleurs	20
1.2.2 Contrôler les performances du système d'embauche.....	20
1.2.3 limiter les couts du processus.....	21
1.2.4 gérer la rareté	21
Section 2 : Audit du recrutement.....	21
2.1. Les étapes du processus de recrutement	22
2. 1.1 Définition du besoin	22
2.1.1.1 Demande de recrutement :	22
2.1.1.2 : l'analyse de la demande.....	23
2.1.1.3 La définition du poste et du profil	23
2.1.1.3.1 La définition du poste	23
2.1.1.3.2 La définition du profil.....	24
2.1.2 La recherche des candidatures.....	24
2.1.2.1 La prospection interne	24
2.1.2.2 La prospection externe.....	25
2.1.3 La sélection du candidat	27
2.1.3.1 La présélection sur le dossier de candidature	28
2.1.3.1.1 Tri curriculum vitae	28
2.1.3.1.2 L'analyse de la lettre de motivation	28
2.1.3.2 La sélection	30
2.1.3.2.1 Les outils de sélection.....	30
2.1.3.2.1.1 L'entretien de recrutement.....	30
2.1.3.2.1.2 Les tests de recrutement.....	30
2.1.4 L'accueil et l'intégration	32

2.1.4.1 L'accueil	32
2.1.4.2 l'intégration	32
2.2 Le coût du recrutement	34
2.2.1 Le coût de la campagne de recrutement stricto sensu	34
2.2.2 L'impact financier du contrat de travail.....	35
2.2.3 Le coût d'adaptation du salarié à ses nouvelles fonctions.....	35
Conclusion chapitre II	36
Chapitre III Audit de processus de recrutement au sein d'Ifri.....	37
Introduction chapitre III.....	37
Section 1 : Présentation de la Sarl Ifri	38
1.1 Historique d'ifri	38
1.2 Les objectifs de la Sarl Ifri.....	41
1.2.1 Classification des objectifs par catégorie	41
1.3 L'organigramme de la Sarl Ifri et de la Direction des ressources humaines	43
1.3.1 Direction de l'administration générale	43
1.3.1.1 Direction des ressources humaines DRH	44
1.3.1.2 Direction des finances et comptabilité (DFC)	44
1.3.1.3 La direction commerciale et marketing	44
1.3.1.4 Direction technique.....	44
1.3.1.5 Direction de logistiques	45
1.3.1.6 Direction de la qualité.....	45
1.3.2 Direction des ressources humaines.....	45
1.3.3 Organigramme du service gestion du personnel	48
1.3.3.1 Recrutement, gestion des carrières et suivi des constats	48
1.3.3.2 Exploitation et paie	49
1.3.3.3 Social	49
1.3.3.4 Formation.....	49

1.3.3.5 Cadre en GRH	49
Section 2 : analyse des résultats de l'enquête sur l'audit de conformité du processus de recrutement au sein d'IFRI	50
2.1 La présentation de l'étude	51
2.2 L'analyse du processus de recrutement au sein d'IFRI à partir des entretiens avec les responsables enquêtés	52
2.2.1 Identification et spécification des besoins	52
2.2.2 Recherche et sélection des candidatures	53
2.2.2.1 La source interne.....	53
2.2.2.2 La source externe.....	54
2.2.3 La sélection et décision d'embauche.....	55
2.2.4 L'accueil et l'intégration	56
2.3 Analyse des données collectées par entretiens avec les salariés.....	60
Conclusion chapitre III.....	66
Conclusion générale	67



Annexes

Annexe n°01

Guide d'entretien « Audit de conformité du processus de recrutement »

Pour les responsables des ressources humaines

➤ Identification du besoin

Q₁. Pouvez-vous nous présenter votre service ?

Q₂. Comment les besoins de recrutement sont-ils identifiés ?

Q₃. La demande de recrutement est faite généralement par le responsable lié directement au poste, est-ce que c'est le cas dans votre entreprise ?

Q₄. Les fiches de définition de postes sont-elles nécessairement mises à jour à l'occasion de chaque recrutement ?

➤ Recherche de candidatures (la prospection)

Q₁. Après avoir détecté le besoin en recrutement, quelle est la méthode que vous utilisez afin de prospecter les candidats ?

Q₂. D'après notre connaissance, il existe deux sources de recrutement (interne, externe), selon vous la priorité est-elle donnée à quelle source au niveau de votre entreprise ? Et quels sont les critères de choix de la source du recrutement ?

Q₃. Prenez-vous en considération au niveau de votre entreprise ?

Les candidatures spontanées (les dossiers des personnes qui déposent leur CV) sont-elles prises en considération et traitées à l'occasion d'un recrutement ?

Q₄. Dans le cas d'une prospection (recherche) en interne, quels sont les moyens que vous utilisez ?

➤ **La sélection des candidats**

Q1. Vu l'importance de l'étape de la sélection, quels sont les critères utilisés pour sélectionner les candidats ?

Q2. Les critères de sélection utilisés sont-ils identiques pour toutes les catégories de salariés, ou bien utilisez-vous des critères différenciés pour chaque poste ?

Q3. Après avoir sélectionné les candidats intéressants, comment informez-vous ces derniers ?

Q4. Quels sont les outils utilisés dans l'évaluation des candidats ?

Q5. Faites-vous recours à l'entretien ? Utilisez-vous un guide d'entretien ?

Q6. Quels sont les types d'entretiens de recrutement menés au sein de votre entreprise ?

➤ **Embauche, Accueil et intégration**

Q1. Après avoir sélectionné le nouveau recrue, est-ce que vous signez le contrat de travail ?

Et sur quel critère choisissez-vous le type de contrat ?

Q2. Quelle est la procédure d'accueil des nouvelles recrues au sein de votre entreprise (livret d'accueil, visite guidée de l'entreprise, séminaire de formation...)?

Q3. L'accueil des nouvelles recrues se fait-il de la même façon pour toutes les catégories de salariés ?

Q4. La désignation d'un parrain (tuteur) est-elle nécessaire pour l'intégration des nouvelles recrues ?

Q5. Quels sont les critères de choix du parrain qui va se charger d'aider la nouvelle recrue dans son intégration dans son nouveau poste ?

Q6. Le recours à la période d'essai est-il systématique pour tous vos recrutements ?

Q7. Comment peut-on vérifier si le recrutement d'une personne a servi ou pas ? (votre procédure de recrutement comporte-t-elle un suivi ou une vérification à posteriori de l'efficacité du recrutement ?!!!)

Annexe n°02

Pour les autres salariés

- Q1- est ce que vous pouvez nous présenter votre poste que vous occupiez actuellement ?
- Q2. Comment avez-vous eu l'information au sujet du poste vacant ?
- Q3 Comment avez-vous su que vous étiez sélectionné parmi plusieurs candidats ?
- Q4- Est ce que vous avez eu une promotion, mutation ?
- Q5- Sur quels critères avez-vous été sélectionné ?
- Q6- Avez-vous passé un entretien ou un test ?
- Q7- Si oui, étiez-vous au courant à l'avance ?
- Q 8- Ya t'il une adéquation entre vos compétences et les exigences du poste ?
- Q 9- Trouvez-vous que l'entretien de sélection que vous avez eu était objectif ?
- Q10-Comment avez-vous été accueilli par l'entreprise après votre embauche?
- Q11- Avez-vous eu des difficultés d'adaptation et d'intégration dans l'entreprise ? Si oui, avez-vous obtenu de l'aide et comment ?
- Q 12- Avez-vous signé un contrat de travail ? quel est son type ?
- Q 13- Avez-vous effectué une formation juste après votre recrutement pour mieux maîtriser votre tâche ?
- Q14- est ce que vous étiez soumis a une période d'essai ?
- Quel est sa durée ?



Sarl IBRAHIM & Fils

ANNEXE N°: 01

Production d'Eau Minérale et Boissons Diverses
Ighzer-Amokrane ifri Ouzellaguen 06231 W. Béjaïa
Tél. 213 (0) 34 35 12 66 - Fax : 213 (0) 34 35 12 32

Structure : Direction des Ressources Humaines

<u>Service du Personnel</u>	CANEVAS DES BESOINS EN RECRUTEMENT	Nbre de page	1/3
		Référence	F-DRH-058
		Date	01/07/2014
		Version	00

1. Recensement des besoins :

Structure : _____

Intitulé du Poste	Nombre	Motif	Structure / Service

Date et signature du Responsable de la Structure



Sarl IBRAHIM & Fils

Production d'Eau Minérale et Boissons Diverses
 Ighzer-Amokrane ifri Ouzellaguen 06231 W. Béjaia
 Tél. 213 (0) 34 35 12 66 - Fax : 213 (0) 34 35 12 32

Structure : Direction des Ressources Humaines

<u>Service du Personnel</u>	CANEVAS DES BESOINS EN RECRUTEMENT	Nbre de page	1/3
		Référence	F-DRH-058
		Date	01/07/2014
		Version	00

2. Analyse des besoins : (Direction des Ressources Humaines)

Intitulé du Poste	Nombre	Motif	Structure/ Service	Frais personnel	Charges Sociales et Fiscales	Masse Salariales mensuelles	Masse salariales annuel

Date et signature du D.R.H

Structure : Direction des Ressources Humaines

<u>Service du Personnel</u>	CANEVAS DES BESOINS EN RECRUTEMENT	Nbre de page	1/3
		Référence	F-DRH-058
		Date	01/07/2014
		Version	00

3. Validation des besoins exprimés :

Intitulé du Poste	Nombre	Structure	Date de Recrutement

Date et signature du D.R.H

Structure : Direction des Ressources Humaines

<u>Service du Personnel</u>	<u>AVIS DE FIN DE PERIODE D'ESSAI</u>	<i>Nbre de page</i>	<i>1/1</i>
		<i>Référence</i>	<i>F-DRH-002</i>
		<i>Date</i>	<i>28/08/2012</i>
		<i>Version</i>	<i>01</i>

*L'agent ci-après arrive en fin de période d'essai le :**Nom :* _____ *Prénom :* _____*Fonction :* _____ *Service :* _____*Recruté (e) le :* _____*Avis du Responsable Hiérarchique**Décision du Gérant**Avis du D.R.H**Fait à Ighzer-Amokrane, le :***Le Service du Personnel**

Résumé

L'audit social est un outil de la gestion des ressources humaines, il permet d'analyser les procédures et les pratiques RH d'une structure, afin d'identifier « les bonnes pratiques » déjà en place, l'objectif de l'auditeur est d'évaluer les risques RH et proposer des actions correctives, assurer et augmenter la crédibilité de toute information.

Dans notre étude nous avons réalisé une enquête sur l'audit de conformité de processus de recrutement au sein de la SARL Ibrahim et fils « Ifri », une société à caractère industriel, spécialisé dans la production des eaux minérales et des boissons diverses. A l'aide de cette enquête nous avons pu analyser le déroulement de leur processus de recrutement et la démarche qu'ils adoptent pour recruter un candidat.

A travers cette enquête on peut dire que le processus de recrutement mis en œuvre par cette entreprise est globalement conforme à la procédure définie.

Mot clef: audit social, audit de conformité, processus de recrutement.

Summary

Social auditing is a human resources management tool, it allows to analyze the procedures and HR practices of a structure, in order to identify "good practices" already in place, the objective of the auditor is to assess HR risks and propose corrective actions, ensure and increase the credibility of any information. In our study we carried out a survey on the conformity audit of recruitment processes at SARL Ibrahim and son "Ifri", an industrial company specializing in the production of mineral water and various beverages. Using this survey we were able to analyze the progress of their recruitment process and the approach they are taking to recruit a candidate. Through this survey, it can be said that the recruitment process implemented by this company is generally in conformity with the procedure defined.

Keyword: social audit, compliance audit, recruitment process.