

République Algérienne Démocratique Et populaire

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A/Mira de Bejaia

Faculté des sciences Humaines et sociales

Département de sociologie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : Organisation et travail

Thème :

Les critères de processus de recrutement

Cas pratique : l'entreprise privé CEVITAL

Réalisé par :

M^{elle} : khelfaoui Nouria

M^{elle} : Nasri Celia

Encadré par :

M^{me} : Hanane Aljia

Année universitaire :

2014/2015

Remerciement

Avant tout nos remerciements à Dieu le tout puissant qui nous a procuré courage et volonté pour achever ce modeste travail ainsi que pour suivre nos études avec succès.

Nos profonds remerciements vont à tous ceux et à celles qui nous ont aidés de près et de loin, en particulier notre encadreur M^{me} Hanane Aljia, qui a nous aidé avec ses précieux conseils.

Notre profonde gratitude et nos vifs remerciements vont également aux personnels de CEVITAL et précisément à notre encadreur M^{elle} Berdous Thanina de nous avoir facilité la tâche, afin de réaliser notre stage.

Enfin, nos remerciements les plus sincères à tout ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chères parents, que dieu les garde et de les protège du mal

Mes frères : Sofiane, Nabil et Nassim

Mes sœurs : kamilia et Soraya

Toute la famille khelfaoui

Tous mes amis et surtout Celia

Nouria

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, aux personnes qui comptent le plus dans ma vie

A mon père et ma mère et à mon cher frère lounis

A toute ma famille grande et petite et à tous mes cousins et mes cousines

A tous mes proches, mes amis et surtout Nouria

A tous ce que j'aime

Celia

La Liste des abréviations :

| code | La signification |
|------|---------------------------------|
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| RH | Ressource humaine |
| CV | Curriculum Vitae |
| CDD | Contra à durer déterminé |
| CDI | Contrat à durée indéterminé |

Liste des tableaux :

| N° | Titre des tableaux | pages |
|---------------|---|-------|
| Tableau N° 01 | La répartition de la population étudiée selon l'âge. | 51 |
| Tableau N°02 | La répartition de la population étudiée selon le sexe. | 52 |
| Tableau N°03 | La répartition de la population étudiée selon la situation familiale | 53 |
| Tableau N°04 | La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction | 54 |
| Tableau N°05 | La répartition de la population étudiée selon le lieu de résidence | 55 |
| Tableau N°06 | La répartition de la population étudiée selon la date de recrutement | 56 |
| Tableau N°07 | La répartition de la population étudiée selon la catégorie socioprofessionnelle | 57 |
| Tableau N°08 | La répartition de la population étudiée selon la période de chômage | 58 |
| Tableau N°09 | La répartition de la population étudiée selon la manière d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement. | 59 |
| Tableau N°10 | La répartition de la population étudiée selon le fait d'avoir subi des tests de sélection | 60 |
| Tableau N°11 | La répartition de la population étudiée selon les critères de sélections | 61 |
| Tableau N°12 | La répartition de la population étudiée selon le contât de travail | 62 |
| Tableau N°13 | La répartition de la population étudiée selon la réussite d'intégration | 63 |

| | | |
|--------------|---|----|
| Tableau N°14 | La relation entre l'année de recrutement et les bases de recrutement | 64 |
| Tableau N°15 | La relation entre la formation initiale et la période d'essai | 65 |
| Tableau N°16 | La relation entre le sexe et les moyens utilisée sur l'offre d'emplois | 66 |
| Tableau N°17 | La relation entre la date de recrutement et la période de chômage | 67 |
| Tableau N°18 | La relation entre le niveau d'instruction et l'adéquation au poste | 68 |
| Tableau N°19 | La relation entre ce qui est basé sur les tests de sélection et la catégorie socioprofessionnelle | 69 |
| Tableau N°20 | La relation entre le sexe de la population enquêté et leur intégration au sein de l'entreprise | 70 |

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction

Chapitre I : cadre méthodologique

| | |
|---|----|
| 1- Les raisons de choix du thème..... | 03 |
| 2- Les objectifs de la recherche..... | 03 |
| 3- La problématique..... | 04 |
| 4- Les hypothèses..... | 06 |
| 5- Définition des concepts clés..... | 07 |
| 6- La pré-enquête..... | 09 |
| 7- La méthode et la technique utilisée..... | 09 |
| A- La méthode..... | 09 |
| B- La technique utilisée..... | 10 |
| 8- L'échantillon..... | 11 |
| 9- Les avantages et les difficultés rencontrés durant notre recherche..... | 12 |
| A- Les avantages..... | 12 |
| B- Les difficultés rencontrées..... | 13 |

Partie théorique :

Chapitre II : cadre théorique de la recherche

Section I : gestion des ressources humaines.....15

1- Notion sur la gestion des ressources humaines.....15

1-1- Les définitions de la GRH.....15

1-2- Les objectifs de la GRH.....16

1-3- Les grands axes de la GRH.....17

1-4- Evolution de la fonction RH.....19

1-5- Autre fonction de la GRH.....22

1-6- Les éléments constitutifs de GRH.....23

1-7- La place de recrutement dans la GRH.....23

Section II : processus de recrutement24

2- Notion sur le recrutement.....24

2-1- Définition de recrutement.....25

2-2- Les objectifs de recrutement.....25

2-3- Les types de recrutement.....26

2-4- Le processus de recrutement.....27

Partie pratique

Chapitre III : cadre pratique de la recherche

Section I : la présentation de l'entreprise CEVITAL et sa procédure de recrutement :.....42

| | |
|---|-----------|
| I- La présentation de l'entreprise CEVITAL..... | 42 |
| 1- Présentation de complexe CEVITAL..... | 42 |
| 2- Implantation..... | 42 |
| 3- Les activités de CEVITAL..... | 43 |
| 4- Les effectifs et les emplois..... | 44 |
| 5- Mission et les objectifs de l'entreprise..... | 44 |
| II- La procédure de recrutement | 45 |
| 1- Les conditions préalables à tout recrutement..... | 45 |
| 2- Constitution du dossier de recrutement..... | 46 |
| 3- Expression d'un besoin de recrutement..... | 46 |
| 4- Centre de décision de recrutement..... | 46 |
| 5- Lancement d'une opération de recrutement..... | 47 |
| 6- Sélection des candidatures | 47 |
| 7- Embauche d'un candidat sélection..... | 49 |
| Section II : analyse et interprétation des résultats | 51 |
| 1- Analyse et interprétation des données..... | 51 |
| 2- Discussion des hypothèses..... | 71 |
| Conclusion | |
| La liste bibliographique | |
| Les annexes | |

Introduction

Introduction :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnelle à émerger longtemps dans la première moitié de XX^{ème} siècle et le professionnalisme dans la seconde moitié, qui est devenu fonction des ressources humaines et reconnues aussi comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle. Actuellement au sein de l'entreprise, le travail est une activité multidimensionnelle qui tend à se centrer sur le bien-être du salarié.

La gestion des ressources humaines est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise, qui est performante à la hauteur de la valorisation des ressources humaines occupant une place dans la stratégie de l'entreprise, car elle permet de satisfaire toutes les exigences et l'interpellation de manière à mettre en œuvre un système de gestion évolutif dans le cadre socioéconomique.

L'organisme doit gérer mieux ses ressources humaines disponibles en essayant d'élaborer un processus de recrutement adéquat à leurs besoins.

Cette procédure est à la fois délicate et importante, car c'est l'avenir de l'entreprise qui est en jeu.

Parmi les points de départ qu'a connus la gestion des ressources humaines on trouve le recrutement et la sélection des candidats qui sont des éléments nécessaires pour effectuer un bon choix.

Ce dernier « est une mission de la GRH qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celle requise pour le poste de travail vacant ».¹

¹ -Dighoffer et autre, économie de l'entreprise (savoir et technique), ED NATHAN, Paris, 1995, P223.

Dans ce contexte l'entreprise doit être exigeante et objective lors d'une opération de recrutement et la réussite de ce dernier repose sur une démarche rigoureuse.

À ce titre nous voulant, analyser clairement le conduit d'un acte de recrutement qui est basé sur des critères objectifs au sein de l'entreprise privée CEVITAL.

Cette étude empirique concernant une population identifiée à savoir les cadres, les agents de maîtrise et d'exécutions recrutés à partir de 1998 à nos jours. Pour la réalisation de notre mémoire en à présenter notre travail en deux grandes parties : théorique et pratique, chaque partie est subdivisée en chapitres.

Le 1^{er} chapitre dans lequel nous décrivons l'aspect méthodologique de notre travail ayant les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche. Pour le continue la problématique, la formulation des hypothèses, la définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisée et la population d'étude (échantillonnage).

2^{ème} chapitres : cadre théorique de la recherche qui se devise en deux sections

Dans la première ; on a parlé sur la gestion des ressources humaines dans la généralité.

Dans la deuxième section, on parlera sur le processus de recrutement.

3^{ème} chapitre : cadre pratique de la recherche qui est divisée aussi en deux grandes sections

L'une porte la présentation de l'entreprise CEVITAL ainsi que sa procédure de recrutement et l'autre repose sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

Enfin, on conclut par une conclusion générale et la liste bibliographie ainsi que les annexes.

Partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons de choix du thème :

Le choix du thème sur le recrutement au sein d'une entreprise est dû à plusieurs raisons objectives :

Nous avons opté pour le recrutement dans notre préparation de mémoire de fin de cycle pour son importance dans le domaine de la GRH et l'importance du facteur humain pour le développement de l'entreprise, et de fait que notre étude est une tentative de connaître le système et la politique de recrutement appliqué par l'entreprise Algérienne.

- Savoir si l'entreprise algérienne utilise des méthodes modernes ou traditionnelles lors de déroulement d'un processus de recrutement.
- Autant que jeune prêt à travailler, on est curieux de connaître comment s'effectue un recrutement au sein d'une entreprise.

2- Les objectifs de la recherche :

Toute recherche scientifique à un objectif, c'est de trouver une solution à un problème existant, donc c'est pour ce là que nous voulons découvrir les bases et les critères des candidats.

L'objectif du thème est d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les bases et les besoins en effectif humain, tout en respectant les objectifs de l'organisation et ceux des salariés à court moyen et long terme.

- Comment les entreprises Algériennes en générale et les entreprises privées en particulier exercent la fonction de recrutement.
- Montrer les bases et les critères sur lesquels l'entreprise s'appuie pour recruter ses employés

-Vérifier est ce que les entreprises privées rependent au critère subjectif dans le processus de recrutement.

3-Problématique :

La dimension ressources humaine dans la stratégie de l'entreprise aujourd'hui est une nécessité reconnue, des directions générales souvent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Alors « l'entreprise est un lieu d'accumulation de richesses et de production de bien ou de service, elle regroupe ou moines trois facteurs essentiel à savoir les capitaux et les moyens financiers en générale et les moyens humains et les moyens matériels et logistiques »¹ .

L'entreprise attend de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée aux services de la compétitivité, la DRH devient partenaire d'affaires il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement à devenir agile et compétitive donc « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ».²

L'activité en question c'est le recrutement se dernier est la pratique de la gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieure de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand publique peuvent en voire des manifestations tangibles, les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats les plus

¹-Jean Marie Peretti, La gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, 1998, p125.

²-Loïc CADIN, et autre, la gestion des ressources humaines, 3^{eme} édition Dunod, paris, 2007, p5.

médiatiques.

Parmi les pratiques de la gestion des ressources humaines la qualité d'un recrutement et le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin immédiat et le futur de l'entreprise, elle repose sur une définition et une description réaliste de post à pouvoir sur l'identification du profil correspondant sur la recherche futur du candidat compétant et enfin sur intégration réussie dans l'entreprise.

Parmi les points de départ qu'a connu la GRH le recrutement et la sélection des candidats, qui sont des éléments nécessaires pour effectuer un bon choix.

« Le recrutement est l'une des activités qui consiste un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer les candidats potentiels, affirme d'occuper immédiatement-on dans l'avenir un poste vacant »¹

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation, les entreprises en été conduit progressivement à mesuré l'enjeu et les conséquences de leur choix et l'en comprend mieux aujourd'hui le lux de précaution dont s'entrouvrent certain d'entre elles lorsqu'elles procèdent au recrutement. « Contrairement à une idée souvent répondue, le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articule au toure de trois phases principales : l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement et les procédures de sélection et l'intégration dans le poste de travail c'est au terme de ses trois phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement ».²

¹ -Bioshandelle de MH, Dictionnaire de la gestion, Edition économique, paris, 1998, p368.

² Angerce Noël Louis succès BIS, la gestion des ressources humaines, 10^{ème} Edition de Cassaves leur solution et des conseils pratique FRATOUAT, Abidjan, 2005, p81.

Donc l'entreprise quelle que soit sa démentions elle doit se fixer des objectifs que ne doivent pas se limité à un ensemble de fonctions pour atteindre sa réussite et pour réaliser ses objectifs elle doit combiner et manipuler plusieurs facteurs à son avantage.

Le but de notre recherche est de savoir comment s'effectuer le processus de recrutement à partir de ses critères de sélection de candidats par l'entreprise CEVITAL.

Donc notre recherche porte sur les bases de recrutement des travailleurs ou les critères de sélection de ce dernier. et dans le but de répondre à plusieurs questions.

-Est ce que le mécanisme de recrutement toujours s'applique pour répondre au besoin de l'entreprise ?

-L'expérience est-il un facteur d'influence sur la décision d'embauche au niveau de CEVITAL ?

4- Les hypothèses :

L'hypothèse est une proposition de réponses à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs.

Selon Maurice Angers :

« L'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ».¹

Pour répondre aux questions posées dans la problématique

¹ Maurice Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah, université Alger, 1997, p223.

La première hypothèse :

Le choix efficace des candidats influence positivement sur la rentabilité de l'entreprise.

La Deuxième hypothèse :

L'expérience professionnelle est un point important qui influe sur la décision du recrutement.

5- Définition des concepts clés :**Candidats :**

Personne qui se présente à un examen ou à un concours qui sollicite sa nomination à une fonction son élévation à un titre : un candidat brillamment reçu à baccalauréat.¹

Influence :

Action qui s'exerce entre des personnes ou des choses méthode des sphères d'action d'influence : méthode mathématique de raccordement de deux comiques associée l'une à la terre, l'autre à la lune, servant à obtenir par une succession donc une représentation en approché d'une trajectoire terre lune.²

Rentabilité :

Exprime la capacité à dégager un profil supérieure au compte de lancement et d'entretien pour un investissement en toute autre opération financière.³

¹-Dictionnaire de lexis la rousse de la langue française, imprimé en Italie 2002, p 397.

²- The free Dictionary.

³-pascal Gaucho, vocabulaire d'actualité économique, 8^{eme} Edition, paris, 1994, P241.

Entreprise :

L'entreprise est une structure économique sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manières organisées pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) avec un objectif de rentabilité.¹

Expérience professionnelle :

L'expérience professionnelle occupe dans les travaux des économistes une place singulière elle est de fait un élément fondamentale de la compréhension de marché de travail et de l'insertion professionnelle des jeunes et en effet une variable classique pour l'économiste qui analyse le marché de travail.²

Décision :

La théorie de la décision fait intervenir une réflexion à priori sur la rationalité dans les choix. Ainsi, on peut chercher à élucider les conditions des cohérences des préférences personnelles permettant de supposer, sans tomber dans des contradictions, que la conduite de l'agent est orientée vers un but défini.³

Le recrutement :

C'est l'ensemble des actions de l'entreprise pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes correspondant au poste à pourvoir. Une activité qui consiste à remplir les besoins d'organisation en homme, à partir d'un segment de main d'œuvre identifiée sont prélevés parmi ceux qui les

¹ -Plane (J-M), la gestion des ressources humaines, Edition flanmarion, paris, 2000, p210.

² -Frank Bailly, care-EA 2260, université de Rouen, Alexandre Léné, clersei-IFRESI /CNRS.

³ -Boudon Rayman, Dictionnaire de sociologie, Edition la rousse, paris, 1989, p501.

souhaitent, les individus les plus adéquats au besoin pour les placer aux endroits où ils ont les plus utiles.¹

6-La pré-enquête :

Se définit comme la première étape d'une recherche de terrain qui met en contact avec le terrain afin de réaliser notre étude, nous avons effectué notre travail de terrain dans un organisme privé « CEVITAL » qui est d'une durée de 30 jours.

Du : 18/01/2015 jusqu'au 18/02/2015 et ça dans le but de découvrir notre terrain et de recueillir les informations concernant notre thème de recherche.

7- La méthode et la technique utilisée :

Dans tout travail de recherche, l'utilisation de la méthode et les techniques adéquates au thème et au terrain sont indispensables, afin de répondre à la problématique posée et la vérification des hypothèses émises.

A- La méthode :

« La méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ».²

« La méthode est un ensemble de règles indépendant de toute recherche et des continues particulières visant surtout des processus et formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir »³

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature de thème et les objectifs de la recherche, donc en nombre large de la population d'étude

¹ Dinitri werss, la gestion des ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 2001,670.

²-Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines et social, Edition casbah, Alger, 1997, P58.

³ -Grawitz Madeleine, méthode des sciences sociale, Edition Dalloz, paris, 2001, p351.

On a opté pour la méthode quantitative à fin d'avoir le maximum des informations sur notre thème.

La validité d'une recherche dépend de la méthode utilisée, FESTINGER et KATZ ont expliqué que « quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépendant de celle des méthodes mise en œuvre ».

La méthode quantitative :

« La méthode quantitative est un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes, les mesures peuvent être ordinaires, de genre plus grand ou petit ou numérique, avec usage de calculs »¹

Selon Raymond Boudon « permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre » dans le but de mesurer le phénomène étudié ».²

Donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses, par la mise en relation des variables indépendantes et dépendantes, afin de pouvoir détecter dans notre sujet le degré d'adéquation entre le personnel et le poste occupé.

B-Technique utilisée :

Dans notre recherche on a opté pour le questionnaire comme une technique de collecte d'information, cette technique qui est beaucoup plus quantitative ; le choix de questionnaire et du nature à notre thème de recherche.

D'après Madeline Grawitz : « la technique est un ensemble de procédures opératoires rigoureuses .Bien définie transmissible susceptible d'être appliqué à

¹ -Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines et social, Edition Ceninc, QUEBEC, 1986, p06.

²Raymond Boudon, les méthodes en sociologie, 2^{eme} Edition, paris, 1970, p31.

nouveau les mêmes conditions adoptées au gaur de problèmes et de phénomènes en cause ». ¹

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ». ²

Dans notre questionnaire en trouve soit des questions fermées (oui, non), des questions ouvertes ou bien des questions semi ouvertes. Ainsi notre questionnaire se dévise en trois axes :

- Le premier axe concerne les données personnels à savoir (le sexe, l'âge, la situation familiale,.....etc.)
- Le deuxième axe porte les critères de recrutement qui comporte les éléments :(avant le recrutement tel la façon de l'obtention de l'information sur l'offre d'emplois, après le recrutement...).
- Troisième axe est basé sur des questions d'opinions.

8- L'échantillon :

L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.

Pour collecter le maximum d'information répondant aux normes de préoccupations concernant le recrutement de nouveaux salariés au sein de CEVITAL, nous somme adressé à une population de différente catégorie

¹ Grawitz Madeleine, op-cité, p383.

² Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines et social, 11^{EME} Edition casbah, Alger, 1997, P58.

Socioprofessionnelle. À travers cette dernière nous avons abouti à un échantillon de 110 salariés, donc notre échantillon est stratifié.

Définition de l'échantillon stratifié :

« Prélèvement d'un échantillon dans une population de la recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupe, constitué d'éléments ayant des caractéristiques communes. »¹

À travers cette dernière nous avons pris au hasard, un échantillon de 33/35

Qui fait 46,48% des cadres, un échantillon de 28/29, ce qui fait 39,44% des agents de maîtrise. Et 10/46 ce qui fait 14,08% des agents d'exécutants.

On a utilisé la technique de questionnaire qui est inhérent à notre méthode quantitative, il nous a permis le traitement quantitatif des informations, après la distribution de 80 questionnaires nous avons récupéré 71 questionnaires.

9- Les avantages et les difficultés rencontrés durant notre recherche :

A- Les avantages acquis :

- Cette recherche nous a appris à compter sur soi et surmonter les épreuves.
- Avoir un aperçu sur les différents côtés du domaine de travail et voir la vie professionnelle du bon et du mauvais côté.
- Apprendre et apprécier le travail de recherche et mettre en pratique, les connaissances déjà acquises durant notre parcours universitaire.
- Être en contact avec le monde du travail, nous a donné l'occasion de côtoyer les personnes du domaine professionnelles qui nous ont fait partager leur expérience et savoir-faire pendant la durée de notre stage.

¹ -Angers Maurice, op-cité, p231.

B- Les difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre recherche, plusieurs problèmes et difficultés ont entravé notre étude, ils peuvent être résumés comme suit :

- Le manque de documents au niveau de la bibliothèque de notre université afin d'enrichir le travail de recherche effectué.
- La délimitation de la période de stage a un mois ce qui nous empêcher de mieux cerner notre sujet.

Manque de fourniture des effectifs exacts de la part de la DRH, concernant les ouvriers qui travaillent dans les ateliers, à cause de leur organisation.

- Une difficulté énorme lors de la récupération des questionnaires, car il y a des cas où les travailleurs refusent de les remplir.
- Vu la nature des tâches effectuées par les travailleurs, on a pas pu faire des entretiens de type face à face.

Chapitre II : le cadre theorique de la recherche

Section I : La gestion des ressources humaines

1- Notion sur la gestion des ressources humaines :

Cette notion va nous aider à comprendre le grand intérêt qu'accorde les penseurs économique (sociologues et psychologue) ainsi le devoir de détenteurs d'entreprise (patrons), par la voie de leurs managers envers le facteur humain au milieu du travail. Il comporte des témoignages d'auteurs sur l'importance d'une stratégie de ressources humaines bien au centre d'une stratégie globale de l'entreprise pour maintenir le positionnement sur le marché et faire face aux imprévus générés par l'environnement mouvant qui entoure l'entreprise.

1-1- Les Définitions de la GRH :

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

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

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

¹ - Cadin Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, 3^{eme} Edition, Dunod, paris, 2007, p05.

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

C- La gestion des ressources humaines qui doit permettre à améliorer la communication entre les salariés et la direction, ou respectant l'ordre de hiérarchie établi dans la firme .elle représenté par un ensemble des règles de management qui favorise l'organisation, et l'efficacité au sein de l'entreprise¹.

1-2-Objectif de la gestion des ressources humaines :

La fonction des ressources humaines vis la fusion, l'intégration des objectifs de l'entreprise avec seaux des salariés cela se traduit avec une bonne adoption des moyens humains (planification à long, moyen, et court terme).la fonction ressource humaine à un triple objectif :

A-Objectif économique :

Elle doit contribuer à l'accroissement de la productivité des résultats financiers de l'entrepris, cet objectif est peut réaliser par la démission de travail, l'analyse de description du travail par sélection des candidats par des actions de formation perfectionnement et rentabilité, de développement de l'entrepris avec l'objectif de développement des ressources humaines (compétence, qualification).

B-Objectif humain :

La fonction ressource humaine rappelle aux dirigeants l'importance du facteur dans la gestion de l'entrepris la réalisation des objectifs.

L'homme peut être traité de la même manière que les facteurs technique et financier de la production².

¹ Cadin Loïc et autre ,op-cité,p10.

² Jean Marie Peretti,op-cité,P15.

L'organisation du travail doit prendre en charge le besoin et les aspirations des individus, rechercher les améliorations des relations interprofessionnelles, l'ambiance du milieu du travail.

Elle rappelle à chaque responsable la nécessité et l'importance de l'étude des comportements, de leur façon de diriger, de communiquer, de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de contrôler l'activité des subordonnés et ses propres activités.

C-Objectif d'actualisation :

il s'agit d'actualisation des connaissances, d'adaptation des compétences aux nouvelles techniques de gestion, à la nouvelle technologie, à placer l'homme sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

On planifie, organise et contrôle rationnellement sa contribution et son développement tout comme s'il était la propriété exclusive de l'entreprise.

A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut retirer.

Il est vu comme un agent, libre de toutes attaches qui peuvent rejeter toutes les contraintes organisationnelles qui les gênent.

1-3- Les grands axes de la gestion des ressources humaines :

A-Administrer :

Mettre en œuvre la législation sociale, tenir les documents imposés par la réglementation, entretenir les relations avec les services administratifs du travail, administrer les hommes, assurer leur sécurité et leur épanouissement¹.

¹ JEAN-PIERRE CITEAU, La gestion des ressources humaines, 4ème édition, Arman Colin, Paris, p 17.

Faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point faire connaître et appliquer les procédures internes¹.

B-Communiquer :

-Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchique.

-mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne

C- Gérer :

- Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations.

- Organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation.

- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leur carrière.

- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation.

- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'unité².

¹ -jean Marie Peretti,op-cité,p18.

² -Ibid,p28-35.

1-4- Évolution de la fonction ressource humaine :

- Son émergence :

L'industrie naissante utilisant une main d'œuvre très peu spécialisée dont les performances étaient faibles et les méthodes de travail étaient exclusivement empiriques.

Vers 1900, une nouvelle pensée a émergé avec F.W.TAYLOR, il s'agit de l'organisation scientifique du travail (O.S.T) qui voit le jour à travers ses expériences en tant qu'ingénieur autodidacte, il démontra que l'on pouvait augmenter l'efficacité et la performance des salariés.

Il distingue une verticale qui consistait à une séparation entre la conception et l'exécution.

Le taylorisme a favorisé l'apparition de grandes firmes dont il devient de plus en plus difficile de gérer l'ensemble de personnel.

Ainsi la fonction du personnel, comme telle est apparue au début du XX^e siècle, son rôle était réduit à une simple gestion administrative (paye, tenue, des dossiers administratifs ...etc.).

De l'administration du personnel à la gestion active des ressources humaines (après 1945)

A la suite des luttes syndicales qui contestaient les pratiques abusives de Taylorisme, le droit social voit le jour de nouvelles règles ont équilibré les¹

¹ - Petti François et autre, Introduction à la psychologie des organisations, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 1998, p 530.

conditions du marché social et ont transformé les méthodes de gestion des hommes¹

notamment avec l'influence des nouvelles pensées issues des travaux de sociologie (école des ressources humaines). ainsi les expériences d'Elton Mayo, professeur et chercheur australien émigré aux USA ont été à l'origine de la prise en compte des relations psychologiques et sociales du travail d'importants travaux succéderont durant les années cinquante dans le domaine de la motivation. Cette approche s'est inspirée de motivation sociale de la réalisation de soi (promotion, responsabilité)².

a- théorie de mouvement des relations humaines :

Le principe initiateur de ce mouvement est Elton Mayo(1880-1949)s'agit d'un groupe de spécialistes en organisation dont les travaux ont montré que l'efficacité du travail des ouvriers repose sur des considérations psychologiques et sociales .suit à ses expériences Elton Mayo souligne l'importance de prise en compte de

L'individu autant qu'homme, ainsi il a découvre la nécessité d'identifier les besoins des salariés, mais aussi les relations entre les individus et entre les groupes, afin d'améliorer les relations de travail et d'augmenter la productivité.

b- théorie de Maslow :

Abraham Maslow (1908-1970) a été l'un des premiers à se pencher sur la motivation de l'homme au travail en distinguant Cinq catégories de besoins humains .il été une hiérarchie entre eux. A chaque fois qu'un besoin inférieur est satisfait, un besoin supérieur s'impose.

1- Besoins psychologiques : ce sont les besoins naturels (boire, manger, dormir)³

¹ Petti François et autre, op- cité, p530.

² -Weiss Dimitri, les ressources humaines, édition organisation, paris, 2001, 354.

³ Ibid, p354.

2-Besoin de sécurité : il s'agit du sentiment d'appartenance à une collectivité afin de ne pas vivre isolé .il souhaite donner et recevoir de l'affection et aussi avoir des contacts avec les autres¹.

3- Besoins sociaux : il s'agit de sentiment d'appartenance à une collectivité afin de ne pas vivre isolé .Il souhaite donner et recevoir de l'affection et aussi avoir des contacts avec les autres.²

4-Besoins d'estime : en peut distinguer deux points :

- l'estime de soi : c'est-à-dire le besoin de sentir qu'on est capable de réussir ce que l'on entreprend.

- l'estime des autres : elle représente l'attrance qu'on peut avoir auprès des autres, la reconnaissance de ses mérites, le besoin d'avoir un certain prestige ou un statut social.

5-Besoins de réalisation (l'auto-accomplissement) : ce sont les besoins d'utiliser tout son potentiel ou tous ses talents d'être créatif .en utilisant l'ensemble des éléments de sa personnalité, que chaque catégorie de besoins se présente selon un certain ordre hiérarchique qu'il représente sous forme de pyramide appelée la pyramide des besoins.

c- une gestion stratégique des ressources humaines : La gestion des ressources humaines a longtemps été considérée comme un simple outil à la disposition de la stratégie de l'entreprise aujourd'hui la tendance se renverse, la relation devient plus dialectique³.

¹ Petti François et autre,op-cité, P687

² - Ibid, p687.

³ -Ibid, p688

La gestion des ressources humaines est représentée plus en amont des processus de management stratégique. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines développent des connaissances de leurs organisateurs (contexte interne) et de son environnement¹.

1-5- Autre fonction de la GRH :

Jusqu'ici dans cette section, on a résumé les principaux domaines et fonctions de la GRH, qui sont liées à notre thème de recherche (recrutement), et cela, pour donner une idée générale pour le lancement de la recherche sur le sujet ainsi, il existe d'autres domaines qui interviennent aussi dans tous les stades de la vie de l'entreprise, et on peut les citer comme suit:

- la gestion de conflits ;
- la relation sociale et syndicale ;
- la motivation et l'implication du personnel ;
- la communication et l'information ;
- les conditions et l'aménagement du temps de travail ;
- le recrutement.

Ce dernier domaine cité (recrutement) s'agit de notre thème de recherche, qui est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont il a besoin².

¹ -Plan Jean Michel, la gestion des ressources humaines, édition Economica, Paris, 2003, P243.

² -Ibid, p 244.

Au-delà ces contraintes, il est important pour l'entreprise de savoir évaluer, prévoir et valoriser les ressources humaines puis devenir un véritable atout pour l'entreprise ayant su développer ses compétences, l'esprit de collaboration, entretenir un bon climat social et peut-être même amorcer la création d'une véritable culture d'entreprise¹.

1-6-Les éléments constitutifs de la GRH :

-Des pratiques de gestion: recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...

-Des règles et des normes: juridique, convention collective, accords de branche d'entreprise, normes produites, réglementations, outils de GRH.

-Des politiques de gestion d'entreprise : déterminé par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marches, produits, structures d'activité

et des Contextes internes : mode d'organisation, niveau de qualification, routine de travail culture dominante.

-Des acteurs multiples : en interne : direction, service RH, manager, représentant de personnel, en externe : pouvoir public : syndicat, consultant, donneur d'ordre actionnaires².

1-7- La place du recrutement dans la GRH :

La gestion des ressources humaines confère à la pratique du recrutement une importance capitale : celle-ci va déterminer en partie la réussite ou l'échec à long terme de l'entreprise. car il s'agit de maximiser l'adéquation entre les besoins³

¹ -Plan jean Michel, op-cité, p354.

² -Ibid, p356.

³ - Ibid, p357.

de l'entreprise sur les plans de poste à pouvoir et les individus disponibles sur le marché du travail.

Une bonne politique de recrutement, est alors vitale pour l'entreprise .le recrutement est considéré comme une pratique d'investigation à long terme parce que les ressources humaines c'est l'ensemble de savoir des talents et des capacités techniques¹.

Section II : Le processus de recrutement

2- Notion sur le recrutement :

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations .pour être certain de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements les entreprises font appel à tout sort de tests et particulièrement des tests de personnalité .en effet l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise cout très cher et ses dernières ne doivent pas se tromper pour éviter de recommencer tout un processus de recrutement qui prend du temps et de l'argent. C'est pour cela que soit les salariés sont formés pour faire passer les tests aux candidats, soit les entreprises font appel à des organismes extérieurs pour évaluer ces candidats .les tests sont donc un moyen pour les entreprises de sécuriser leurs recrutements et ainsi connaître davantage les potentiels futurs salariés et voir s'ils correspondent à la culture de l'entreprise.

Le recrutement consiste donc de faire un choix, mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entrepris².

¹ - Plan Jean Michel, op-cité,. p786

² - Defalco Héléne, Maitriser ses recrutements, 2^{eme} édition Dunod, paris,2004,p37.

2-1- Définition de recrutement :

Le recrutement est généralement défini comme le processus à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. autrement dit le principal objectif de recrutement est d'attirer les individus qualifiés. Par ailleurs, le recrutement est tributaire de l'organisation à conserver ses employés, la fidélisation, des employés compétents et productifs¹.

2-2- Les objectifs de recrutement :

- fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle aura besoin
- augmenter les chances de réussite de processus de sélection et d'intégration des ressources humaines.
- tenir compte des considérations juridiques sociales et économiques tout au long du processus.
- réduire le risque de départ des employés lié à l'in comparabilité entre les profils d'emploi, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles.

Ressourcer l'image de l'organisation comme bon employeur.

- augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressource humaine.²

¹ - CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines, 4^{ème} Edition Vuibert, paris, 1998, p88.

² - Ibid, p 89.

Le recrutement est donc d'une importance capitale pour l'organisation puisqu'il fournit les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ses stratégies d'affaires.

2-3- Les types de recrutement :

Il existe deux types de recrutement, le choix de l'un ou de l'autre dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques des postes vacants. Ces types de recrutement se diffèrent selon leurs pratiques et surtout leurs avantages particuliers¹.

A- Le recrutement interne :

C'est un processus qui s'effectue au niveau interne, donc il fait appel aux salariés qui existent dans l'organisation. La réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de la gestion des parcours individuels qui interviennent par le biais d'outils tels que les bilans de compétence

La réussite de ce type de recrutement repose sur une maîtrise de la gestion des parcours individuelle qui interviennent par l'outil des entretiens d'appréciation, les plans de formation et de développements et les bilans de compétences.

Ce pendant bien qu'il soit souvent assimilé à la promotion interne, les candidats doivent subir les étapes normales de tout recrutement.

B- Le recrutement externe :

Le recrutement externe s'envisage seulement lorsque aucun candidat à l'intérieure de l'organisation n'est susceptible de pouvoir un poste vacant créée.²

¹ - André Boyer, panorama de la gestion ,les éditions de l'organisation ,Algerie,1997 ,p 232p243.

² - JEAN-PIERRE Citeau, op-cité, pp92-96.

Une nouvelle entreprise ou organisation n'a pas de choix ; il lui faut passer par le recrutement externe pour se pourvoir en personnel.

L'organisation peut aussi se tourner vers l'extérieur lorsqu'elle désire se doter de « sang neuf »

2-4- Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin¹.

Il consiste à un enchaînement d'étapes et d'opérations, une démarche complexe permettant à son résultat de pourvoir un. Nous pouvons citer que c'est une succession de tamis dans les mailles de plus en plus fines permettant de faire émerger à partir d'un certain nombre de candidats, le plus approprié à notre besoin.

A- Campagne de recrutement et procédure de sélection :

La définition du poste et le profil de candidature étant déterminés, l'entreprise entame la campagne de recrutement proprement dite. Elle choisit entre plusieurs alternatives.

Les responsables peuvent procéder à un recrutement interne, lorsque par le jeu de mutation ou promotion successive, ils peuvent trouver parmi leurs collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin pour pourvoir le poste en question. Lorsque ce type de recrutement est systématisé, c'est qu'il s'inscrit probablement²

¹ - JEAN François Souterrain Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, copiring, édition, Alger, 2007, p106.

² JEAN-PIERRE Citeau, op- cité, pp92-96.

dans une perspective de stabilité voir de réduction globale des effectifs ou /et dans le développement d'une gestion des carrières.¹

L'autre alternative concerne le recrutement externe. la recherche de candidatures externe renvoie à des différentes motivations :

- l'examen des différentes « pépinières » interne n'a pu aboutir sur le choix d'un candidat réunissant les exigences jugées indispensables.
- le Soussi d'alimenter le potentiel de l'entreprise de jeune diplômé ou des collaborateurs ayant capitalisé de l'expérience dans d'autres entreprises.
- l'émergence de nouvelle fonction requise et des compétences que seul le marché du travail peut éventuellement fournir.
- l'entreprise peut par ailleurs utiliser les combinaisons que lui offre, une recherche simultanément interne et externe de candidatures. Cette démarche comparative peut se présenter certains avantages, en particulier pour les entreprises qui en systématiquement procédé à des recrutements internes ; cette double approche du marché interne et externe leur permet de disposer d'éléments de comparaison sur les niveaux de qualification.

Qu'elle face ou non-appel à un cabinet de recrutement, lorsque l'entreprise décident de faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures elle dispose de nombreux moyens de prospection, en peut citer :

- les candidatures spontanées ;²

¹ -JEAN-PIERRE Citeau, op-cité p 97.

² - Ibid,p 307

- Les petites annonces ; les réseaux institutionnels (association d'anciens, établissement d'enseignement) ;
- Les réseaux professionnels (pole emplois, APEC, cap emplois, maison de l'emploi,...) ;
- Les relations personnelles ;
- Les sites internet spécialisés, le « Job Boards »ou site emplois sont en pleine évolution depuis quelques années et drainent enivrent 10 « pour cent » des propositions des emplois ;
- Les journaux, les médiats¹ ;

Le recours à l'un ou l'autre de ces supports est lié pour une bonne part à la stratégie de recrutement des entreprises et aux »segments du marché »auxquels elle souhaite adresser.

Dans un recrutement de jeunes cadres, par exemple, on préférera élargir au maximum l'horizon des candidatures en utilisant les différents accès au marché du travail, au contraire dans un recrutement de spécialiste, on pointera prestement sur une cible bien déterminée.

La lecture des petites annonces parues dans différents médiats montre que les entreprises semblent aujourd'hui accorde un soin tout particulier pour attirer les meilleurs candidats.²

¹ - JEAN-PIERRE Citeau, op-cité, p 105.

² - Ibid, p 106.

Mais plus encore, le développement relation privilégiée avec tel ou tel établissement d'étudiant et la politique de présence systématique lors des différents salons ou forums emploi souligne que susciter des candidatures devient essentiel dans le recrutement.

B- L'analyse de curriculum vitae :

Quel se soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre (manuscrite) et d'un CV. Le processus de sélection se débute donc par l'analyse de ces lettres et CV.

Cette première opération de tapissage a pour but de retenir des candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt. L'examine des candidatures se fait sur des critères relativement simples et objectifs ; ils correspondant à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur. On peut distinguer¹

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

Cette première phase de processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été retenus, par une série d'investigation visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt²

¹ -JEAN-PIERRE Citeau, op-cité, p 45.

² -Ibid, p 46.

que présentent leur candidature pour le poste à pourvoir. À ce stade interviennent diverses procédures que l'évolution des modalités de recrutement tend aujourd'hui à banaliser.

Cerner le plus possible la personnalité du candidat pour prédire ses comportements professionnels et son adaptabilité au poste de travail est le but de tout recruteur.

Puisant dans les divers registres et instruments développés par la psychologie, le responsable de recrutement utilisera souvent la graphologie, quelquefois encore les tests psychotechniques ou les tests d'aptitudes, de plus en plus fréquemment les inventaires de personnalité et systématiquement les entreprises.

La valeur prédictive de cette instrumentation est d'avantages reconnue à l'utilisation combinée de différents outils, qui peut faire apparaître des convergences pertinentes, plus qu'à la mesure opérée, si précise soit elle, par un seul de ces processus opératoires.

L'augmentation de la fréquence de l'emploi simultané de ces divers instruments confirme bien la manière dont ils sont concrètement utilisés aujourd'hui¹.

C- les tests dans le processus de sélection :

On distingue généralement trois grands types de tests dont la fréquence d'utilisation est aujourd'hui inégalement répartie.

- Les tests d'aptitudes :

Sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétence du candidat sur un¹

¹-JEAN-PIERRE Citeau, op-cité,p57.

registre très précis .ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emplois d'exécution ; on mesura par exemple, l'habilité d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylographie.

- les tests psychotechniques :

S'intéresse soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats .bien qu'un peut « démodés » ces tests constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale).

- les tests de personnalité : ont pour objectif de « lever un coin du voile »qui entoure le mystère de l'individu .en effet si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son « équation personnelle », ses aptitudes relationnelles en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs. Deux types de démarches peuvent être envisagés¹ :

1- Les tests projectifs :

S'appuient pour beaucoup sur certains développements théoriques et pratique de la psychanalyse (test d'association de mot de C. Jung).un test projectif consiste à présenter à un individu un matériel le moins structuré possible (par exemple, les fameuses taches d'encre de Rorschach) et à lui demander de la structuré à sa guise dans un discours de relation à l'image. Cette interprétation de la chose vue ne peut s'accomplir qu'en révélant, qu'en projetant, la structure profonde de la personnalité du sujet .Ce type de méthode d'exploration de personnalité.¹

¹ CITEAU Jean-Pierre, OP. Cité, p 95.

En édifiant un matériel très restrictif au plan de l'information objective, repos sur l'acte perceptif au sujet et nécessite des compétences très spécifiques psychoclinicien pour interpréter le discours du sujet. La nature très particulière de ce mode d'investigation ne le rend pas très approprié au contexte du recrutement.

1- Les tests de personnalité :

(ou questionnaire de personnalité) ont pour objectif d'identifier les traits dominants et récurrents des comportements généraux et /ou professionnelle d'un individu et de rechercher à établir des liens privilégiés permettant de dégager des « types » de personnalité .ils se réfèrent implicitement à certaines typologies de la personnalité.

Ces outils, dont la conception initiale, remontent à une quarantaine d'années et se sont développés et généraliser dans le monde professionnel beaucoup plus récemment. Ils ont tous, à peu près, une configuration semblable même s'ils diffèrent quant aux facteurs de personnalité étudiés et si certains proposent aujourd'hui des extensions fonctionnelles multiples (évaluation du potentiel, orientation professionnelle...) ¹

Les principaux inventaires de personnalité utilisée notamment lors des campagnes de recrutement par les entreprises et les cabinets de consultants sont performance écho, Sigmund et ses déclinaisons.

Les inventaires de personnalité ont beaucoup gagné en fiabilité (réurrence des résultats Pour un même individu ayant passé le test à plusieurs reprises dans des périodes espacées) et en sensibilité (pouvoir discriminant d'un test permettant de caractériser avec précision les traits distinctifs d'un ensemble de sujets) .cette amélioration de leur validité augmente leur « pouvoir prédictif » et explique²

¹ - JEAN-PIERRE CITEAU, OP. Cité, p 98.

² - Ibid, p 99.

surement l'utilisation, de plus en plus fréquente (65% des recrutements) de ses outils d'aide au recrutement par les recruteurs.

Imparfait dans leur capacité à travers des repères significatifs et fiables, les approches que nous venons d'énumérer ont laissé une place pour d'autres méthodes, la graphologie est la morphopsychologie.

La graphologie du postulat que la diversité des formes d'écriture reflète la diversité de personnalité et qu'il est donc possible d'inférer les traits de personnalité à partir de leur manifestation graphique (là encore, on voit les liens étroits avec les approches typologiques de la personnalité). c'est une démarche qui n'est pas très récente de son principe, mais que les progrès de la psychologie ont permis d'améliorer et de systématiser.

Le travail d'analyse graphologique consiste donc à trouver un lien entre le signe graphique et le sens psychologique. plusieurs composants graphiques vont être pris en considération simultanément: la pression, le type de mouvement, hauteur du corps des lettres, l'inclinaison, l'orientation, la direction des lignes, le degré de¹ structure, l'angularité, le prolongement du tracé, l'espacement afin d'établir le profil psychologique du scripteur.

Près de 90% des entreprises qui mènent régulièrement des opérations de recrutement reconnaissent recourir systématiquement ou très souvent à la graphologie.

A l'instar des vieilles catégories morphologiques et de tempérament formulé par Hippocrate, dès le Ve siècle av. J.-C., la morphopsychologie propose d'établir des liens étroits entre les caractéristiques morphologiques d'une personne et sa personnalité².

¹ JEAN-PIERRE CITEAU, OP. Cité, p 99.

² - Ibid, p 100.

Développée et actualisée par le docteur Corman, la morphologie rencontre probablement plus de réticences et de scepticisme que la graphologie puisqu'à peine 20% des entreprises déclarent recourir régulièrement à cette méthode. Ses promoteurs défendent la méthode en estimant que si des impressions doivent être établies à partir de « l'allure » d'une personne il est préférable qu'elles soient davantage le produit d'une démarche analytique plus que la traduction de certains préjugés.

Ces méthodologies (graphologie et morphopsychologie) sont ici énumérées, car utilisées par un certain nombre de professionnels RH mais bien souvent l'aspect scientifique reste à démontrer.

C- L'entretien de recrutement ou le face à face :

L'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations (fait par ailleurs) relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.

On imagine mal appréhender les contours essentiels d'un individu et établir ses chances d'intégration dans l'entreprise sans envisager, au moins au moment décisif de la procédure de sélection, une relation privilégiée de communication personnelle.¹

En dehors des entretiens de présélection, qui ont lieu dans les premiers moments de la procédure et dont l'objet est de compléter les informations sur le candidat pour se forger une première impression, l'entretien de sélection proprement dit se situe au stade final et a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste.

A ce stade, les différents candidats encore présents ayant tous des proximités importantes avec le profil du poste, il s'agit plus d'un choix que d'une élimination².

¹ - JEAN-PIERRE CITEAU, OP-CITÉ, p 135.

² - Ibid, p 136.

L'entretien de sélection doit satisfaire aux règles du conduit d'un entretien « semi-directif »

Et s'articuler autour de 3 périodes successives :

- **La préparation de l'entretien** : est primordiale compte tenu du temps finalement limité dont dispose le recruteur pour approfondir la connaissance d'un candidat. Elle doit permettre à l'interviewer, d'une part de vérifier les exigences et le contexte du poste à pourvoir et d'apprécier les différentes informations dont il dispose déjà sur les candidats qu'il va recevoir, d'autre part de mettre au point un guide d'entretien (canevas ou conducteur d'entretien).les inventaire de personnalité, dont nous venons évoqués dans le point précédent, peuvent servir de support à la conduite d'entretien

- le déroulement de l'entretien : établis la « relation de face à face » entre les responsables de l'entreprise et le candidat. Au terme de cet entretien le recruteur doit pouvoir disposer des informations propres à faire un choix défini quant à la personne devant occuper le poste.il s'organise en trois phases :

- la présentation sert à mettre à l'aise le candidat, situer le cadre et les modalités de l'entretien, identifier les interlocuteurs.

- le développement cherche à recueillir les données les plus pertinentes possible sur les compétences, les comportements, les motivations du candidat. Un ensemble de questions organisées invite le candidat à exprimer les événements vécus, les perceptions, les conceptions qui peuvent traduire les traces de ses potentiels et leur conformité aux exigences de l'entreprise. Le travail de l'interviewer est difficile, car il suppose des facultés d'écoute importantes.

- la conclusion aboutit à synthétiser l'ensemble des réponses faites par le candidat et à lui faire part des principaux enseignements que le recruteur tire de cet entretien en envisageant éventuellement les étapes ultérieures et leur échéances¹.

1- PIERRE JEAN Citeau , OP-Cité, p 138.

- **l'exploitation de l'entretien** : l'entretien étant terminé, il reste à formaliser les conclusions qui peuvent être fait au sujet du candidat vis-à-vis du profil de poste, et des possibilités d'évolution, vis- à- vis des autres candidats reçus en entretien .la réussite d'un entretien et donc liée aux conclusions ou hypothèses que l'on peut établir quant à la pertinence de la candidature considérer et donc au pronostic d'intégration du candidat.

Mais cette réussi est aussi largement tributaire du type de relation s'établissant entre l'interviewer et l'interviewé, du respect par l'interviewer, d'un certain nombre de règles liées à l'organisation de l'entretien et aux conditions matérielles de sons déroulement.

Bien que le recrutement et les entretiens aient pu être conduit par le responsable du recrutement ou un responsable du personnel, le choix définitif appartient en principe au responsable hiérarchique directement concerné par le recrutement .d'une part, parce qu'un certain nombre d'opérations administratives vont être nécessaires à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, rédaction du contrat de travail, vérification des diplômes)¹

Et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié. L'expérience du conduit du recrutement permet de constater que si les recruteurs considèrent l'analyse détaillée des CV et l'entretien comme des procédures incontournables du recrutement, ils ont par contre des positions contradictoires à l'égard des outils de sélection. Ils émettent volontiers de virulentes critiques au sujet de certains outils de sélection pour mieux qualifier ceux qu'ils utilisent alors qu'ils n'ont finalement guère de caractères scientifiques ou d'avantage prédictifs².

¹ JEAN-PIERRE Citeau, OP-Cité, p 160.

² Ibid, p 161.

Le choix des outils de sélection n'a donc pas toujours de fondement strictement objectif. Il est bien souvent fonction :

- De la nature de recrutement (interne ou externe)
- De la nature de l'emploi, de ses conditions d'exercice, de ses exigences, de son environnement,...
- De la fiabilité et des valeurs prédictives reconnues à ces outils
- De la capacité de ceux qui auront à utiliser ces outils et donc de l'expérience des recruteurs
- Des délais et des moyens dont l'entreprise dispose pour mener le recrutement.

D- décision d'embauche :

A cette étape, un nombre restreint de candidats restent en place, trois à quatre au maximum les candidats retenus ont un potentiel équivalent, bien que les composantes de potentiel ne soient pas identiques. Il convient donc de trancher et il apparaît naturel que les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir opèrent cette dernière sélection se sont eux en effet qui connaissent l'environnement dans lequel aura à exprimer le potentiel du candidat et qui devront travailler avec lui.

La décision finale est prise rapidement et signifiée dans les plus brefs délais à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent. L'étude des causes de désistement est très enrichissante du point de vue :

- de la technique du recrutement : qui peut avoir un impact négatif sur les postulants, détournant de l'entreprise.¹

¹ - JEAN-PIERRE CITEAU, OP-CITÉ, p 175.

- les conditions offertes par l'entreprise : qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché du travail¹.

¹ - JEAN-PIERRE Citeau, OP. Cité, p 170.

Partie pratique

Chapitre III : le cadre pratique de la recherche

Section I : la présentation de l'entreprise CEVITAL et sa procédure de recrutement :

I- la présentation de l'entreprise CEVITAL

1- Présentation de complexe CEVITAL :

CEVITAL est une société par action au capital de 6 milliard de DA totalement détenue par la famille : « REBRAB »

ELLE était créée en 1998, pour répondre au besoin du marché national en matière des huiles alimentaires.

Le but des travaux de réalisation était exactement au 8mai 1998, le complexe CEVITAL est conçue pour un régime de travail continu (24/24h) (l'équipe de travail (3x8) et CEVITAL vient de (C'EST VITAL) cette appellation trouve son origine dans le fait que cette entreprise produit des produits vitaux pour l'individu (l'huile, la margarine, sucre).

2- Implantation :

CEVITAL implanté à l'extrême est du port de Bejaïa chose qui lui offert d'important avantages de proximité économique de port, d'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU.

Une partie des constructions est située dans le port à 200ml du quai.

Alors que la plus grande partie de ses installations est édifiée sur un terrain récupéré d'une des décharges publiques situées à proximité du port¹.

¹ – Source CEVITAL.

Ce terrain était spongieux marécageux, donc inconstructible, si ce n'est l'investissement important consentie et la dernière technologie de

Consolidation des sols utilisée (remplacement du sol sur 18m de profondeur par le système de colonnes ballastées, 315km de colonnes ballastées de 18m chacune en été réalisé).

3- Les activités de CEVITAL :

Complexe agro-alimentaire composé de plusieurs unités de production et ses activités peuvent être résumé de la manière suivante :

A- Raffinerie d'huile :

CEVITAL à débuter son activité par le conditionnement des huiles raffinées, sa capacité est 570000 tonnes /an soit 14 du besoin du marché national, le pays est passé du stade d'importateur à celui des exportateurs.

B- Conditionnement d'huile raffinée :

Cette activité consiste à mettre l'huile dans des bouteilles soit de 1L ou des 5L, cette unité de conditionnement dispose actuellement de trois chaînes de production entièrement automatisée (machine à commande numérique) et d'un quatrième chaîne en phase de montage.

C- Raffinerie de sucre :

Lancé au début de l'année 2003 avec une capacité de 600000 tonnes/an, soit 60 des besoins du marché national¹.

¹ - Source CEVITAL.

D- Margarinerie :

Elle est lancée récemment avec une capacité de 180000 tonnes /an.

-Silos portuaire : 182000 tonnes-Terminal de déchargement portuaire 2000tonnes/heure.

4- Les effectifs et les emplois :

L'effectif actuelle de CEVITAL est plus de 2350 personnes réparti entre les différents directions et unités de production, et donnée n'est pas fixe, par ce que il peut s'accroît ou décroît selon le besoin exprimé par l'entreprise CEVITAL.

CEVITAL à crée 2350 postes de travail en 4ans. Soit en moyen 600emplois par an.

5- Missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité des huiles, de la margarine et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but satisfaire le client et le fidéliser et les objectifs de cette entreprise peu vent être résumé comme suit :

- l'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- l'importation des grains oléagineux pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- l'optimisation de ses offres d'emplois sur le marché du travail;¹

¹ – Source CEVITAL.

- encouragement des agriculteurs par des aides financière pour la production locale des graines oléagineuses¹.

II- la procédure de recrutement à « CEVITAL »

Cette procédure à pour objet de décrire les règles de recrutement pour avoir un poste vacant à CEVITAL.

Elle s'applique sur l'ensemble de direction de CEVITAL, pour tout nouveau recrutement.

1- Les conditions préalables atout recrutement :

Tout postulant à un emploi, au sein des services de CEVITAL, doit impérativement satisfaire les conditions suivantes, notamment :

- Etre âgé de 18ans minimum.
- Justifier de sa position vis-à vis du service national ;
- Satisfaire à la procédure et à la condition de sélection en vigueur à CEVITAL.
- Satisfaire aux critères du poste vacant ;
- Tout démarche de recrutement ne doit être entreprise, que si un poste de travail est réellement vacant, et figure dans l'organigramme approuve par le précédent directeur général.²

¹ – Journal Liberté, Quotidien Algérien, N° 3855, du vendredi 27 au samedi 28 Mai2005, 07.

² –Source CEVITAL.

2- Constitution du dossier de recrutement :

Le dossier de recrutement doit comporter les pièces suivantes :

Les copies certifiées conformes des diplômes et /ou certificats attestant des trois photos d'identité .les certificats de travail délivré par les éventuels employeurs ;

Pièce justifiant la position vis-à-vis du service national.

3- Expression d'un besoin de recrutement :

Si un poste de travail est devenu vacant dans une structure, le directeur de la structure peut exprimer le besoin de recrutement, par la (démarche de recrutement) annexée à cette procédure, et adressée au directeur des ressources humaines, la demande et accompagnée des fiches (définition d'emploi) et (profil requis) du post à pouvoir.

4- Centre de décision de recrutement :

La décision de recrutement est du ressort exclusif de la direction générale adjoint et/ou du président directeur général.

En cas de recrutement (négatif) la procédure de recrutement s'arrête, le dossier est retourné au demandeur.

En cas de mention (positif) la procédure de recrutement continue.¹

¹ – Source CEVITAL.

5- Lancement d'une opération de recrutement :

a- Recrutement interne :

Dans le cas où le recrutement des employés de CEVITAL disposerait du profil et en position socioprofessionnelle immédiatement inférieur à

celle du poste à pourvoir inférieur à celle du poste, le recrutement interne et favorise dans ce cas, le directeur des ressources humaines lance, par voie d'affichage, la voie de recrutement interne.

b- Recrutement externe :

En absence de possibilité de recrutement interne, la voie du recrutement externe et employée.

Le recrutement externe s'opérer par le recours : Aux candidatures déjà enregistrées, en priorité.

Aux avis de recrutement, par voie de presse ou autre, en absence de candidature enregistrée pendant au profil souhaité.

6- Sélection des candidatures :

A- Présentation :

La direction des ressources humaines rassemble toutes les candidatures internes ou externes déjà enregistrées et répondant au profil requis du poste à pourvoir.¹

¹ – Source CEVITAL.

Le dossier constituer et ensuite transmet aux demandeuses pour une sélection de trois candidats pour un poste à pouvoir, les résultats de la présélection sont transmis au directeur des ressources humaines en vue d'appeler les candidats, présélectionner pour les épreuves de sélection et à la date fixée par le recrutement.

B- La sélection :

Dès la présélection, le demandeur prépare les épreuves de sélection :

- Épreuves écrites orales
- Épreuve pratique

Il désigne en outre, une commission composée de trois personnes qui apurant la chance de l'accueil des candidats et des opérations de sélection

Les résultats de sélection sont consignés sur le modèle « sélection de candidats »annexé à cette procédure à transmettre au directeur des ressources humaines qui procède à l'engagement du candidat retenu avant

l'embauche, le candidat retenu subit une visite médicale au centre de CEVITAL

- en cas de nous acceptation, le candidat et refusé, la direction des ressources humaines fait appel au deuxième de la liste de sélection ;
- en cas d'acceptation, le candidat est invité à compléter son dossier.

Le dossier de candidature était complet, le candidat est embauché.¹

¹ – Source CEVITAL.

7- Embauche d'un candidat sélectionné :

À l'embauche, le candidat signe le contrat du travail, modèle de la procédure (contrat de travail), le directeur des ressources humaines signe à son tour et présente le candidat au demandeur.

Une copie de contrat de travail est une seule intéressée, une copie est classée au dossier de l'intéressé.

Le demandeur fait signe, au nouvel employé, le procès-verbal d'installation, modèle joint en annexe de cette procédure, signe à son tour et remet une copie à l'intéressé, une copie à la direction des ressources humaines, et classe une copie à son niveau¹

¹ -Source CEVITAL.

**Analyse et
interprétation des
résultats**

Section II : analyse et interprétation des résultats**Tableau N°1 : la répartition des enquêtés selon l'âge**

| Age | Effectif | Pourcentage |
|------------|----------|-------------|
| 18-25 | 01 | 1,40 % |
| 26 -32 | 48 | 67,61% |
| 33 et plus | 22 | 30,99% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les données de ce tableau, on constate qu'il est utile de signaler que notre échantillon d'étude est relativement jeune, leurs âges varient entre 26 et 32 ans et représentent un pourcentage de 67,61% par rapport à la deuxième catégorie qui va au-delà de 33ans avec un pourcentage de 30,99%.

Cela explique que CEVITAL reforme une potentialité de personnes jeunes qui peuvent apporter du dynamisme à l'entreprise avec de bonnes capacités de travail.

Tableau N°2 : la répartition des enquêtés selon le sexe

| Sexe | Effectif | Pourcentage |
|----------|----------|-------------|
| Masculin | 48 | 67,61% |
| Féminin | 23 | 32,39% |
| Total | 71 | 100 % |

D'après les chiffres de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 67,61% par contre un pourcentage de 32,39% de sexe féminin, cela s'explique par le fait que la nature de travail demande des conditions physiques.

Tableau N° 3 : la répartition des enquêtés selon la situation familiale

| Situation familiale | Effectif | Pourcentage |
|---------------------|----------|-------------|
| Célibataire | 30 | 42,25% |
| Marié | 41 | 57,75% |
| Divorcé | 00 | 00% |
| Veuf | 00 | 00% |
| Total | 71 | 100% |

Ce tableau statistique montre que les mariés représentent la situation familiale la plus élevée avec un pourcentage de 57,75%, les célibataires représentent un pourcentage de 42,25% par contre le taux des personnes divorcées et veuves est de 00%.

On remarque dans ce tableau que les mariés sont majoritaires cela veut dire qu'il ya une certaine stabilité d'emploi dans cette entreprise, ainsi les avantages accordés aux salariés leur ont permis d'avoir une assurance de fonder des foyers.

Tableau N°4 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | Effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Primaire | 00 | 00% |
| Moyen | 6 | 8,45% |
| Secondaire | 18 | 25,35 % |
| Universitaire | 47 | 66,20% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les données du tableau ci-dessus, la grande majorité des salariés de notre population d'étude ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 66,20%, 25,35% pour les gens qui ont un niveau secondaire et ceux qui ont un niveau moyen représentent 8,45%.

Cela s'explique par le fait que l'entreprise CEVITAL exige un profil d'un niveau élevé lors du recrutement afin d'assurer une adéquation entre la main d'œuvre recrutée et le poste occupé.

Les postes dont le profil ne demande pas un niveau élevé tel que les ouvriers spécialisés, les chauffeurs, les agents d'entretien... sont par contre occupés par des salariés avec un niveau d'instruction moyen.

Tableau N°5 : la répartition des enquêtés selon le lieu de résidence

| Lieu de résidence | Effectif | Pourcentage |
|-------------------|----------|-------------|
| Wilaya | 63 | 88,73% |
| Hors wilaya | 08 | 11,27% |
| Total | 71 | 100% |

On constate d'après les données indiquées dans ce tableau que la grande majorité des enquêtés habitent à Bejaïa et représente un pourcentage de 88,73%.

Cette situation s'explique par le fait que ce complexe se trouve à Bejaïa et cela convient parfaitement aux résidences des travailleurs. On peut dire aussi que CEVITAL préfère la proximité géographique lors du recrutement en vue d'éviter les retards et le phénomène d'absentéisme qui influent négativement sur la production.

Tableau N°6 : la répartition des enquêtés selon la date de recrutement

| Date de recrutement | Effectif | Pourcentage |
|---------------------|----------|-------------|
| 1998-2002 | 8 | 11,27% |
| 2003-2007 | 23 | 32,40% |
| 2008 et plus | 40 | 56,33% |
| Total | 71 | 100% |

On constate d'après le tableau, une évolution croissante entre les années 2003-2007 soit de 32,40% et cela évolue de plus en plus pour atteindre les 56,33% pour la période 2008 et plus. On peut justifier cette situation par le lancement de plusieurs directions, donc une demande importante d'effectifs afin de combler ses divers besoins en main d'œuvre.

Tableau N°7 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

| catégorie | Effectif | Pourcentage |
|-------------------|----------|-------------|
| Cadre | 33 | 46,48% |
| Agent de maitrise | 28 | 39,44% |
| Agent exécutant | 10 | 14,08% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les données de ce tableau on constate que 46,48% des enquêtés sont des cadres, cela est dû au département d'appartenance qui est le département de développement et qui détient les employés les plus rémunérés par rapport aux agents de maitrise avec un pourcentage de 38,44% des éléments de notre échantillon, suivi par 14,18 % des enquêtés qui occupent des différents postes tels que les agents d'exécution.

Cela s'explique par la nature des tâches effectuées au sein de CEVITAL.

Tableau N°08 : la répartition des enquêtés selon la période de chômage

| La période de chômage | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------|----------|-------------|
| Oui | 42 | 59,15% |
| Non | 29 | 40,85% |
| Total | 71 | 100% |

Dans ce tableau on remarque que la majorité de notre échantillon a vécu une période de chômage avec une durée d'un an et plus, leur pourcentage est de 59,15%, par contre 40,85% de l'échantillon n'ont pas goûté au chômage après avoir obtenu leur diplôme, ces derniers ont été directement recrutés.

Tableau N °09 : la manière d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement :

| L'information sur l'offre du recrutement | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Annonce dans le journal | 1 | 1,41% |
| Demande spontanée | 27 | 38,03 % |
| Agence d'emplois | 00 | 00% |
| Connaissance au sein de l'entreprise | 43 | 60,56% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les données de ce tableau statistique, nous constatons que 60.56% des interrogés de notre enquête ont recours à leurs connaissances au sein de l'entreprise pour bénéficier d'un emploi, suivi par 38.03% pour ceux qui ont eu l'information à travers la réponse à leur demande spontanée, par contre, on remarque qu'une minorité de 1.41% et 00% pour ceux qui ont été informés par annonce sur le journal et l'agence d'emplois.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL fait appel au marché informel dans le recrutement qui est une source moins couteuse et plus garante pour l'entreprise, ce qui indique l'importance des relations familiales, personnelles ou amicales pour avoir un poste de travail.

Tableau N°10 : la répartition des enquêtés selon le fait d'avoir subi des tests de sélection

| Subis des tests de sélection | Effectif | Pourcentage |
|------------------------------|----------|-------------|
| Oui | 58 | 81,69% |
| Non | 13 | 18,31% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les résultats obtenus dans ce tableau on constate que la plupart des enquêtés ont subi des tests de sélection avec un pourcentage de 81,69% par contre 18,31% de nos enquêtés n'ont pas subi de tests de sélection.

On peut déduire que la procédure de recrutement au niveau de CEVITAL s'effectue par des tests de sélection (test psychopédagogique, test d'essai au travail et test psychotechnique), afin d'assurer le bon déroulement de l'opération de recrutement.

Tableau N°11 : répartition des enquêtés selon les critères de sélection

| Critère de sélection | Effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Diplôme | 20 | 28,17% |
| Expérience | 36 | 50,70% |
| Compétence | 15 | 21,13% |
| Total | 71 | 100% |

On peut déduire des données du tableau ci-dessus que 50,70% des enquêtés ont une expérience dans le domaine, ceux qui sont diplômés représentent un pourcentage de 28,17%, par contre on remarque que peu de gens ont eu leurs postes acquis grâce aux compétences acquises avec un pourcentage de 21,13 %.

On peut dire que l'expérience professionnelle au sein de l'entreprise CEVITAL et le facteur le plus important dans la sélection des candidats.

Tableau N°12 : répartition des enquêtés selon le contrat de travail

| Contrat de travail | Effectif | Pourcentage |
|--------------------|----------|-------------|
| CDI | 46 | 64,79% |
| CDD | 25 | 35,21% |
| Total | 71 | 100% |

D'après les données de ce tableau statistique, nous constatons que 64,79% des enquêtés travaillent dans le cadre de CDI et que 35,21 % ont été soumis à un contrat avec une durée déterminée CDD.

Cela s'explique par un grand besoin d'effectifs en position de CDI à l'ouverture de l'usine (durant les 05 premières années),actuellement, ils sont de plus en plus positionnés en CDD.

Tableau N°13 : la répartition de l'échantillon selon la réussite d'intégration

| La réussite de l'intégration | Effectif | Pourcentage |
|------------------------------|----------|-------------|
| Oui | 59 | 83,10% |
| Non | 12 | 16,90% |
| Total | 71 | 100% |

D'après ce tableau nous constatons que 83 ,10% de la population enquêtée ont réussi à s'intégrer facilement dans cette entreprise, par contre 16,90% déclarent le contraire.

Cela s'explique par la motivation fournie par l'entreprise en termes d'esprit ouvert ainsi que de bonnes relations créées entre salariés.

Tableau N°14 : la relation entre l'année de recrutement et les bases de recrutement

| Base de recrutement Année de recrutement | Diplôme | | Expérience | | Compétence | | Total | |
|---|---------|-------|------------|-------|------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1998-2002 | 1 | 12,50 | 5 | 62,50 | 2 | 25 | 8 | 100 |
| 2003-2007 | 8 | 34,79 | 12 | 52,17 | 3 | 13,04 | 23 | 100 |
| 2008 et plus | 11 | 27,50 | 19 | 47,50 | 10 | 25 | 40 | 100 |
| Total | 20 | 28,17 | 36 | 50,70 | 15 | 21,13 | 71 | 100 |

D'après les données réparties dans ce tableau on constate que 50,70% de notre population d'étude était recrutée à base de leur expérience, ils sont répartis comme suit : 62,5% entre 1998-2002, 52,17% entre 2003-2007 et 47,5% à partir de 2008. Par contre, 28,17% de notre population d'étude était recrutée à base de leur diplôme, ils sont répartis comme suit : 34,79% entre 2003-2007, 27,5% à partir de 2008 et les recrutés entre 1998-2002 représentent 12,5%.

D'après notre analyse, on constate que depuis la période 1998-2002 l'expérience prend un rôle très important afin de profiter des connaissances acquises pour un bon fonctionnement de l'usine.

Tableau N°15 : la répartition entre la formation initiale et la période d'essai

| Période d'essai Formation initiale | OUI | | NON | | TOTAL | |
|---|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Adéquate | 42 | 85,71 | 7 | 14,29 | 49 | 100 |
| Non adéquate | 14 | 63,64 | 8 | 36,36 | 22 | 100 |
| Total | 56 | 78,87 | 15 | 21,13 | 71 | 100 |

D'après les données de on peut dire que 78,87% des salariés ont passé la période d'essai et ont fait des formations avec un pourcentage de 85,71% et 36,36% parmi les salariés confirment le contraire, c'est-à-dire ils n'ont pas passé une période d'essai et l'absence de l'adéquation de la formation initiale.

Conformément aux résultats de ce tableau, nous constatons que les majorités des salariés trouvent une adéquation entre la période d'essai et la formation initiale avec un taux élevé.

Tableau N°16 : la relation entre le sexe et les moyens utilisés sur l'offre d'emplois

| Offre d'emploi Sexe | Journal | | Demande | | Agence | | Connaissance | | Total | |
|-------------------------------|---------|------|---------|-------|--------|----|--------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Masculin | 1 | 2,08 | 15 | 31,25 | 0 | 00 | 32 | 66,67 | 48 | 100 |
| Féminin | 0 | 00 | 12 | 52,17 | 0 | 00 | 11 | 47,83 | 23 | 100 |
| Total | 1 | 1,41 | 27 | 38,03 | 0 | 00 | 43 | 60,56 | 71 | 100 |

D'après ce tableau en remarque que 66,67% des employés de sexe masculin ont obtenu l'information sur l'offre d'emplois et 31,25% par une demande spontanée, par contre 2,08% sont informés par des annonces dans le journal.

Tandis que 52,17% des employés de sexe féminin ont obtenu l'information par une demande spontanée et 47,83% par une connaissance au sein de l'entreprise.

Cette chose s'explique par le fait que les gens ont des connaissances au sein de l'entreprise et qui leur avez permis de déclencher des emplois.

Tableau N°17 : la relation entre la période de recrutement et la période de chômage

| Période de chômage Date de recrutement | Oui | | Non | | Total | |
|---|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| 1998-2002 | 6 | 75 | 2 | 25 | 8 | 100 |
| 2003-2007 | 10 | 43,48 | 13 | 56,52 | 23 | 100 |
| 2008 et plus | 26 | 65 | 14 | 35 | 40 | 100 |
| Total | 42 | 59,15 | 29 | 40,85 | 71 | 100 |

On constate d'après ce tableau que 59,15% ont vécu une période de chômage pendant une longue durée pour la période de 1998-2002 suivis de 65 % pour ceux qui ont été recrutés durant les années 2008 et plus et 43,48 % pour ceux qui ont été recrutés durant 2003-2007. En revanche, on remarque que 56 % des enquêtés n'ont pas vécu une période de chômage entre 2003-2007, par contre 35% des recrutés à partir de 2008.

Cela montre que plus qu'une personne possède des liens sociaux plus il a des chances de trouver du travail ce qui veut dire que les liens sociaux jouent un rôle important dans le processus de recrutement, comme il peut s'agir d'une question de chance.

Tableau N°18 : la relation entre le niveau d'instruction et l'adéquation au poste

| Adéquation Niveau d'instruction | Adéquat | | Non adéquat | | Total | |
|---------------------------------------|---------|-------|-------------|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Primaire | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 100 |
| Moyen | 4 | 66,67 | 2 | 33,33 | 6 | 100 |
| Secondaire | 15 | 83,33 | 3 | 16,67 | 18 | 100 |
| Universitaire | 37 | 78,72 | 10 | 21,28 | 47 | 100 |
| Total | 56 | 78,87 | 15 | 21,13 | 71 | 100 |

Conformément aux données réparties dans ce tableau, on constate que 78,87 % de notre échantillon trouve leur poste adéquat par rapport à leur niveau d'instruction contre seulement 21,13 % qui trouvent le contraire (non adéquat), pour ce qui trouvent le poste occupé adéquat, ils sont répartis comme suit : 83,33% secondaires, 78,72% universitaires, 66,67% moyens et 00 % pour les gens qui ont un niveau d'instruction primaire.

Tandis que les salariés qui trouvent l'inadéquation sont répartis comme suit : 33,33% ont un niveau moyen, 21,28 % universitaires et 16,67 % secondaires.

Nous pouvons constater que la majorité de nos enquêtés trouvent leur poste adéquat, ce qui les pousse à être rapidement opérationnels, nous pourrions dire que leurs bases de connaissances théoriques acquises et peuvent les concrétiser aussi vite sur le terrain, ce qui permet à l'entreprise CEVITAL d'aller vers l'avant.

Tableau N° 19 : la relation entre les tests de sélection et la catégorie socioprofessionnelle

| Subit des Tests Catégorie | OUI | | NON | | TOTAL | |
|------------------------------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 33 | 100 | 00 | 00 | 33 | 100 |
| Agent de maitrise | 23 | 82,14 | 5 | 17,86 | 28 | 100 |
| Agent d'exécutant | 2 | 20 | 8 | 80 | 10 | 100 |
| Total | 58 | 81,69 | 13 | 18,31 | 71 | 100 |

D'après ce tableau on constate que le taux de ce qui on fait des tests de sélection et de 81,69 % par contre 18,31 % des salariées n'on pas fait des tests de sélection.

D'après l'analyse on voit que la totalité des cadres ont subi des tests de sélection d'un pourcentage de 100 % par contre 82 ,14 %des agents de maitrise, et 17,86 % qui ont pas subi des tests de sélection et un pourcentage de 20 des agents d'exécutant qui non pas subi des tests.

On déduit que la DRH de l'entreprise CEVITAL, classe ces salariés selon divers catégories et cela est dû particulièrement au département d'appartenance (développement= catégorie Cadre ; administration = T = maitrise....).

Tableau N°20 : la relation entre le sexe de la population enquêtée et leur intégration au sein de l'entreprise

| Intégration \ Sexe | OUI | | NON | | TOTAL | |
|--------------------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| Masculin | 40 | 83,33 | 8 | 16,67 | 48 | 100 |
| Féminin | 19 | 82,61 | 4 | 17,39 | 23 | 100 |
| Total | 59 | 83,10 | 12 | 16,90 | 71 | 100 |

Nous remarquons dans les données du tableau au-dessus que la majorité des enquêtés est intégrée dans l'entreprise avec un pourcentage de 83,10 % représenté beaucoup plus par le sexe masculin avec un taux de 83,33 % par contre 16,67 % ne sont pas intégrés facilement dans l'entreprise. Concernant les enquêtés représentée par le sexe féminin, s'élève à un taux de 82, 61 %.Ce qui signifie que l'entreprise CEVITAL prend considération à son image de marque sur le marché du travail, grâce aux bonnes relations entre les travailleurs et les responsables de l'entreprise pour initier et motiver ces derniers au profit de l'organisation donc l'intégration dans l'entreprise est primordiale elle conditionne largement la réussite d'un recrutement permettant d'éviter des échecs d'autant couteux en temps et en argent.

Discussion de la première hypothèse :

Après avoir analysé les résultats de la première hypothèse qui porte sur la manière du choix des candidats.

Durant notre étude effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL nous avons constaté que la majorité des enquêtés 86 % déclare que la procédure de recrutement s'effectue d'une manière efficace, cette dernière est une phase très importante dans le choix et la sélection des meilleurs candidats, ainsi elle permet d'assurer le développement et l'expansion de l'entreprise et aussi atteindre la productivité qu'elle souhaite.

On a constaté aussi que 81,69 % de nos enquêtés ont subi des tests de sélection cela confirme bien l'importance accordée par l'entreprise au test de sélection pour effectuer un recrutement.

D'après les salariés de l'entreprise CEVITAL les tests sont importants et objectifs pour effectuer un recrutement de qualité et cela en déterminant le profil de chaque candidat.

Donc on note que l'entreprise établit un plan de recrutement objectif et rigoureux pour un bon choix des candidats qui influence sur la rentabilité de l'entreprise à partir d'une gestion de son potentiel humain qui vise à chercher et intégrer un capital humain qui peut répondre aux besoins de l'entreprise afin de s'épanouir et de concurrencer les autres entreprises et de garantir sa survie.

Discussion de la deuxième hypothèse :

Après avoir analysé et interprété les résultats de l'hypothèse qui porte sur l'expérience professionnelle est le facteur de décision d'embauche des candidatures, on constate un pourcentage de 50,70 des salariés estime que l'expérience professionnelle est importante.

L'expérience professionnelle au sein de l'entreprise CEVITAL est l'un des facteurs fondamentaux pour l'acquisition des salariés, de ce point il représente les connaissances pratiques.

C'est on parle de la période d'essai et la formation initiale en trouve que la majorité des salariés a une adéquation avec un pourcentage de 85,71 qui explique l'importance de l'entreprise CEVITAL de chercher et trouvé des salariés bien formés.

Concernant les candidats qui ont bénéficié d'une formation initiale avec un pourcentage de 78,87 et cette dernière apparaissent comme l'une des facteurs principaux pour prétendre à une promotion.

Conclusion

Conclusion

Le recrutement comprend l'ensemble des activités d'information concernant le poste vacant au sein de l'entreprise, son objectif principal, de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible des candidats et il vise également à les garder dans l'entreprise une fois qu'ils ont été embauchés.

D'après notre enquête effectuée dans l'entreprise CEVITAL on a remarqué l'existence d'un système de recrutement qui est fondé sur une démarche objective.

Comme on a constaté aussi que la procédure de recrutement est une phase plus importante dans le choix des meilleurs candidats, en basant sur les moyens de sélection tels que l'entretien et les tests.

Les critères de recrutement comme le diplôme, la formation, l'expérience.....etc.

On conclut donc que le système de recrutement appliqué au sein de cette entreprise s'effectue d'une manière très efficace et objective, arrivent à créer les potentiels humains compétents et capables de répondre aux exigences de cette entreprise.

La liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

A- Ouvrages méthodologiques :

- 1- Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines et sociales, Édition CENINC, QUEBEC, 1986.
- 2- Angers Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Édition CASBAH, Alger, 1997.
- 3- Boudon Raymond, les méthodes en sociologie, 2^{ème} Édition, Paris, 1970.
- 4- Grawitz Madeleine, méthode des sciences sociales, Edition DALLOZ, Paris, 2001.

B- Les ouvrages qui ont rapport avec le sujet :

- 1- André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997
- 2- Angerce Noël Louis succès BIS, la gestion des ressources humaines, 10^{ème} Édition de Cassaves leurs solutions et des conseils pratiques FRATOUAT, Abidjan, 2005.
- 3- Cadin Loïc, et autre, la gestion des ressources humaines, 3^{ème} Édition, DUNOD, Paris, 2007.
- 4- Cimon Dolant et autres, la gestion des ressources humaines, 4^{ème} Edition VUIBERT, Paris, 1998.
- 5- Defalco Héléne, Maitriser ses recrutements, 2^{ème} Édition DUNOD, Paris, 2004.
- 6- Dighoffer et autre, économie de l'entreprise (savoir et technique), Edition NATHAN, Paris, 1995.
- 7- Dinitri Werss, la gestion des ressources humaines, Édition d'organisation, Paris, 2001.
- 8- Jean François Souterrain Philipe, Organisation et gestion de l'entreprise, Édition Copiring, Alger, 2007.

- 9- Jean Marie Peretti, la gestion des ressources humaines, Édition DUNOD, Paris, 1998.
- 10- Jean-Pierre Citeau, La gestion des ressources humaines, 4^{ème} Édition, Arman Colin, Paris, 2002.
- 11- Petti François et autre, Introduction à la psychologie des organisations, 3^{ème} Édition DUNOD, Paris, 1998.
- 12- Plan (J-M), la gestion des ressources humaines, Édition Flammarion, Paris, 2000.
- 13- Plan Jean-Michel, la gestion des ressources humaines, Édition ECONOMICA, Paris, 2003.

C- Dictionnaires utilisés :

- 1- Dictionnaire de lexis la rousse de la langue française, imprimé en Italie 2002.
- 2- Bioshandelle de MH, Dictionnaire de la gestion, Édition économique, Paris, 1998.
- 3- Boudon Raymond, Dictionnaire de sociologie, Édition la Rousse, Paris, 1989.
- 4- Pascal Gaucho, vocabulaire d'actualité économique, 8^{ème} Édition, Paris, 1994.
- 5- The free Dictionary.

C- Les articles:

- 1- Frank Bailly, care-EA 2260, université de Rouen, Alexandre Léné, clersesi-IFRESI /CNRS.
- 2- Journal Liberté,(quotidien Algérien)N° 3855, du vendredi 27 au samedi 28 Mai, 2005.

Annexe

Introduction de questionnaire :

Dans le cadre de notre travail de fin d'étude, qui porte sur les critères de processus de recrutement au sein de l'entreprise privé CEVITAL.
Nous vous sollicitant à répondre respectivement aux questions suivantes.

Questionnaire :

I) Les données personnelles :

1-L'âge :

-De 18 ans à 25ans

-De 26 ans à 32 ans

-De 33ans et plus

2-Le sexe :

- Masculin

- Féminin

3- Situation familiale :

-Célibataire

-Marié(e)

-Divorcé(e)

- Veuf (Ve)

4- Le niveau d'instruction :

-Primaire

- Moyen

-Secondaire

- Universitaire

5- Le lieu de résidence :

-Wilaya

-Hors wilaya

6-Date de recrutement :

- 1998 - 2002

-2003-2007

-2008 et plus

7-Le poste de travail occupé :

-Cadre

-Agent de maitrise

-Agent d'exécution

8- Le diplôme obtenu :

.....
.....

II) Les critères de recrutement :

A) Avant le recrutement :

**9- Avez-vous vécu une période de chômage avant d'être recruté à
CEVITAL ?**

-Oui

- Non

-si oui quelle est sa durée ?.....

10-Comment vous avez obtenu l'information sur l'offre de recrutement ?

- Annonce dans le journal
- Demande spontanée
- Agences d'emplois
- Par une connaissance au sein de l'entreprise

11- Lors de votre confirmation avez-vous subi des tests de sélection ?

- Oui
- Non

Si oui quel est le type de ce test ?

- Test psychopédagogique
- Test de maturité
- Test d'essai au travail
- Test psychotechnique

12-Sur quelle base avez-vous été recrutés à CEVITAL ?

- Examen oral
- Examen écrit

Autre :.....
.....
.....

13-Quels sont les critères de sélection selon lesquelles vous recrutés ?

-Diplôme

-Expérience

- Compétence

-Quel est votre avis sur ce critères :.....

B) Après le recrutement :

14- L'or de votre embauche avez-vous signé un contrat de travail de type ?

-Contrat à duréedéterminée (CDD)

-Contrat à durée indéterminé(CDI)

15- Avez-vous passé une période d'essai ?

- Oui

- Non

Quels est sa durée ?

16-Avez-vous réussi à vous intégrer facilement dans cette entreprise ?

-Oui

-Non

17-D'après vous la vrai compétence réside dans :

-Le savoir

-Le savoir-faire

-Le savoir-être

18-Comment trouvez-vous les exigences de votre poste avec vos compétences requises ?

-Adéquat

-Non adéquat

Expliquer :.....
.....

19-Jugez-vous que la procédure de recrutement au sein de CEVITAL permette d'avoir des salariés qui correspondent au profil recherché ?

-Oui

-Non

-Expliquer dans les deux cas.....
.....
.....

III) question d'opinions :

20-Est-ce-que vous travaillez dans le domaine de votre spécialité ?

-Oui

-Non

Si non pour quelle raison ?

.....
.....
.....
.....

21-Quelle est la nature de vos relations avec vos collègues ?

-Très bonnes

- Bonnes

-Moyennes

22-Depuis votre recrutement, avez-vous vécu des problèmes au travail ?

-Oui -Non

Expliquer dans les deux cas :.....

.....

.....

**23-Pensez-vous que la procédure de recrutement au sein de l'entreprise
CEVITAL s'effectue d'une manière
objective ?.....**

.....

.....

24- avez-vous connu une promotion durant votre carrière professionnelle?

Oui **Non**

Expliques dans les deux cas :

.....

.....

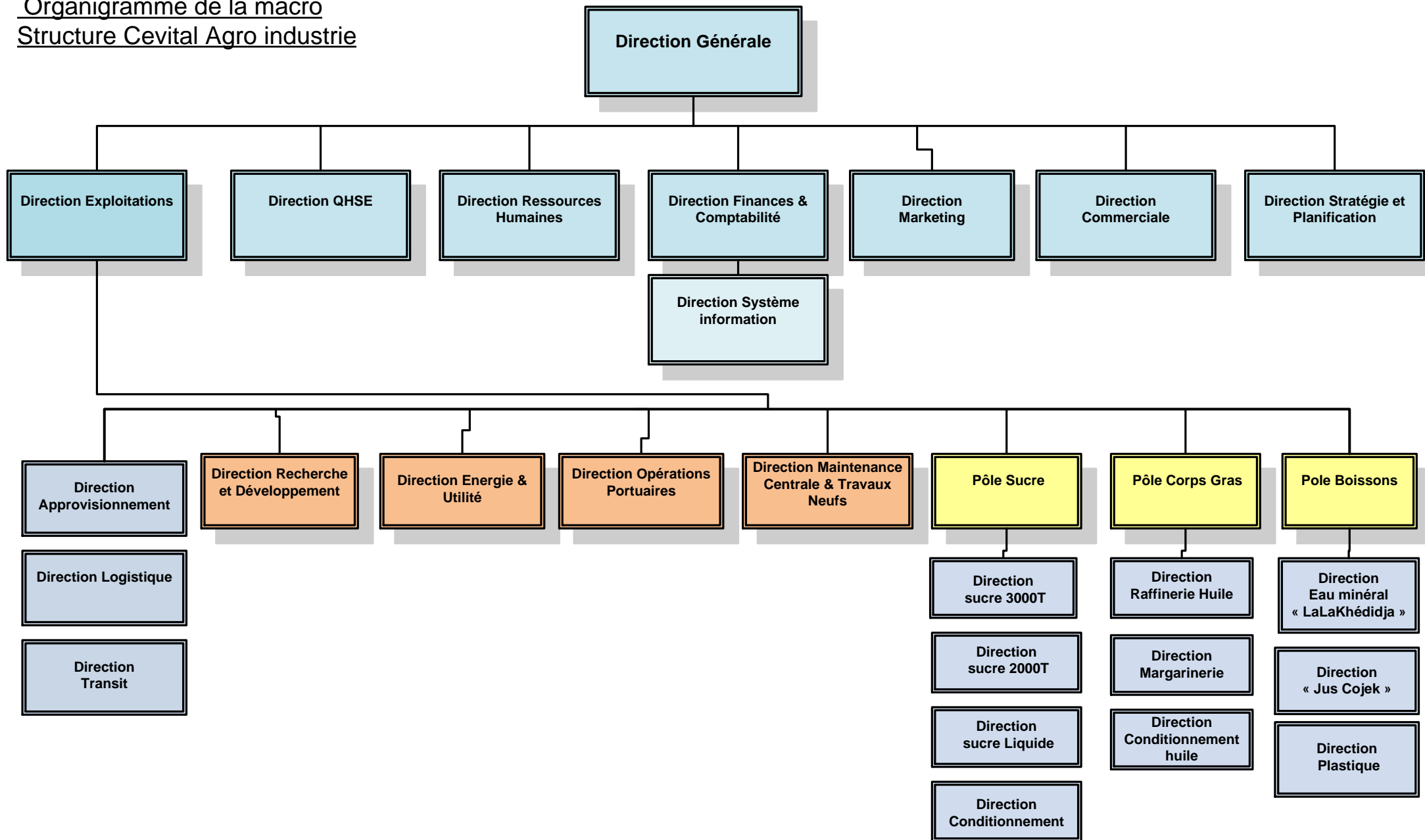
.....

25-selon vous quelles sont les conditions de base qu'il faut réunir pour assurer une bonne intégration des nouveaux recrutés ?

.....
.....
.....

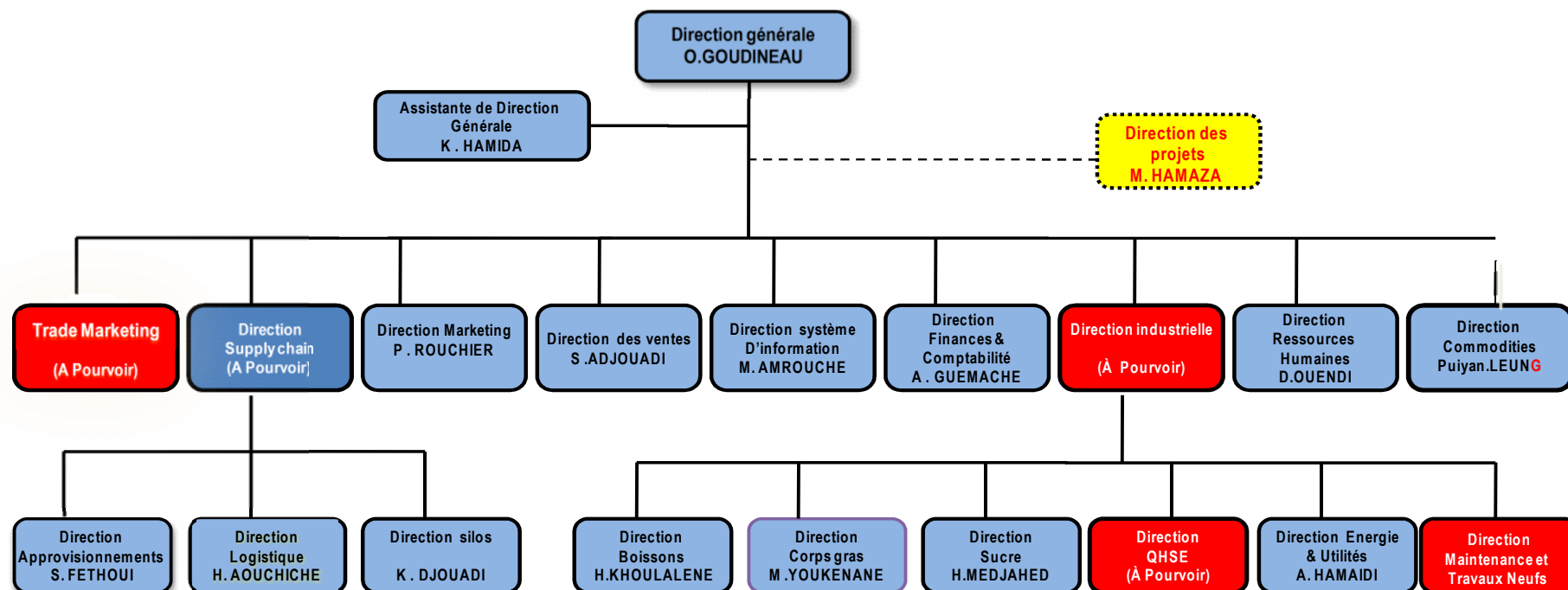
On vous remercie d'avoir répondu à cette série de questions

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie





ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23