



Université Abderrahmane Mira Bejaia

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option: Management

Thème

**La politique de recrutement au sein d'une entreprise
publique**

Cas pratique : SONATRACH (DRGB)

Réaliser par :

M^{elle}. KASRI Kenza

M^{elle}. KEBICHE Imene

Encadrer par :

Mr. AMGHAR Malek

Année universitaire 2021/2022

Remerciement

Nos rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

*Nous tenons à remercier sincèrement monsieur **AMGHAR MALEK**, notre encadreur, pour l'aide, les conseils qu'il nous a prodigués et tout le soutien qu'il nous a apporté.*

*Nos remerciements s'adressent également au personnel de la **SONATRACH** de Bejaia et particulièrement Mr **SAIDANE LYÉS** pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.*

Enfin, nous adressons aussi nos remerciements les plus sincère à nos parents qui nous a toujours aidé et encouragé, et a toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui se sont beaucoup sacrifiés pour mon bien être et qui ont suivi mon parcours tout au long de mes études.

Mes chers frères : Hamza, Amine

Mes chères sœurs : Nawel, Darine, Romaiissa

Mes oncles et tantes, cousins et cousines sans exception ainsi que toute ma famille.

Tous mes amis(es) de la section de Management et Gestion des Entreprises.

Ainsi qu'à tout ceux qui m'ont aidé de près ou de loin et qui ont contribué à ma réussite durant mon cursus universitaire

Sommaire

Introduction général	1
----------------------------	---

Chapitre I: Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Introduction	4
Section 01 : Notion sur la gestion des ressources	4
Section 02 : Les acteurs intervenants dans la gestion des ressources humaines	10
Section 03 : Le recrutement.....	16
Conclusion.....	20

Chapitre II: Politique de recrutement

Introduction	21
Section 01 : Les modalités et les enjeux de recrutement.....	21
Section 02 : Processus de recrutement	26
Section 03 : Le contrat de travail.....	43
Conclusion.....	64

Chapitre III: Présentation de l'entreprise et description de la politique de recrutement au sein de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

Introduction	65
Section 01 : Présentation de l'entreprise	65
Conclusion.....	75

Chapitre IV: La mise en œuvre du processus de recrutement au sein de l'entreprise SONATRACH

Introduction	75
Section01 : Le recrutement interne et externe.....	75
Section 02 : Le recrutement par induction	82
Section 03 : Problèmes et recommandations (DRGB).....	84
Conclusion.....	87
Conclusion générale	88
Liste bibliographique.....	
Résumé	

Liste d'abréviation :

abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
AMT	Activité amant
AVL	Activité avale
TRC	Activité transport par canalisation
CBR	Commercialisation brut et raffiné
COM	Activité commercialisation
GED	La gestion électronique des données
CV	Curriculum vitae
DG	Direction générale
ANEM	Agence nationale de l'emploi
COGIZ	Société de conditionnement et de la commercialisation des gaz industriels
APEC	Associations pour l'emploi des cadres
DRH	Directeur des ressources humaines
CDI	Contrat de travail a durée indéterminé
CDD	Contrat de travail a durée déterminé
CTT	Contrat de travail temporaire
ETT	Entreprise de travail temporaire
DCG	Direction coordination groupe
SOPEG	Société pétrolière de gérance
SP	Station de pompage
TR	Terminale arrivé
SC	Station de compression
CSP	Catégorie socio professionnelles
ING	Cadre supérieure
SU	Cadre universitaire
AC	Autre cadre
TS	Techniciens supérieure
TECH	Technicien
M.ADM	Maitrise administrative
ATQ	Agent technique qualifié
RTC	Région de transport par canalisation
SONATRACH	Société national de transport et commercialisation des hydrocarbures
SNTM- HYPROC	Société national de transport maritime des hydrocarbures
CBPF	Commission de base du personnel et de la formation

Liste de figure

Figure N° 1 : Les acteurs internes	13
Figure N° 2 : Les acteurs externes	16
Figure N° 3 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement	22
Figure N° 4 : Présentation des étapes de processus de recrutement.....	27
Figure N° 5 : L'efficacité: une progression avec le temps.....	39
Figure N° 6 : organigramme de la direction régional centre RTC	69
Figure N° 7 : Organigramme du département ressources humaines de direction régional centre (RTC)	71

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Evolution de la fonction ressource humaine.....	8
Tableau N° 2 : Evolution des effectifs au sein de la DRGB	73

Introduction général

La gestion des ressources humaine « GRH » est l'un des principaux défis auxquels est confrontée toute organisation privée ou publique, en effet, ces dernières années, la GRH a joué un rôle croissant dans les opérations d'une organisation compte tenu de son impact et de son importance. Les facteurs qui affectent la croissance de l'entreprise et l'amélioration de la productivité. En ce sens, le facteur humain n'est plus perçu comme un fardeau et une perception du passé, mais davantage comme un élément créateur de valeur ajoutée.

Il est vrai que la gestion des ressources humaines a subi des changements importants ces dernières années, dans lesquelles la politique de recrutement est considérée comme un élément intégral et fondamental de la gestion des ressources humaines, mais la politique de recrutement est affectée et influencée tout autant que les autres éléments qui composent cette dernière. En outre, le concept de gestion des ressources humaines s'est également élargi et couvre plusieurs activités majeures, y compris l'analyse et la description des postes les plus importantes, la planification des ressources humaines, l'attraction et la polarisation des ressources humaines, la motivation des ressources humaines et les activités les plus importantes du processus de sélection et du processus de recrutement dans les ressources humaines.

La sélection représente donc les éléments de base qui permettent aux organisations de sélectionner les candidats les plus appropriés, et s'étend à plusieurs éléments distinctifs tels que la capacité d'apprentissage et les qualifications techniques. Actuellement, le marché du recrutement a changé et le concept de recrutement aussi. Cette conception consiste à embaucher les bonnes personnes pour le bon travail dans le bon environnement,

Le risque est présent dans tout recrutement, et le défi n'est pas de l'éliminer, mais de le minimiser en acquérant une main-d'œuvre compétente et motivée qui contribue au succès social et économique d'une entreprise. La performance et la survie d'une entreprise dépend de la manière dont elle recrute, activité fondamentale et étape essentielle dans la vie d'une entreprise, car elle affecte le marché dans le sens inverse de l'image de l'entreprise au travail.

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs nous ont amenés dans le cadre de notre mémoire de master à choisir le thème traitant « la politique de recrutement » au sein de l'entreprise SONATRACH.

Le but de ce travail est d'expliquer le processus et la politique de recrutement en générale et tout particulièrement au sein de la SONATRAH et contribuer à déterminer les éléments fondamentaux qui permettent à l'entreprise de demeurer rentable et compétitive.

Pour mener à bien cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment est-elle fondée une politique de recrutement susceptible de répondre aux besoins de l'entreprise ?

Sous cette question centrale, d'autres questions secondaires peuvent découler afin de toucher à tous les points relatifs à cette question :

Quels sont modes et outils de recrutement utilisés ?

En quoi consiste le processus de recrutement au sein de la DRGB SONATRACH ?

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- **H1** : La politique de recrutement pratiquée au sein de l'entreprise (**D.R.G.B**) SONATRACH garantissent une adéquation optimale entre le potentiel individuel et les exigences du poste
- **H2** : Le recrutement peut être un outil essentiel pour le développement des compétences dans l'entreprise.

Pour pouvoir répondre à nos questions, confirmant ou infirmant ces hypothèses, nous avons d'abord eu recours à des recherches bibliographiques. Il s'appuie sur l'élaboration de consultations d'ouvrages divers, de rapports, de revues professionnelles, de sites Internet... Puis, dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête de terrain, et nous avons retenu la société SONATRACH, qui à notre avis était une base favorable pour mener nos recherches, et dans un troisième temps, l'analyse des données recueillies et l'interprétation des résultats, qui constituaient la dernière étape de notre recherche a été réalisée.

Pour mener à bien notre recherche et sur la base des données existantes, nous avons structuré notre papier autour de quatre chapitres complémentaires :

- Le premier chapitre qui est intitulé « généralité sur la gestion des ressources humaines et le recrutement ». Où nous allons essayer d'analyser le terme de « GRH », nous commencerons par présenter la gestion des ressources humaines, puis nous présenterons avec précision ses fonctions, et enfin nous montrerons la place qu'occupe la politique de recrutement dans la GRH.
- Le deuxième chapitre, porte sur le politique de recrutement d'abord, nous procéderons dans un premier temps, à la présentation des différents modes de recrutement et les outils utilisés,

puis nous allons présenter le processus de recrutement, après cela, nous parlerons de contrat de travail.

- ❖ Dans le troisième et quatrième chapitres nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est la présentation de l'entreprise et description du processus du recrutement au sein de la **(D.R.G.B) SONATRACH**, ensuite la mise en œuvre de processus du recrutement au sein **de la (D.R.G.B) SONATRACH** de Bejaia

Enfin, notre travail est suivi par une conclusion rappelant l'ensemble de notre cheminement, pour aller plus loin : conclusion, bibliographie et table des matières clôtureront le mémoire.

Chapitre I

Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Introduction

La gestion des ressources humaines est relative aux organisations ou elle s'applique. Elle dépend notamment de leur caractéristique de structure ou de taille, ou encore des réalités sociopolitiques internes : culture des salaires, composantes sociales en présence, comportement des dirigeants. Elle est liée aussi au contexte économique, dans ces aspects structurels et conjoncturels, ainsi qu'à l'évolution de l'environnement juridique et institutionnel. Pour mettre en œuvre une telle gestion, il faut de bons instruments de diagnostic et d'action, donc un savoir-faire professionnel. Par ailleurs, le fait de travailler directement avec des hommes, exige une authenticité personnelle en termes de valeurs, de fiabilité relationnelle et de la maturité affective.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter des généralités relatives à la gestion des ressources humaines et au recrutement, pour ce faire. Dans une première section, nous verrons des notions sur la gestion des ressources humaines, et ce à travers des définitions et un historique sur la naissance et l'évolution de la gestion des ressources humaines. Une deuxième section sera dédiée aux acteurs qui interviennent dans la gestion des ressources humaines, qu'ils soient internes (Direction générale, cadres...) ou externes (les pouvoirs publics, les organisations de salariés...), la troisième et la dernière section sera consacrée au recrutement, à travers ses définitions les plus pertinentes, ainsi que les instruments utilisés lors de recrutement.

Section 01 : Notion sur la gestion des ressources

1.1. Notion sur la Gestion des Ressources Humaines

1.1.1. Définition

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, nous avons choisi de vous présenter trois définitions qui nous semblent être les plus pertinentes, mais nous allons d'abord définir la notion ressources humaines :

Fonction des ressources humaines peut être définie comme étant adéquation entre les emplois de l'entreprises et les ressources humaines, à travers un ensemble de structures, de

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

programmes et d'actions. La gestion des ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité en s'efforçant :¹

- ✓ De promouvoir et de réalisé une meilleure allocation des ressources humaines.
- ✓ De mobilisé les potentiels de chaque salarié et de fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

La GRH est ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien à la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration, publique.. ..Etc.). C'est une activité Essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature horizontale par opposition à une activité hiérarchique ou verticale.²

La gestion des ressources humaines est une activité qui optimise le fonctionnement professionnel des hommes au sein d'une organisation. Elle procède par objectifs, afin de déterminer le genre d'hommes dont l'organisation a besoin, en tâchant d'avoir une démarche globale. Parallèlement, elle vise au développement, et aux rétributions des Personnes qui contribuent à la réalisation des buts organisationnels³

Pour simplifier ; nous pouvons diviser la gestion des ressources humaines en deux grandes branches : D'un côté, l'administration des ressources humaines (paiement des salaires, affaires juridiques, contrats... etc.), ce qui est une activité plus verticale. De l'autre, le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences. Recrutement etc.).

1.1.2. Historique et Evolution de la Gestion des Ressources humaines

La fonction gestion des ressources humaines a émergé lentement au cours de la première moitié du 19eme siècle, mais elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié.

Trois grands courants de pensée se dessinent, privilégiant chacun, une approche particulière de l'organisation de la gestion des ressources humaines, il s'agit de l'école classique, de la conception personnaliste et de l'école contemporaine :

¹ CITEAU (Jean Pierre) : Gestion des ressources humaines. 3ème édition, Paris, 2011.

² Encarta2010

³ Séminaire sur la gestion des ressources humaines, Oran, 1997.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

1.1.2.1. École classique et conception fonctionnaliste (1900)

Pour cette école, l'homme doit être soumis aux exigences de la production, l'ouvrier lui, est destiné à devenir un habile spécialisé dans l'exécution, ce qui relève du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail (1856-1915).⁴

La doctrine classique repose sur un certain nombre de fondements implicites basés sur l'homme qui :⁵

- Est logique et raisonnable.
- Est un être économique motivé par le salaire.
- Cherche la sécurité et une définition claire de son travail.
- Assimile bien les tâches simples et faciles.

Pour cette école, l'homme ne souhaite qu'une chose, travailler et ne pas penser, exécuter et ne pas commander. Donc à accomplir la tâche la plus simple possible.

L'évolution sociale renforce le poids des hommes dans les préoccupations des dirigeants et spécialistes d'entreprises. Les travailleurs et les ouvriers changent, ils deviennent de ce fait, de plus en plus difficiles à manipuler. Cet homme souhaite une meilleure prise en charge de lui-même. L'aspect qui apparaît complètement ignoré est celui des relations entre les hommes. C'est sur cette base que l'école des relations humaines va se développer.

1.1.2.2. Emergence de la conception personnaliste (1930)

Une conception qui s'est développée en réaction aux insuffisances et au des humanismes de l'école classique. L'école des relations humaines a fait ressortir l'importance des facteurs « physiologiques » liés à l'environnement physique et aux conditions de travail. Elle constitue la première approche réelle, qui s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale et tente de sortir l'homme de l'abstraction mécaniste (classique). Cette conception est à l'origine d'une modification des comportements individuels et "existence des sentiments complexes individuels face aux exigences de la production.

Elton Mayo (1880 — 1949)⁶, un des fondateurs de cette pensée, identifie la nécessité de s'attacher aux besoins psychologiques du salarié, mais aussi aux relations de travail entre les groupes afin d'améliorer les relations de travail et d'augmenter la productivité.

⁴ BUSSENAUT Ch et PRETET Martine : Economie et gestion de l'entreprise. 4ème édition, Paris, 2006 ; P-24

⁵ Idem ; P-26

⁶ Idem; P-26

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaines et le recrutement

L'école des relations humaines a marqué une transition entre l'école classique, dont elle est le complément indispensable des mouvements contemporains. Son grand mérite a été de mettre en évidence les sentiments d'appartenance, mais on lui reproche:

- Son ignorance du poids de l'environnement.
- Sa psychologie centrée sur l'homme social uniquement.

1.1.2.3. Ecole contemporaine (1945)

Face aux insuffisances de l'école des relations humaines systèmes « sociaux » se propose d'étudier les facteurs psychologiques, psychosociologiques et décisionnels (1906-1987)⁷

Nous présentons ici quelques points essentiels de leurs pensées:

- ✓ L'entreprise est un ensemble de groupes coalisés, réunit pour défendre l'intérêt de chacun.
- ✓ Les groupes et les individus demeurent dans l'entreprise tant que le temps, la fatigue et la peine consacrés sont inférieurs à ce qu'ils espèrent recevoir (salaire, prestige, sécurité...).

Cette école permet de saisir la complexité des rapports entre l'entreprise et son environnement interne (système ouvert). Pour faire face à cela, l'entreprise est amenée à mobiliser toutes ses ressources pour réduire les incertitudes concernant la qualité de son personnel, de ses performances et par voie de conséquences, ses ressources humaines.

Enfin, la fonction de « a connu de sensibles transformations depuis le début de l'air industriel. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement s'est développé en réaction, et non en opposition à celui qui le précédait en l'intégrant plus au moins », ainsi par enveloppement successif, les différents mouvements forment un tout.

1.1.2.4. Les différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel

- ✓ La gestion du personnel apparaît comme une activité concernant plutôt les non cadres, cela ne montre pas clairement l'accent sur la gestion des ressources humaines.
- ✓ Gestion des ressources humaines est considérée comme une activité complète pour les cadres, tandis que la gestion du personnel vise principalement à essayer d'influencer sur la direction.

⁷ BUSSENAUT Ch et PRETET M: Economie et gestion de l'entreprise. 4ème édition, Paris, 2006 ; P-30-31

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

- ✓ Gestion des ressources humaines met l'accent sur l'importance de l'implication de la direction générale dans la gestion de la culture organisationnelle, tandis que la gestion du personnel est sceptique dans toutes les idées de développements organisationnels Et des idées similaires ont des dimensions psychologiques et sociales.
- ✓ Gestion des ressources humaines joue un rôle plus central en raison de la nature stratégique
- ✓ Gestion des ressources humaines repose principalement sur la philosophie de la direction générale afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, Malgré la reconnaissance des intérêts des travailleurs à l'organisation, cependant, ces intérêts sont classés dans la suite les intérêts de l'organisation dans son ensemble

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne »:⁸

Tableau N°. 1 : Evolution de la fonction ressource humaine.

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> – Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique de recrutement – Gestion de certains recrutements stratégiques – Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels – Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation

⁸ APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), (2004), Les métiers des Ressources Humaines

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Formation	<ul style="list-style-type: none"> – Définition du plan de formation et suivi de la réalisation – Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> – Impulsion de la politique de formation – Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> – Peu d’actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d’entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> – Pilotage des projets de développement d’outils de gestion de carrières – Mise en place d’outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion administrative et supervision de la paie – Affectation des enveloppes d’augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique salariale – Mise en place de systèmes de participation, d’intéressement ou de variable – Supervision de la partie Compensation et Bénéfices
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> – Supervision des négociations et de la mise en place d’accords – Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
Études RH	<ul style="list-style-type: none"> – Peu d’implication dans les études RH 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition des champs d’étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale – Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Section 02 : Les acteurs intervenants dans la gestion des ressources humaines

2.1. Les Acteurs Intervenants Dans la Gestion Des Ressources Humaines

IL existe deux types d'acteurs intervenants dans la gestion des ressources humaines les acteurs internes et les acteurs externes.

2.1.1. Les acteurs internes

2.1.1.1. Les directions générales

Différents acteurs peuvent être recensés. Parmi eux ; nous pouvons repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leurs rapports avec les autorités de tutelle et, d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision, mais qui sont chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction. Par ailleurs, les représentants du personnel sont à distinguer du personnel. Ils expriment des avis qui peuvent être en accord ou en décalage avec les opinions individuelles ou collectives du personnel et cette représentation peut se faire de manière très diverse en allant de l'organisation de l'arbre de Noël jusqu'à des situations où le comité d'entreprise intervient de manière beaucoup plus ambitieuse (voire la figure 1).

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différents selon les natures et la composition de la direction. C'est vrai notamment dans les organisations privées selon la composition des directions générales. Nature de cette direction varie en fonction de la structure du capital. Ainsi, nous pouvons analyser la situation de la PME de nature familiale avec un dirigeant doté de l'intégralité du pouvoir de décision. C'est dans ces structures que l'on peut trouver des pratiques de GRH très informelles, mais parfois très innovantes. On trouve également dans cette catégorie des dirigeants qui ne s'embarrassent pas forcément de préoccupations liées à la GRH en adoptant une attitude paternaliste ou en commettant des abus de pouvoir.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

A côté de ce type d'organisation, on peut trouver des moyennes entreprises avec un capital peu réparti, organisations peu médiatisées et qui développent des politiques fondées sur une fidélité ou ancienneté avec une attention portée aux compétences. Au sein de la grande entreprise, souvent cotée en bourse, avec un fort turn-over des cadres dirigeants soumis à la pression des marchés financiers et donc peu à même de développer des politiques de long terme. L'objectif principal de la GRH est alors la flexibilité, avec la mise en place d'outils tels que les entretiens ou les politiques de rémunération individualisée.

Cette amorce de typologie pourrait être complétée par d'autres formes d'organisations telles que les entreprises publiques qui développaient des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie et qui recherchent aujourd'hui des politiques beaucoup plus managériales afin de moderniser leurs pratiques.

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

2.1.2. L'encadrement (les cadres)

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

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

Les membres de l'encadrement sont de plus en plus chargés de la gestion du personnel. Ce mouvement accompagne une certaine décentralisation. Une décentralisation des responsabilités a eu lieu dans de nombreuses entreprises. Ce sont les cadres qui recrutent, font des propositions d'augmentation, gèrent (bien ou mal) les carrières. De ce fait, la dimension personnelle de ces cadres joue un rôle certain : le style personnel de l'individu aura une

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

répercussion sur la qualité de son management, en dehors même de la politique officielle de l'entreprise.

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

La fonction ressources humaines existe qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise. Quand elle existe de manière autonome, elle est partagée avec l'encadrement. Bien sûr, son importance et son rôle varient grandement, depuis le chef de personnel polyvalent de la PME locale jusqu'aux trois cents spécialistes de la DRH d'un grand groupe mondial. C'est une fonction de plus en plus visible, de plus en plus prestigieuse, de plus en plus stratégique, comme le diraient les optimistes, mais aussi soumise à des pressions politiques fortes.

2.1.3. Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés (50 % des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes. Cette influence affecte le choix des outils en fonction de leur implication. La gestion des compétences a parfois été laissée de côté par ces représentants.

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

2.1.4. Le personnel

Le personnel, quant à lui ; est traversé par les évolutions et contradictions de la société en général. Il devient de plus en plus difficile de prévoir ses comportements dans une société à fort taux d'individualisme.

2.1.5. L'actionnaire

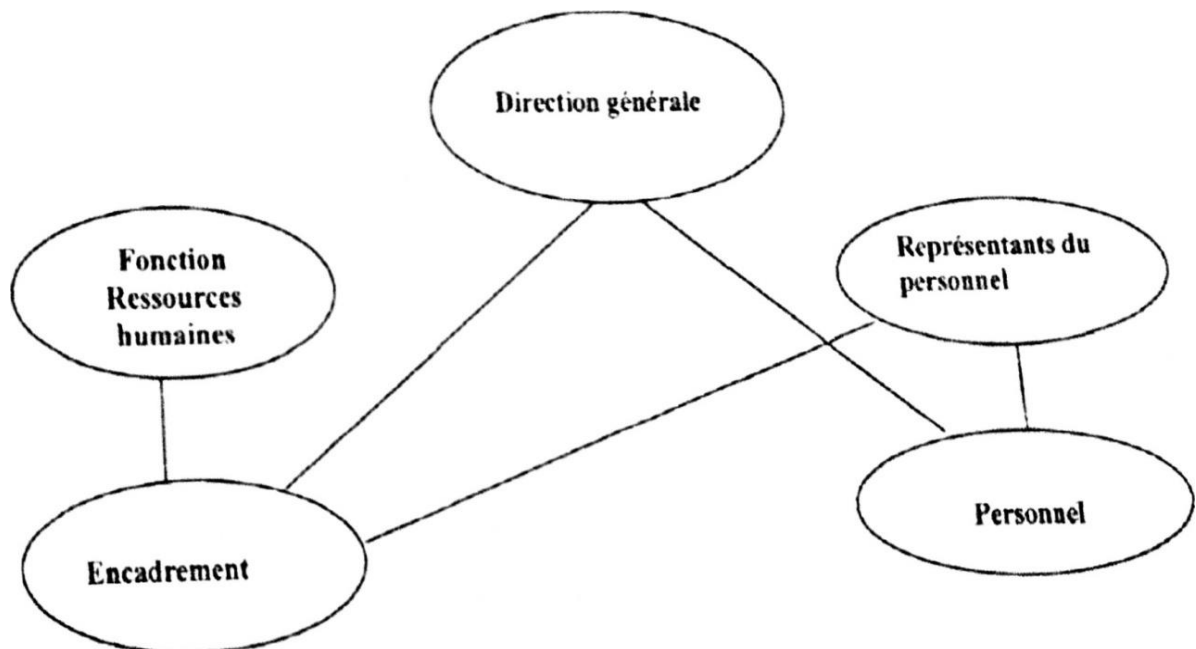
Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire pour les entreprises faisant appel au marché

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

financier. Les fonds d'investissement devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15 à 20% par an. Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, en développant notamment la flexibilité de l'emploi et la rémunération variable.

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

Figure N°. 1 : Les acteurs internes



Source : Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines », Paris, 2005.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

2.2. Les acteurs externes

Différents acteurs peuvent être recensés les pouvoirs publics, les organisations de salariés, les organisations patronales et de nouveaux acteurs externes, tels que les consultants, les clients... etc.

2.2.1. Les pouvoirs publics

Ils jouent un rôle important, celui d'arbitre supérieur qui intervient dès que les choses vont mal (garant de l'ordre public social). Cette conception existe encore, même si leurs interventions sont de nature variable (obligations par le biais de la réglementation, incitations diverses...). Par exemple : La situation française est inclassable, puisqu'ils ne sont ni dans un capitalisme de marché libéral fondé exclusivement sur la bourse (avec de fortes pressions exercées par les actionnaires), ni dans un capitalisme régulé par des négociations entre le patronat, les syndicats et l'Etat.

2.2.2. Les organisations de salariés

En prenant l'exemple de la France, on remarque que les syndicats de salariés sont dans une période d'affaiblissement, comme ailleurs certes. Mais la France connaît le taux d'adhésion le plus faible des pays de l'OCDE. Ils sont parfois contournés ou dépassés sur certains thèmes par des groupes de pression, des mouvements et des « coordinations ». Hors des structures traditionnelles.

Certaines organisations sont parfois peu impliquées dans les pratiques de la GRH proprement dites. Mais il est vrai que cela évolue sur certains sujets (exemple : évaluation du personnel, épargne salariale...). Là encore, nous sommes en France dans une situation paradoxale, difficilement compréhensible pour les observateurs étrangers : nous avons à la fois une faible négociation sociale et une conflictualité réduite (hors secteur public), nous avons des syndicats faibles et présents un peu partout.

2.2.3. Les organisations patronales

Elles sont en pleine mutation, sont éclatées et ont peu de convergence, sont peu unies. La représentativité reste faible sur le terrain. De ce fait, les entreprises appliquent rarement les préconisations des organisations. Cependant, sur certains sujets, elles exercent une forte

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

influence. Ainsi, la gestion des compétences a été développée suite à l'attention que lui a portée une organisation patronale.

2.2.4. De nouveaux acteurs externes

Chez ces acteurs externes, le paysage change considérablement. De nombreux acteurs apparaissent : les consultants (qui diffusent des outils et pratiques), les entreprises de travail temporaire (qui ne se bornent pas à placer des intérimaires). N'oublions pas que la GRH est aussi un marché. Le développement de la sous-traitance, les entreprises en réseaux suscitent également la multiplication des interlocuteurs :⁹

- Les consultants : ils constituent un nouvel acteur externe. Ils interviennent sur un marché sur lequel se développent des outils et des méthodes caractérisant de bonnes pratiques.
- Les entreprises de travail temporaires : elles constituent également un nouvel acteur qui recrute, assure parfois la formation et intervient de plus en plus sur le marché du recrutement. La gestion du personnel est parfois sous-traitée ou déléguée à ces entreprises.
- Les clients. Ils sont aussi des acteurs importants, notamment dans les entreprises de services. Les exigences de plus en plus fortes des clients conduisent à des décisions de gestion ayant des répercussions directes sur la situation des salariés, leurs compétences, leurs horaires de travail. C'est le cas des salariés en relation directe avec un client (hôtellerie, restauration, commerce et distribution, santé...). C'est aussi le cas des salariés en régie, des intérimaires, etc. On connaît par exemple le cas des plates - formes de télétravail, où le client lui-même fixe les cadences et les contenus du travail. L'employeur, s'il reste juridiquement responsable, n'est parfois plus le véritable décideur... Cela nous fait penser que les outils de la GRH ont souvent été pensés dans le cadre habituel d'une organisation aux frontières et aux lignes hiérarchiques claires, ce qui est de moins en moins vrai. Ceci est également visible en matière de droit du travail.
- Les collectivités territoriales : elles interviennent non seulement parce qu'elles ont de la GRH à effectuer en tant qu'organisation, mais surtout parce qu'elles exercent, une influence sur les décisions qui sont prises au sein des entreprises. La gestion des compétences s'appuie beaucoup sur des financements locaux.

⁹ Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines », Paris, 2005.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Globalement, cette analyse a conduit certains auteurs à dire que la GRH devrait se situer de plus en plus haut en fonction de ces différentes parties prenantes, plutôt que de ne servir les intérêts que d'un seul. En anglais, on parle de « stakeholders » (les différentes parties prenantes) qu'on oppose aux seuls « shareholders » (actionnaires)

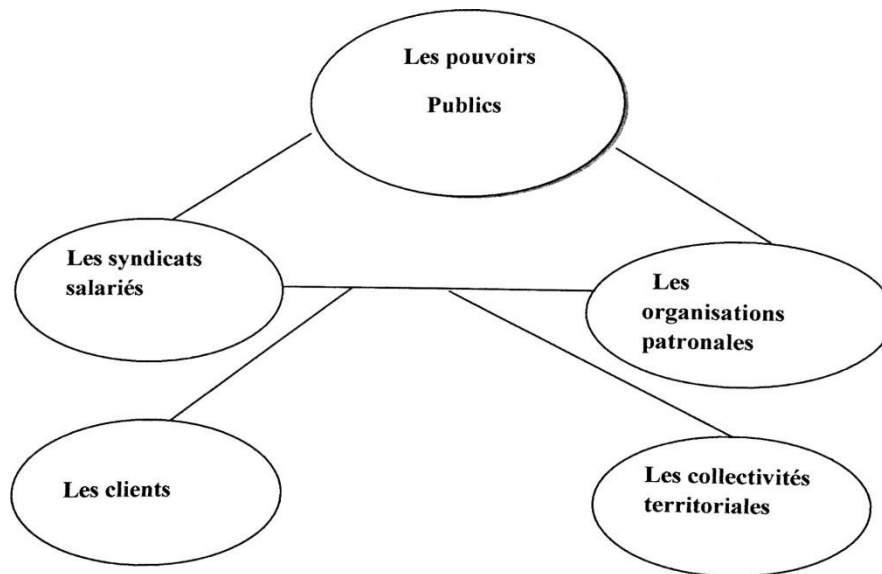


Figure N°. 2 : Les acteurs externes

Source : Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines », Paris, 2005.

Section03 : Le recrutement

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

3.1. Définition de recrutement

Nous pouvons accorder plusieurs définitions à la notion recrutement nous citerons les suivants :

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement de service et de l'entreprise.¹⁰

¹⁰ PRETTI.J.M, « tout DRH », 2^{ème} édition, Paris, 1996, 2001, p-62.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

« Le recrutement est un ensemble de décisions et d'action qui sont utilisées par les organismes employeur dans le but de mobiliser les candidats, possédant les aptitudes et les compétence nécessaires, afin de se présenter pour occuper un poste vacant. »¹¹

« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant. »¹²

« Le recrutement est la pierre angulaire de la réussite de toute organisation, il permet se doter d'un personnel efficace et performant, mais aussi à la mobilité générale des ressources humaines. »¹³

Selon **BENCHMAM.F, CALINO.G** « le recrutement est un processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources et les managers à proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. »¹⁴

D'après toutes ces définitions on peut dire que le recrutement est un ensemble d'actions misent en œuvre pour trouver un candidat qui répond aux besoins et aux objectifs de l'entreprise pour occuper un poste vocal.

3.2. Les raisons du recrutement

Un recrutement peut avoir plusieurs origines, les principaux cas de figure sont :

3.2.1. Le recrutement de remplacement

Suite au départ d'un collaborateur (démission, licenciement, promotion, départ à la retraite, congé de maternité, congé de paternité, longue maladie...) Afin de maintenir l'effectif en place.

3.2.2. Le recrutement lié au développement de l'entreprise :

Croissance du chiffre d'affaire, développement à l'international, projet d'investissement.

¹¹ BOULEMSAMER.Z et MEKRAZ.L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin2016, p-8.

¹² EDIGHOFFER.J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p-223.

¹³ TIGHILT.S et ZIANI KHODJA.A, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin2014, p5.

¹⁴ BENCHEMAN.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »4 éme édition l'extenso, paris, 2013, p.73.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

Dans quelques cas, le recrutement intervient aussi pour saisir l'opportunité, lorsqu'une personne de qualité est répertoriée sur le marché du travail sous besoin immédiat de l'entreprise

3.3. La place du recrutement dans la gestion des ressources humaines

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 besoins de l'entreprise sur le plan des postes à promouvoir 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'investissement à long terme parce que les ressources humaines reflètent l'ensemble du savoir, des talents et des capacités techniques.

3.4. Les outils du recrutement

Chacun des candidats pourra entreprendre les démarches qui lui sont propres et s'en servir lors de différentes étapes de la prospection pour trouver un emploi. Le candidat aura préalablement fait une bonne analyse personnelle pour déterminer ses capacités réelles, ses goûts, ses compétences etc. en vue de fixer le genre d'emploi qu'il peut remplir et qu'il désire accepter. L'organisation, quant à elle, fera une synthèse des renseignements qui facilitera la sélection de ses futurs employés.

Trois documents sont souvent mentionnés et parfois confondus pour décrire l'ensemble des antécédents d'une personne : la biographie, le portfolio et le curriculum vitae (CV).

Même si les renseignements que contiennent ces documents se confondent parfois, ils diffèrent entre autres, par le volume de renseignements et le but visé par chacun d'entre eux. Définissons-les ainsi :

- Une biographie décrit en détail l'ensemble de la vie d'une personne.
- Un portfolio rassemble des renseignements dans un document qui décrit les objectifs personnels et éducatifs d'une personne. Il expose ainsi clairement et en détail les connaissances et les habiletés d'une personne. Un portfolio inclut des documents d'une grande envergure, par exemple les dessins qu'un artiste a effectués et qu'il a jugés nécessaire de faire évaluer pour obtenir l'emploi.

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

- Un CV est un résumé de faits précis concernant une personne, utilisable lors de la recherche d'un emploi, par exemple, les coordonnées personnelles, formation scolaire et professionnelle et tout ce qui peut être pertinent au regard de l'emploi désiré. Il est préparé par l'organisation.

Le CV est en quelque sorte la carte d'affaire d'une personne qui offre ses services à une organisation. Il existe plusieurs partisans pour le CV court (deux pages maximum) qu'il ya de tenants pour le style (tomes 1 et 2) (plus de deux pages). Le CV ne doit généralement pas dépasser deux ou trois pages écrites dans un style concis avec une utilisation judicieuse de verbes d'action. Le candidat cherche à se vendre par son CV ; c'est pourquoi l'aspect visuel (marge, centrale, description, etc.) doit être particulièrement soigné.

Il n'existe pas de recette miracle pour bien se présenter à un éventuel employeur. Toutefois, le CV doit offrir des qualités qui impressionnent : clarté, concision, véritécohérence, progression et forme descriptive qui mettent en valeur des « actifs », le document que l'employeur a devant lui remplace le candidat et il doit, au premier regard, dégager une impression favorable.

- **Correspondance** : c'est un document écrit sous forme de lettre servant de lien entre le candidat et l'employeur. Par exemple ; la lettre d'accompagnement du CV, est une première communication avec l'employeur pour attirer son attention tout en soulignant l'intérêt et la motivation du candidat à l'égard du poste de travail offert et l'organisation.
- **Téléphone et fiche de contrôle** : le téléphone a pris une importance de plus en plus importante dans le recrutement, il est même devenu indispensable. On l'utilise surtout pour la convocation d'un candidat retenu. Pour l'annonce de la nomination au candidat concerné. C'est pour cela que le numéro de téléphone doit être toujours fourni par les candidats.

Tous comme la fiche de contrôle ; elle a aussi son importance car elle sert à noter tous les contacts effectués lors de la recherche d'un emploi, que ce soit, suite à une visite personnelle, à l'envoi d'un CV ou à une entrevue, il importe de suivre le cheminement de la démarche entreprise auprès des organisations contactées.

Formulaire de demande d'emploi : la plupart des organisations n'exigent que le candidat remplisse un formulaire de demande d'emploi et cela, même s'il fournit son CV. Les

Chapitre I Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement

raisons qui justifient cette pratique sont doubles ; l'uniformisation des renseignements pour tous les candidats et la facilité de traitement d ces formulaires qui sont parfois analysés par le système informatique. Dans certaines organisations, le formulaire de demande d'emploi est le seul document utilisé. Ce dernier est donc un document de base pour le recrutement, permettant à l'organisation de réunir certains renseignements essentiels, nécessaire pour toute personne désirant poser sa candidature à un poste donné.

Conclusion

La gestion des ressources humaines prend de plus en plus d'importance dans le processus de production, le personnel est donc devenu une fonction à part entière au sein de l'entreprise, et ce sous le nom de « gestion des ressources humaines ». L'importance des ressources humaines a toujours évolué dans le temps. Une évolution liée à l'évolution de l'entreprise elle-même. Depuis les études néoclassique (fin du 19eme siècle) jusqu'aux théories des organisations.

La gestion des ressources humaines est d'ailleurs devenu une science et tout u art' l'entreprise a très vite compris que c'était un passage obligatoire afin de réaliser ses objectifs, d'où la mise en place de stratégies de recrutement, afin de maximiser le potentiel humain.

Chapitre II

Politique de recrutement

Introduction

La politique de recrutement et au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle permet la bonne allocation de ressources et s'inscrit dans la stratégie ressources humaines.

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

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leur choix.

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la politique de recrutement. De la même manière que nous avons procédé dans le premier chapitre, celui-ci contient également trois sections. Dans un premier lieu nous allons essayer de cerner les enjeux et les objectifs de recrutement et en deuxième lieu nous allons consacrer toute une section au processus de recrutement. Et en dernier lieu nous allons citer les différents types de contrat de travail.

Section 01 : Les modalités et les enjeux de recrutement

1.1. Définition de la politique de recrutement

La politique de recrutement réunit l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et aussi pour montrer que l'organisation peut répondre à leurs attentes de sécurité financière et d'évolution. Recruter revient ainsi à mettre en adéquation un poste avec une personne. On doit donc juger le potentiel du candidat. Pour qu'il y ait recrutement, il faut tout d'abord que le besoin en personne soit exprimé au sein de l'entreprise. Plusieurs cas de figure sont possibles : recruter pour remplacer un départ ou bien créer un nouveau poste.

Les divergences d'opinion quant au besoin de salarié sont également possibles : un manager peut estimer qu'il a besoin de recruter, alors que le DRH peut avoir pour objectif de diminuer la masse salariale. Ce n'est pas parce qu'un emploi est vacant, que l'on doit recruter. Donc le but est de savoir si le besoin persiste ou non. Cependant le processus de recrutement repose sur plusieurs étapes que nous essaierons de développer au travers de l'étude du politique de recrutement. Une stratégie de recrutement attractive, dynamique et cohérente

avec la politique ressources humaines et le marché devient un enjeu essentiel pour les entreprises. Dans ce qui suit, on citera 5 raisons essentielles de la définition d'une politique de recrutement à savoir : ¹⁵

Figure N°. 3 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement



Source : Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26

1.2 Les enjeux de recrutement

1.2.1 L'importance de recrutement

Selon Laëtitia lentilleux⁵, la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

- Le coût de la main-d'œuvre. Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et la recherche de candidats. Ce coût varie selon le poste à pourvoir ;
- La stabilité de la main-d'œuvre actuellement l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils sont amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main-d'œuvre à également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique ;

¹⁵ Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26.

- La qualification exigée des RH. L'accroissement de niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du potentiel de candidat mais, il engendre une hausse des couts salariaux ;
- La présence syndicale. La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit de travail et viennent compléter les contrats de travail. du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement ;
- Les changements technologiques. Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins de recrutement varient en fonction des évolutions technologique. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplace les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également auprès des services généraux (compatibilité, gestion de paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés ;
- La conjoncture économique. Lorsque la conjoncture économique est peu favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de surqualification, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des effets d'aubaine et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire ;

1.3.Les modes de recrutement

1.3.1.Le recrutement interne

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement interne est une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne. C'est –à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels¹⁶

« Le recrutement interne signifie que les poste vacants sont généralement proposés en priorité aux salaires de l'entreprise »¹⁷

¹⁶ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines »,15 éme édition, Vuibert, paris, 2008, p69.

¹⁷<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.clouderont.net/document/pdf/537e25326c527.pdf>.

On peut dire que le recrutement interne est une pratique qui consiste à promouvoir aux postes disponibles et libres, des candidats travaillant déjà au sein de l'entreprise. Cette pratique peut créer quelques rivalités entre les salariés.

1.3.1.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement interne

Selon TIGHILT.S, ZIANE KHODJA.A¹⁸ les avantages et les inconvénients du recrutement interne sont :

A/ les avantages

- Le recrutement interne favorise la fidélité.
- L'augmentation de la situation financière des employés.
- Eviter le sureffectif dans l'entreprise.
- Réduire le temps de fonctionnement et économiser leurs couts.
- Le recrutement interne est une promotion qui permet à l'employé de passer de son poste vers un autre poste supérieur.

B/ les inconvénients

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

1.3.2.Le recrutement externe

« Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pourvoir. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse ; l'internet, mes journaux, la radio, les affichages...etc. »¹⁹

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

¹⁸ TIGHILI. Set ZIAN KHODJA.A, op cite, p18-19.

¹⁹ CHEKABA.A et TAMZIT.T, « étude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin2016, p7.

1.3.2.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

Selon BENCHEMAM.F GALINO.G²⁰ Les avantages et les inconvénients du recrutement en externe sont :

A/les avantages

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'extérieure.

Au niveau des salaires, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

B/les inconvénients

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

1.4. Les stratégies de recrutement

Selon MARTORY.B & CROZET.D « l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offerts dans l'unité et sur tout de l'information qu'elle transmet à l'environnement, en particulier de sa politique commerciale. Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirèrent plus de candidature spontanées. En parallèle assurer une bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise au près de son environnement »²¹

Selon GAVAND.A : » l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines. Détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considéré que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire. »²²

²⁰ BENCHEMAM.F, GALINGO.G, « gestion des ressources humaines »,4 éme édition, l'extenso, paris, 2013, p78.

²¹ MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines »,6éme édition,DUNOD,paris,2005.p41.

²² GAVAND.A « le recrutement, enjeux,outil,meilleur pratique et nouveaux standards »,édition EYROLLES,paris,2013,p26.

Section 02 : 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 besoin. Contrairement à une idée souvent répandue le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opération Il inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant Il implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, commence par une demande formulée auprès du service des RH par un responsable hiérarchique, et doit obtenir l'accord du DRH.²³ Jusqu'à l'accueil du salarié. Une politique d'embauche doit être compatible avec la politique de recrutement adoptée par la direction générale. En effet il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidats (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretien, teste éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration).²⁴

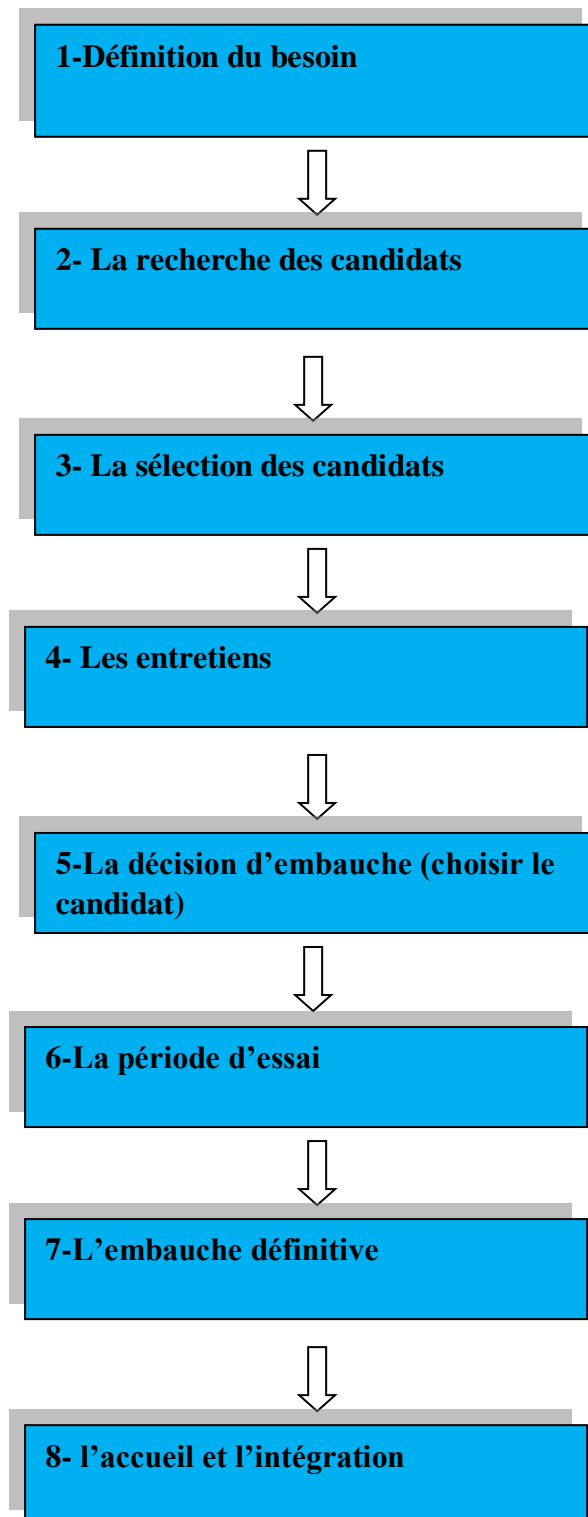
Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant²⁵ :

²³ ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P. 34.

²⁴ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 185

²⁵ H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016.

Figure N°. 4 : Présentation des étapes de processus de recrutement



Source : Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Edition d'Organisation, 3^e édition, 2005.P.02

2.1.La définition du besoin

Est la première étape de processus de recrutement qui consiste en la description précise de poste à pourvoir et les tâches à s'effectuer, elle est d'une importance externe car la qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise du besoin.

2.1.1. La demande de recrutement

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

L'origine de la demande peut être remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut-être plus au moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée, un temps plein ou un temps partiel.²⁶

2.1.2. L'analyse de la demande

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recouvrir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc..) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modifications de l'organisation du travail et de répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. La décision précise la nature de contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou non).

²⁶ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 77.

2.1.3. La définition du poste et du profil

Il est primordial, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à s'effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.²⁷

En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de réviser à l'occasion du recrutement.

2.1.3.1. La définition du poste

Selon Helene de Falco (2002,07), «le poste est défini comme étant un lieu ou un endroit où une personne est placée pour y accomplir une tâche ou une fonction définie ».

La définition du poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir, cette définition est fondamentale pour la réussite du recrutement. Le recrutement doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.²⁸

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de vérifier si la définition est encore valable ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute.²⁹

Il existe plusieurs méthodes de définition de poste qui diffèrent selon le niveau de qualification, en règle générale, on commence par donner un intitulé précis au poste pour ensuite le définir à l'aide de cinq axes principaux : la mission du poste ; les tâches qui lui sont associées ; le contexte (son positionnement dans la structure) ; des indications sur le salaire et en fin, les conditions matérielles et contraintes spécifiques.

- **L'intitulé du poste :** l'attention qu'on apporte à l'élaboration de l'intitulé réside dans le fait que, en premier lieu, il nomme le poste et par la même lui donne son identité (il doit être en cohérence avec le contenu), en deuxième lieu, il est préférable qu'il soit vécu comme valorisant par la personne qui tient le poste.

²⁷ FALCO DE Helene, Maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition, Paris, avril 2002, P. 7.

²⁸ COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, ED Dunod, Paris 2006, P. 100.

²⁹ CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie), 3^{ème} Ed Dunod, Paris, 2007, P.324, 325.

De plus, il n'est pas besoin d'insister sur l'impact des termes tels que vendeur et conseiller de vente, balayeur et technicien de surface.

- **La mission** : elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux de clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qui pour le recruteur l'esprit du poste.
- **Les tâches associées au poste** : il présente les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste (les activités élémentaires et concrètes à réaliser) Ce qui permet de comprendre parfaitement le travail à effectuer par le titulaire du poste.

Cette liste des activités sera, le plus souvent, assortie des critères de performance correspondants, ils permettront d'identifier précisément comment le collaborateur saura que son travail est bien fait.

- **Le contexte** : il sert à positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant :
 - L'organigramme, qui reflète l'organisation de l'entreprise et clarifie la position et le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble.
 - Les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est l'effectif à manager.
 - Les relations fonctionnelles qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.
- **La rémunération** : afin d'être précis avec les candidats et leur éviter des surprises désagréables qui pénaliseront leur relation à l'entreprise, il est fondamental de bien clarifier tous les paramètres de la rémunération (salaire brute, salaire net, les compléments éventuels, primes, participation intéressement, treizième ou quatorzième mois...etc.). La méthode d'évaluation de la rémunération dépend de la taille de l'entreprise et du fait que le poste déjà ou soit créé.
- **Les conditions matérielles et contraintes spécifiques** : dans cette section dont l'élaboration diffère également selon que le poste soit déjà existant ou créé on trouve le type de contrat de travail, le temps de travail, le lieu et les clauses particulières, à cela, s'ajuste les conditions de travail qu'il faudrait tenir en compte lors de la présentation du poste.

2.1.3.2. La définition du profil du candidat

Selon MARTORY, Bernard et CROSTE Daniel (2008,45) la définition du profil peut être considérée comme « la première étape de la gestion de carrière du salarié ». Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expériences, comportementales, de motivation...etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question, et d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité, géographique...etc.). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, missions, tâches, positions hiérarchique...etc.) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On recherchera des individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises.³⁰

On classe chaque élément du profil en compétence dans l'une des trois catégories suivantes par ordre décroissant d'importance :

- Il existe des compétences indispensables, un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste.
- Viennent ensuite les compétences essentielles, caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.
- Enfin, les compétences souhaitées, c'est-à-dire caractéristiques désirées, mais non indispensables pour remplir correctement la fonction et qui sont souvent les aptitudes comportementales, dites transversales, car elles sont recherchées pour toutes les fonctions de l'entreprise (sens relationnel, esprit d'initiative,... etc.)ou parce qu'elles correspondent aux valeurs d l'entreprise qui auront été préalablement définies.³¹

Le classement des caractéristiques dans ces catégories doit être aussi objectif que possible. Les éléments examinés sont en général, les suivants :

- Caractéristiques physiques : santé, âge, présentation...etc. ;
- Expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire ;
- Compétences spécifiques : connaissance techniques, niveau de savoir...etc. ;
- Motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;

³⁰ CADIN Loïc et autres, op cite, P.325

³¹ ALLGER Claude Blanche, P.38

- Traits de caractère : la vérification des caractéristiques de personnalité est plus complexe et l'art de poser des questions de savoir écouter un candidat nécessite quelques techniques bien particulières, parmi les savoir êtres, le sens de la responsabilité, la ponctualité, le sens du service, l'autonomie, impact sur les autres, adaptation des différents milieux, stabilité, aptitude au travail des groupes.

Le profil du candidat doit être rédigé d'une manière détaillée et précise, il faut en générale éviter d'user des termes « bonne présentation » et « capacité au-dessus de la moyenne » qui autorisent trop d'interprétations subjectives.³²

2.2. La recherche des candidats

La recherche des candidatures consiste à une prospection interne ou externe.

2.2.1. La prospection interne

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

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

2.2.2. La prospection externe

La recherche des candidatures externes renvoie : Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail

- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

³² MARTORY Bernard, CROSET Daniel, gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P42, P45.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

2.3. La sélection des candidats

La sélection efficace et réussite celle qui vous permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste.

La lettre de candidature et le cv sont le premier acte de communication d'un candidat en direction d'un employeur. Ils visent à mettre un certain nombre d'informations à la disposition du recruteur, à lui de possibilité d'avoir une première du candidat et à l'inciter à donner de suite à la candidature en convoquant la personne à l'entretien.

A réception des lettres et cv, la priorité est d'effectuer un tri et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

La présélection doit permettre de départager les candidatures en trois catégories :

- Les (+) qui sont les candidats qui ont franchi positivement toutes les étapes de la grille de présélection
- Les (+/-) pour lesquels certaines interrogations subsistent
- Et les (-) dont la candidature ne correspond pas aux critères essentiels retenus

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

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

2.4. L'entretien

L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.

Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision. C'est une situation stressante, pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagement leur avenir, la qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement.

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- ❖ **L'entretien structuré** se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- ❖ **L'entretien non structuré** se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé, or il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaire par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et de poste ;
- La conclusion de l'entretien.

2.4.1. L'accueil du candidat

La qualité de cette étape conditionne celle de l'ensemble de l'entretien. Installez un climat de confiance qui sera propice à un échange ouvert et fructueux. Prenez le temps, avant d'aborder le cœur de l'entretien, d'établir le contact. Mettez la personne à l'aise. Ce type d'entretien demande beaucoup de concentration et vous devez également vous sentir à l'aise.

2.4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature

Reprendre le cheminement par lequel la candidature vous est parvenue est un bon moyen pour faire la transition et passer à l'étape suivante.

Donner au candidat quelques informations sur les raisons qui vous ont amené à la sélectionner et à aller plus loin avec lui dans ce processus de recrutement. Cette phase comporte deux volets : les études et le parcours professionnel. Selon les candidats leurs âge, leur expérience, il sera utile ou non d'approfondir les études suivies.

2.4.3. Les critères de motivation

Le but de cette phase est de connaître précisément ce qui motive le candidat, la nature de son investissement dans la vie professionnelle et de vérifier la cohérence avec la fonction et l'entreprise.

Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes ses jugements. C'est «le petit vélo qui nous fait tourner».

2.4.4. La validation des compétences

Le profil du poste tel que vous l'avez défini comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Ce travail préalable a été réalisé avec la plus grande rigueur. Aussi, ne vous contentez pas d'approximations dans la vérification de celle-ci car vous risquez de belle déception. Chaque compétence jugée indispensable doit être vérifiée lors du recrutement.

Cette vérification est placée en quatrième position de l'entretien, suffisamment tôt pour ne pas poursuivre inutilement celui-ci si le candidat n'a pas les compétences requises.

2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité

Dans un entretien de recrutement, il est impossible de capter toutes les informations disponibles. Car nous avons nos propres filtres des baisses de concentration. L'important

n'est pas de tout capter ni de tout comprendre, nous ne sommes pas des surhommes ni des superwoman. Même les recruteurs professionnels n'ont pas cette capacité. L'important est d'être certain de la qualité et de la fiabilité de l'information collectée.

2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste

Il est évident que la présentation d'une entreprise de taille nationale, d'une PME, d'une petite structure de quelques personnes ou de celle qui recrute son premier et unique collaborateur ne sera pas de même nature.

Il est utile de préparer un canevas et de sélectionner les informations essentielles

A communiquer au candidat, pour qu'il puisse comprendre le système dans lequel s'inscrit le poste proposé et le contenu de celui-ci.

2.4.7. La conclusion de l'entretien

Toutes les phases de l'entretien ont été franchies, il est temps de se séparer du candidat et de conclure. Le mot conclusion a deux acceptions : clore, terminer et réaliser complètement. Savoir conclure implique :

- De faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne.
- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui lui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela approprié, de la qualité de l'entretien que vous avez eu ensemble.

Informez le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances.

2.5. Décision d'embauche

Pour réaliser cette étape, il convient après de passer par plusieurs opérations à savoir :

- Analyse des candidatures
- Exploitation des notes prises pendant l'entretien
- Analyser les critères de motivation
- Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste
- Analyse des compétences et des caractéristiques de personnalité (dont on peut citer quelques-unes) :

- **Quelques caractéristiques de personnalité**

Il n'est pas toujours facile de nommer les caractéristiques de personnalité que l'on recherche ou celles que l'on détecté chez un candidat. On peut citer quelques-unes :

- ✓ **Actif** : "qui agit, qui manifeste de l'énergie, qui agit efficacement".
- ✓ **Adaptable** : capacité à moduler son comportement en fonction de l'environnement et des interlocuteurs.
- ✓ **Aisance relationnelle** : facilité à entrer en contact avec les autres, à établir une communication.
- ✓ **Aisance verbale** : s'exprime avec facilité et naturel.
- ✓ **Ambition** : désir ardent de réussir.
- ✓ **Analytique** : capable de composer un problème ou une situation, d'en discerner les différentes parties, et de déterminer les rapports qu'elles entretiennent entre elles.
- ✓ **Ascendant** : a une autorité naturelle.
- ✓ **Autonomie** : capacité à décider et à agir par soi-même, sans avoir besoin d'en référer à quelqu'un.
- ✓ **Avant-gardiste** : être en avance sur son temps par son audace et ses recherches.
- ✓ **Calme** : absence d'agitation et de nervosité, tranquillité, maîtrise de soi.
- ✓ **Capacité de travail (forte)** : aptitude à absorber de fortes charges de travail sans perdre en efficacité.
- ✓ **Chaleur humaine** : qui manifeste enthousiasme et cordialité.
- ✓ **Changement (capacité de)** : être à même de modifier ses habitudes et ses méthodes de travail.
- ✓ **Changement (savoir provoquer)** : être capable d'impulser et de mettre en œuvre des changements dans une organisation.
- ✓ **Diplomatie** : qui fait preuve d'habileté, de tact dans les relations avec autrui. Capable de trouver des compromis acceptables avec ses interlocuteurs.

✓ **Dynamisme** : qui fait preuve d'entrain et d'efficacité, qui déborde d'énergie.

- Analyse des motivations pour le poste
- Rechercher la plus-value apportée au poste
- Analyser la plus-value apportée par rapport à l'équipe en place :
- Les impressions sur le candidat
- Comment faut-il manager ?
- Est-ce que je retiens la candidature ?
- Prendre des références auprès des employeurs précédents
- Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien
- Se décider pour un candidat

2.6. La période d'essai

Cette étape consiste à tester en temps réel les aptitudes et les réactions du nouvel embauché et à rassembler toutes les informations souhaitables pour, en dernier ressort, décider de son embauche définitive.

Afin de tirer le maximum de profit de cette étape et dans les délais idéals, cette dernière doit être menée avec une certaine rigueur. En effet trois principaux sont à suivre :

2.6.1. Accueillir le nouvel embauché

Les premiers moments du nouvel embauché dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera la relation de ce dernier avec son hiérarchie et son équipe. Les entreprises qui ont compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés. Ce processus diffèrent d'une entreprise à une autre, néanmoins les points de passage essentiels sont les même³³ :

- 1- Expliquer l'organigramme de l'entreprise afin que le nouvel embauché comprenne le système dont il va s'insérer.
- 2- Définir au nouvel embauché les valeurs qui règnent au sein de l'équipe où il y va s'insérer.

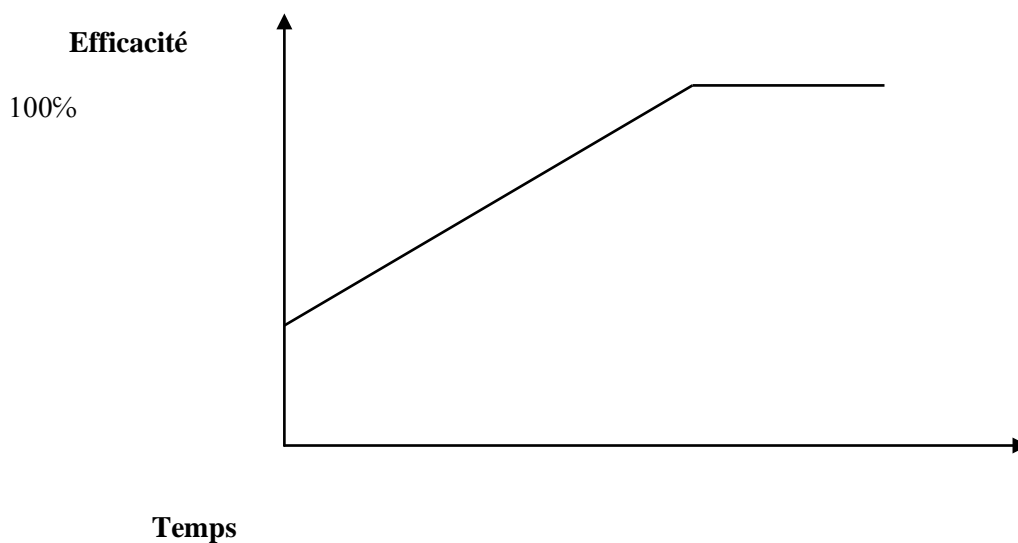
³³ Hélène de Falco, Op cite, P142.
Idem, P148

- 3- Faire le tour des locaux, le présenter aux personnes clés de l'entreprise et l'installer dans son bureau en lui présentant les outils qui sont à sa disposition.
- 4- Faire le point des règles et rituels pratiques de l'entreprise
- 5- 5-Remplir les informations administratives.

2.6.2. Structurer la prise de fonction

La structuration de la prise de fonction consiste tout d'abord à faire le point, avec le nouveau collaborateur, sur le contenu du poste et de commencer de façon détaillée. Cela permet au nouveau collaborateur de savoir quelle est la cible à atteindre. En deuxième lieu, il faut définir les critères de performances, qui permettent de mesurer l'efficacité de ce dernier. En dernier lieu, il faut définir les étapes du processus d'intégration, autrement dit, expliquer au nouveau collaborateur ce que on attend de lui à l'immédiat, à terme et dans quels délais. Ce travail va se compléter par une conclusion à la fin de chaque étape pour mesurer les écarts et prendre les actions correctives.

Figure N°. 5 : L'efficacité: une progression avec le temps



Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements», 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P16

2.6.3. Piloter la période d'essai

Piloter la période d'essai consiste, afin d'arriver à une décision définitive sur l'embauche du nouveau collaborateur dans le laps du temps qui lui est accordé, à respecter les aspects suivants :

- ✓ Indiquer au nouveau collaborateur sur quoi va porter l'évaluation de la période d'essai ;
- ✓ Faire un point régulier sur les aspects négatifs et positifs de sa prise de fonction ;
- ✓ Définir au préalable les points essentiels et critiques sur lesquels on veut avoir des garanties, et essayer de collecter toutes les informations nécessaires relatives à ses points.

2.7. L'embauche définitive

L'embauche définitive est la dernière décision du processus de recrutement. Elle est également celle qui engage durablement dans une relation professionnelle et un contrat de travail.

2.7.1. Décider de l'embauche définitive

D'un poste à pourvoir, le travailleur se retrouve face à un nouveau collaborateur en puissance, sélectionné selon un processus précis.

La prise de fonction ayant été bien structurée et la période d'essai efficacement pilotée, le travailleur aura toutes les informations sur le candidat pour décider de son embauche définitive.

2.8. L'accueil et intégration

Une fois le candidat recruté, il reste encore à l'intégrer au sein de l'organisation. En effet, il est nécessaire de donner toutes les chances de réussite au nouvel embauché et de l'observer en situation afin de valider son recrutement par un suivi régulier de son activité pendant la période d'essai.

La phase d'intégration est une partie importante du recrutement, pour autant elle est souvent oubliée ou laissée de côté « faute de temps », elle recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à créer.

Elle peut être plus au moins longue tout dépend des tâches et les capacités du salarié à assimiler, dans certaines situations la période d'intégration nécessite des stages et des formations

Cette phase d'intégration ne recouvre pas forcément la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique, permettant à l'employeur d'évaluer les compétences du

salarié dans son travail, notamment u regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. La période d'essai n'est pas obligatoire. La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

2.8.1. Les objectifs de l'intégration

Ils sont nombreux nous citons :

- ✓ Finaliser les dernières formalités d'embauche ;
- ✓ Communiquer sur les missions des entreprises et de ses objectifs ;
- ✓ Présenter la structure organisationnelle de l'entreprise et situer l'employeur dabs cette structure ;
- ✓ Présenter les processus les politiques et procédures clés de l'entreprise ;
- ✓ Présenter les collègues directs et présenter les locaux de l'entreprise ;
- ✓ Vérifier que l'employeur et son supérieur hiérarchique directe sont bien en phase sur leurs attentes respectives relatives aux responsabilités aux taches et aux rôles ;
- ✓ Etablir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à l'information pertinente dont il a besoin.

2.8.2. Les conditions d'intégration de la nouvelle recrue dans l'entreprise

Pour que cette intégration puisse donner les résultats qu'on attend d'elle il faudrait :

- Mettre à la disposition des recrues toutes les informations nécessaires à la bonne orientation de son travail ;
- Tenir compte des critères essentiels tels que le statut, l'expérience professionnelle et les compétences des personnes recrutées ;
- Evaluer toutes les intégrations année après année afin de corriger les éventuels problèmes rencontrés ;

2.8.3. Les étapes de l'intégration

Selon PERETTI Jean-Marie (2009,86), « toutes personne recrutée pour un poste donné doit passer par trois phases successives et ce quelques soit l'entreprise et son secteur d'activité». ³⁴Les trois phases sont :

1. La phase d'information ;
2. La phase correspondant à l'apprentissage du métier ;

³⁴Jean-Marie PERETTI, Op cit, P86.

3. La phase de l'apport personnel à l'entreprise

2.8.3.1. La phase d'information

Cette première phase débute dès l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera travaillé, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

Durant cette première phase, qui dure de zéro à dix jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

2.8.3.2. La phase correspondant à l'apprentissage du métier

Durant cette deuxième phase le nouvel arrivant commence à apprendre son métier, en effet sur le terrain il entame les tâches obligatoires pour lesquelles il a été recruté, cette période dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance et un savoir-faire c'est-à-dire le moment où il peut accomplir sa tâche par lui-même en évitant les principales erreurs.

2.8.3.3. La phase de l'apport personnel à l'entreprise

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. C'est au cours de cette phase que le nouveau collaborateur pourra constater les premiers résultats des tâches qu'il aura accompli ainsi il pourra rectifier les erreurs qu'il pourra commettre et donc les éviter.

La nouvelle recrue doit absolument acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est pas qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

2.8.4. Le suivi de l'intégration

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation à l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser, cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilations du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à correctifs dans la définition du poste.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixés pour ce recrutement.

Dans le cas où un décalage important est constaté entre les espérances fondées sur le candidat et la réalité de son comportement professionnel, une alternative peut se présenter.

2.9. Erreurs à éviter

Les erreurs d'embauche coûtent très cher, tant financièrement qu'humainement.

Les pratiques les plus courantes à l'origine de ces erreurs sont :

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement.
- Embaucher rapidement et fixez des délais d'embauche très courts, voire trop courts.
- Pas assez de sélectivité, trop de candidats interviewés. Le premier entretien fait alors office de deuxième présélection, et ce n'est qu'au deuxième entretien que commence le véritable examen approfondi de la candidature.
- Apparition des documents de candidature (lettres et CV).
- Faites confiance à votre intuition, elle n'est ni n'adéquate ni professionnelle.
- Être « manipulé » par les candidats.
- Trop parler, qui met le candidat dans une position confortable et part sans s'apercevoir que le recruteur a collecté peu d'informations

Section03 : Le contrat de travail

Toute personne obtenant un travail doit être déclarée et toute personne ayant un employeur doit être liée à ce dernier par un contrat de travail. Le contrat de travail a plusieurs vocations, il assure tout d'abord la protection du salarié, puisque l'employeur sera obligé de le rémunérer en fonction des conditions énoncées au contrat. De plus, il permet d'encadrer le travail, il prévoit le lieu, la durée (déterminée ou indéterminée), la prestation à fournir... Pour être un contrat de travail, il faut que le contrat réponde à certains éléments.

3.1. Définition d'un contrat de travail

Le contrat de travail est défini comme étant un contrat marquant l'engagement de travailleur, pris par un employé envers son employeur en contre partie du versement d'un salaire.

Définition issue de la jurisprudence car pas de définition juridique du contrat de travail : « Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à fournir une prestation de travail, en échange d'une rémunération (le salaire), pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) ».

3.1.1. Le caractère écrit d'un contrat de travail

L'existence d'un contrat écrit n'est pas obligatoire pour attester du lien unissant un salarié à son employeur, mais il est conseillé. Voici les éléments les plus importants d'un contrat de travail :

- Objet du contrat
- Date d'embauche
- Date de fin du contrat
- Eventuelle clause de renouvellement (en particulier pour les CDD)
- Désignation de l'emploi
- Lieu et horaires de travail
- Montant de la rémunération
- Durée de la période d'essai (qui ne doit pas être supérieure à ce que la convention collective prévoit)
- Intitulé de la convention collective applicable à votre emploi
- Coordonnées de la caisse de retraite complémentaire

La rémunération indiquée sur un contrat de travail est « brute ». Pour savoir ce que vous recevrez sur votre compte en banque, retirez environ 20 % du salaire brut.

3.2. Types des contrats les plus courants

Parmi plusieurs contrats, on cite ci-après les plus utilisés par les entreprises à savoir :

3.2.1. Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

Il est le plus couramment utilisé. Pour être licite, il doit être en conformité avec la législation, les prescriptions des conventions collectives et les usages de la branche³⁵.

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin.

³⁵ H.de FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016, P.38

⁷ www.ffnatation.fr

Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), ou encore pour une cause extérieure aux parties (ex : cas de force majeure). Sa rupture peut aussi résulter d'un accord des deux parties élaboré dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008.⁷ Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel, s'il est conclu pour un temps plein, le CDI peut ne pas faire l'objet d'un écrit, sauf dispositions conventionnelles contraires.

a. La conclusion du CDI

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) constitue la forme normale et générale de la relation de travail. L'employeur doit donc avoir recours à ce type de contrat, sauf s'il peut justifier d'une situation autorisant le recours à un autre type de contrat, qu'il s'agisse notamment d'un contrat de travail à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire. Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel.

b. La forme du CDI

Seul le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein peut être non écrit (sauf disposition conventionnelle contraire imposant la rédaction d'un contrat écrit). Toutefois, si le contrat à durée indéterminée à temps plein reste verbal, l'employeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF.

Le contrat de travail constaté par écrit doit être rédigé en français. Il peut toutefois arriver que l'emploi faisant l'objet du contrat ne puisse être désigné que par un terme étranger sans correspondant en français ; dans ce cas, le contrat de travail doit comporter une explication en français du terme étranger. Lorsque le salarié est étranger et le contrat constaté par écrit, une traduction du contrat est rédigée, à la demande du salarié, dans la langue de ce dernier. Les deux textes font également foi en justice. En cas de discordance entre les deux textes, seul le texte rédigé dans la langue du salarié étranger peut être invoqué contre ce dernier.

Les dispositions visées ci-dessus s'appliquent à tous les contrats de travail, qu'ils soient conclus ou non pour une durée indéterminée.

c. Le contenu du CDI

Il appartient à l'employeur et au salarié de déterminer le contenu du contrat de travail et les clauses particulières qui devront éventuellement y figurer en fonction des circonstances (clause de mobilité, clause de non-concurrence...), sachant toutefois :

- Que les clauses contraires à l'ordre public sont interdites : clause de célibat, rémunération inférieure au Smic, clause discriminatoire... ;
- Que les contrats dont la rédaction est obligatoire doivent comporter, au minimum, les mentions prévues par le code du travail. Sont visés les contrats à durée déterminée ou de travail temporaire, mais aussi, s'agissant des CDI, ceux conclus pour un temps partiel ou encore les CDI intermittents.

d. La fin du CDI

Le CDI se caractérise par l'absence de terme défini. Il ne peut donc prendre fin que par la volonté d'une des parties (licenciement, démission, mise à la retraite, départ volontaire à la retraite), par accord entre les parties (notamment dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi du 25 juin 2008) ou pour force majeure.

Il peut également, dans des conditions très précises, faire l'objet d'une demande de résiliation judiciaire par le salarié, lorsque ce dernier considère que l'employeur a manqué à ses obligations (cette demande doit être portée devant le conseil des prud'hommes) ou d'une prise d'acte de la rupture.

Dans ce dernier cas, le salarié, considérant que l'employeur a manqué à ses obligations, prend acte de la rupture du contrat et en informe par écrit son employeur : cette rupture produira alors les effets soit d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si les faits invoqués (le manquement de l'employeur à ses obligations) la justifiaient, soit, dans le cas contraire, d'une démission, cette appréciation relevant du conseil des prud'hommes.

Elle est considérée comme cas de force majeure, permettant à l'employeur de s'exonérer de tout ou partie des obligations nées de la rupture d'un contrat de travail, la survenance d'un événement extérieur irrésistible ayant pour effet de rendre impossible la poursuite du dit contrat.

3.2.2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Les CDD, contrats à durée déterminée considérées comme précaires, doivent être conclus pour un motif précis et prévoir un terme. Ils sont renouvelables une fois, pour une durée globale ne pouvant excéder 18 mois (sauf pour un remplacement dont le terme est imprécis).

La conclusion d'un contrat CDD n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Le CDD ne peut permettre de pourvoir durablement un emploi lié à une activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée

Dans les conditions fixées par la loi n° 2008-596 « portant modernisation du marché du travail », un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives.

a. Cas d'embauche en CDD**Les cas prévus par la loi****✓ Remplacement d'un salarié absent**

Un salarié embauché en contrat à durée déterminée peut remplacer tout salarié absent de l'entreprise quel que soit le motif de l'absence (maladie, congés, etc.), sauf s'il s'agit d'une grève.

✓ Le CDD peut également permettre

- Le remplacement temporaire d'un chef d'exploitation agricole, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation ou de leur conjoint dès lors qu'il participe Effectivement à l'activité de l'entreprise ou de l'exploitation agricole ;
- Le remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral.

✓ **Remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel** (congé parental d'éducation, temps partiel pour création ou reprise d'entreprise...)

- Le passage à temps partiel doit avoir fait l'objet d'un avenant au contrat de travail ou d'un échange écrit entre le salarié et l'employeur.

✓ **Attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié**

- Un salarié sous contrat à durée déterminée peut remplacer un salarié ayant définitivement quitté l'entreprise ou ayant été muté définitivement à l'intérieur de celle-ci dans l'attente de l'entrée en fonction de son remplaçant embauché en contrat à durée indéterminée.
- Attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise.

✓ **Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise**

Toutefois un CDD ne peut, en principe, être conclu pour ce motif dans un établissement ayant procédé à un licenciement économique pendant un délai de 6 mois pour les postes concernés par ce licenciement.

✓ **Travaux saisonniers**

Le recours au CDD est possible s'il s'agit de travaux qui sont normalement appelés à se répéter chaque année dans une entreprise à date à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs. Sont notamment concernés le secteur agricole, les industries agroalimentaires et le tourisme.

Toutefois, le contrat à durée indéterminée demeure la règle, y compris dans ces secteurs d'activité. Le contrat peut comporter une clause de reconduction pour la saison suivante.

✓ **Contrats à durée déterminée « d'usage »**

Pour certains emplois, par nature temporaire, il est d'usage constant de ne pas embaucher sous contrat à durée indéterminée. Les secteurs d'activité concernés sont définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu. Leur liste figure à l'article D. 1242-1 du Code du travail

❖ **Cas particuliers**

Peuvent motiver la conclusion de contrats à durée déterminée des travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer les insuffisances du matériel, des installations ou des bâtiments de l'entreprise présentant un danger pour les personnes. En revanche, sous réserve des dérogations prévues par les articles D. 4154-2 à D. 4154-6, il est interdit d'employer un salarié en CDD pour effectuer des travaux dangereux (exposition à certains agents nocifs) dont la liste est donnée par l'article D. 4154-1 du Code du travail

Enfin, dans les conditions fixées par les articles L. 718-4 à L. 718-6 du Code rural, des CDD d'une durée maximale d'un mois peuvent être conclus pour la réalisation de travaux de vendanges.

✓ **Le CDD « senior »**

Il existe également un CDD « Senior » (à l'exception des professions agricoles).

Afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés et de leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein, tout employeur visé à l'article L. 2212-1 du Code du travail (à l'exception des professions agricoles) peut conclure un CDD avec une personne âgée de plus de 57 ans inscrite depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP).

Ce CDD sera alors conclu en application de l'article L. 1242-3 du Code du travail D'une durée maximale de 18 mois, il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

✓ **Le CDD à objet défini**

Dans les conditions fixées par la loi n° 2008-596 « portant modernisation du marché du travail », un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives.

Ce contrat est régi par les dispositions du Code du travail relatif aux CDD, à l'exception des règles particulières fixées par la loi du 25 juin 2008 précitée ; il fait l'objet d'une fiche spécifique à laquelle on se reportera.

b. La durée du contrat CDD

Un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée soit - en l'absence de terme précis - lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...). La durée totale, compte tenu du renouvellement éventuel, ne doit pas dépasser la limite maximale autorisée.

Deux remarques :

- Le contrat vendanges obéit à un régime particulier. D'une durée maximale d'un mois, il ne peut contenir de clause de reconduction pour la saison suivante. Un salarié peut recourir à plusieurs contrats vendanges successifs, sans que le cumul des contrats n'excède deux mois sur une période de 12 mois.
- Par ailleurs, la durée du contrat obéit à des règles particulières de prorogation pour certains salariés exposés dans le cadre de leur travail à des rayonnements ionisants.

c. La période d'essai dans le CDD

Le contrat de travail à durée déterminée peut comporter une période d'essai. À défaut d'usages ou de dispositions conventionnelles prévoyant des durées moindres, la durée de la période d'essai est limitée à :

- Un jour par semaine (sans que la durée puisse dépasser deux semaines) pour les contrats inférieurs ou égaux à six mois ;
- Un mois maximum pour les contrats supérieurs à six mois. En l'absence de terme précis, la période d'essai est calculée de la même façon, par rapport à la durée minimale du contrat.

d. Les conditions de fond et de forme en CDD

Un CDD doit obligatoirement être écrit, sous peine de requalification en CDI, et être remis au salarié dans les deux jours suivant l'embauche.

Le contrat doit indiquer la raison du recours à ce type de contrat ainsi que: l'identité des parties, l'objet, la date d'échéance, la désignation du poste, la rémunération, éventuellement le nom et la qualification du salarié remplacé, le lieu de travail, la durée de la période d'essai éventuelle (quinze jours maximum pour un contrat d'une durée inférieure à

six mois; un mois maximum pour un contrat d'une durée supérieure à six mois; en cas de renouvellement, informer le salarié par écrit et avant la fin de la première période d'essai), les noms et adresses de la caisse de retraite complémentaire et l'organisme de prévoyance.

Un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée soit, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...).

La durée totale ne doit pas dépasser la limite maximale autorisée de 18 mois et n'est renouvelable qu'une fois.

A l'issue de son contrat, le salarié percevra une indemnité égale à 10% de sa rémunération brute totale. Cependant, dans le cadre de la formation professionnelle des salariés sous contrat de travail à durée déterminée, une convention collective ou un accord collectif de branche peut limiter à 6% cette indemnité (Art. L1243-8, L1243-9 et L1243-10 du Code du Travail).

Le CDD ne peut être rompu avant l'échéance que dans certains cas limitatifs : s'il y a accord des parties ; en cas de faute grave; en cas de force majeure; en cas d'incapacité constatée par le médecin du travail; à l'initiative du salarié s'il justifie d'une embauche pour une durée indéterminée.

3.3. Autres types de contrats de travail

3.3.1. Le contrat de travail à Temps Partiel (CTP)

Les CTP sont des CDI ou des CDD conclus pour une durée du travail inférieure à la durée de travail applicable dans l'entreprise.

Les récentes législations fixent la durée minimale à 24 heures par semaine ou son équivalent mensuel. Cette durée peut être inférieure à la demande (écrite) du collaborateur, pour faire face à des contraintes personnelles ou pour lui permettre un cumul d'emplois.

3.3.2. Le contrat de travail intermittent (CTI)

Le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Le CTI est un contrat à durée indéterminée. Il est possible d'y avoir recours dans certaines entreprises et pour des emplois intermittents par nature. L'employeur

ne peut, de sa seule initiative, proposer un contrat de travail intermittent : une convention, un accord collectif ou un accord d'entreprise doit autoriser le recours à un tel contrat.

3.3.3. Le contrat de travail temporaire (CTT) ou (intérim)

L'entreprise d'intérim met le travailleur intérimaire à disposition de l'employeur pour une durée déterminée appelée « mission ». L'agence de travail temporaire fournit un contrat de mission qui comprend également votre fonction, rémunération, etc.

La conclusion de ce contrat n'est possible que pour l'exécution de la tâche « mission », et ça seulement dans les cas énumérés par la loi. Les motifs de recours sont les mêmes que pour les CDD, les durées sont également limitées.

3.3.4. Les contrats relatifs à des formations en alternance

- **Le contrat de professionnalisation:** Le contrat de professionnalisation remplace le contrat de qualification depuis le 1er octobre 2004.

C'est un contrat de travail de type CDD ou CDI qui offre aux jeunes et aux demandeurs d'emploi qui le signent une formation en alternance. Cette formation est assurée hors de l'entreprise dans un organisme reconnu et habilité. Ce contrat concerne les jeunes entre 16 et 25 ans, rémunérés à un % du SMIC qui varie selon l'âge et la qualification. Il peut aussi s'appliquer à des personnes plus âgées lors d'une formation pour un retour à l'emploi. La formation est généralement sanctionnée par un diplôme.

Ce type de contrat peut ouvrir droit à des primes ou à une exonération de cotisations patronales de Sécurité Sociale sous certaines conditions.

- **Le contrat d'apprentissage :** il a pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié.

Cette formation est assurée hors de l'entreprise dans un lycée ayant une section dédiée à l'apprentissage, un CFA (centre de formation des apprentis), une université ou même une grande école. Tous les jeunes entre 16 et 25 ans peuvent bénéficier de ce contrat, qui a une durée de 1 à 3 ans, des dérogations à ces limites d'âge sont possibles.

Dans le cadre du « Plan d'urgence pour l'emploi des jeunes », différents aides viennent compléter les dispositions déjà en vigueur.

3.4. Droits et obligations de chaque partie

A priori, déterminer les conditions de travail est assez simple. Toutes les obligations résultent du code de travail et des conventions collectives sans oublier le règlement intérieur.

Sans être exhaustif, nous rappelons ici les règles de base pour une bonne relation de travail entre salarié et employeur⁸ :

3.4.1. Droits et devoirs des salariés

➤ Droits

- Être assigné à une tâche dans le cadre de l'horaire établi
- Obtenir un salaire correspondant au travail effectué
- Obtenir une contrepartie aux heures supplémentaires
- Obtenir des congés payés voire des RTT si nécessaire
- L'assurance que les clauses du contrat seront respectées
- Un contrat qui respecte le Code du Travail
- Un contrat qui respecte la convention collective
- Bénéficier d'une couverture sociale, et d'une mutuelle
- Frais de transport : prise en charge de 50% du prix des abonnements de transport collectif sur tout le territoire

➤ Obligations

En contrepartie, le salarié doit :

- Respecter les horaires de travail déterminé par le contrat ou le règlement intérieur
- Effectuer le travail en conformité avec les instructions données par les supérieurs hiérarchiques
- Respecter l'ensemble des éléments du contrat, notamment ses clauses
- Respecter le règlement intérieur
- Respecter les consignes de sécurité
- Respecter un devoir de réserve, dans le public notamment
- Être loyal et de bonne foi avec son employeur
- Observer les horaires de travail,
- Réaliser le travail demandé conformément aux instructions données,

- Respecter les engagements mentionnés dans le contrat de travail et, lorsqu'il en existe un, les clauses du règlement intérieur,
- Ne pas faire de concurrence déloyale à son employeur.

❖ **Harcèlement moral au travail**

Le harcèlement moral est un délit. La loi organise la protection des salariés, des agents publics et des stagiaires. Le harcèlement moral se manifeste par des agissements malveillants répétés (remarques désobligeante, intimidations, insultes), qui ont pour effet une forte dégradation des conditions de travail de la victime et qui apporte atteinte à ses droits et à sa dignité, altère sa santé physique ou mentale, ou compromet son avenir professionnel. Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique entre celui ou celle qui commet et celui ou celle qui subit. Plus d'information.

3.4.2. Droits et devoirs des employeurs

✓ **Droits**

L'employeur a le droit

- D'embaucher un employé à son service
- De diriger le travail et de donner des consignes et ordres liés à la direction du travail de résilier et de rompre le contrat de travail dans les limites autorisées par la loi.

✓ **Obligations**

L'employeur est tenu aux principales obligations suivantes :

- Fournir un travail dans le cadre de l'horaire établi,
- Verser le salaire correspondant au travail effectué,
- Respecter les autres éléments essentiels du contrat (qualification, lieu de travail quand il est précisé dans le contrat...),
- Faire effectuer le travail dans le respect du Code du travail et de la convention collective applicable à l'entreprise ;
- Fournir, au salarié, un travail correspondant à l'objet, au lieu, aux conditions d'exécution et aux horaires prévus,

- Respecter la réglementation du travail, dans toutes ses composantes : lois, conventions collectives, accords d'entreprise, usages... relative à la durée du travail (durée quotidienne, repos hebdomadaire...), aux congés (congés payés ou congés spécifiques), au salaire, à l'hygiène et à la sécurité, à la représentation du personnel,
Etc.,
- L'employeur est également tenu par les clauses du contrat de travail qu'il a signé avec le salarié ;
- Verser au salarié, selon la périodicité convenue, le salaire prévu au contrat, accompagné d'un bulletin de paie.
- Respect des droits et libertés des salariés, l'employeur ne peut prendre des mesures discriminatoires ou contraires à l'égalité de traitement des salariés.
- Il doit respecter la vie personnelle des salariés, le salarié a droit au respect de sa vie privée, sur son lieu de travail. L'employeur n'a pas à apprécier le mode de vie de ses salariés. Une restriction à ces libertés par l'employeur n'est valable qu'à la condition d'être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché.
- De veiller à la sécurité et à la santé au travail de ses employés
- Assurer à ses salariés une formation, ce qui est censé leur permettre l'adaptation à leur poste de travail.
- Fournir un certificat de travail lorsque la relation de travail de l'employé expire.

Cas d'Algérie

✚ Cadre général : (A.N.E.M)

L'Agence Nationale de l'Emploi (A.N.E.M) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006. L'Agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail de l'emploi et de la sécurité sociale.

✚ Quelques missions de l'agence

Organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. A ce titre, l'ANEM est chargée de :

- Mettre en place un système d'information permettant de renseigner de manière précise régulière et fiable sur les fluctuations du marché de l'emploi et de la main d'œuvre.
- Procéder à toute analyse et expertise en matière d'emploi et de main d'œuvre.
- Entreprendre toutes études et enquêtes liées à l'accomplissement de sa mission.
- Développer et normaliser les instruments et outils permettant le développement de la fonction d'observation du marché de l'emploi.
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail et à ce titre elle est chargée.
- Assurer l'accueil l'information l'orientation et le placement des demandeurs d'emploi.
- Procéder à la prospection et la collecte d'offre d'emploi auprès des organismes employeurs.

3.5. La durée de travail

3.5.1. Horaire hebdomadaire

La durée légale hebdomadaire de travail est fixée à quarante heures depuis la promulgation de l'ordonnance N°97-03précité. Cette durée est applicable à tous les travailleurs régis par les dispositions de la loi N°90-11 ainsi qu'à tous les travailleurs et employés des institutions et administration publiques.

La durée hebdomadaire de quarante heures doit être répartie sur un minimum de cinq jours (5) ouvrables.

Ainsi l'employeur ne peut obliger son employé d'effectuer une durée de travail de 40 heures répartie sur moins de cinq jours ouvrables c'est-à-dire hors les jours de repos et les jours fériés.

Toutefois les conventions et accord collectifs sont les seuls à déterminer les répartitions des horaires de travail durant la semaine.

3.5.2. Les dérogations

La durée légale hebdomadaire ne peut être applicable dans les cas suivants :

- Quand les employés accomplissent des travaux difficiles et dangereux, cette durée peut être réduit par l'employeur ;
- La durée peut être augmentée dans le cas où les employés occupent des postes qui comportent des périodes d'inactivités ;

- Pour les agriculteurs, la durée légale de travail est de mille huit cent (1800) heures par an réparties selon la région et l'activité.

3.5.3. Le travail de nuit

Tout travail exécuté entre vingt et une (21) et cinq heures est considéré comme travail de nuit, les règles et conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminés par les conventions ou accord collectifs. Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

Il est interdit à l'organisme employeur d'affecter des femmes à des travaux de nuit dans certains cas lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail le justifient et après consultation et dérogation spéciale de l'inspection du travail territorialement compétente.

3.5.4. Le travail par équipes

L'organisme employeur peut recourir au travail par équipes successives lorsque les besoins de la production au dit service, notamment du service public l'exigent. A ce titre, l'organisme du travail par équipe donne droit à une indemnité.

3.5.5. Les heures supplémentaires

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service.

L'organisme employeur peut recourir aux heures supplémentaires et solliciter pour cela une autorisation, elle est accordée par l'inspection du travail territorialement compétent en ce qui concerne les quatre (4) premières heures supplémentaires par semaines et dans la limite des six (6) premiers mois, le recours aux heures supplémentaires ne peut dans tous les cas avoir lieu qu'après consultation des représentants des travailleurs. Seulement, par dérogation aux dispositions ci-dessus, il peut être fait recours aux heures supplémentaire sans autorisation pour :

- Achever les travaux pour lesquels l'interruption du fait de leur nature risque d'engendrer des détériorations matérielles graves dans la réalisation d'ouvrages ou de projet ;
- Faire entreprendre par des travailleurs à titre individuel ou collectif, des travaux revêtant à la fois un caractère imprévisible, exceptionnel et limité ;

- L'organisme employeur est tenu d'informer l'inspection du travail territorialement compétente dans les quarante-huit heures (48) qui suivent le début des travaux effectués ;
- Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieur à 50% du salaire normale.

3.5.6. L'absence

La législation du travail interdit expressément tout paiement de journée non travaillé sauf les cas régis par la loi.

Les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur bénéficie sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- En cas d'une représentation syndicale ou représentation du personnel ;
- Pour suivre des cycles de formations professionnelles ou syndicales autorisés par l'organisme employeur et pour passer des examens académiques ou Professionnels ;
- En cas d'événement familial, mariage de l'un des descendants, mariage du travailleur, naissance d'un enfant, décès d'ascendant et collatérale directe ou du conjoint. Dans tous ces cas, le travailleur bénéficie de trois (03) jours ouvrables rémunérés ;
- L'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle ;
- Les congés de maternité pour les travailleurs féminins durant les périodes pré et post natales, conformément à la législation en vigueur.

3.6. Cessation et suspension de la relation de travail

3.6.1. Cessation de la relation de travail

La démission, le licenciement, la retraite constituent les principaux modes de la cessation de contrat de travail à durée indéterminée. :

3.6.1.1. La démission :

"Se démettre", qui est l'origine du substantif "Démission", signifie renoncer volontairement à une situation, à un avantage ou à un droit. Ce mode de rupture n'est possible que dans les contrats de travail à durée indéterminée.

En droit du travail la démission est le fait pour un salarié de prendre l'initiative de rompre le rapport juridique de dépendance qui le lie à son employeur, ce qu'il peut faire en observant un délai dit "préavis". Elle peut être verbale, écrite ou résulter d'un comportement sans ambiguïté du salarié.

Le refus du salarié d'accepter un changement des conditions de travail ne constitue pas une démission.

Conditions de validité de la démission d'un salarié :

La démission n'est valable que si elle traduit la volonté libre claire et non équivoque du salarié de vouloir rompre définitivement son CDI en toute connaissance de cause.

Par conséquent, n'est pas considéré comme une démission :

- Le simple fait pour un salarié de ne plus se rendre au travail sans motif ;
- La volonté du salarié exprimée dans un moment d'énervement (son départ brutal sur un moment d'émotion) ;
- La volonté du salarié de partir rétractée dans un très bref délai par son auteur ;
- La volonté de rompre du salarié donné sous la pression de l'employeur : attitude injurieuse, menace de licenciement pour faute lourde et de poursuites pénales.

Le refus du salarié d'accepter un changement des conditions de travail ne constitue pas une démission. Certaines démissions, données dans des circonstances spécifiques, ne sont pas considérées comme valables et ne peuvent entraîner la rupture définitive du CDI.

3.6.1.2. La retraite

A partir de 60 ans, si le salarié remplit toutes les conditions pour bénéficier de la retraite du régime général à taux plein, il pourra être mis fin à son contrat de travail, à son initiative ou à celle de l'employeur. Cette rupture s'analysera comme une mise ou un départ à la retraite.

L'âge limite d'activité est fixé à 60 ans. Dans ce cas, les salariés sont prévenus de la cessation de leur activité au moins trois mois avant d'atteindre l'âge limite.

Le salarié qui quitte le Centre, soit du fait de l'employeur, soit de sa propre initiative, reçoit une indemnité de départ en retraite dont le montant est proportionnel à la présence dans le Centre.

3.6.1.3. Le licenciement

Rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Le licenciement s'oppose à la démission qui constitue une rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié.

A. Les motifs de licenciement³⁶

- Pour motif disciplinaire :

Egalement appelé licenciement pour faute, il est invoqué en cas de manquements du salarié suffisamment graves pour rendre impossible son maintien dans l'entreprise. La jurisprudence est la seule à pouvoir déterminer une faute grave c'est-à-dire que ces les juges qui décident s'il ya ou pas de faute grave, et on peut distinguer la faute grave, la faute légère, la faute sérieuse de la faute lourde :

- La faute légère 3 ou 4 retards, elle ne peut pas amener à un licenciement.
- La faute sérieuse : être toujours en retard, le licenciement est autorisé mais avec toutes les indemnités.
- La faute grave est consécutive à une violation des obligations découlant du contrat de travail, ou des relations "normales" de travail : manque de loyauté, absences injustifiées, actes de violence ou d'indiscipline, non-respect des consignes, refus d'obéissance, injures et violences...etc.
- La faute lourde présente les mêmes caractéristiques que la faute grave, auxquelles s'ajoute l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise : vol, détournement de fonds, concurrence déloyale...etc., et souvent liée à une faute pénale (vol, escroquerie...),

En cas de faute grave ou lourde, le salarié perd son droit à certaines l'indemnité légale de licenciement et à l'indemnité compensatrice de préavis. En cas de faute lourde, il perd aussi l'indemnité de congés payés.

- Pour motif économique :

³⁶<http://www.pratique.fr/quels-differents-motifs-licenciement.html>(consulté le 02/05/2022 à 15 :20)

Invoqué pour une raison étrangère à la personne du salarié, le licenciement pour motif économique répond à 3 conditions :

- L'entreprise doit faire l'objet de difficultés économiques sérieuses (mise en redressement judiciaire, cessation des paiements, résultats déficitaires, baisse d'activité durable...), de mutations technologiques ou d'une réorganisation destinée à sauvegarder sa compétitivité ;
- Ces causes économiques doivent entraîner la suppression du poste du salarié licencié, une modification substantielle de son poste qu'il a refusée, ou une transformation de son emploi ;
- L'entreprise doit enfin avoir fait tout son possible pour reclasser le salarié à un poste autre que celui qui est supprimé ou modifié.

L'employeur doit tout d'abord licencier le personnel temporaire avant le personnel stable, comme il doit aussi considérer l'ancienneté et les charges familiales du salarié.

• Pour motif personnel :

Egalement appelé licenciement pour motif non-disciplinaire, il est caractérisé par un motif d'ordre professionnel imputable au salarié, en dehors de toute faute de sa part.

L'employeur peut ainsi invoquer :

- L'insuffisance de résultat (objectifs individuels non atteints) ;
- L'insuffisance professionnelle (inaptitude, incompetence) ;
- La perte de confiance (en cas de comportement dommageable pour l'entreprise) ;
- La mésentente (lorsqu'elle cause un trouble préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise) ;
- L'absentéisme (si les absences du salarié perturbent manifestement l'entreprise).

Le salarié licencié pour motif non-disciplinaire a droit à l'indemnité légale de licenciement, au préavis et à l'indemnité compensatrice de congés payés.

B. Les motifs interdits par la loi

La loi interdit de licencier un salarié en raison de faits relevant de sa vie privée :

Sexe, mœurs, situation familiale, activités syndicales, convictions religieuses, âge... La jurisprudence a également interdit le licenciement d'un salarié :

- S'exprimant sur les conditions de travail dans l'entreprise ;
- Quittant son poste en raison d'un danger grave pour sa santé ou sa vie ;

- Refusant de travailler à temps partiel alors qu'il est employé à temps plein ;
- Pour une sanction antérieure de plus de 3 ans -refusant de subir un harcèlement moral.

3.6.1.4. Le licenciement pour compression d'effectifs

Lorsque des raisons économiques le justifient l'employeur peut procéder à une compression d'effectif. Cette dernière consiste en une mesure de licenciement collectif, se traduisant par des licenciements individuels simultanés. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectif de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles concernées par la compression d'effectifs.

3.6.1.5. L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée

La cessation de relation de travail intervient à l'expiration du contrat (exemple : le travail saisonnier dans l'agriculture), dans ce cas le travailleur doit être averti au moins deux semaines avant la date de la cessation

3.6.1.6. Autres modes de cessation de relation de travail

Il existe d'autres modalités de la cessation de la relation de travail selon le code du travail Algérien parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- ✓ L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- ✓ La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- ✓ L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- ✓ La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- ✓ Le décès.

3.6.2. Suspension de la relation de travail

C'est la période où le contrat de travail, sans être rompu, cesse de produire tout ou une partie de ses effets. Il existe deux types de suspension de suspension du contrat de travail.

3.6.2.1. Suspension de la relation de travail par le salarié

Pour les congés autres que les congés formation, ce sont des suspensions de contrat et pas des ruptures.

A. Maladie

Elle peut être non professionnelle ou professionnelle.

Il y a suspension du contrat de travail si la maladie est réelle, temporaire et justifiée, la rémunération correspond alors à une indemnité journalière versée par la sécurité sociale et certaines conventions, l'employeur comble le trou.

Pour la reprise, il est possible de demander une adaptation de poste. Le licenciement est interdit pendant cette période mais il peut survenir pour des problèmes économiques dans l'entreprise ou en cas d'inaptitude physique définitive.

Pour les maladies professionnelles, le régime est particulier : le licenciement est possible si le reclassement est impossible mais avec de grosses indemnités.

B. Maternité

Il est possible d'avoir un aménagement du temps de travail : temps partiel, poste aménagé ou plus de pauses. On peut obtenir au minimum 16 semaines (6 avant, 10 après) et cela peut aller jusqu'à 46 semaines, et la rémunération est identique à celle du travail effectif : c'est un temps plein.

Le salarié peut revenir à temps plein ou à temps partiel ou encore avec un aménagement du poste de travail. Sinon, il est possible de prendre un congé parental (non rémunéré) d'un an renouvelable jusqu'à 3 ans.

Les femmes enceintes sont protégées, l'employeur ne peut pas rompre le contrat de travail. Pendant le congé maternité, le licenciement est impossible sauf en cas de faute grave ou pour problème économique mais les indemnités sont élevées.

3.6.2.2. Suspension de la relation de travail par l'employeur

Il peut suspendre le contrat de façon temporaire sans rémunération mais ce sont des cas imprévisibles, insurmontables et irréversibles :

- En cas de force majeure dû à des éléments externes : inondation, tempête, incendie...

Dans ce cas, des aides de l'Etat, des assurances et des Assedic sont prévues.

- Locke out : fermeture en cas de grève.
- Chômage économique : conjoncture économique difficile.
- Mise à pied disciplinaire : sanction.

Pendant ces périodes le salarié est dispensé de fournir une prestation de travail et l'employeur est aussi dispensé de lui fournir une rémunération mais ils sont néanmoins tenus

par l'obligation de leurs loyautés. Une fois que la cause de suspension disparaît, le contrat de travail reprend normalement ces effets.

Conclusion

Le processus de recrutement a, en principe, pour objectif d'identifier des personnes compétentes et correspondants aux exigences de poste à pourvoir dans une organisation. Le processus débute par la recherche de candidats et prend fin lorsque ces personnes posent leur candidature.

Par ailleurs le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour plusieurs phases principales dont la phase de sélection est la très importante, c'est l'outil le plus fréquemment utilisé pour la prise de décision d'embauche. Les méthodes utilisées pour recruter sont diverses et elles sont choisies en fonction des exigences de la situation.

Chapitre III

**Présentation de l'entreprise et description de la politique de
recrutement au sein de la direction régionale de Bejaia
(DRGB)**

Introduction

L'environnement économique et social, national et international, ainsi que le développement sans cesse des emplois et des métiers, ont mis en évidence l'extrême fragilité et vulnérabilité des entreprises algériennes. Pour assurer sa survie, l'entreprise doit donc se munir d'une bonne politique de l'emploi.

LA SONATRACH est l'une des rares entreprises en Algérie à avoir mis en œuvre une politique et un processus de recrutement, et ce vu son évolution dans un contexte national et international complexe. Pour faire face à cette évolution, elle doit avoir un capital humain compétant et flexible capable de s'adapter aux changements.

Nous nous sommes donc demandé quels sont les processus de recrutement de la direction régionale de sonatrach à Bejaia et comment s'effectuait la mise en place de son plan de recrutement. Pour répondre à ces questions, nous allons d'abord dans une première section, présenter l'entreprise en question. La deuxième section traitera du recrutement au sein de cette entreprise. La troisième et dernière section sera consacrée à la mise en place et à la validation du plan de recrutement

Section01 : Présentation de l'entreprise**1.1. Présentation de l'entreprise**

Depuis sa création, l'entreprise SONATRACH a connu différentes évolutions qui ont fait d'elle l'entreprise d'aujourd'hui, à savoir, une entreprise connue à j'échelle internationale et possédant un pouvoir non contestable.

1.2. Historique

La première exploitation des gisements des hydrocarbures en Algérie a commencé vers la fin de l'année 1890, dans le besoin de chlef. Mais les premiers gisements ne m'ont trouvé qu'en 1948 à oued-guetrini, à 150km d'Alger. Dans les années 50, les travaux d'exploitation s'étendirent au Sahara ou furent découvertes d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel. Entre 1953 et 1956, furent découverts les champs d'huile d'Edjeleh de hassi Massoud, les champs de gaz de hassi Ramel et d'Ain Amenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1.5 millions de km carrés, dont l'exploitation est loin d'être terminée. La majorité des gisements de gaz découverts ce jour, sont situés dans la partie est de la plate-forme de SONATRACH.

SONATRACH est une abréviation de (Société Nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures). Il s'agit d'une société algérienne qui a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n°63/491, ses activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures et à partir de 1996, son champ d'action s'est élargi pour englober la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit à une restructuration et à une réorganisation efficace des sociétés, ce qui a donné naissance à 18 filiales : NAITAL, ENTP, ENGTP, ENAC... etc.

SONATRACH est la première société pétrolière du continent africain, elle est classée 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales. Elle est considérée comme étant le 2^{ème} exportateur de GNL et le 3^{ème} exportateur de gaz naturel. La production globale (tous produits confondus) est de 2002 millions de tonnes annuellement, ses activités constituent environ 30% du PNB algérien, elle emploie 120000 personnes.

1.3. Organisation de Sonatrach

Dans la nouvelle organisation de 2008, le groupe SONATRACH est organisé autour de ses métiers, avec un renforcement des capacités de la direction générale en termes de stratégies et de politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Ces changements d'organisations et de fonctionnement de la macrostructure de SONATRACH visent à :

- Conforter la direction générale dans son rôle de conception et de coordination, de pilotage et de management du groupe.
- Limiter le nombre des centres de décision et réduire éventuellement le champ de subordination du président directeur général.
- Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités.
- Renforcer de manière significative la fonction ressources humaines.
- Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources.
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaires à l'efficacité globale du groupe. Le schéma de la macrostructure (voir figure n°06) s'articule en conséquence, autour.

- De la direction générale.
- Des activités opérationnelles.
- Des directions fonctionnelles.

1.4. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

La DRGB est l'une des cinq directions chargées du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquides et gazeux.

Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérées et exploitées par la DRGB sont :

- Le gaz naturel.
- Le pétrole brut
- Le condensat (liquide pétro chimique).

Le patrimoine de la DRGB peut être présenté comme suit :

L'oléoduc Ha oud El-Hamra Bejaia : Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie par la société pétrolières « SPOEG » (société pétrolière de gérance).

Il est d'une longueur de 688 KM et d'un diamètre de 24 pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole brut et de condensat avec quatre stations de pompage, il achemine depuis 1959 du pétrole et du condensat vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

L'oléoduc Béni Mansour-Alger : il est d'un diamètre de 16 pouces et d'une longueur de 131 Km, il est piqué sur l'oléoduc Hassi oued El Hamra- Bejaia et alimente depuis 1971 la raffinerie d'Alger située à sirli acine, il répond à la demande de la raffinerie qui est de 2,8 MTA.

Le gazoduc Hassi Ramel-bordj Menait : il est d'un diamètre de 42 pouces et d'une longueur de 437 Km. Il approvisionne en gaz depuis 1981 toutes les villes et pôles industrielles du centre du pays. Il a une capacité de 7.1 milliard de m₃ par an.

Le port pétrolier : le port pétrolier de Bejaia est constitué de trois postes de chargement de navires et permet à partir du parc de stockage le chargement de 8000 navires depuis 30ans.

La RBGB géré également sous sa direction les stations suivantes :

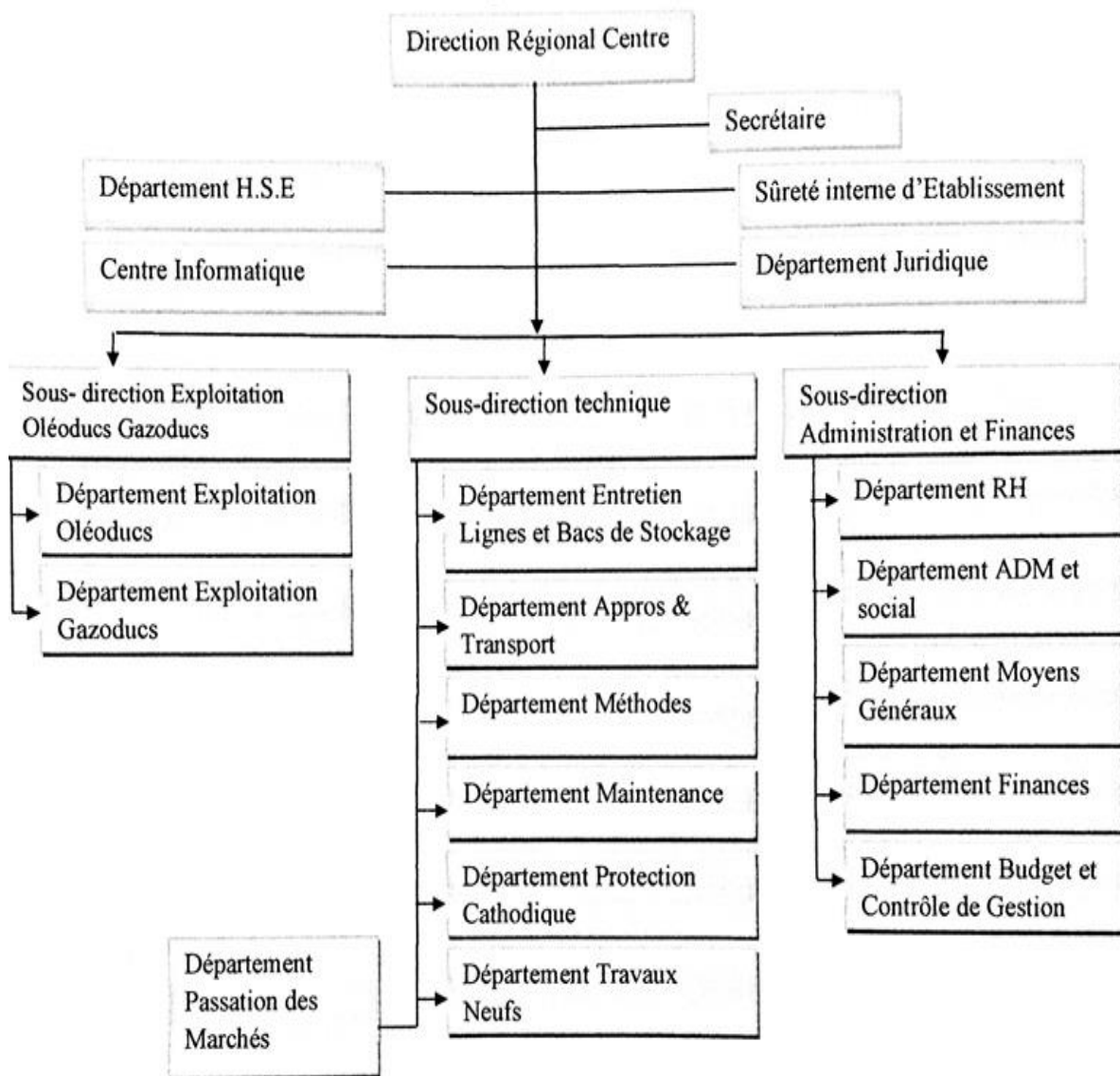
- SP BIS : station de pompage numéro 1 bis Djamaa (el oued).
- SP2 : station de pompage numéro 2.
- SP3 : station pompage numéro 3.
- SMB : station de pompage de Béni Mansour.
- GG1 : terminal de bordj Menait.
- Terminal de sidi acine (Alger).
- Terminal arrivé et le port pétrolier (Bejaia).

La direction de Bejaia est chargé de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à a la gestion et au développement de l'entreprise. Elle comprend un directeur régional, deux conseillers, ainsi que sept départements liés directement à la direction de Bejaia.

Comme le montre l'organigramme Une direction générale :

Figure N°. 6 : organigramme de la direction régional centre RTC

- Les départements relevant de la DRGB sont :
 - * le département finance.
 - * le département d'approvisionnement et de transport.
 - * le département de Ressources humaines.
 - *le département informatique.
 - * le département Moyens Généraux.
 - * le département administration et sociale.
 - * le département sécurité.



Une sous-direction technique qui comprend :

- *le département Maintenance.
- *le département Exploitation.
- *le département protection des Ouvrages.
- *le département des travaux neufs

La section de recrutement et de sélection qui fait l'objet de notre étude se situe au niveau du département Ressources humaines qui est lié directement à la direction générale.

Le département des Ressources Humaines est dirigé par un chef de département et assisté par un secrétariat, il se compose de deux services.

- Un service de planification du personnel, qui est composé de trois sections :
 - *section étude prévisionnelle des effectifs.
 - *section statistiques.
 - *section gestion de carrières.
- Un service de formation qui se compose de deux sections :
 - * section formation (apprentissage et stage).
 - * section sélection / recrutement qui a comme mission d'élaborer un plan de recrutement à partir des besoins de stratégies, d'établir les demandes de vacation du personnel (DVP) et de s'occuper de toute la procédure de recrutement.

La structure et le volume de l'effectif de la DRGB SONATRACH sont affectés par divers mouvements (les départs, embouches, promotions).

L'effectif de la DRGB pour l'année 2011 est de 769 personnes, répartis comme suit :

- *les cadres : 257 cadres.
- *les agents de maîtrises : 413 agents.
- * les agents d'exécutions : 99 agents.

1.5. Le recrutement au sein de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

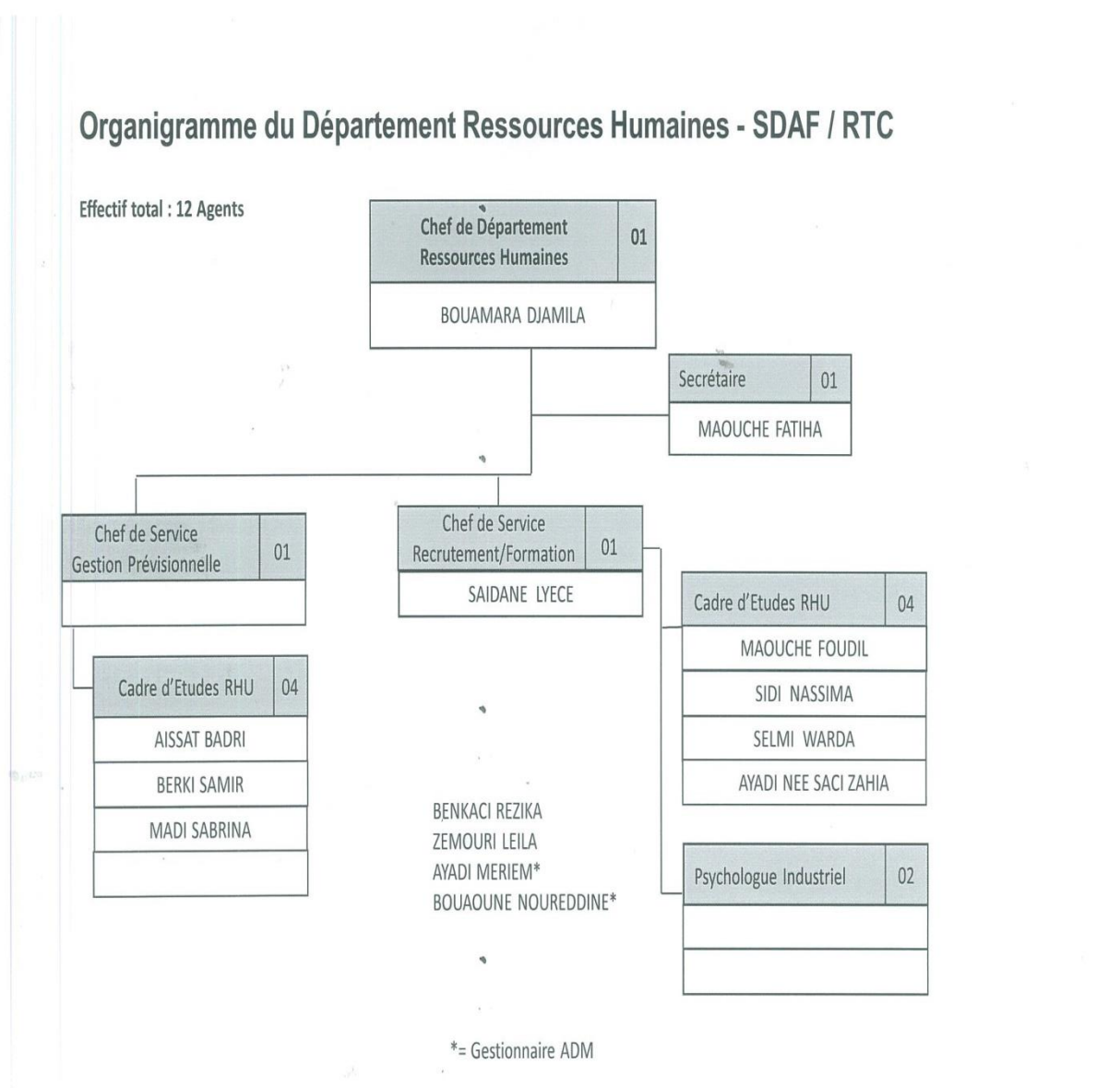
Une bonne politique de gestion des ressources humaines commence au recrutement et la DRGB est consciente de l'importance de ce levier

Figure N°. 7 : Organigramme du département ressources humaines de direction régional centre (RTC)

1.5.1. Finalité du recrutement

La finalité du recrutement dans la DRGB est de satisfaire en nombre, en qualité et dans les délais, à partir du marché de l'emploi, les besoins en ressources humaines exprimés par les structures de l'entreprise.

1.5.2. Le cadre légale et règlementaire du recrutement



- Des dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée par la loi n°91-29 du 21 décembre 1991.
- Des dispositions de la convention collective d'entreprise et du règlement intérieur qui datent du 22 décembre 1994.
- De la politique de sélection et de recrutement et des délégations de pouvoir et de manuel de gestion.
- L'article 11 de la loi n° 90-11 met ainsi en évidence la primauté de la relation de travail à durée indéterminée par rapport à celle durée indéterminée.
- L'article 12 de la loi n° 90-11 limite à quatre les cas de recours au travail à durée déterminée pour un temps plein ou partiel, nous pouvons les présenter comme suit :
 - * l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables.
 - * remplacement d'un titulaire temporairement absent.
 - * réalisation de travaux périodiques à caractère discontinu.
 - * surcrot de travail ou travaux à caractère saisonnier.

1.5.3. Les sources de recrutement

Pour recruter, la DRGB se base sur les sources suivantes :

1.5.3.1. Source interne

Avant tout recours au recrutement externe, la DEGB est obligée d'exploiter d'abord les ressources internes, en se basant notamment sur la bourse d'emploi.

1.5.3.2. Sources externes

Une fois les sources internes épuisées, la DRGB fait appel au recrutement externe. Celui-ci obéit aux principes suivants :

- * priorité accordée aux résidents locaux (la zone géographique ou la structure d'accueil est implantée afin d'éviter les problèmes de transport et de logement).
- * pour les recrutements à caractère temporaire, la priorité absolue est accordée aux résidents.

1.5.4. L'évolutions des s'effectifs

Il existe trois catégories socioprofessionnelles (CSP) au niveau de la DRGB de SONATRACH : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. Leur classification est de type catégoriel et ils sont classés selon des échelles de grille de salaires.

Ce classement catégoriel est appliqué par le service de planification du personnel, qui se charge de la planification des effectifs (recrutement, mutation, ...etc.), à moyen et long terme. D'ailleurs, ce service nous a fourni les données qui sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° . 2 : Evolution des effectifs au sein de la DRGB

ANNEE	EFFECTIFS	EFFECTIFS	EFFECTIFS
C.S.P	2019	2020	2021
CADRES	276	278	288
AGENTS DE MAITRISE	414	439	433
AGENTS D'EXUCUTION	53	76	72
TOTAL	734	793	7793

Source : DRGB Sonatrach année 2021

Commentaire :

D'après le tableau , on remarque la forte évolution des effectifs concernant la catégorie des agents de maîtrise et les cadres, ce qui s'explique par la mise en fonction réelle de certains activités, qui n'étaient auparavant que les projets, telle que la mise en œuvre d'un nouveau système de sécurité au sein de la DEGB (installation de nouveaux appareils à hautetechnologie),et le fait que cette dernière se base toujours sur le recrutementinterne, et cela a engendré une baisse de l'effectif des agents d'exécution.

La baisse de l'effectif des agents d'exécution s'explique aussi par la privatisation de certaines activités telles que transport et la restauration. Ce qui a engendré le licenciement d'une grande part de ces travailleurs.

On remarque aussi que l'année en court (2011) la DRGB n'a fait aucun recrutement ce qui explique la saturation de l'entreprise.

1.6. La mise en place et la validation du plan de recrutement au sein de l'entreprise

Pour la bonne gestion des emplois, l'entreprise dispose d'un service de planification qui est chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs. Parmi ses fonctions nous citerons.

1.6.1. La mise en place du plan de recrutement

A la suite de la planification des effectifs qui est faite selon les normes de fonctionnement pour chaque poste de travail, une analyse des besoins débouche sur un tableau.

A ce niveau se manifestent deux types de besoins.

- **Court terme** : remplacement des départs et renforcement des structures.
- **Moyen terme** : recrutement, investissement (induction) pour des postes d'encadrements.

La politique de recrutement dans la DRGB obéit à la politique générale de recrutement adoptée par la direction des ressources humaines de SONATRACH à Alger. Toute la procédure est établie par celle-ci, à chaque fois qu'il y a un changement, elle le fait savoir à la DRGB.

1.6.2. La formulation du besoin

A la DRGB, le besoin de recrutement est formulé par la structure à laquelle est rattaché le poste, celle-ci est adressée à la structure des ressources humaines au plus tard :

- Deux mois avant la date prévue de pourvoi de poste pour les emplois des catégories d'exécution et petite maîtrise.
- Trois mois avant la date prévue de pourvoi de poste pour les emplois des catégories haute maîtrise et cadre.

1.6.3. L'analyse du besoin ou de la demande de pourvoi de poste

L'analyse de la demande de pourvoi de poste est assurée par le service de planification de la structure des ressources humaines de la DRGB cette analyse est effectuée comme suit :

- Pour un poste existant : l'analyse de la demande de pourvoi de poste consiste en un contrôle de conformité du besoin exprimé au plan de recrutement et de contenu des missions et des exigences par rapport au descriptif de poste existant.
- Pour un poste nouvellement créé : pour le contrôle de conformité du besoin au plan de recrutement de la DRGB, la structure des ressources humaines transmet la fiche de description de poste et la copie de l'organigramme dûment approuvé aux services habilités de la direction des ressources humaines (ressources humaines et communication), pour classification et insertion dans la nomenclature des postes.

1.6.3. Validation du plan de recrutement

Après avoir mis en place un plan de recrutement, on doit le consolider ou le valider en prenant en compte :

- La conformité du plan de recrutement avec les normes d'effectifs et d'organisation.
- La vérification de la nécessité ou de l'opportunité des besoins exprimés.
- L'étude et la planification des plans de charges en termes de volume et d'efficacité exigés pour exercer au mieux le travail.
- Le choix définitif des critères de sélection selon les spécificités des structures et des profils des postes demandés.

Conclusion

Après avoir présenté les différents aspects et éléments de la stratégie de recrutement, ainsi que la manière avec laquelle s'effectue la validation du plan de recrutement au sein de la DRGB SONATRACH, la prochaine étape sera impérativement la mise en œuvre de ce processus.

Chapitre IV

**La mise en œuvre du processus de
recrutement au sein de l'entreprise**

SONATRACH

Introduction

Après avoir établi et validé le plan de recrutement vient par la suite la mise en œuvre de ce dernier par un processus bien déterminé et qui contient tous les éléments qui peuvent contribuer à sa bonne conduite.

Dans ce dernier chapitre, nous allons principalement nous focaliser sur la manière avec laquelle s'effectue le recrutement interne et externe au sein de SONATRACH de Bejaia et la procédure à suivre pour l'intégration de la nouvelle recrue.

Section01 : Le recrutement interne et externe

1.1. Le recrutement interne

La plus grande remarque qu'on pourrait déléguer à la SONATRACH, c'est qu'actuellement, elle est dans une situation de sous effectifs conformément à la présentation en matière de son plan social. Elle accorde une priorité à son marché interne d'emploi, afin de favoriser le reclassement au sein de l'organisme.

Le recrutement interne par l'intermédiaire de la bourse d'emploi est structuré comme suit :

- Déclaration de vacance de poste :
- L'annonce interne :
- Candidature au poste vacant :
- Choix final du candidat au poste vacant ;
- Communication des résultats et modalités administratives :
- Bilans des activités de la bourse d'emploi ;

1.2. L'annonce interne

La direction des ressources humaines au niveau général, exploite les demandes de pourvoi de poste vacant, et elle établit une annonce interne d'appel à candidatures. L'annonce comprend :

- L'intitulé du poste ;
- La structure du poste ;
- Les missions du poste ;
- Les exigences du poste (l'âge, domaine de connaissance, niveaux d'instruction) ;

- La validation de l'annonce a pour objectif l'accord formel du responsable de la structure d'accueil.

La diffusion de l'annonce se fait par courrier par faxe, par télégramme expresse ou par internet, Selon urgence et le délai imposé pour la réception des candidatures (durée de 30 jours).

L'annonce interne doit être diffusée pour l'ensemble des structures relevant de la SONATRACH.

La durée de validité l'annonce est de trente jours (30 jours) à compter de la date de sa diffusion. Au terme de ce délai ; si aucune candidature n'est recueillie ou si exploitation des candidatures reçues s'avère infructueuse, il peut y avoir une prolongation de la durée de validation de l'annonce. Le plus souvent ce n'est pas le cas.

1.2.1. Candidature au poste vacant

Il est à signaler que tout agent intéressé par le pourvoi d'un poste peut soumettre sa candidature si son profil est conforme aux exigences du poste, et ce comme suit :

- Acte de candidature

C'est un acte volontaire, il consiste à établir une demande, en remplissant un formulaire de candidature. L'appréciation portera sur le profil, les compétences du candidat par rapport au poste proposé et sur l'opportunité de la candidature.

- Recueil des candidatures

Les candidatures sont recueillies par la direction des ressources humaines habilitées avec une fiche de synthèse et /ou une fiche de carrière des candidats.

Les candidatures sont donc examinées au niveau de la direction des ressources humaines, conformément aux dispositions de la circulaire, relative au fonctionnement de la bourse d'emploi à travers ses organes d'évaluation.

- Traitement des candidatures

Le traitement des candidatures se fait comme suit :

La présentation des candidats par la direction Ressources Humaines, la présentation permet de la vérifier si les candidats sont admis à concourir et elle se fait par rapprochement des critères exigés par le poste.

La vérification porte essentiellement sur :

- Le niveau académique ;
- L'âge ;
- L'expérience professionnelle.

La direction des Ressources Humaines certifie la conformité des candidats aux fiche de synthèse pour chaque candidat postulant au poste vacant.

- La sélection des candidats par la commission d'évaluation : Cette dernière se fait en deux temps :

Une première réunion qui permet aux membres de la commission d'évaluer et d'examiner les candidats et établir une liste de candidats qui vont être convoqués pour un entretien sur la base de l'état récapitulatif des candidatures, les fiches de synthèse de chaque postulant et des dossiers des candidats remis la veille au président de la commission.

Les candidats potentiels sont convoqués individuellement. L'entretien porte essentiellement sur :

- Le parcours professionnel du candidat potentiel ;
- Sa motivation ;
- Sa projection dans le poste à pourvoir.

Une fois que l'entretien arrive à son terme, la commission sélectionne les trois meilleurs candidats. Les résultats des travaux de la commission sont portés sur un procès-verbal signé par le président de la commission.

1.2.3. Le choix final du candidat au poste vacant

La décision sur le choix final du candidat s'effectue en réunion avec le premier responsable de la structure, le responsable des ressources humaines et le président de la commission d'évaluation pour tous les candidats dont la nomination relève du premier responsable.

Un procès-verbal sanctionne cette réunion et désigne dont le potentiel professionnel correspond le mieux aux exigences du poste et de l'entreprise.

1.2.4. La communication des résultats

La direction ressources humaines habilitée informe du résultat de la sélection. La hiérarchie du candidat choisi, ainsi que l'ensemble des candidats non retenus, dont le dossier est versé dans le vivier des potentiels en ressources humaines de la société, la notification se fait par courrier, la date de prise de fonction est fixée en concertation avec la direction.

1.3. Le recrutement externe a la direction régionale de Bejaia

Le recrutement externe au sein de la DRGB SONATRACH s'effectue comme suit :

1.3.1. La prospection

La recherche de candidatures externes à DRGB s'effectue par :

- L'exploitation des banques de candidatures ;
- Le biais des organismes de formation (universités, institut algérien de pétrole qui dépend de l'université de Boumerdès, institut national des hydrocarbures INH, NAFTOGAZ,...) sur la base de convention définissant les conditions de prise en charge des étudiants.
- L'annonce externe.

Le recours à l'annonce externe n'intervient qu'après exploitation de la banque des candidatures de la structure concernée et de la direction des ressources humaines DRH.

- L'intitulé, les missions, la localisation, les caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir ;
- Le profil recherché : formation, expérience, connaissance complémentaire, âge, compétence ;
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- Les pièces du dossier à faire parvenir ;
- L'adresse à laquelle doivent être adressées les candidatures et la date limite de transmission des candidatures.

Pour être attractive, l'annonce doit être clairement rédigée, précise et bien présentée. Le choix du style et de la présentation est adapté à l'image de la société SONATRACH, du poste à pourvoir et des candidats recherchés. L'annonce est publiée par voie de presse, dans les

quotidiens nationaux en langue arabe et française. Pour ce qui est de la durée de parution de l'annonce, elle est en fonction de la nature de poste à pourvoir.

1.3.2. La banque des candidatures

Elle est un réservoir de candidatures disponibles pour les services du recrutement. Elle constituée à partir des demandes spontanées par les candidatures recueillies lors des différentes opérations de recrutement.

Les candidatures à insérer dans la banque sont celles qui n'ont pu être satisfaites au moment où le candidat a postulé, mais jugées intéressantes pour les besoins futurs de la structure ou de ses unités. La durée de conservation des candidatures est de deux (02) ans maximum à compter de la date de son insertion dans la banque des candidatures.

1.3.3. La présélection

C'est une opération de tri qui a pour but de retenir les candidatures qui a priori, sont conforme aux exigences du poste. Elle est réalisée par la structure des ressources humaines plus exactement, par le chef du service du personnel sur la base de l'analyse des demandes, les formulaires et des curriculum vitae.

Au terme de cette étape, la structure ressources humaines est tenue de :

- Informer par écrit les candidats retenus ;
- Alimenter éventuellement la banque des candidatures ;
- Convoquer les candidats retenus dans cette première étape. La convocation est accompagnée d'un questionnaire de candidatures.

1.3.4. La sélection

La sélection est l'étape qui permet de choisir le(s) candidat(s) qui satisfait (satisferont) au mieux aux exigences du poste. Elle s'opère sur la base d'entretien (entretien d'évaluation et technique).

L'entretien d'évaluation : Le but de l'entretien d'évaluation est double :

-Evaluer le potentiel du candidat, cerner sa personnalité et connaître ses motivations réelles pour le poste ;

-Fournir au candidat des informations sur la société et plus particulièrement sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

L'entretien d'évaluation est assuré par les spécialistes des services habilités de la structure des ressources humaines (structure recrutement). Les structures peuvent, si elles ne disposent pas d'évaluateurs qualifiés avoir recours aux services spécialisés en interne ou en externe.

Le temps à louer à l'entretien d'évaluation dépend du candidat et du poste à pourvoir. Cependant dans tous les cas, la durée ne peut excéder une (01) heure trente (30) minutes par candidat.

La réussite d'un entretien d'évaluation est conditionnée sa préparation, cette préparation porte sur :

- Les conditions matérielles (choix du lieu où se déroule l'entretien...)
- Les conditions psychologiques : préparation psychologique de l'évaluateur (écoute, compréhension, objectivité, disponibilité) ;
- Recueil des informations à transmettre au candidat (poste, organisation, ambition de l'entreprise...).

L'entretien technique : Il est réalisé par le responsable hiérarchique auquel est rattaché le poste à pourvoir. Il permet de vérifier les connaissances techniques du candidat par rapport à celles exigées par le poste de travail. Pour les emplois d'exécution, la vérification de ses connaissances est effectuée à partir d'essais professionnels.

Les tests : Ils constituent des supports d'appui à la sélection. Ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien. Leurs choix sont effectués en fonction de la nature des postes de travail. On peut trouver comme tests :

- Les tests psychotechnique
- Test personnalité
- Tests d'aptitudes (aptitudes mécaniques, aptitudes psychomotrices, aptitudes intellectuelles).
- Tests professionnels
- Test de performance ou de mise en situation (tests d'appréciation des compétences et de l'expérience de l'individu).

L'élaboration de la batterie de tests spécifiques aux emplois de l'entreprise est assurée par la DRH /RHC en collaboration avec l'ensemble des structures.

A l'issue des entretiens et des tests, chaque évaluateur doit, sur la base d'une analyse comparative des résultats des différents candidats, établir un classement en précisant les points forts et les points faibles de chaque candidat par rapport aux exigences du poste de travail. Pour réussir une opération de sélection, la structure chargée du recrutement doit disposer d'un personnel qualifié et d'outils adéquats.

1.3.5. Le choix des candidats et l'accord de la DCG/RHC

Le choix des candidats s'effectue sur la base des résultats découlant des différents entretiens et tests et suivant une réunion de système entre les évaluateurs. La décision des évaluateurs est consignée dans le rapport d'évaluation. En cas de désaccord, le dossier est soumis au responsable signataire de la décision.

Au terme de la sélection, des fiches de synthèse sont établies pour chaque candidat retenu et transmises à la DCG/RHC pour l'accord final.

Ces fiches de synthèse doivent comporter les informations suivantes :

- Nom et prénom ;
- Date et lieu de naissance ;
- Diplôme
- Adresse ;
- Avis de la commission de base du personnel (CBP), (s'il ya lieu);
- Avis des évaluateurs,
- Avis du responsable des ressources humaines ;
- Avis du responsable de la structure demandeuse.

La DCG/RHC est tenue de répondre dans un délai maximum de quinze (15) jours. Aucun recrutement ne peut être concrétisé s'il n'a pas, au préalable, reçu l'aval du DCG/RHC. La structure ressources humaines concernée doit, sur la base du rapport d'évaluation et l'accord de la DCG/RHC :

- Faire subir aux candidats retenus un examen médical ;
- Informer par écrit les candidats non retenus.

Le schéma du processus du recrutement par induction est le même que celui relatif au recrutement externe, à l'exception de la période d'essai. Celle-ci sera suivie par le candidat

retenu après avoir satisfait aux différentes phases de la période d'induction qui est de douze (12) mois.

Section 02 : Le recrutement par induction

2.1. Le contenu de l'induction

2.1.1. Tournée d'information d'un (01) mois

Après avoir été pré-recrutés, les pré-salariés sont affectés dans les différentes unités pour une tournée d'information. Ils visitent les installations de l'unité et s'attardent sur l'activité qui offre le plus d'intérêt à leur futur travail.

Chaque pré-salarié visite au moins une unité, et ce afin de prendre connaissance de l'organisation et de l'histoire de l'entreprise, de l'activité de la branche et reçoit toutes les informations dont il a besoin pour s'intégrer au milieu industriel:

- Informations générales sur l'entreprise et l'activité de la branche ou de la direction ;
- Informations sur la politique du personnel (salaire, sécurité sociale, carrière, règlement interne, etc..) ;
- Informations concernant les relations de travail, syndicat, œuvres sociales ;
- Informations sur la suite du programme d'induction.

2.1.2. Mise en situation professionnelle de sept (07) mois

Plusieurs postes successifs, occupés par des agents qualifiés. Durant cette période, le pré-salarié doit effectuer les tâches les plus élémentaires aux plus complexes.

Le tenant du poste parraine le pré-salarié et à ce titre est chargé de le former à son travail en lui communiquant son savoir-faire.

2.1.2. Projet d'étude de trois (03) mois

Durant la période de double poste, le pré-salarié recueille les informations nécessaires à la préparation de son projet d'étude. Celui-ci doit porter sur un équipement posant un problème, un dysfonctionnement, une méthode de travail ou autre sujets faisant partie de sa spécialité.

Le sujet est choisi avec l'aide du mentor dès sa pré-affectation avec l'accord de la structure ressources humaines de la branche et du directeur de "unité.

2.1.3. Formation d'un (01) mois

Pendant sa mise en situation professionnelle, le pré-salarié peut suivre des séminaires de formation « perfectionnement » dans des domaines touchant à sa spécialité ou à des techniques modernes utilisées dans l'entreprise (management, informatique, etc..).

2.2. Le suivi

Le suivi est effectué par les structures d'accueil chargées de contrôler, de sensibiliser et d'aider à la mise en œuvre de l'induction. Il permet de procéder à des réajustements dans le programme en cas de nécessité et de prendre les dispositions nécessaires à son bon déroulement. Le suivi est formalisé par des réunions périodiques et des rapports entre les différentes structures responsables de l'induction.

2.3. L'évaluation

Pendant l'induction, l'agent est évalué périodiquement et après chaque nouvelle étape. L'évaluation doit permettre avant tout de réajuster toutes les actions liées à l'induction, changement de poste, sujet d'étude, appréciation, etc.

Elle porte sur :

- La tenue de poste ;
- Les compétences ;
- Le comportement ;
- Les potentialités ;
- L'avancement du projet d'étude ;
- Les domaines de formation ;
- L'orientation professionnelle.

L'évaluation périodique se fait par le parrain et le mentor et elle est visée par le directeur de l'unité. La structure des Ressources Humaines reçoit une copie de confirmation sur la base des éléments suivants :

- Présentation du projet d'étude ;
- Rapports d'induction trimestriels ;
- Rapports d'évaluation périodique de l'unité et de la structure Ressources Humaines.

Le recrutement du pré-salarié dépend des résultats de l'évaluation finale, validé par un jury. Ce dernier est composé de :

- Directeur de l'unité d'accueil ;

- Responsable Ressources Humaines de l'unité d'accueil',
- Mentor ;
- Directeur Ressources Humaines ;
- Responsable d'une autre unité dans la spécialité.

2.4. Les objectifs de l'induction

L'induction permet aux pré-salariés, futurs cadres de l'entreprise de:

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- Connaître les hommes de l'entreprise et se faire connaître ;
- Connaître les métiers ;
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise.

En parallèle l'induction permet à l'entreprise de :

- Préparer l'intégration du pré-salarié dans de bonnes conditions ;
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière plus objective.

Section 03 : Problèmes et recommandations (DRGB)

3.1. Problèmes et recommandations

Comme toute autre entreprise, (a DRGB SONATRACH fait face à de nombreuses contraintes, notamment, dans le domaine du recrutement, c'est ce qu'on va essayer de présenter dans cette section, tout en essayant de donner quelques recommandations, qui nous semblent être de mise.

3.2. Les problèmes de la DRGB Sonatrach

L'étude que nous avons réalisée auprès de la DRH nous a permis de constater que la première et dernière source du recrutement par la DRGB SONATRACH est la source interne, à savoir, par le biais de la bourse interne de l'emploi.

Les problèmes qu'engendre ce recrutement interne qui est favorisé par la DRGB SONATRACH sont les suivants :

- Faute d'avoir mal analysé les compétences requises pour changer d'emploi, il provoque le déséquilibre de la pyramide des âges au sein de l'organisation. En effet, nous constatons lorsqu'on regarde l'âge moyen des travailleurs au sein de SONATRACH, que cette dernière manque cruellement de sang neuf. Puisqu'elle favorise le recrutement en interne, il s'agit donc

en réalité, de déplacer des salariés qui travaillent dans cette société depuis plusieurs années d'un poste vers un autre,

- Il provoque des conflits et des blocages au sein de l'organisation. L'individu peut atteindre la saturation, d'où son incapacité à se développer. Ce dernier est le problème majeur qu'engendre le recrutement interne, puisque l'objectif recherché de ce recrutement est de stimuler le développement de l'entreprise par le candidat recruté. Ce dernier objectif ne peut être atteint que grâce au changement, car il nous apparaît évident que ce genre de méthode de recrutement favoriserait plutôt la stagnation de l'entreprise, surtout du point de vue de l'émulation, car il serait bénéfique pour les salariés d'être soumis à une sorte de concurrence constructive qui les pousserait à travailler mieux, chose qui ne peut se produire qu'avec l'arrivée de nouvelles recrues jeunes et qualifiées.

- Utiliser toujours le recrutement interne donne une mauvaise image de l'entreprise, car elle est dite familiale, à savoir une entreprise qu'on ne peut approcher à moins d'avoir une connaissance bien placée à l'intérieure, et ce malgré les qualifications. Ce genre d'image négative est extrêmement nuisible à toute entreprise désirant évoluer dans la transparence.

- Par le recrutement presque exclusivement interne, l'entreprise en question se prive d'un potentiel humain important, car cette méthode ne permet pas à tous les candidats d'avoir leur chance et surtout empêche l'entreprise de mettre la main sur de possibles travailleurs qualifiés et qui seraient peut-être d'une grande utilité. Limiter le recrutement à l'interne limite grandement le champ d'action de l'entreprise, alors que d'autres entreprises sont sans cesse en train d'essayer de dénicher ou même de débaucher des cadres de leur emploi initial. SONATRACH elle se contente de ceux qu'elle utilise déjà depuis des années, au lieu d'ouvrir ses portes à d'éventuels candidats prometteurs,

- Nous avons aussi constaté que cette entreprise n'avait aucun lien, ni aucune convention avec l'université de Bejaia, dans laquelle pourtant sont formés de futurs travailleurs qui seraient susceptibles d'intéresser l'entreprise en question, or elle a des conventions avec l'université de Boumerdes, tout en négligeant celle qui est juste à côté.

3.3. Les recommandations

Pour réaliser un recrutement idéal et qui serait profitable à toute l'entreprise, il serait à notre avis préférable pour la DRGB SONATRACH d'opter pour une stratégie de recrutement dans laquelle la source externe serait prioritaire.

En effet, le recrutement externe ferait gagner du temps à l'entreprise et surtout lui permettrait d'avoir un plus grand champ d'action et lui donnerait plus de chance d'avoir le candidat idéal.

Ainsi le recours au recrutement externe par la DRGB SONATRACH lui permettrait :

- D'éviter les conflits et les blocages que provoque la concurrence interne.
- Un renouvellement partiel des « Ressources Humaines » en termes de comportement choix culturels et technologiques, ce qui pourrait favoriser l'innovation et l'entreprise.
- De réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges, et ce en introduisant de nouveaux cadres jeunes et dynamiques.
- La diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.
- Le recours à des méthodes de recrutement variées donnerait une meilleure image de l'entreprise et prouverait qu'elle travaille en toute transparence.
- Le recrutement externe lui permettrait aussi d'avoir un éventail de choix plus large, et ce afin de dénicher l'oiseau rare et de ne pas passer à côté de personnes qui pourraient apporter un plus à l'entreprise.
- Nous conseillons aussi la mise en place d'un site internet dans lequel serait disponibles des informations sur l'entreprise en générale, et sur le recrutement en particulier, par exemple, les postes recherchés, les dates et lieux des concours...avec la possibilité d'envoyer par email des CV qui seront répertoriés et utilisés en cas de besoin.
- Nous préconisons aussi la signature d'une convention avec l'université de Bejaia afin de garder un lien direct avec le lieu dans lequel se forment les ressources humaines.
- Faire des journées portes ouvertes serait bénéfique afin d'encourager les candidats à postuler dans cette entreprise.
- Enfin, la pratique de recrutement ne devrait pas être uniquement déduite de la Stratégie générale de l'organisation. Il serait important pour la DRGB SONATRACH de prendre en compte les volontés des acteurs, les structures en place et les habitudes de fonctionnement, de façon à faire évoluer les choses avec réalisme et compromis.

Conclusion

Nous venons de voir les différents processus de recrutement existant au sein de la direction régionale de BEJAIA SONATRACH, en exposant toutes les étapes de chaque processus, ainsi que les outils utilisés pour sa mise en œuvre. Ce qui nous permet de confirmer que la mise en œuvre du processus de recrutement au sein de la DRGB SONATRACH n'est pas une simple Improvisation de la part des éléments de la direction des ressources humaines, mais c'est tout un processus bien établi, qui contient les outils et les moyens qui contribuent à sa mise en œuvre.

Mais cela n'empêche que nous avons remarqué que cette entreprise pouvait faire beaucoup mieux en termes de recrutement, et ce afin de maximiser le potentiel humain, car il est clair que c'est de ce dernier que dépend le développement de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

Le tenant du poste parraine le pré-salarié et à ce titre est chargé de le former à son travail en lui communiquant son savoir-faire.

Conclusion générale

D'après tout ce qui a été traité et de l'environnement institutionnel d'aujourd'hui, il s'avère que les changements rapides et croissants du marché du travail incitent les entreprises à adopter des approches différentes pour attirer les beaux et les bons gens en obtenant le meilleur, car l'exploitation du ce dernier les place toujours dans une position de premier ordre et un succès permanent. De plus, la sélection de ces personnes dans ces institutions permet à ces entreprises d'obtenir constamment les meilleurs, ainsi que des normes suivies et adoptées pour assurer une sélection adéquate.

Considérant le mode de sélection des candidats qualifiés et compétents au sein de l'entreprise, on constate que les différentes étapes du processus de recrutement sont très complexes, cependant, un bon suivi conduira à son succès.

L'opération de sélection des candidats nécessite plusieurs conditions pour assurer son succès et son but est de réduire les risques et choisir les mauvaises personnes au sein de l'entreprise car nous garantissons, même relatif, dans la prochaine étape du recrutement, aux fins de la sélection, que ceux qui sont sélectionnés et embauchés ont la capacité de faire progresser l'entreprise, de donner le meilleur d'eux-mêmes et de suivre les politique d'adoption au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, qui dépend également des facteurs qui influent principalement sur la commande des personnes au recrutement, comme les stratégies suivies pour aider les employés à donner plus et à accorder toute leur attention à leur travail, et leur responsabilité.

Le recrutement est considéré comme l'aboutissement de la phase de sélection réussie, car le succès et l'utilité du poste sont liés au succès de la sélection, qui se traduit par la réussite des salariés de l'entreprise, la réussite de ces derniers, et leur évolution.

Considérant les efforts de la DRGB SONATRACH pour essayer de choisir les opérations dans le bon sens, Opérations de sélection et de recrutement des candidats les plus aptes à assurer le succès de l'opération de sélection et donc son succès escompté.

Quand on essaie de distinguer si l'approche que DRGB SNATRACH adopte dans ses opérations de sélection et de recrutement est réussie, on peut dire qu'elle est réussie, même si cela reste relatif car en fait, peu importe ce que l'entreprise essaie de faire correctement, Les politiques suivies concernant sa bonne réputation et sa personnalité notable au niveau national, à cet égard, cela ne garantit pas que la bonne personne est sélectionnée pour le poste uniquement après l'avoir recruté et vu ses résultats.

Une politique de recrutement efficace vise à trouver objectivement des candidats susceptibles de répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en minimisant les coûts et les risques.

A cette fin, un solide politique de recrutement doit être strictement formulé.

Dans nos recherches menées au niveau de l'entreprise SONATACH, malgré toutes les références aux méthodes de sélection et les efforts déployés à cet égard pour réussir le processus de recrutement, nous avons constaté que le processus de sélection des candidats est pratique tant au sein de l'entreprise que pour le respect de l'approche structurée est suffisante et c'est une des raisons fondamentales des difficultés de la DRGB SONATRACH, c'est pourquoi les entreprises de la SONATRACH doivent opérer avec toutes les méthodes adaptées et bien rodées en matière de sélection et de recrutement et suivre des politiques de recrutement plus efficaces, ce qui lui permettra est en mesure d'acquérir les candidats les plus précieux, réduisant ainsi les mauvaises décisions, prévenant les pertes possibles et l'aidant à réussir.

Liste bibliographique

Listes des Ouvrages

- Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26
- ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P. 34
- ALLGER Claude Blanche, P.38
- APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), (2004), Les métiers des ressources Humaines
- BUSSENAUT(Chantal) et PRETET (Martine) : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition, Paris, 2006 ; P-26
- BENCHAMAM.F, GALINGO.G, « gestion des ressources humaines »,4^{ème} édition, l'extenso, paris, 2013, p78.
- BENCHEMAN.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »4^{ème} édition l'extenso, paris, 2013, p.73
- BOULEMSAMER.Z et MEKRAZ.L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin2016, p-8.
- BUSSENAUT(Chantal) et PRETET (Martine) : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition, Paris, 2006 ; P-30-31
- BUSSENAUT(Chantal) et PRETET (Martine) : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition, Paris, 2006 ; P-24
- BUSSENAUT(Chantal) et PRETET (Martine) : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition, Paris, 2006 ; P-26
- CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie), 3^{ème} Ed Dunod, Paris, 2007, P.324, 325
- CADIN Loïc et autres, op cite, P.325
- CHEKABA.A et TAMZIT.T, « étude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin2016, p7.
- CITEAU (Jean Pierre) : Gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition, Paris, 2011.
- COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, ED Dunod, Paris 2006, P. 100.
- EDIGHOFFER.J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p-223.

- FALCO DE Helene, Maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition, Paris, avril 2002, P. 7.
- H. De FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016.
- H.de FALCO, « Maitriser ses recrutements », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2016, P.38
- Hélène de Falco, Op cite, P142. Idem, P148
- Jean-Marie PERETTI, Op cit, P86.
- MARTORY Bernard, CROSET Daniel, gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P42, P45.
- PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines »,15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p69.
- PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 77.
- PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 185
- PRETTI.J.M, « tout DRH »,2^{ème} édition, paris, 1996,2001.p-62.
- TIGHILI. Set ZIAN KHODJA.A, op cite, p18-19.
- TIGHILT.S et ZIANI KHODJA.A, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin2014, p5.

Séminaires et conférences

- Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines », Paris, 2005.
- Séminaire sur la gestion des ressources humaines, Oran, 1997.

Les sites internet

- <http://www.pratique.fr/quels-differents-motifs-licenciement.html>(consulté le 02/05/2022 à 15 :20)
- www.ffnatation.fr
- Encarta2010
- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.clouderont.net/document/pdf/537e25326c527.pdf>

Les listes des mémoires

- BOULEMSAMER.Z et MEKRAZ.L, « processus de recrutement : intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin2016, p-8.
- Bouslimane sylvia, Boutegrabt Katia et Abider Sonia, « le processus de recrutement », juin2017.
- CHEKABA.A et TAMZIT. T , « étude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL » ,juin2016.
- Meleouz Chafia, Khoufache Sabrina et Mammase Amina, « politique de recrutement cas : l'entreprise publique SONATRACH », juin 2016.
- Ramdani Sonia, « le recrutement au sein d'une entreprise publique cas pratique SONATRACH TRC de Bejaia », juin2015.

Table des matières

Remerciement.....	
Dédicace :	
Liste de figure.....	
Liste des tableaux	
Introduction général	1
Chapitre I: Généralité sur la gestion des ressources humaine et le recrutement	
Introduction	4
Section 01 : Notion sur la gestion des ressources	4
1.1. Notion sur la Gestion des Ressources Humaines :.....	4
1.1.1. Définition :.....	4
1.1.2. Historique et Evolution de la Gestion des Ressources humaines :.....	5
1.1.2.1. École classique et conception fonctionnaliste (1900).....	6
1.1.2.2. Emergence de la conception personnaliste (1930).....	6
1.1.2.3. Ecole contemporaine (1945).....	7
1.1.2.4. Les différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel.....	7
Section 02 : Les acteurs intervenants dans la gestion des ressources humaines	10
2.1. Les Acteurs Intervenants Dans la Gestion Des Ressources Humaines	10
2.1.1. Les acteurs internes.....	10
2.1.1.1. Les directions générales	10
2.1.2. L'encadrement (les cadres)	11
2.1.3. Les représentants du personnel.....	12
2.1.4. Le personnel	12
2.1.5. L'actionnaire	12
2.2. Les acteurs externes.....	14
2.2.1. Les pouvoirs publics	14
2.2.2. Les organisations de salariés	14
2.2.3. Les organisations patronales.....	14
2.2.4. De nouveaux acteurs externes	15
Section 03 : Le recrutement.....	16
3.1. Définition de recrutement.....	16

3.2. Les raisons du recrutement :	17
3.2.1. Le recrutement de remplacement :	17
3.2.2. Le recrutement lié au développement de l'entreprise :	17
3.3. La place du recrutement dans la gestion des ressources humaines	18
3.4. Les outils du recrutement	18
Conclusion	20

Chapitre II: Politique de recrutement

Introduction	21
Section 01 : Les modalités et les enjeux de recrutement	21
1.1. Définition de la politique de recrutement	21
1.2 Les enjeux de recrutement	22
1.2.1. L'importance de recrutement	22
1.3. Les modes de recrutement	23
1.3.1. Le recrutement interne	23
1.3.1.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement interne	24
1.3.2. Le recrutement externe	24
1.3.2.1. Les avantages et les inconvénients du recrutement externe	25
1.4. Les stratégies de recrutement	25
Section 02 : Processus de recrutement	26
2.1. La définition du besoin	28
2.1.1. La demande de recrutement	28
2.1.2. L'analyse de la demande	28
2.1.3. La définition du poste et du profil	29
2.1.3.1. La définition du poste	29
2.1.3.2. La définition du profil du candidat :	31
2.2. La recherche des candidats :	32
2.2.1. La prospection interne :	32
2.2.2. La prospection externe :	32
2.3. La sélection des candidats :	33
2.4. L'entretien :	34
2.4.1. L'accueil du candidat :	35
2.4.2. La recherche des informations complémentaires par rapport au cv et à la lettre de candidature :	35
2.4.3. Les critères de motivation :	35

2.4.4. La validation des compétences :	35
2.4.5. La vérification des caractéristiques de personnalité :	35
2.4.6. La présentation de l'entreprise et du poste :	36
2.5. Décision d'embauche	36
2.6. La période d'essai :	38
2.6.1. Accueillir le nouvel embauché	38
2.6.2. Structurer la prise de fonction.....	39
2.6.3. Piloter la période d'essai :	39
2.7. L'embauche définitive :	40
2.7.1. Décider de l'embauche définitive :	40
2.8. L'accueil et intégration :	40
2.8.1. Les objectifs de l'intégration :	41
2.8.2. Les conditions d'intégration de la nouvelle recrue dans l'entreprise :	41
2.8.3. Les étapes de l'intégration :	41
2.8.3.1. La phase d'information :	42
2.8.3.2. La phase correspondant à l'apprentissage du métier :	42
2.3.8.3. La phase de l'apport personnel à l'entreprise :	42
2.8.4. Le suivi de l'intégration :	42
2.9. Erreurs à éviter :	43
Section 03 : Le contrat de travail.....	43
3.1. Définition d'un contrat de travail :	43
3.1.1. Le caractère écrit d'un contrat de travail :	44
3.2. Types des contrats les plus courants :	44
3.2.1. Contrat de travail à durée indéterminée (CDI) :	44
3.2.2. Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) :	47
3.3. Autres types de contrats de travail :	51
3.3.1. Le contrat de travail à Temps Partiel (CTP):.....	51
3.3.2. Le contrat de travail intermittent (CTI) :	51
3.3.3. Le contrat de travail temporaire (CTT) ou (intérim) :	52
3.3.4. Les contrats relatifs à des formations en alternance :	52
3.4. Droits et obligations de chaque partie :	53
3.4.1. Droits et devoirs des salariés :	53
3.4.2. Droits et devoirs des employeurs :	54

3.5. La durée de travail.....	56
3.5.1. Horaire hebdomadaire	56
3.5.2. Les dérogations.....	56
3.5.3. Le travail de nuit.....	57
3.5.4. Le travail par équipes.....	57
3.5.5. Les heures supplémentaires	57
3.5.6. L'absence.....	58
3.6. Cessation et suspension de la relation de travail	58
3.6.1. Cessation de la relation de travail.....	58
3.6.1.1. La démission :.....	59
3.6.1.2. La retraite :	59
3.6.1.3. Le licenciement :.....	60
3.6.1.4. Le licenciement pour compression d'effectifs.....	62
3.6.1.5. L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée	62
3.6.1.6. Autres modes de cessation de relation de travail	62
3.6.2. Suspension de la relation de travail	62
3.6.2.1. Suspension de la relation de travail par le salarié :	62
3.6.2.2. Suspension de la relation de travail par l'employeur :.....	63
Conclusion.....	64

Chapitre III: Présentation de l'entreprise et description de la politique de recrutement au sein de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

Introduction	65
Section 01 : Présentation de l'entreprise	65
1.1. Présentation de l'entreprise	65
1.2. Historique	65
1.3. Organisation de Sonatrach.....	66
1.4. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).....	67
1.5. Le recrutement au sein de la direction régionale de Bejaia (DRGB)	70
1.5.1. Finalité du recrutement	71
1.5.2. Le cadre légale et règlementaire du recrutement	71
1.5.3. Les sources de recrutement.....	72
1.5.3.1. Source interne :	72
1.5.3.2. Sources externes :	72

1.5.4. L'évolutions des s'effectifs.....	73
1.6. La mise en place et la validation du plan de recrutement au sein de l'entreprise	74
1.6.1. La mise en place du plan de recrutement.....	74
1.6.2. La formulation du besoin.....	74
Conclusion.....	75

Chapitre IV: La mise en œuvre du processus de recrutement au sein de l'entreprise SONATRACH

Introduction	75
Section01 : Le recrutement interne et externe.....	75
1.1. Le recrutement interne.....	75
1.2. L'annonce interne.....	75
1.2.1. Candidature au poste vacant	76
1.2.3. Le choix final du candidat au poste vacant.....	77
1.2.4. La communication des résultats.....	78
1.3. Le recrutement externe a la direction régionale de Bejaia	78
1.3.1. La prospection	78
1.3.2. La banque des candidatures	79
1.3.4. La sélection.....	79
1.3.5. Le choix des candidats et l'accord de la DCG/RIIC.....	81
Section 02 : Le recrutement par induction	82
2.1. Le contenu de l'induction.....	82
2.1.1. Tournée d'information d'un (01) mois	82
2.1.2. Mise en situation professionnelle de sept (07) mois.....	82
2.1.2. Projet d'étude de trois (03) mois	82
2.1.3. Formation d'un (01) mois	83
2.2. Le suivi.....	83
2.3. L'évaluation	83
2.4. Les objectifs de l'induction	84
Section 03 : Problèmes et recommandations (DRGB).....	84
3.1. Problèmes et recommandations.....	84
3.2. Les problèmes de la DRGB Sonatrach.....	84
3.3. Les recommandations.....	85
Conclusion.....	87

Conclusion générale	88
Liste bibliographique.....	
Résumé.....	

Résumé

L'objectif de notre recherche à travers la thématique « La politique de recrutement au sein d'une entreprise public » est principalement d'acquérir et de développer nos connaissances dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), puis de comprendre comment les politiques de recrutement sont mises en place et déroulées dans les entreprises publiques, ce qui nous aidera dans notre carrières.

Pour répondre à nos questions, confirmer ou infirmer nos hypothèses, une étude de cas a été menée dans la DRGB SONATRACH Bejaia. Les résultats obtenus de cette étude répondent effectivement à notre question principale et confirment que la mise en place prescrite d'une politique de recrutement efficace peut assurer le développement des compétences des employés et la satisfaction adéquate des exigences des postes occupés.

Enfin, il a été constaté que le recrutement est un processus indispensable dans la vie de toute entreprise. Son intérêt réside dans le choix des bons candidats.

Mot clé : politique de recrutement, gestion des ressources humaines.

Abstract

The objective of our research through the theme "Recruitment Policy within a public company" is mainly to acquire and develop our knowledge in the field of Human Resources Management (HRM), then to understand how recruitment policies are implemented and carried out in public companies, which will help us in our careers. To answer our questions, confirm or refute our hypotheses, a case study was conducted in the DRGB SONATRACH Bejaia. The results obtained from this study effectively answer our main question and confirm that the prescribed implementation of an effective recruitment policy can ensure the development of employees' skills and the adequate satisfaction of the requirements of the positions occupied.

Finally, it was found that recruitment is an indispensable process in the life of any company. Its interest lies in the choice of the right candidates.

Key word: recruitment policy, human resources management.