



UNIVERSITE ABDERRAHEMANE MIRA DE BEJAIA

**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion,**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des établissements hôteliers

Thème

***Le recrutement du personnel et l'amélioration de la qualité des
futurs collaborateurs***

Cas : Hôtel SOFITEL-ELHAMMA Garden-Alger

Réalisé par :

M. CHERFI Said

Encadré par

M. ZAIDI Abdelyamine

Année universitaire : 2023/2024



Remerciements

Nous tenons à remercier Dieu Le Tout Puissant pour nous avoir donné santé physique et morale afin de réaliser ce travail.

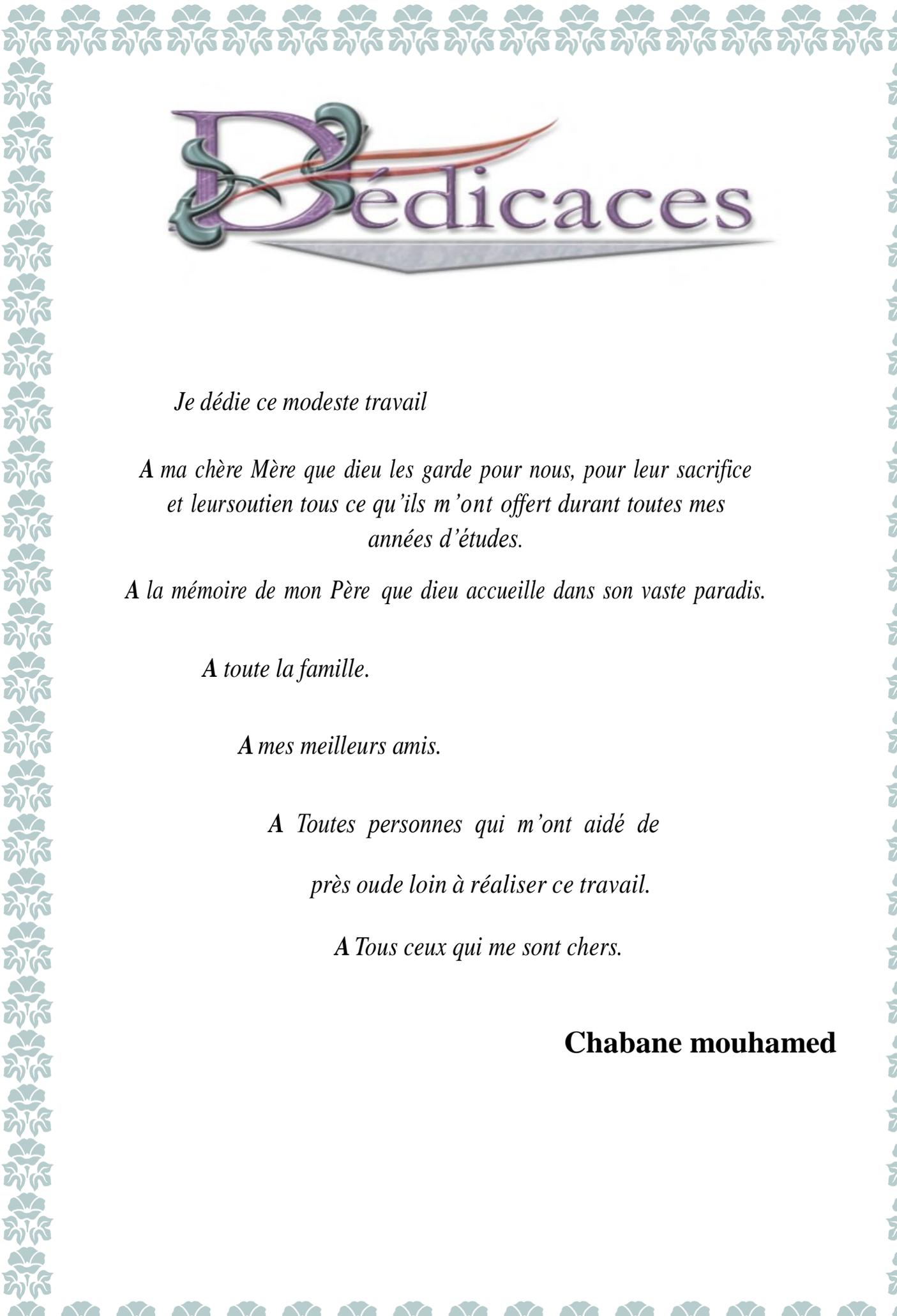
A notre encadrant **M. ZAIDI. A** et pour ses conseils, ses orientations et ses aides durant le stage.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à la direction des ressources humaines de **l'hôtel SOFITEL Alger**.

Nos profondes gratitudee et reconnaissances envers le personnel de l'entreprise surtout **M. HAMOUDI. F** qui nous à acceptés comme stagiaire au sein de cet hôtel.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement **M. ABDELHAQ. R** et **Mme. HASSINA**, ainsi que toute l'équipe de service du recrutement pour l'accueil et l'entretien chaleureux qu'ils nous ont réservés pendant la durée de notre stage.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidé à réaliser ce modeste travail de près ou du loin.



*D*édicaces

Je dédie ce modeste travail

*A ma chère Mère que dieu les garde pour nous, pour leur sacrifice
et leursoutien tous ce qu'ils m'ont offert durant toutes mes
années d'études.*

A la mémoire de mon Père que dieu accueille dans son vaste paradis.

A toute la famille.

A mes meilleurs amis.

*A Toutes personnes qui m'ont aidé de
près oude loin à réaliser ce travail.*

A Tous ceux qui me sont chers.

Chabane mouhamed



*D*édicaces

*Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les
plus chers*

*A celui qui m'a toujours inspiré son
courage, tolérance et noblesse,
Ainsi que ses sacrifices et sa patience,*

« Mon Cher Père »

Que j'espère qu'il sera toujours fier de moi.

Et

*A celle qui m'a appris le sens de la patience et celle
qui n'a jamais cessé*

De donner de l'aide à chaque fois que j'en ai besoin

« Ma chère mère »

A mes frères et mes sœurs,

Et à toutes et tous mes amis

(es)

A Lounès BOUHOUÏ et Boussaad KEBICHE.

Saïd

CHERFI

Liste des abréviations

ANEM : Agence nationale de l'emploi et de main-d'œuvre

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CV : Curriculum vitae

DG : Direction générale

DRH : Direction/Directeur des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

SIRH : Système d'information ressources humaines

RH : Ressources humaines

FRH : Fonction ressources humaines

Liste des figures

- ❖ **Figure 01 :** Les étapes de processus du recrutement22
- ❖ **Figure 02 :** La schématisation des quatre étapes de la démarche GPEC..51

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : répartition des résultats selon les catégories d'âge

Tableau N° 2 : répartition des résultats selon le sexe

Tableau N° 3 : répartition des résultats selon la situation matrimoniale

Tableau N° 4 : répartition des résultats selon leurs niveaux d'instruction

Tableau N° 5 : répartition des résultats selon leurs catégories

Tableau N° 6 : répartition des résultats selon leurs expériences

Tableau N° 7 : répartition des résultats selon leurs évaluations de processus du recrutement

Tableau N° 8 : répartition des résultats selon le nombre de formations suivi

Tableau N° 9 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention des CV des candidats

Tableau N° 10 : répartition des résultats selon les outils de sélection utilisée

Tableau N° 11 : répartition des résultats selon la formation sur les outils de sélection

Tableau N° 12 : répartition des résultats selon les types des tests utilisent

Tableau N° 13 : répartition des résultats selon leurs avis sur les tests

Tableau N° 14 : répartition des résultats selon l'indispensabilité des outils de sélection

Tableau N° 15 : répartition des résultats selon leurs avis sur les outils de sélection

Tableau N° 16 : répartition des résultats selon les moyens de sélection des candidats

Tableau N° 17 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention de l'information sur l'offre du poste

Tableau N° 18 : répartition des résultats selon les types de tests passés

Tableau N° 19 : répartition des résultats selon le comportement du recruteur

Tableau N° 20 : Distribution de notre échantillon selon le déroulement de l'entretien

Tableau N° 21 : Distribution de notre échantillon selon la satisfaction par les moyens de sélection

Tableau N° 22 : répartition des résultats selon les capacités professionnelles pour occuper le poste

Tableau N° 23 : Distribution de notre échantillon selon les capacités d'assurer les tâches

Sommaire

Introduction générale	Error! Bookmark not defined.
1 La gestion des ressources humaines	Error! Bookmark not defined.
1,1 Généralités sur la gestion des ressources humaines	Error! Bookmark not defined.
1,2 Le processus de recrutement.....	Error! Bookmark not defined.
1,3 Les outils de recrutement :.....	Error! Bookmark not defined.
2 L'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs.....	Error! Bookmark not defined.
2,1 Généralités sur les compétences et la qualité	Error! Bookmark not defined.
2,2 la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son rôle dans l'amélioration des futures collaborateurs	Error! Bookmark not defined.
2,3 Stratégies pour améliorer la qualité des futurs collaborateurs	Error! Bookmark not defined.
3 le cas pratique de l'hôtel Sofitel - el HAMMA Garden — Alger	Error! Bookmark not defined.
3,1 Présentation de l'établissement et méthodologie de la recherche	Error! Bookmark not defined.
3,2 L'impact des moyens de sélection au sein de l'Hôtel SOFITEL-Alger.	Error! Bookmark not defined.
Conclusion générale :	Error! Bookmark not defined.
Bibliographie	Error! Bookmark not defined.
Annexes	Error! Bookmark not defined.

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est considérée comme l'élément central de la stratégie de l'entreprise. Une entreprise performante valorise ses ressources humaines, car cela lui permet de répondre à toutes les exigences. Par conséquent, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion évolutif adapté au contexte socioéconomique.

L'expansion de toute entreprise repose sur la gestion des ressources humaines, un domaine en constante évolution qui revêt une grande importance aujourd'hui. Pour rester compétitive, l'entreprise doit réussir à recruter et retenir de bons employés, développer des cadres et dirigeants talentueux, et améliorer les techniques de recrutement en mettant l'accent sur les compétences.

Une bonne gestion des ressources humaines crée un climat de travail motivant et stimulant, tout en mobilisant le personnel pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle maximise l'engagement des employés et assure leur adhésion à la mission de l'entreprise.

En effet, le recrutement est à la base de toute gestion des ressources humaines, débutant par l'identification des besoins, la définition des missions et des compétences requises.

En pratique, les stratégies de recrutement ont été profondément influencées par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui offrent à l'entreprise un marché de travail riche en compétences. Ainsi, la réflexion sur l'acquisition et le développement des compétences est aujourd'hui essentielle pour diriger l'entreprise avec une mentalité axée sur l'efficacité et la performance de manière continue.

Le recrutement s'inscrit comme un outil majeur d'une politique dynamique des ressources humaines, facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC ». Cette dernière est un facteur déterminant issu de l'évolution de la gestion des ressources humaines. Son enjeu principal de la GPEC est l'identification des besoins de l'entreprise à court, à moyen et à long terme et l'adaptation des compétences des ressources humaines dont elle dispose aux exigences de l'environnement interne et externe qui est en continuelle modification.

Cette recherche étudie la relation entre la GRH à travers les compétences et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle montre que la gestion stratégique des RH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et par la suite de

l'amélioration de sa performance. Dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'outil du recrutement, dédié à la recherche des compétences et l'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs au niveau de l'hôtel international, en l'occurrence, la direction de l'hôtel Sofitel de la wilaya d'Alger, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

La Problématique

Dans ce contexte, la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

- ✓ Quel est le rôle et la contribution du recrutement dans la recherche des compétences et l'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs ?

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

- Le recrutement est-il perçu comme un outil de choix de compétence ?
- Est-ce que le processus de recrutement influence positivement sur l'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs ?

Les hypothèses

- Les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein du complexe hôtelier SOFITEL-Alger.
- Les candidats se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par rapport aux outils utilisés.

Méthodologie de recherche

Afin de réaliser mon travail de recherche, j'ai opté pour recherche documentaire à travers des ouvrages, des sites web et des articles. Cela m'a permis de suivre les tendances des pratiques et stratégies de recrutement du personnel et de l'amélioration des futurs collaborateurs dans l'industrie hôtelière.

Pour procéder au recueil des données, nous sommes procédés à la distribution d'un questionnaire et nous avons également mené des entretiens auprès des recruteurs et des salariés.

L'objet de recherche

Notre mémoire de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître les ressources humaines dans les établissements hôteliers et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence.

Structure du mémoire :

Dans un souci d'ordre méthodologique, nous avons pensé à structurer ce travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré aux généralités sur les ressources humaines et le processus de recrutement et les outils de recrutement.
- Le deuxième chapitre se traitera sur l'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs et ses stratégies.
- Le dernier chapitre sera consacré à l'étude du cas de l'Hôtel SOFITEL-Alger.

CHAPITRE I :
La gestion des ressources
Humaines

1 La gestion des ressources humaines**Introduction**

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe aujourd'hui une place centrale au sein des entreprises, constituant une pratique essentielle de la gestion d'entreprise avant de devenir une discipline autonome. Son rôle est de rechercher et d'acquérir les compétences nécessaires des salariés, ainsi que de motiver ces derniers pour atteindre les objectifs fixés. Ces compétences sont cruciales pour la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. La GRH vise donc à recruter un personnel compétent, motivé et en adéquation avec le projet de l'entreprise. Le recrutement, activité principale de la GRH, est directement lié au thème spécifique de notre recherche. Étant un élément clé de la GRH, le recrutement peut répondre à des situations d'urgence ou être planifié, avec pour objectif de satisfaire les besoins en ressources de l'organisation. Il s'agit de détecter les compétences recherchées chez les candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

Ce chapitre se décompose en trois parties essentielles. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, en retraçant son évolution à travers des jalons historiques importants, ainsi que sa définition et ses objectifs. La deuxième section se consacrera au cadre théorique, en présentant le processus de recrutement, et ses enjeux, ainsi que ses étapes. La troisième section présentera les principaux outils du recrutement.

1.1 Généralités sur la Gestion des Ressources humaines

La littérature sur la gestion des ressources humaines est vaste. L'on ne saura aborder tous les éléments liés à cette matière si complexe. Cependant il nous a semblé bon de parler dans ce chapitre de certains éléments essentiels ayant traité en générales la question de la gestion des ressources humaines, ceci en vue de pouvoir essayer de situer les agents et les fonctionnaires affectés à l'Hôtel Sofitel-ALGER par rapport aux normes universelles établies en matière de gestion des ressources humaines.

En dehors des aspects traditionnels d'administration du personnel, la fonction ressource humaine couvre un champ large : politique d'emploi, de rémunération, de formation, de

gestion de carrière, d'information personnelle 1; tels sont les principaux aspects qui seront développés dans les points qui suivent.

1.1.1 Définition des Concepts

Pour permettre à nos lecteurs une compréhension aisée de notre thème, il serait utile d'éclaircir certains concepts de base constituant l'essentiel de notre sujet de recherche ; il s'agit notamment des termes : gestion, ressources et de l'expression « ressources humaines ».

1.1.1.1 Gestion

« Le terme gestion est défini comme « organisation et contrôle administratif d'une entreprise privée ou publique ».²

« La gestion est une activité qui ordonne les efforts en combinant les éléments et les informations en relation significatives. Ces relations permettent à leur tour de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs ».³

« La gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques de l'entreprise conformément aux lois directrices qui sont considérées comme leadeurs ».⁴

1.1.1.2 Ressource

« Le concept Ressources est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme « l'ensemble des moyens monétaires et matériels dont dispose un pays »⁵.

1.1.1.3 Ressources humaines

« La ressource humaine est l'ensemble du personnel d'une entreprise. On peut donc parler des RH lorsqu'il est question d'évoquer la participation et l'apport de l'homme dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est le personnel administratif et technique qui aide l'entreprise à atteindre son objectif. L'entreprise est à la fois le centre de décision économique et de la vie sociale. L'homme constitue alors un levier de commande de la gestion de l'entreprise en ce sens qu'il est la ressource d'une production. La satisfaction de l'ensemble du personnel d'une entreprise est extrême importante pour le bon fonctionnement de la firme sociale et économique ».

¹ CHALUBINCHI, cours de gestion des ressources humaines, G3 SCA, ISP/Bukavu, inédit, 2008-2009

² Encarta disco 2010

³ Franklin S.G

⁴ Albertin J.M

⁵ MARIE HELEN, 2009, p10

L'on comprend ici que « les ressources humaines sont les moyens humains dont dispose l'entreprise pour assurer la production, la vente et l'administration des affaires ». ⁶

1.1.1.4 Gestion des Ressources humaines

« La gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise visant à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre salariés et les emplois en termes d'effectif et de qualification ». ⁷

« La gestion des RH se veut aussi comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». ⁸

« La gestion des RH consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes ». ⁹

La gestion des RH est définie sous deux aspects : pratiquement gérer le personnel c'est opérer des choix qui peuvent être à long terme ou à court terme. À long terme, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options qui engagent l'organisation à long terme au niveau de la Direction générale ou de la Direction de Ressources humaines. Tandis qu'à court, c'est opérer des choix tactiques définis ou déterminés en conformité avec les orientations stratégiques.

1.1.1.5 Personnel

Ce concept doit être entendu comme l'ensemble des employés d'une entreprise ou d'un service public.

1.1.1.6 Management

Ce terme est utilisé pour désigner l'ensemble des connaissances et techniques destinée à mieux gérer, mieux organiser et mieux diriger une entreprise.

Voilà les concepts clés et différentes définitions qui guideront la compréhension de notre sujet tout au long de son développement, la gestion des ressources humaines ; à l'instar d'autres

⁶ AHMED SELEM, 1986, p90

⁷ J.M. LEGALL, 2003, p5

⁸ LOIC CADIN, 2003, p9

⁹ NGAY EBEN, 2009, p12

sciences ont connu une « évolution, origine avant d'avoir sa configuration originelle ». Telle est la matière à aborder dans le point suivant.

1.1.2 Origine de la GRH :

Avant l'intervention de la machine à vapeur, seul le travail manuel, artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets manufacturés. Quelques grandes organisations existaient, par exemple les corporations à l'intérieur desquelles se développèrent les premières relations employeuses et les salariés.

Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à un accroissement des besoins. Des problèmes liés à la GRH se manifestèrent déjà, l'organisation, la sélection, la formation et le contrôle de la production des salariés de cette époque. Après l'intervention de la machine à vapeur, des machines de toutes sortes se sont développées et ont amené les regroupements des salariés dans les usines. Les premières villes industrielles sont nées en Amérique du Nord (puis en Europe). La révolution industrielle a permis de fabriquer une plus grande quantité et à plus bas prix, mais elle a changé aussi la nature du travail ; les tâches requerraient peu des capacités étant répétitives et effectuées dans un environnement de travail plutôt masculin. Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux employés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de « secrétaire du bien-être » ou « secrétaire social dans les usines ». « Ces secrétaires sociaux devaient s'occuper du bien être des employés dans le dessein de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers spécialisés en GRH. Ils ont élargi la formation Ressources Humaines ». ¹⁰

1.1.3 Évolution de la GRH :

L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) remonte à l'époque où la fonction du personnel était directement assumée par les chefs d'entreprise eux-mêmes aux débuts de l'ère industrielle. À cette époque, les affaires étaient de taille modeste, les processus relativement simples, et une mentalité économique prédominait, où l'homme était principalement perçu comme un moyen de réaliser des gains financiers, en tant que simple facteur de production. Toutefois, avec l'avènement du capitalisme et l'évolution technologique, cette vision a graduellement changé. Le travail a commencé à être considéré

¹⁰ L. CADIN, 2000, p10

comme méritant une rémunération juste et équitable, en lien avec l'émergence d'une économie monétaire et l'agglomération des entreprises.

À mesure que les affaires se développaient et que les tâches devenaient plus complexes, les chefs d'entreprise ont délégué la gestion du personnel à des professionnels. Cependant, à ce stade, la fonction « personnel » n'était pas encore pleinement valorisée. Une nouvelle conception émergea, celle de l'homme social, reconnaissant l'entreprise comme une entité sociale où les relations humaines jouent un rôle crucial. Ainsi, la gestion des ressources humaines ne se limite plus à des considérations économiques, mais prend en compte l'aspect affectif de l'homme au travail. Cette évolution a mis en lumière l'importance de la proximité entre les chefs et les subalternes, favorisant le développement d'une gestion du personnel axée sur les aspects psychosociaux, incluant notamment le loisir et l'épanouissement personnel des employés. Le développement de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines passe par trois étapes à savoir :

1.1.3.1 Les Années 1960-1970

- La structuration progressive des services autonomes de gestion du personnel, accompagnée d'une professionnalisation ;
- Les politiques du personnel (formation, rémunération, gestion des carrières) se développent ;
- Les outils d'analyse se perfectionnent, des modules de formation à la GRH se créant ;
- Le chef du personnel du type traditionnel symbolisé par un « monitorat caporalisant » cède à des directeurs du personnel gestionnaire.

1.1.3.2 Les Années 1970-1977

- Ces années placent les individus au centre des problèmes de l'entreprise ;
- Institution en 1977 de l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de produire un bilan social. Désormais ; les hommes sont considérés comme une « ressource » ressources humaines qui, au même titre que les ressources (humaines) techniques ou financières, doivent être gérées c'est-à-dire les acquérir, les développer, les valorisés en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.1.3.3 Les Années 1980

Ces années ont été celles de la GRH triomphante :

- Les ressources humaines sont placées au cœur de la modernisation des entreprises confrontées à des difficultés économiques graves ;
- La gestion prévisionnelle des emplois en délicatesse avec les principes tayloriens du management, le développement des compétences devient les axes majeurs du développement des organisations ;
- Les entreprises cherchent à développer l'autonomie des salariés, à accroître le niveau de responsabilité à les impliquer plus fortement dans la relation de performance ». ¹¹

Nous venons de voir comment la GRH a connu une évolution avant de revêtir sa considération actuelle. Mais quels sont les objectifs poursuivis par la GRH ? Le point suivant nous en dit plus.

1.1.4 Objectifs de la GRH :

Quatre objectifs sont assignés à la GRH à savoir :

- **Les objectifs sociaux :** qui consistent dans la recherche des réponses positives aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif que ses réponses pourraient avoir sur l'organisation ;
- **Les objectifs fonctionnels ou opérationnels :** les activités et services de GRH évoluent au rythme du développement de l'organisation qu'il serve et à laquelle ils assurent l'exécution régulière des tâches quotidiennes ;
- **Les objectifs organisationnels :** la fonction RH est au service seulement des individus, mais aussi et surtout de l'organisation dont elle doit sauvegarder les intérêts supérieurs ;
- **Les objectifs personnels :** la GRH est là pour deviner les lignes maitresses qui assurent à chacun des travailleurs l'épanouissement dans son emploi, notamment le plan de carrière, la garantie d'une retraite honorable et les conditions de travail susceptibles de procurer une satisfaction raisonnable ; la joie de vivre dans son emploi. Tels sont les objectifs poursuivis par la gestion des ressources humaines ¹².

1.1.5 But de la GRH :

Le but principal de la gestion des ressources humaines (GRH) est d'accroître la contribution productive des individus au sein de l'organisation. Ce but oriente à la fois la théorie et la

¹¹ CHALUBINCHI, cours de GRH, G3SCA, ISP/Bukavu, inédit, 2008-2009, p6

¹² BUHENDWA, cours des questions approfondies de GRH, ISP/Bukavu, L2 SCA, inédit, 2002-2003

pratique de la GRH, en mettant en lumière les actions entreprises par les gestionnaires des ressources humaines pour stimuler cette contribution à la productivité de l'entreprise. L'objectif d'amélioration de la contribution des ressources humaines est tellement crucial et ambitieux que même les petites entreprises se dotent souvent d'un service dédié aux ressources humaines. Bien que ce service n'ait pas toujours le pouvoir de dicter le comportement des supérieurs envers leurs employés, il peut néanmoins influencer les deux parties.

Néanmoins, « le but de la gestion des ressources humaines doit avoir des objectifs pour guider ses multiples activités ». ¹³

1.1.6 L'environnement théorique de la GRH :

Martinet et Ali, souligne que la GRH est la fonction de l'entreprise qui remplace depuis le début des années 1980 l'expression « fonction personnelle » qui n'évoque pas le potentiel de la notion des ressources ni sa dimension stratégique. La notion des RH se trouve au carrefour de plusieurs autres sciences sociales mettant l'homme au centre de leurs préoccupations. Parmi ces disciplines, on peut citer : la démographie, l'économie du travail, la sociologie du travail, la théorie de l'agence, etc. telle sont entre autres les sciences qui constituent l'environnement théorique de la GRH. Ceci montre en suffisance que la GRH se situe dans un champ interdisciplinaire des sciences des gestions. ¹⁴

1.1.7 De la Direction du Personnel a la Direction RH :

Traditionnellement, l'entreprise est d'abord perçue selon la théorie classique qui insiste sur la finalité économique, plus que sur son rôle social. Dans cette optique, l'objectif de réalisation des bénéfices prime sur la conception de l'entreprise entant que groupement sous l'impulsion de l'école des relations humaines, une plus large part est faite à la finalité sociale de l'entreprise et plus précisément aux aspirations des salariés au travail. « L'importance reconnue à la gestion du personnel est relativement nouvelle. Elle date pour la plupart des pays occidentaux des années soixante-dix. La gestion des ressources humaines constitue ainsi un domaine émergent, dont l'importance stratégique demeure controversée ». ¹⁵

¹³ BUKENDWA, ISP/Bukavu, L2 SCA, inédit, 2002-2003

¹⁴ Martini, Ali, 2005, p10

¹⁵ Martini, Ali, 2005, p12

1.1.8 Outils et pratiques de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) s'exerce dans un cadre marqué par des contraintes légales et réglementaires, des indicateurs et des processus de gestion de l'emploi, ainsi que l'établissement et la maîtrise des rémunérations. En prenant l'exemple de la France et en établissant des points de comparaison internationale, on observe que la relation salariale lie un employeur à son employé à travers le contrat de travail et le droit du travail. Cette relation est influencée par les interventions de l'État, qu'elles soient directes et obligatoires ou indirectes et facultatives. Bien que le contrat de travail soit généralement le fruit d'un accord libre entre les deux parties, il doit respecter une série de dispositions concernant les horaires, les modalités de séparation et de rémunération, que l'entreprise est tenue de suivre.

« Le jeu à trois, entre salarié, entreprise et Etat, est particulièrement manifesté. Lorsque l'on envisage quelques-unes des obligations qui sont faites, dans le cas français, aux entreprises qui dépassent le seuil de dix, cinquante, cent ou trois-cents salariés ». ¹⁶

1.1.9 La Fonction RH dans la politique d'entreprise et l'administration publique**1.1.9.1 La GRH dans l'entreprise**

Toute entreprise moderne met en place une politique pour orienter la vie de son système. Dans ce cadre, on peut distinguer trois types de politiques : la politique sociale, la politique de fabrication et la politique économique.

La politique sociale concerne l'articulation entre la politique générale de l'entreprise et les politiques du personnel et humaine. Elle englobe des aspects tels que la communication, l'information, les relations interpersonnelles, le style de management et la structure hiérarchique.

La politique du personnel inclut des éléments tels que le recrutement, la promotion, l'évaluation, la rémunération, les carrières, les avantages sociaux, les retraites, les congés et les conditions de travail. Ce sont ces aspects que nous examinerons au sein des ressources humaines de l'Hôtel Sofitel.

La politique de fabrication se réfère aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, au savoir-faire des employés, et à l'étude de l'adaptation des machines au

¹⁶ KAKONDE BUJITO, 1990, p35

travail et du travail aux machines, en intégrant des considérations d'ergonomie, d'hygiène et de médecine du travail.

La fonction ressources humaines opère dans le cadre de la politique sociale en interdépendance avec les politiques économiques et les politiques technologiques. La fonction dont elle est conduite nous permet de dégager trois politiques sociales types :

- La politique sociale d'entreprise personnalisée : lorsque la politique sociale est l'affaire d'une personne ou d'un groupe d'individus qui gère selon les humeurs : qui décide, recrute, forme, cote et paye les agents ?
- La politique d'entreprise stabilisée : lorsqu'il y a tendance à subordonner les comportements à la norme, aux procédures et principes préétablis. Il y a primauté de la règle et toute initiative ou innovation en dehors des normes et punissable.
- La politique sociale d'entreprise dynamisée : où l'innovation et l'initiative des agents et des services occupent une place de choix. La politique sociale est gérée en équipe où règne la confiance mutuelle. La politique dynamisée reconnaît aux agents le droit à l'erreur et rejette la persistance dans l'erreur¹⁷.

1.1.9.2 La GRH dans l'Administration publique

Dans l'administration publique, la gestion des ressources humaines (GRH) est mise en œuvre à travers des textes et des procédures légales. Les sciences de l'administration publique servent de guides pour les activités de GRH, menant à une tendance vers la stabilité des comportements administratifs. Cette stabilité, traduite par le respect strict des normes et des procédures, est la règle. Toute initiative en dehors de l'ordre établi est mal perçue, rendant l'innovation rare et la répétition courante : c'est ce qu'on appelle la « routine de l'administration publique ». Cependant, cette routine est de plus en plus contournée dans les offices et les entreprises à gestion mixte, où l'implication des partenaires sociaux dans la gestion est admise. On y observe des pratiques de dialogue social, de consultation, de concertation, de compromis et de négociation, menant souvent à la signature de conventions collectives ou d'accords-cadres.

¹⁷ FRAKLIN, SG, 1985, p4

« Finalement, l'administration publique renvoie à la politique sociale type, stabiliser et privilégier les comportements conformes aux procédures, principes et lois administratifs ». ¹⁸

1.1.9.3 Tendances et défis de la GRH

Un point de départ avancé le taylorisme. On a souvent coutume d'analyser les tendances actuelles de la gestion du travail au sein des entreprises en partant d'un modèle désormais révolu : le taylorisme. Le terme a connu une extraordinaire future dans le monde.

Il évoque aussi bien une situation de travail qu'un âge du capitalisme. Les dénonciations mêlant ces deux plans sont aussi vieilles que le siècle, et c'est pourquoi il est utile de circonscrire ce que l'on peut réellement entendre par le terme. Il s'agit d'abord d'une doctrine, ensuite d'une norme de rationalisation le bilan de ce chapitre est clair : il existe un écart considérable entre les espoirs ou les prescriptions en faveur de « l'investissement dans l'homme » et les pratiques des entreprises.

La fonction des RH est bien développée et tout à fait reconnue en leur sein, sa place est croissante, mais rien ne permet de penser que les contraintes et priorités les plus traditionnelles aient été bouleversées : le contrôle des débouchés, les exigences de financement et de rentabilité à court terme, la surveillance des concurrents, la possibilité de recruter dans les conditions avantageuses une main-d'œuvre bien formée et vulnérable tout comme la tentation de rejeter les moins aptes : bien des facteurs invitent à mieux fonder l'idée de « stratégie des ressources humaines ». ¹⁹

1.1.9.4 La Gestion du personnel :

Le personnel est attaché à l'entreprise par un contrat d'embauche à l'entrée ; ce contrat n'est pas toujours explicite, il peut résulter d'une simple lettre ou d'un bulletin de paye. Le marché du travail n'est pas un marché ordinaire ; il est étroitement encadré par le droit du travail qui relève de l'administration.

Il dépend de conventions collectives nationales signées entre organisations syndicales, ouvrières et patronales. Le marché du travail ne répond donc pas aux règles traditionnelles de confrontation de l'offre et de la demande. « La fin du contrat résulte des différents événements : le licenciement, la démission, le départ à la retraite. Les conditions de départ

¹⁸ FRAKLIN, SG, 1985, p6

¹⁹ Bernard GAZIER, 1993, p7-21

dépendent elles aussi d'un ensemble des lois et des règlements qui encadrent très étroitement la liberté de l'entreprise dans ce domaine ».²⁰

1.1.9.5 La Gestion stratégique des Ressources humaines :

L'ensemble des orientations à long terme servant de référence ou de ligne maitresse pour recruter, former, évaluer et coller les agents ou les licenciés, le promouvoir, s'inscrit dans un plan stratégique. Lorsqu'on élabore ce plan, on assure les suivies de mise en œuvre en évolue le résultat, on dit qu'on fait la gestion stratégique des ressources humaines. « Les composantes d'une RH sont le recrutement, la formation, la politique de rémunération, la cotation ou l'appréciation professionnelle et l'évolution ».²¹

1.1.9.6 Les enjeux des Ressources humaines :

« La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie des collaborateurs :

- Le recrutement ;
- La gestion de carrière ;
- La formation ;
- La gestion de la paie et de rémunération ;
- L'évolution des performances ;
- La gestion des conflits ;
- Les relations sociales et syndicales ;
- La motivation et l'implication du personnel ;
- La communication ;
- Les conditions de travail ».²²

La rémunération

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat de travail. « Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation :

²⁰ Bernard GAZIER, 1993, p25

²¹ FRANKLIN, 1985, p20

²² FRANKLIN, 1085, p35

comment élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence des personnes ». ²³

Gestion stratégique de rémunération

Comme la prise B. SIRE, parler de gestion stratégique de rémunération c'est prendre en compte trois éléments essentiels : « l'impact économique du système de rémunération, le comportement des salariés et l'équilibre de l'organisation. Par leurs enjeux à la fois économiques et sociaux, les politiques de rémunération se situent aussi au cœur d'un équilibre à réaliser, objectifs et contraintes. Ces politiques s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement interne et externe et du comportement des salariés ». ²⁴

Le recrutement est certainement au sein de la gestion des ressources humaines, la pratique la plus sujette à débats, et ce pour plusieurs raisons. Elle est lourde d'implications pour les individus : c'est par son intermédiaire qu'ils sont évalués, jugés puis sélectionnés, c'est-à-dire intégrés ou au contraire repoussés par une trajectoire d'exclusion. Elle est aussi socialement visible : son rôle étant de mettre en relation des individus avec une organisation qui les recherche sur le marché du travail, elle œuvre l'entreprise sur l'extérieur (communication des offres d'emploi, appel à de prestataires externes, démarches de sélection, en sont autant des signes observables par tous). Elle est aussi un symptôme de la situation économique et sociale d'un pays : sa raréfaction ou sa reprise, sa conclusion sous des formes d'emploi plus ou moins précaire, les populations qu'elle concerne en priorité ou exclut ses indicateurs de la santé d'une société tout entière et ses tendances. La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

« Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emplois, il est porteur des enjeux très lourds ». ²⁵

²³ LOIC CADIN, 2004, p22

²⁴ SIRE, 1997, p33

²⁵ Jean-Marie PERETTI, 2003-2004, p20

1.1.9.7 La Gestion de Carrière

La gestion de carrière concerne le cheminement professionnel d'un employé au sein d'une entreprise. Il est inconcevable de considérer une carrière comme figée, sans possibilité de promotion ou d'amélioration du statut, basée uniquement sur l'ancienneté. La gestion des carrières des cadres est particulièrement délicate, mais la mobilité externe de ces employés pendant les périodes d'équilibre sur le marché de l'emploi peut servir d'ajustement. Le concept d'emploi à vie engendre des rigidités et peut parfois entraîner des résultats sous-optimaux tant pour l'entreprise que pour les salariés.

1.1.10 La Fonction des Ressources Humaines et sa Direction :**1.1.10.1 Généralités**

La fonction RH est aujourd'hui incontournable, car le concept de compétence a été placé au cœur de la problématique de la création de valeur dans des organisations, impliquant ainsi tous les domaines de responsabilité de la fonction dans le secteur marchand, mais également dans le secteur politique où les besoins sont considérables. Les temps sont devenus difficiles pour la fonction ressources humaines et les critiques sont devenues acerbes. La fonction ressources humaines est indispensable pour la mise en place de la loi Aubry, restructuration nécessitant des plans sociaux, gestion par des compétences. D'importants dossiers à venir vont également solliciter la fonction RH : comment résoudre la contradiction entre l'allongement de l'âge de la retraite, les recours fréquents aux situations de mise en préretraite, la difficulté pour de nombreuses entreprises de recruter des personnels de plus de cinquante (50) ans, la gestion des maladies professionnelles et du stress au travail, la motivation et la fidélisation de tous les personnels dans un contexte de pénurie annoncée et déjà réelle des personnels qualifiés, avec de nouveaux moyens à intégrer. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coût qu'il faut minimiser et remplacé par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquels il faut investir. Or, pour une majorité des personnes occupant la fonction RH, parler des RH ne revient pas à considérer que la problématique du pouvoir et la gestion du conflit sont celles des gestions essentielles pour les gestionnaires de RH de même que la gestion des relations professionnelles et la négociation collective.²⁶

²⁶ PIERRE CONSO, 2003, p23

1.1.10.2 L'organisation de la direction des RH

L'organisation de la Direction des ressources humaines est appelée à traiter des problèmes différents selon les entreprises. Les Directions ressources humaines sont diversement structurées. Il faut cependant noter que la place du Directeur des ressources humaines, dont l'organigramme, l'intègre de plus en plus dans le comité de direction. L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et possède un « trop commun » de service avec un développement de l'externalisation.²⁷

1.1.10.3 Le Directeur ressources humaines et ses clients

Dans l'entreprise, « la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Il travaille les dirigeants, les managers, salariés et les représentants des salariés. Pour les salariés, le directeur RH doit être :

- Garant de la sécurité ;
- Partenaires stratégiques ;
- Créateur de valeur ».²⁸

1.1.10.4 Les Réactions du personnel :

La direction a pris soin de rassurer le personnel en écartant tout risque de licenciement lié à l'introduction de l'informatique et en étant attentive aux difficultés rencontrées, notamment l'utilisation des écrans : manque d'habitude, refus de reconnaître les erreurs, etc. Pour y remédier, elle a proposé un plan de formation à l'informatique. Ce plan s'est déroulé en cascade, avec le personnel d'encadrement participant à des séminaires pour ensuite transmettre leurs connaissances aux employés exécutants, afin de démystifier l'informatique.

Les réactions des employés sont mitigées. D'un côté, les procédures protègent les réactions des exécutants, la rapidité du traitement des tâches et la capacité de répondre rapidement aux demandes urgentes sont des points positifs. En revanche, des aspects négatifs émergent : la déqualification perçue du travail, la fréquence des erreurs et le dysfonctionnement de la « cascade » de formation, les cadres n'informant pas ou très peu. À long terme, le risque d'assujettissement à l'ordinateur est perçu.²⁹

²⁷ PIERRE CONSO, 2003, p27

²⁸ PIERRE CONSO, 2003, p23

²⁹ PERH GYLLENHAMMAR, 2000, p170

1.1.10.4.1 De la Fonction du Personnel à la GRH :

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1988-1990 correspond au processus de l'entreprise. L'interprétation de ce mouvement de professionnalisation doit être appréhendée avec nuance et une certaine prudence, pour plusieurs raisons : d'abord, le processus est loin d'être linéaire, ensuite il s'enracine dans plusieurs courants théoriques, enfin les axes de la professionnalisation de la fonction ressources humaines sont sérieusement contrastés.³⁰

1.1.10.4.2 Missions de la fonction du personnel :

La fonction du personnel recouvre trois missions :

1.1.10.4.2.1 L'administration sociale du personnel :

Renferme toutes les tâches découlant du lien juridique installé entre l'employeur et le travailleur par la conclusion du contrat de travail. Le travailleur se trouve être dans cette perspective, un ayant auquel il convient d'assurer des prestations reconnues et de requérir les services convenus. Ce champ d'action se résume notamment :

- L'élaboration des politiques concernant entre autres les salaires, les garanties d'emplois, les avantages sociaux ;
- La définition des procédures de mise en œuvre de ces politiques : système de rémunération, hiérarchisation des emplois, règlement antérieur ;
- La réalisation des opérations administratives au bénéfice de l'ayant droit : formalité d'embauche, paies, indemnités de mutations, des pensions, de licenciements ;
- Le traitement des informations pour les organismes inters ou externes notamment : la sécurité sociale, les pouvoirs publics ;
- L'accomplissement des prestations en liaison avec les services convenus explicitement ou implicitement dans le contrat : le logement, la cantine, le transport.

Les compétences réclamées dans ces domaines vont de la maîtrise juridique à l'organisation administrative, de l'étude économique à l'art de négociation.

1.1.10.4.2.2 Le développement social

Gérer les relations de l'entreprise avec les différents groupes sociaux qu'elle renferme et dans lesquels les individus passent leur vie professionnelle. Ces groupes sont également le siège

³⁰ MONT CHRESTIEN, 2008, p43

d'un certain nombre d'exigences ou d'insatisfactions complexes. Son champ d'action comporte :

- L'étude des insatisfactions pour ce développement dans l'organisation et des phénomènes sociaux, détérioration des performances ;
- La mise au point et l'accomplissement des actions permettant la réduction de ces insatisfactions et la disparition de leurs causes et effets négatifs ;
- L'analyse des besoins et l'animation des actions en matière d'information du personnel ;
- L'étude des attentes des groupes en référence à l'évolution de l'environnement des structures et des conditions de travail et de la sécurité, aménagement d'horaires, enrichissement des tâches, et nouvelle structure des services ou d'atelier. La finalité recherchée par l'action de développement social vise l'amélioration des structures et des conditions de vie au travail afin d'accroître la satisfaction des groupes sociaux, le développement de la culture d'entreprise et l'efficacité de l'organisation. Elle n'inclut donc pas pratiquement des activités de règlementation ou procédure.

1.1.10.4.2.3 La gestion des personnes

La gestion des personnes se concentre sur les attentes professionnelles de chaque individu : leur évaluation, leur promotion, leur participation à la formation. En bref, il s'agit de gestion qualitative où la direction des ressources humaines joue un rôle crucial en :

- Prescrivant les méthodes de gestion, en encourageant leur utilisation, en coordonnant et intégrant les efforts, et en arbitrant entre les différents secteurs.
- Réalisant des études et définissant les politiques, comme les plans de carrière.
- Effectuant des études prévisionnelles des besoins en personnel, telles que l'évolution de la population des employés et le développement de l'entreprise.

L'objectif de la gestion des personnes est de favoriser l'épanouissement des employés tout en dotant l'entreprise du potentiel professionnel le plus adapté. Contrairement à la mission de l'administration du personnel, la relation entre l'entreprise et les individus ne se base pas uniquement sur des conventions ou accords prédéfinis, mais sur une interaction avec des personnes ayant des exigences sociales que l'entreprise cherche à satisfaire par sa propre gestion et son développement. « Les compétences requises relèvent surtout de la firme et de son développement. Ce domaine requiert de fortes capacités d'études et des compétences

socio psychologiques, une intelligence des perspectives d'évolution sociale et une qualité d'animation des actions du changement ». ³¹

1.2 Le processus de recrutement

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main-d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

1.2.1 Définition du recrutement

Nous proposons un ensemble des définitions :

À l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le Potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

« le recrutement méthodique du personnel », en (1983), l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».

« Gestion des ressources humaines », le recrutement est une situation d'évaluation des compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. En ce sens, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise active d'évolution sociale et une qualité d'animation des actions du changement.

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

³¹ Franklin, 1985, P25

1.2.2 Objectif du recrutement

Le recrutement a cinq objectifs principaux présentés comme suit :

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettent l’organisation de trouver des candidats de qualité où qu’ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s’articulent l’ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d’occuper des emplois vacants aux moindres couts possibles.
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif, l’établissement des programmes spécifiques pour différents services de l’organisation.
- De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

1.2.3 Les étapes du processus de recrutement

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, il doit pour cela suivre un certain nombre d’étapes en vue d’être efficace.

Selon PERETTI. Jean-Marie, les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le schéma de la page suivante :

Figure 1 : Les étapes de processus du recrutement

Étape 1 :

Préparation du Recrutement	Expression de la demande
	Analyse de la demande
	Définition du poste et du profil

Étape 2 :

Recherche des Candidats	Prospection interne
	Recherches des candidatures externes

Étape 3 :

	Tri des candidatures
--	----------------------

Sélection des candidats	Entretien
	Tests

Étape 4 :

Accueil et intégration	Décision
	Proposition aux candidats et contrat
	Accueil
	Intégration

Source : PERETTI J.M, Gestion des ressources humaines, Édition Vuibert, Paris, 2008,P 84.

1.2.3.1 Étape (1) : Définition du besoin recrutement

La première étape du processus de recrutement consiste dans la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil.

1.2.3.1.1 Demande de recrutement

La demande de recrutement provient généralement du responsable hiérarchique directement concerné. Elle peut être motivée par un remplacement suite à un départ ou une mutation, ou par un besoin supplémentaire de personnel. Cette demande est ensuite soumise à un examen hiérarchique. « Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou pour un poste supplémentaire »³².

1.2.3.1.2 La décision de recruter

Avant de lancer les opérations d'un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité de la demande 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 recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

³² PERETTI. J – M, op.cit. Page 64.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) Sont également envisagées.

Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou CDD), et les horaires (temps plein, partiel ou télétravail).

1.2.3.1.3 La définition de l'emploi

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective, il doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

➤ Analyse de l'emploi

L'analyse de l'emploi est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, il présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement, l'analyse de l'emploi respecte deux principes. Elle s'attache : à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) et aux activités (non à la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, cerner les missions et activités qui seront effectivement celles du poste est nécessaire.

➤ La description de la fonction

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques : identification du poste avec son intitulé, mission de l'emploi et les responsabilités, inventaire des tâches de travail, description des activités (avec l'aide des opérationnels).

1.2.3.1.4 Définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée.** C'est les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- **Les compétences nécessaires.** La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- **Le profil du candidat :** il est défini notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

1.2.3.2 Etape (2) : La recherche des candidatures

Il est conseillé de rechercher plusieurs sources afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. La recherche peut donc être une prospection interne ou externe.

1.2.3.2.1 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 ou pour des postes de débutants.

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 ».³³

1.2.3.2.2 La recherche des candidatures externes

« La recherche des candidatures externes renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de "sang nouveau" et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

³³ PERETTI. J – M, op. Cité. 21^{ème} édition, 2016, page 66

- 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 ». ³⁴

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. 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.

1.2.3.3 Etape (3) : La sélection des candidats

Plusieurs méthodes ou techniques sont souvent utilisées pour sélectionner ou recruter un ou plusieurs candidatures parmi les candidatures reçues.

1.2.3.3.1 Le tri des candidatures

« Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois "fantaisiste" ou réellement inadaptée.

Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent à priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV » ³⁵, il faut fixer :

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

³⁴ PERETTI. J – M, op. Cité. 15^{ème} éditions, 2015, page 69.

³⁵ PERETTI. J – M, op. Cité. 21^{ème} édition, 2016, page 67

- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3^e langue, double compétence). Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint ? Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

1.2.3.3.2 Le questionnaire des candidats

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscretes de l'employeur et a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.³⁶

1.2.3.3.3 L'entretien des candidats

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 :

³⁶ PERETTI. J – M, op.cit. 21^{ème} édition, page 63-64

- 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 du poste ;
- La conclusion de l'entretien.

1.2.3.3.4 Les tests des candidats

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

1.2.3.4 Etape 4 : Accueil et intégration

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

1.2.3.4.1 La décision de recruter

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

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

1.2.3.4.2 La négociation des conditions du contrat et signature

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

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la

décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

1.2.3.4.3 L'accueil du candidat

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur.

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

1.2.3.4.4 L'intégration du candidat

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec 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'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

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 fixées pour ce recrutement.

1.2.4 Du recrutement à l'e-recrutement

Avec Internet et le web, le processus de recrutement a connu une évolution consistant dans le lancement des sites de recrutement à la recherche et le recueil des candidatures.

Le E-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement.

Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la réactivité, attirer les candidats, faciliter les dialogues. Le web amplifie également l'impact

sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur.

Le web est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement.

Le web permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration de fiches.

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue inévitable. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés. Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont devenues une source appréciable pour identifier les profils recherchés.

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du web. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection, les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils web sont également fréquents.³⁷

L'e-recrutement est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. L'internet permet de traiter des offres, mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel.

1.3 Les Outils de Recrutement :

Les entreprises utilisent quasiment toutes les outils pour fiabiliser leurs recrutements, nous allons en apprendre davantage sur ces outils qui sont les plus fréquemment utilisés.

³⁷ PERETTI. J – M, 21^{ème} édition, page 63-64

1.3.1 Les outils de recrutement les plus courants

D'après CADIN (2007), le choix des outils de recrutement va dépendre de certains critères. Premièrement, de l'urgence du recrutement, il faudra alors des outils plus ou moins rapide à utiliser. Deuxièmement, les moyens financiers disponibles, en effet, ces outils ont un cout et il faut délimiter le prix que l'entreprise désire mettre dans ses outils, cela va souvent dépendre du niveau stratégique du poste. Et enfin, de la pertinence des outils choisis. Les recruteurs disposent d'outils qu'ils utilisent régulièrement et il est difficile pour eux de changer d'outils bien que ceux-ci ne soient pas forcément adaptés.

Selon une enquête de Sonia LABERON réalisée auprès de recruteurs, il s'avère que pour mesurer des capacités professionnelles, les critères retenus lors d'un entretien vont être différents selon le poste pourvu néanmoins, lorsqu'il s'agit d'évaluer les attitudes et comportements des candidats, les outils de recrutement utilisés vont être assez semblables quel que soit l'emploi proposé. « La porte est dès lors grande ouverte à la subjectivité, tant dans le choix des critères que dans l'interprétation qui y est associée »³⁸.

Les tests sont au cœur des débats, parfois ils fascinent, mais ils font peur aussi à leurs adeptes. Néanmoins, leur succès n'en n'est pas moindre puisque le grand public en redemande que ce soit dans la presse ou encore dans des ouvrages spécialisés.

Il existe toutes sortes d'outils pour aider au recrutement, nous ne les détaillerons pas tous, mais nous intéresserons aux plus connus.

1.3.1.1 Les tests d'aptitudes mentales :**1.3.1.1.1 A- les tests d'intelligence :**

Il existe un très grand nombre de tests, « pour mesurer l'intelligence il faut, bien sûr, avoir d'abord une idée de ce qu'elle est. L'intelligence ou en d'autres termes, l'ensemble des capacités permettant de résoudre des problèmes peut être conçue de plusieurs manières et a des facettes diverses que les tests ne font qu'objectiver. Les tests valent ce que valent les idées qui ont présidé à leur construction »³⁹. Les tests d'intelligence permettent alors de dévoiler des attitudes sous « l'angle de l'efficience » (HUTEAU, LAUTERY 2006). En général, ce sont des psychologues qui font passer ces tests et ce sont des méthodes qui sont élaborées avec

³⁸ LABERON Sonia « Appréciation de l'importance des critères d'embauche pour différents postes de travail », Communication présentée au 10e congrès de l'AIPTLF, citée dans Le recrutement dans tous ses états, Gavand, Alain. LPM, Paris, 2002, p. 23

³⁹ HUTEAU M., LAUTREY J., « Les tests d'intelligence », La Découverte, Repère, 2006, P 86

soin afin qu'il n'y ait pas de place pour la subjectivité et que l'on puisse justifier le choix d'un candidat plutôt qu'un autre dans un souci de transparence en matière de [non] discrimination. D'après HUTEAU et LAUTERY (2006), la caractéristique de ces tests est qu'ils permettent de voir la capacité d'adaptation cognitive des candidats à des situations inconnues.

Par ailleurs, malgré l'utilisation fréquente de ces tests, d'après Adrian FURHAN et David Pendleton (2000), « les limites peuvent résider dans le fait qu'il y a des candidats qui ont effectué un bon nombre de fois ces tests (parfois six fois), soit parce qu'ils y ont été soumis pour des entretiens soit parce qu'ils se sont entraînés sur Internet ou bien dans des livres. De ce fait, les tests n'ont plus aucun intérêt puisque les réponses sont connues d'avance, le psychologue ne pourra donc pas comparer de manière équitable les candidats puisque certains se soumettront à ces tests pour la première fois »⁴⁰.

Comme pour tous les tests, il faut donc rester vigilant quant à leur utilisation et surtout à leurs résultats qui ne sont pas forcément valides.

1.3.1.1.2 Les tests de personnalité

Ce sont des tests très répandus qui permettent d'en connaître davantage sur la personnalité du candidat et ainsi de mieux le cerner. Il existe différents tests de personnalité :

PAPI, SOSIE, HARRISON. Ils sont très appréciés par les recruteurs, car ils permettent de confirmer ou d'infirmer un premier jugement. Par ailleurs, ils ont été validés de manière scientifique, mais ils ne permettent pas de prédire le succès du candidat dans le poste contrairement aux mises en situation qui, elles, vont pouvoir réellement apprécier les compétences d'une personne en situation réelle. De plus, malgré le fait que ces tests soient accrédités par des organismes, leur interprétation par les recruteurs ou les managers peut être erronée. Heureusement, ces tests ne servent pas de décision finale pour l'entreprise, mais seulement de précaution pour appuyer une impression.

Exemple :

➤ Le test de personnalité PAPI

Il est utile de rappeler que ces genres de tests sont utilisés par les recruteurs pour valider une impression ou évaluer certaines compétences, mais en aucun cas ils ne se servent uniquement de ces tests pour prendre leur décision finale.

⁴⁰ Financial Times, le 18 décembre 2000

➤ Définition de test PAPI

C'est un test qui a été développé par le docteur Max KOSTICK au début des années 60. C'est un outil qui est fréquemment utilisé en entreprise aussi bien en France que dans le monde.

D'après mon observation lors de mon stage, j'ai pu voir que le test Papi permet de tester la personnalité des candidats notamment les attitudes et les styles de travail privilégiés lorsqu'ils sont en poste de travail. « Un candidat peut être cultivé, intelligent, mais ne pas être en mesure d'exploiter ces atouts parce qu'il est paresseux ou les utiliser à mauvais escient parce qu'il est dépourvu de sens moral »⁴¹. Le test de personnalité pourra alors mesurer certaines dimensions de la personnalité du candidat.

Il existe deux sortes de test Papi : le Papi I qui se présente sous la forme de 90 questions qui proposent deux choix de réponses et le candidat doit choisir la réponse qui lui correspond le mieux. Le Papi N, lui se présente sous la même forme que le Papi I à la différence qu'une seule proposition est faite et qu'il faut choisir sur une échelle de valeurs de 1 à 7 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ce test explore vingt dimensions de la personnalité (qui sont réparties en échelles, elles permettent de recouper les réponses des candidats ce qui rend quasiment impossible la tentative de mensonge).

1.3.1.1.2.1 Finalité de ces tests

L'objectif principal de ces tests est de pouvoir évaluer la personnalité du candidat afin de commettre le moins d'erreurs dans les recrutements. Ces tests sont des outils précieux dans l'aide à la prise de décision même si les recruteurs ne se servent pas de ces tests comme unique moyen pour le verdict final qui est de savoir si le candidat est embauché ou non.

Par ailleurs, ces tests de personnalité ne se limitent pas à apporter des informations concernant l'adaptabilité au poste, ils peuvent aller au-delà en donnant des indications ne serait-ce que sur la santé psychologique du candidat. De plus, « la grande majorité de ces tests de personnalité sont basés sur des typologies préconstruites, au risque d'enfermer le candidat dans une catégorie psychologique figée »⁴². GANGLOFF a mis en exergue le fait que « les tests sont essentiellement établis sur le postulat de stabilité personnelle qui veut que les individus, de

⁴¹ AMIEL Michel, BONNET Francis, « Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes », De Boeck, Août 2002, p.96-97

⁴² DUBERNET A-C., « La sélection implicite dans les procédures d'embauche », Problèmes économiques n° 2 501, janvier 1997

façon générale, adoptent toujours les mêmes conduites, à la fois dans le temps et dans l'espace ». ⁴³

1.3.1.1.2.2 Limites de ces tests

Le fait de soumettre un candidat à un test de personnalité n'induit pas que les résultats de ce test soient décisifs dans le processus de recrutement. D'après mon observation sur mon lieu de stage, un test de personnalité ne peut être que la base à un échange avec le candidat, en aucun cas les réponses du candidat vont permettre de dire s'il est embauché ou non. En revanche, lors du débriefing de ce test et donc de l'échange avec le candidat, ses réponses vont donner une idée au recruteur de sa manière de travailler en milieu professionnel ainsi que son attitude envers ses collègues. C'est à partir de ce moment que le recruteur saura si le candidat correspond ou non à la culture de l'entreprise et au poste proposé.

Il y a d'autres limites telles que la déresponsabilisation des recruteurs dans le processus de recrutement qui vont livrer à des outils dont la validité scientifique n'est pas prouvée leur décision de recruter la personne ou non. Par ailleurs, l'autre risque réside dans le fait de confier l'interprétation de ces tests à une tierce personne telle qu'un consultant ou un graphologue par exemple et ainsi fuir son rôle de recruteur en se cachant derrière leur analyse.

1.3.1.1.2.3 Les tests de mise en situation :

Les tests de mise en situation ou « assessment centers » consistent à mettre des candidats à un poste en situation concrète de travail afin de juger leurs compétences professionnelles. En général, ces tests sont souvent utilisés dans le cas de recrutement d'employés hautement qualifiés à cause du coût élevé de ces tests. En effet, « locaux adaptés, matériel nécessaire et temps requis pour l'observation » (Amiel, Bonnet, 2002) coûtent très cher. Néanmoins ce sont des tests en plein développement puisqu'ils permettent réellement d'évaluer des savoir — faire et surtout les savoir-être des postulants. Ces tests sont moins stressants pour les candidats et donc mieux acceptés que d'autres tests puisqu'ils vont pouvoir mettre en exergue leurs compétences et ils ne devront pas répondre à des questions qui servent à évaluer davantage leur personnalité ou encore leur logique. Ils permettent aux recruteurs de repérer les compétences du candidat, mais aussi les failles à compléter (Duchamp D., GUERY. L, 2011).

Par ailleurs, selon AMADIEU dans une interview télévisée, l'entretien en face à face est inutile. Seule la mise en situation peut réellement évaluer les capacités d'un candidat à un

⁴³ GANGLOFF B., « Profession recruteur, profession imposteur », L'Harmattan, Paris Montréal, 2000

poste. Pour lui, ce n'est pas en posant des questions à une personne sur son expérience que l'on va savoir si elle a les capacités et les compétences pour exercer à ce poste. La mise en situation est alors un moyen fiable pour connaître les capacités et motivations d'un candidat.

1.3.1.1.2.4 Les entretiens

Les entretiens de groupe sont en général une étape intermédiaire entre le tri des CV et l'entretien individuel en face à face. Ils permettent un gain de temps au recruteur qui va rapidement pouvoir repérer les candidats à fort potentiel pour le poste pourvu (OZANNE F., 2010).

Cet exercice, loin d'être évident, est toujours d'actualité pour des postes où l'on a besoin de connaître les attitudes des personnes vis-à-vis des autres. Ainsi, lors de ces entretiens, ce sont surtout des savoir-être qui sont évalués et la faculté des personnes à pouvoir travailler en équipe. Ainsi, le nombre de candidat convoqué à ce genre d'exercice peut varier de cinq à dix personnes.

1.3.2 L'outil délaissé :

➤ La graphologie

La discipline graphologique a été fondée en 1871 par le prêtre français Jean Hyppolite Michon. Cette technique a ensuite été améliorée par Jules CREPIEUX-JAMIN (CADIN 2007). La graphologie, triomphe auprès scientifique et c'est à la seconde moitié du 20e siècle que des médecins s'intéressent à l'écriture pour déceler les maladies de certains patients alcoolisme, toxicomanie, criminalité...). Aujourd'hui, elle est utilisée au cours du processus de recrutement par certaines entreprises pour appuyer une décision d'embauche.

La graphologie, qui consiste à découvrir la personnalité d'un candidat selon son écriture, fait débat. A contrario de grands pays tels l'Allemagne, les Etats-Unis ou encore la Grande Bretagne, la graphologie est encore beaucoup utilisée en France, malgré les commentaires des recruteurs, et ce notamment par les cabinets de recrutement et les recruteurs qui y croient. Ce test est « fondé sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture »⁴⁴, mais il n'est pas prouvé scientifiquement. C'est pour cela que les entreprises Nestlé et St GOBAIN ont délaissé ce genre de test. Par ailleurs, c'est un test qui pose souci aux personnes qui y sont soumises, mais aussi aux tribunaux puisque ces derniers considèrent qu'ils sont illicites ne

⁴⁴ PERRETI J-M, Ressources humaines, 13e Édition Vuibert, Août 2011, page 220

concernant pas directement les compétences du candidat liées au poste pourvu. Ce test ne peut bien-entendu pas être utilisé pour sélectionner un candidat, mais seulement pour conforter le recruteur dans l'image qu'il se fait de lui. Pour certains, le test graphologique est aussi douteux que celui de l'astrologie puisqu'ils ne font référence à aucune validation scientifique.

Conclusion

La gestion des ressources humaines et le processus de recrutement, ainsi que les outils qui les soutiennent, sont essentiels pour le succès et la durabilité de toute entreprise. En effet, recruter les bonnes personnes et les placer dans des postes appropriés contribue à créer une équipe solide et compétente, prête à relever les défis et à saisir les opportunités. Les outils de recrutement modernes, tels que les plateformes en ligne, les logiciels de suivi des candidats et les techniques d'évaluation, facilitent ce processus en permettant aux recruteurs de trouver des talents qualifiés plus rapidement et plus efficacement. Cependant, il est crucial de se rappeler que les ressources humaines vont bien au-delà du simple recrutement. Une gestion efficace des ressources humaines implique également la formation et le développement des employés, la gestion des performances, la création d'un environnement de travail inclusif et favorable, ainsi que la promotion du bien-être des employés. En conclusion, investir dans une gestion des ressources humaines solide et dans des outils de recrutement appropriés est un élément clé pour assurer la croissance et le succès à long terme de toute organisation.

Chapitre II :

**L'amélioration de la Qualité
Des Futurs collaborateurs**

2 L'amélioration de la Qualité des Futurs collaborateurs

Introduction

Cette recherche étudie la relation entre la GRH à travers les compétences et l'amélioration de la qualité et la performance des collaborateurs. Elle montre que la gestion stratégique des RH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et par la suite de l'amélioration de sa performance.

La notion de compétence était utilisée dans différentes sphères de la vie professionnelle. Dans les entreprises bien sûr et tout particulièrement en matière de GRH et d'organisation du travail, dans le champ de la négociation sociale ensuite d'une façon plus générale dans les relations au travail.

Le présent et le futur de l'entreprise dépendent de ses ressources humaines et de la façon avec laquelle elles sont gérées, ce sont les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue un outil indispensable pour se préparer au futur.

Ainsi, mettre en place une démarche GPEC, ce n'est ni plus ni moins que de s'assurer de disposer des bonnes compétences, en bon nombre, au bon moment et au bon endroit. La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

2.1 Généralités sur les compétences et la qualité

2.1.1 La notion de compétence

L'émergence du concept de compétence correspond à une évolution des situations de travail qui nécessitent plus d'autonomie, d'intelligence situationnelle et d'approche collective pour les salariés. Le management des organisations prend progressivement en compte cette évolution, en mettant l'accent sur le développement et la gestion des compétences des collaborateurs. Cela permet aux entreprises de développer leur capital humain, d'accroître leurs performances et de lutter contre l'obsolescence des compétences. Le management des compétences se distingue de la simple gestion des compétences, en étant une démarche de développement et d'amélioration individuelle des collaborateurs.

2.1.2 Définition de la compétence

De multiples définitions de la compétence existent, nous retiendrons celle du Jean-Yves BUCK dans son livre « le management des connaissances et de compétence en pratique » (2003), quant à lui, écrit que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné ».

De la présente définition, nous dirons que la compétence est une combinaison de connaissances, savoirs, expériences, qu'un individu ou une organisation possède. L'accent est donc mis sur les connaissances et les différents savoirs faire.

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

Pour Richard BOYATZIS (1982), la compétence est décrite comme « une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise ».

BOYATZIS considère comme compétence toute caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation. Cette définition permet de prendre en compte les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence rationnelle, l'intelligence émotionnelle.

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

La Compétence individuelle :

« La gestion des compétences » considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

Pour Cécile DEJOUX dans son livre « gestion des compétences et GPEC » en (2008), « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

De manière générale, la compétence individuelle est propre à l'être humain. C'est un phénomène dynamique qui nécessite un apprentissage constant pour se maintenir et se développer. Elle correspond à un savoir-faire dont la mise en pratique est indispensable. Ce n'est pas une notion abstraite, mais concrète et directement liée à l'action. La compétence se conceptualise dans le cadre d'une situation de travail précise. Pour être validée, elle doit être reconnue par autrui, souvent par la hiérarchie. La compétence se mesure par rapport à un objectif ou un résultat à atteindre, et elle peut être transférée dans un contexte d'apprentissage.

2.1.2.1 La compétence collective

« La compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres ». ⁴⁵

« La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre »

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

« La valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles, mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer, car elles leur procurent des avantages concurrentiels ».

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe.
- Elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles.
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif.
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.

⁴⁵ MATMATI.M, SCHMIDI.D, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tics », in Personnel, revue N° 34, 2002, page

- Elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

2.1.3 Les catégories de la compétence :

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres :

➤ La Compétence « savoirs » :

Les connaissances théoriques, ou savoirs déclaratifs, sont celles que l'on doit posséder. Elles sont acquises lors de la formation initiale, continue ou par l'appropriation de l'information. Ces connaissances incluent les diplômes, titres et autres certificats de qualification professionnelle (CQP). Une fois acquises, elles sont conservées à vie et renvoient souvent aux savoirs fondamentaux. Par exemple, cela peut inclure la connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

➤ La Compétence « savoir-faire »

Les aptitudes pratiques, ou capacités à maîtriser quelque chose, permettent de rendre opérationnelles les connaissances. Elles facilitent la compréhension et l'enrichissement d'un processus pour agir et créer. Cette catégorie englobe les savoir-faire manuels ou expérimentiels, tels que la maîtrise d'un logiciel de paie et la génération de bulletins de salaire.

➤ La Compétences « savoir être »

Les compétences comportementales, également appelées compétences interpersonnelles, englobent les attitudes et comportements au travail, les aptitudes sociales, les comportements innés ou acquis, ainsi que la capacité à s'intégrer dans des réseaux relationnels. Ces compétences sont particulièrement valorisées dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels⁴⁶. Par exemple, savoir établir une relation de confiance avec un client et réussir à lui vendre un logiciel de paie illustre bien l'importance de ces compétences.

➤ La Compétence émotionnelle

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec SALOVEY et MAYER et médiatisées par GOLEMAN.

⁴⁶ DEJOUX. C, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, page 14/15.

Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement. Dans cette logique, c'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

➤ **La Compétence « savoir-résoudre »**

Les capacités cognitives incluent l'aptitude à associer et combiner des connaissances et des expériences, ainsi qu'à développer des stratégies mentales. Ces compétences sont essentielles pour résoudre des problèmes et réagir à des situations nouvelles et imprévues. Par exemple, face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et de le résoudre afin de sortir le bulletin de salaire à temps illustre bien l'importance de ces capacités.

2.1.4 Les enjeux de la compétence :

On distingue trois types d'enjeux qui sont : l'enjeu économique, les enjeux organisationnels, et l'enjeu sociétal.

➤ **L'enjeu économique :**

Face aux défis de la mondialisation et une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique devant les autres engagés pour les obtenir, « les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail ». ⁴⁷

➤ **Les enjeux organisationnels :**

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée apprenante lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation. ⁴⁸

➤ **L'enjeu sociétal :**

⁴⁷ LETHIELLEUX. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 8e édition, Extensio, 2014, France pages 25

⁴⁸ LETHIELLEUX.L, Op. Cité., page 53.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétence tout au long de leurs carrières, ce souci de l'employabilité lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Donc la salariée est menée à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.⁴⁹

2.1.5 Les caractéristiques de la compétence

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail
- La compétence est observable lors de mise en situation
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.⁵⁰

2.2 La Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son rôle dans l'amélioration

Elle existe des pays où la GPEC est une obligation juridique comme la France, et d'autres pays où des entreprises choisissent volontairement d'effectuer une démarche similaire comme l'Algérie, espérant tirer profit de la mise en place d'outils d'anticipation et de développement.

2.2.1 Évolution de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente, depuis plusieurs décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

⁴⁹ Ibid. page 53.

⁵⁰ Ibid. page 50.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

La première période qui peut être identifiée est celle des années 1960, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaire par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique.

Le début des années 1970 se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).

La survenue des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises, désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. La gestion « prévisionnelle » ne s'effectue plus dans un contexte de croissance, mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers (la sidérurgie, particulièrement). Dans de tels secteurs d'activité, les ajustements en termes d'effectifs trouvent leurs limites : pour reconverter les salariés concernés et tâcher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative.

C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins futurs et les ressources disponibles.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.⁵¹

Aujourd'hui, la notion de la GPEC s'inscrit également dans une logique de qualité. Nombreuses sont les entreprises comme l'Hôtel SOFITEL-Alger (entreprise innovante) qui ont mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de

⁵¹ KERLAN. F. « Guide pour la GPEC », édition Seyroles, 2007, page 37.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas ignorer la fonction ressources humaines.

Ainsi la norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences, afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

2.2.1.1 Définition de la GPEC :

Parmi de nombreuses définitions de la GPEC qui sont avancées par plusieurs auteurs, nous allons opter de passer en revue quelques-unes des plus structurées.

Selon Henri ROUILLEAULT (2007), quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC: un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.⁵²

Selon Françoise KERLAN (2004), Dans son livre : « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », a défini la gestion prévisionnelle des effectifs comme « un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...) ». Pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise.

Dans cette optique, la GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007) :

Dans l'accord de Suez, la GPEC est définie comme « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines

⁵² BERNIE. P, GRESILLON. A, « La GPEC », 2^o eme édition, éditeur Dunod, paris, 2012, page 04.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ». Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

2.2.1.2 Analyse de la GPEC à travers la GRH

Si gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes ont des ressources qu'il faut exploiter, savoir mobiliser et développer au profit de l'entreprise, cela exige l'intégration de l'Homme et ses ressources dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.

➤ La GPEC comme outil de la GRH

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la « GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés.

En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons, une présentation de ces défis est importante. Beaupré. D et AL (2008) ont identifiés quatre enjeux majeurs de la GRH. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la réparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. En fin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Sommes toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain.

➤ La GPEC est un levier de la GRH

Dans un environnement mouvant, l'évolution d'une entreprise est rapide. Pour faire face et adapter les Ressources humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est nécessaire. Il s'agit d'une démarche importante pour la pérennité de l'entreprise puisqu'elle répond à une question majeure : « comment m'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer ma stratégie ? »

2.2.1.3 Les objectifs et enjeux de la GPEC

2.2.1.3.1 L'objectif de la GPEC

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux Pour l'entreprise et pour les salariés :

- Pour l'entreprise : Elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

-Pour les salariés : Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise. Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une meilleure efficacité de la formation. (Adaptation de programme ciblé pour développer les compétences).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.

2.2.1.3.2 Enjeux de la GPEC

Les enjeux de la GPEC sont considérables, l'annonce d'une mise en place de la GPEC dans une entreprise crée un stress et une pression supplémentaire qui viendra s'ajouter à celle déjà existante. Cela va imposer aux salariés des interrogations à propos de leur avenir dans l'entreprise.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

La GPEC est un catalyseur d'émotion, il est vrai que l'introduction à la notion compétence bouleverse les modalités d'évaluation, de promotion, de développement de carrière et peut remettre en cause un certain nombre de routines et d'acquis dans ces domaines. Néanmoins, ces premières craintes dépassées les salariés vont percevoir l'intérêt de l'identification et de la valorisation de leurs compétences.

À travers la notion de compétence et par cette démarche de GPEC, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise, et auront la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus des postes à prévoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de bilan, de formation et mobilité. Dans cette logique, la GPEC est un outil de valorisation sociale.

2.2.1.4 La démarche de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

D'après Françoise KERLAN (2007), trois raisons principales poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC, à savoir :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.
- Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.
- Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.⁵³

Dans son ouvrage « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Dominique THIERRY (1990) propose cinq (05) modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

➤ L'entrée par le plan à moyen terme

L'entreprise peut souhaiter définir les politiques globales d'emploi qu'elle adoptera. Pour ce faire, elle doit mettre en place une gestion prévisionnelle des flux de personnel (recrutement, départ, mobilité) en tenant compte de la structure d'emplois actuelle et future. Ce processus, appelé « entrée par le plan à moyen terme » par D. Thierry (1990), sert de cadre pour la prise de décisions en gestion des ressources humaines.

⁵³ KERLAN. K, Op.cit. 4^{ém} édition. Janvier 2012, page 69-71

➤ **L'entrée par l'unité**

L'entreprise peut vouloir définir sa politique d'emploi à un niveau décentralisé ou local. Dans ce cas, elle adopte une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) par unité, c'est-à-dire qu'elle gère les flux de personnel de chaque unité ou établissement en fonction du contexte local. Cette méthode, plus spécifique que la gestion globale, est adaptée à chaque unité de l'entreprise.

➤ **L'entrée par les familles professionnelles**

L'entreprise peut souhaiter développer la mobilité professionnelle de ses employés. Pour ce faire, elle adopte une gestion transversale (entre différentes structures et environnements) de grands corps de métiers, en orientant les emplois selon des proximités de compétences. Cette approche, appelée «entrée par les familles professionnelles», consiste à constituer un répertoire de familles professionnelles et à évaluer les possibilités de mobilité entre ces familles en fonction de la proximité des compétences. Par exemple, si une entreprise a un besoin croissant de technico-commerciaux mais un besoin réduit d'agents de production, elle pourra évaluer les mobilités professionnelles possibles pour éviter de futurs licenciements.

➤ **L'entrée par les métiers prioritaires**

L'entreprise peut vouloir ajuster les compétences en fonction du contenu des activités. Pour cela, elle doit faire évoluer les compétences collectives et mettre en place des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois présentant des enjeux économiques et sociaux importants. Cette approche est appelée «entrée par les métiers prioritaires».

➤ **L'entrée par l'investissement**

Enfin, l'entreprise peut vouloir ajuster les compétences et l'organisation en fonction des investissements prévus. Elle se concentre alors sur les compétences affectées par d'importantes évolutions organisationnelles. Cette approche, appelée «entrée par l'investissement», consiste à évaluer les effets des changements organisationnels sur les emplois et les compétences afin de les adapter en conséquence.

Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leurs évolutions futures.

2.2.1.5 La mise en place d'une démarche GPEC :

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Selon FOFANA GBA. L. C (2012), les apports concernant la GPEC permettent de classer quatre grandes phases dont la démarche se présente comme suit :

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

✓ Étape (1) : Diagnostic des ressources humaines

Cette étape initiale, que l'on pourrait appeler aussi état des lieux, marque le début du processus de la démarche GPEC. Lors de cette étape indispensable, l'objectif est de dresser un état des lieux exhaustif des ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif. En effet, cette première étape est indispensable du moment que l'établissement ne peut pas prévoir l'avenir sans connaître le présent, une bonne connaissance des effectifs, des métiers, des emplois et des compétences, apparaît en effet nécessaire pour s'engager dans une démarche de gestion prévisionnelle : connaissance quantitative, mais aussi qualitative (avec analyse des corps, métiers, emplois, niveaux de formation).

✓ Étape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur

La deuxième étape consiste à définir les ressources futures, les effectifs et les besoins en compétences. Cette étape, consiste à établir pour chaque administration une projection de ses ressources humaines actuelles, cette projection n'intègre pas l'hypothèse de recrutement puisqu'il s'agit de prévoir l'évolution de la structure des personnels actuellement en fonction. Après avoir terminé cette étape, l'organisation passe à identifier les évolutions futures des emplois, c'est-à-dire analyser les évolutions prévisibles au sein de l'organisation.

✓ Étape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs

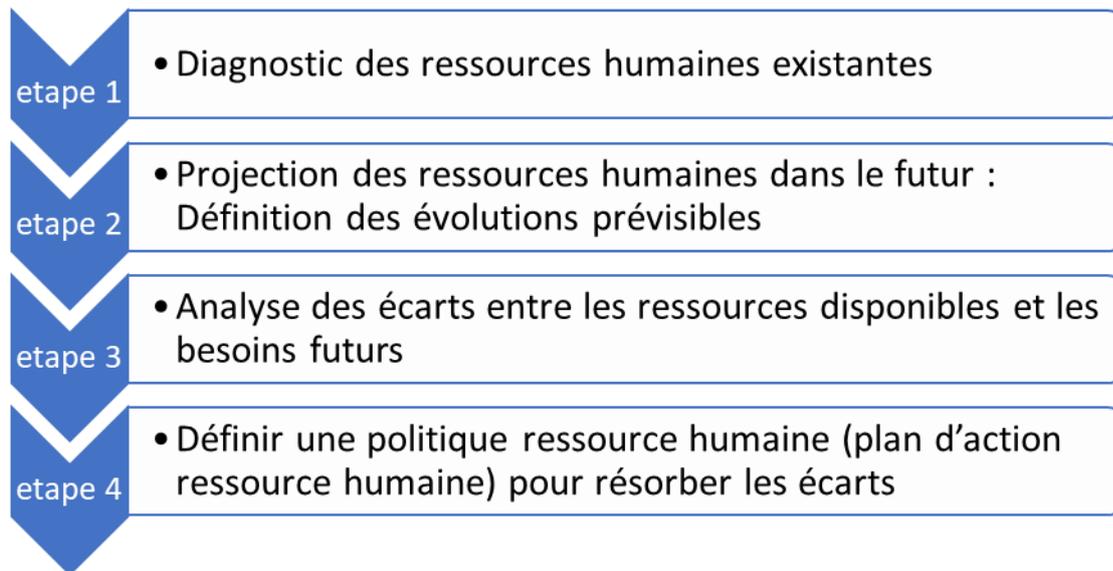
Cette étape devrait consister à identifier les écarts entre la prévision des besoins et la prévision des ressources. Elle permet de mettre en évidence des écarts entre les compétences futures nécessaires et les compétences des personnels en fonction.

✓ Étape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine)

Pour combler les écarts. Dans cette étape, une fois les écarts analysés, il convient de mettre en place des plans d'action ressource humaine, pour résorber les écarts constatés. Cette politique doit s'appuyer sur l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines qui sont : (la formation, la promotion, la mobilité, le recrutement, évaluation).⁵⁴

Figure N° 02 : La schématisation des quatre étapes de la démarche GPEC

⁵⁴ FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », Op. Cité, pages 44-46.



Source : FOFANA GBA. L. C, Op. Cité, page 46.

Comme nous venons de le voir, le suivi d'une démarche de GPEC est nécessaire pour l'organisation, puisque cette dernière peut être considérée comme un outil d'aide à la bonne gestion. La mise en place de cette démarche a pour but principal de prévoir une structure d'effectif pour l'avenir, donc on peut dire qu'une démarche de principe doit être adaptée aux réalités de chaque organisation, et qui nécessite un certain nombre de préalables pour optimiser ses chances de réussite.

2.2.1.6 Les avantages et limites de la GPEC

On peut résumer les avantages et limites de la GPEC comme suit :

2.2.1.6.1 Avantages de la GPEC :

- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi le déploiement de celle-ci.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.

- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.

2.2.1.6.2 Les limites de la GPEC :

- Difficulté d'évaluer le personnel, car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.⁵⁵
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.⁵⁶

2.2.2 La GPEC et l'évaluation des compétences :

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre les compétences d'un collaborateur et d'identifier celles qu'il pourrait développer. Ainsi, un collaborateur peut être repéré comme un candidat potentiel pour un autre poste, l'entreprise jouant alors un rôle actif dans la valorisation des talents internes. De plus, cet entretien peut révéler des écarts entre les

⁵⁵ PERETTI. J – M, Op.cit. 8ème Édition, Paris, 2003-2004, page 181.

⁵⁶ Jean-François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Édition Foucher, Paris. Page 277.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

compétences actuelles du collaborateur et celles requises pour son poste, tant actuelles que futures. Si de tels écarts sont identifiés, une formation adaptée peut être proposée.

Dans le cadre d'une démarche de GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées déterminées, l'entreprise peut évaluer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles. Cela permet d'identifier et de sélectionner des leviers d'action pour combler ces écarts. L'entretien d'évaluation est l'outil principal pour cette phase de contrôle, suscitant parfois espoir, angoisse et désillusion. Bien qu'il soit souvent perçu comme une obligation RH, cet entretien est avant tout destiné au management et à la gestion des équipes.

2.2.3 Le recrutement et la GPEC :

Dans chaque entreprise, la GPEC doit anticiper les besoins en ressources humaines, tant en termes de quantité que de qualité, et ce, en temps opportun, afin que l'entreprise puisse s'adapter aux évolutions de son environnement et aux changements de stratégie. Un recrutement efficace est un outil essentiel pour répondre aux besoins en personnel sur le plan quantitatif, car il permet d'augmenter l'effectif requis au bon moment et au bon endroit. Il apporte également une valeur qualitative en introduisant de nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

Dans cette perspective, la GPEC peut également être considérée comme un outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative permet d'identifier les postes sensibles au sein de l'organisation et de décrire le poste vacant ainsi que ses exigences en termes de compétences et de missions. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et sélectionner celui dont le profil correspond le mieux aux exigences du poste.

2.3 Stratégies pour Améliorer la Qualité des Futurs collaborateurs

2.3.1 Qu'est-ce que l'amélioration de la qualité ?

Celle-ci est définie comme étant un but, un processus et un système qui se focalisera sur le changement individuel et organisationnel. Afin de se concentrer sur l'amélioration de la performance il faut pouvoir montrer un changement mesurable de quelque sorte, selon les standards ou indicateurs cité déjà.

Pour développer une stratégie d'amélioration plusieurs modèles existent que l'on résumer en six étapes clés :

- Identifier les besoins liés à la qualité et la performance
- Établir les objectifs de performance souhaitée que l'on peut mesurer et qui sont directement liés aux objectifs organisationnels

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

- Décider du type et du niveau de performance nécessaires pour atteindre ces buts
- Déterminer les obstacles potentiels à l'atteinte de la performance souhaitée
- Identifier les meilleures solutions et interventions au niveau de la performance que l'on peut utiliser pour surmonter ces obstacles et combler les lacunes entre la performance réelle et la performance idéale
- Effectuer une évaluation pour s'assurer que ces buts ont été atteints.

Pour que l'entreprise attribue une meilleure performance, elle doit maîtriser une bonne évaluation grâce à la gestion des compétences et qui se fait par :

➤ **L'entretien d'évaluation**

Pour l'entreprise cela, permet d'améliorer la performance et l'efficacité des personnes, d'accroître la motivation des individus dans la réalisation des activités pour identifier les besoins de formation⁵⁷

Alors pour la personne évaluée l'entretien est l'opportunité par s'exprimer librement sur son travail.⁵⁸

➤ **Le centre d'évaluation (assermenté center)**

Pour l'entreprise cela, permet d'assurer le choix des meilleurs candidats qui se présentent pour occuper un poste donné. Ainsi contribuer à la prise des décisions efficaces en matière de GRH (recrutement, formation, mobilité...)

Cependant pour la personne évaluée est l'opportunité pour ne pas être apprécié par rapport aux autres candidats, mais par rapport aux compétences définies selon les exigences du poste à occuper.

➤ **Le feed-back 360° (le retour d'information à 360°)**

Il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiel remplis par : le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs, des personnes extérieurs à l'entreprise (actionnaire, client, fournisseur).

Pour l'entreprise c'est un outil très efficace et performant qui permet d'assurer le développement des managers, aussi il permet aux managers d'identifier clairement les compétences qu'ils doivent développer pour s'adapter face aux changements

⁵⁷ J. TEBOUL, l'entretien d'évaluation, (comment s'y comporter, comment le mener), 2eme édition, Dunod, Paris, 2003.

⁵⁸ J. PIVETEAU, l'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces), éd Insep consulting, Paris, 2000.

Pour la personne évaluée, c'est la sensibiliser aux développements professionnels pour l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

2.3.2 Qu'est-ce qui motivent les salariés au bénéfice de la performance ?

Dans un contexte marqué par l'incertitude et l'accélération du changement, il est primordial de renforcer les compétences des ressources humaines, car elles sont déterminantes pour la performance. Cette approche favorise ensuite un cercle vertueux, essentiel à l'amélioration continue des performances. La motivation et la performance se nourrissent mutuellement et sont soutenues par l'éthique, la compétence et la reconnaissance, qui sont des facteurs clés dans ce processus de renforcement. Selon Xavier Montserrat la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et construit une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation : « il n'a pas de performance au sein d'une organisation sans une motivation durable des professionnels qui y travaillent ».⁵⁹

Les incitations qui s'inscrivent dans la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise se résument comme suit :

- **La formation**

Elle se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GRH. La formation du personnel permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail, car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. « La formation participe activement de la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle ».⁶⁰

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes majeurs ⁶¹:

- tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon ses ambitions ;
- développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel ;
- développe les compétences pour les rendre plus utiles afin d'aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnements) de l'entreprise.

⁵⁹ Xavier Montserrat, comment motiver, Éditions d'Organisation, 2004

⁶⁰ Formation et production des compétences : enjeux et perspectives, coordonné par Abderrahmane Lellou, Hadj Nekka, Khaled Tahari, Zahir Yanet, Édition lareem, Dar El Gharb2007. Extrait de l'article : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clenet.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

Tout ceci montre la cohérence entre la formation et la GRH en termes d'acquisition et développement, mais aussi conservation de la compétence qui permet :

- d'adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production ;
- augmenter les qualifications des salariés pour assurer la compétitivité
- de préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour avoir une meilleure maîtrise du métier
- favorise la compréhension du milieu de travail en améliorant le travail.

- **La rémunération**

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

- augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion ;
- valoriser l'individu (satisfaction du besoin de reconnaissance et de réalisation).
- augmenter la motivation de personnel par les incitations (récompense : félicitation prime, promotion.

Valérie Marbach propose cinq types de rémunération des compétences :⁶²

- la variété des compétences utilisées ;
- la spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- des compétences prouvées ;
- des compétences potentielles.

- **La communication (interne et externe) et l'information**

Comme moyen de réussite de la compétence, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en recherchant de meilleures façons d'atteindre leurs objectifs et indirectement en améliorant la qualité de travail des employés grâce la communication qui construit un climat de travailler ensemble, pour faciliter les relations fonctionnelles, et ouvrir les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles. Quant à l'information elle permet de fédérer les efforts autour d'une finalité commune ; et pour instaurer la transparence.

- **La motivation**

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement

⁶² Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisation, 1999.

Chapitre II :L'amélioration de la Qualité Des Futurs collaborateurs

vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. (60). À l'origine de ces études on trouve :

- Frederick Taylor : l'appât du gain et maximisation du profil individuel (1911) ;
- Elton Mayo : approche sociale et besoin de relations humaines (1927) ;
- Abraham Maslow : théorie de la hiérarchie des besoins (1954) ;
- Douglas Mac Gregor : la responsabilité dans un contexte participatif (1960).

Selon Maslow l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

- augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail ;
- donner une activité complète et cohérente ;
- accroître la liberté dans la réalisation du travail ;
- informer régulièrement sur l'activité globale de l'organisation ;
- développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence.

La rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés. Mais la rémunération de base doit être suffisante pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels. En règle générale, les salariés n'aiment pas les rémunérations aléatoires. Lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances, Les augmentations au mérite et les primes. Les études menées par l'OCDE indiquent que la rémunération variant en fonction de leur performance individuelle. Parce que la rémunération à la performance peut induire des comportements plus individualistes.

Conclusion

En conclusion nous pouvons dire que la compétence est par conséquent un levier de performance efficace dans l'entreprise dans de différents contextes, où la GRH peut la conduire à plus de performance. Le professionnel compétent n'est pas seulement celui qui sait agir avec compétence, c'est aussi celui qui sait pourquoi et comment il agit d'une certaine façon pour réussir, À cette fin, l'entreprise doit créer un climat favorable au personnels compétents pour faciliter le déroulement de sa performance. En effet, le développement des compétences contribue à favoriser et à améliorer le dynamisme et la qualité et la performance économique des entreprises.

Chapitre III

**Le cas pratique de l'hôtel Sofitel - el
HAMMA Garden — Alger**

3.1 Présentation de l'établissement et méthodologie de la recherche

Avant de passer à la présentation du Sofitel El HAMMA Garden, nous allons D'abord présenter le groupe Accor Hôtels qui détient la chaîne des hôtels Sofitel dans le monde.

3.1.1 Présentation de lieu d'accueil

3.1.1.A Présentation générale du groupe Accor

Accor hôtels est un groupe uni autour d'une même passion, l'accueil, il est porté par une même promesse « live limitées ». Fort d'un large portefeuille de marques, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique, et met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 50 ans.

Accor compte plus de 4 800 hôtels dans 100 pays, il est un des leaders principaux dans le métier de l'hôtellerie s'imposant avec des marques reconnues telles que Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Suite hôtel, Ibis, Ibis style, Ibis Budget, Formule1 et Motel6.

Lancée en 1967 par Paul DUBRULE et Gérard PELISSON, le groupe français Accor compte aujourd'hui à son actif plus de 4 800 hôtels allant du luxe à l'économique dont près de 554 508 chambres le plaçant au 6e rang mondial de l'hôtellerie en termes de nombre de chambres. Il s'impose également par les services qu'il propose aux entreprises et aux collectivités publiques grâce à son produit phare qui est le Ticket Restaurant. Accor services offre des solutions permettant de concilier les impératifs d'une vie professionnelle et personnelle équilibrée et les objectifs de performance. D'ailleurs aujourd'hui, plus de 370 000 entreprises et collectivités dans 40 pays ont adopté les services proposés par le groupe Accor. On remarque donc que le groupe Accor repose sur deux secteurs capitaux et qui, malgré leurs différenciations, sont indissociables. En effet, Accor est mondialement présent et reconnu dans le secteur de l'hôtellerie restauration et sans cette reconnaissance mondiale, son implication auprès des entreprises et des collectivités publiques seraient beaucoup moins importantes qu'elle ne l'est actuellement.

Accor est le sixième groupe hôtelier mondial, il a accueilli en 2007 plus de 30 millions de clients dans plus de 100 pays où le groupe était présent sous toutes ses marques.

3.1.1.B Les activités du groupe

Le groupe conduit ses activités sur des principes qui ne sont, ni négligeables, ni indissociables:

- Concevoir et innover ;
- Générer du profit ;
- Un service de qualité ;
- Accroître le Chiffre d'affaires ;
- Un développement durable.

3.1.2 Présence du Groupe Accor dans le monde

Le groupe Accor est très présent à l'international. En effet, il est implanté sur les 5 continents. Et détient 3500 hôtels installés dans 92 pays, dont voici une répartition :

- France : 1515 ;
- Europe : 1038 ;
- Amérique du Nord : 17 ;
- Amérique Latine et Caribes : 226 ;
- Afrique et moyen Orient : 166 ;
- Asie-Pacifique : 554.

3.1.3. Présentation de la chaîne Sofitel Hôtels & Resorts dans le monde

Sofitel Luxure Hôtels est la marque luxe du groupe ACCOR. Créée en 1964 avec l'ouverture du premier Sofitel à Strasbourg, elle s'internationalise en 1974 avec l'ouverture d'un hôtel Sofitel à Minneapolis. En 1975 la marque a été rachetée par le groupe français Jacques BOREL. En 1980 la marque ainsi que l'ensemble du groupe BOREL est rachetée par le groupe Accor alors appelée Groupe Novotel SIEH. Composée exclusivement d'hôtels 4 ou 5 étoiles, la marque Sofitel couvre l'hôtellerie de luxe au sein de la section hôtelière du Groupe Accor. Sofitel est composé d'environ 200 hôtels. Sofitel Luxure Hôtels allie son Sens de l'hospitalité au savoir-faire de la grande tradition hôtelière française.

3.1.3.A Présentation du Sofitel Alger

Le partenariat entre l'EGTC (entreprise de gestion touristique du centre) et groupe Accor remonte à la création Sofitel Alger le 25 janvier 1992.

Le Sofitel Alger a ouvert ses portes le 25 Janvier 1992 propriété de l'entreprise de gestion touristique de centre (EGTC) société présidée par Mr Senn qui confia le management à Sofitel

premier hôtel d'un groupe international (Accor). L'inauguration officielle a été faite en présence de Mr Larbi Belkebir ministre de l'intérieur, Farouk T'ébat de Mr Maarif el Ahmed Nou respectivement secrétaires d'état au tourisme et aux collectivités locales, le directeur général de l'hôtel Mr Nâgê Edwards Nawal, des ambassadeurs et plusieurs responsables du monde du Tourisme étaient présents lors de cette ouverture.

Dans la capitale Algérienne, le Sofitel est également le premier contrat de management signé en Algérie. Aujourd'hui le groupe Accor parle de l'ouverture de près de 36 hôtels en Algérie essentiellement sous la marque Ibis, Mercure et Novotel, 06 projets ont déjà identifiés.

3.1.3.B Présentation de l'entreprise

L'industrie hôtelière appartient aux formes classiques de l'hébergement touristique et a été longtemps la forme principale, les hôtels sont définis par règlementation comme des établissements commerciaux d'hébergement qui offrent des chambres ou des appartements meublés en location pour une occupation en journée, en semaine ou durant le mois, ces établissements sont classés selon des normes de confort en (06) catégories : 0 étoiles, 1 étoiles, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles et 5 étoiles.

Au-delà de cette classification qui considérablement simplifiée, il convient d'observer que les hôtels sont diversifiés par les formes de propriété, les formes de gestion, de commercialisation et l'équipement offert.

La clientèle visée et la localisation a autant des critères de différenciation entre les différents types de structure hôtelière que l'on peut regrouper en 4 grands ensembles (Les hôtels de chaîne intégrés, qui offrent uniquement le gîte, à thème, au centre-ville.)

3.1.3.B.1 Aperçu historique du Sofitel Alger

Le Sofitel Alger a ouvert ses portes le 25 janvier 1992 devenant ainsi le premier hôtel du groupe à s'implanter en Algérie et le 141e hôtel Sofitel à voir le jour.

Le mandat de gestion de l'hôtel fut confié au Sofitel qui envoya en Algérie une équipe d'encadrement composée de 11 expatriés et créa 320 postes pour les employés locaux.

Aujourd'hui, le Sofitel Alger emploie 400 personnes et des cycles de formation leur sont consacrés de manière continue afin de leur assurer le complément de connaissance dans leurs fonctions.

3.1.3.B.2 Fiche pratique de l'hôtel Sofitel

L'hôtel est situé au centre-ville d'Alger, au centre des Affaires d'EL HAMMA, à proximité de la Bibliothèque Nationale et non loin du quartier de BELCOURT. Le Sofitel Alger offre une vue splendide sur le jardin d'Essai, créée en 1832 et faisant partie des cinq plus beaux jardins botaniques du monde. L'hôtel se situe à 20 minutes de l'aéroport d'Alger, il est proche de la rue DIDOUCHE Mourad, principale artère de la capitale algérienne

Le Sofitel présente l'art de vivre à la française qui s'allie au raffinement oriental, c'est un hôtel 5 étoiles avec :

- 265 Chambres de luxe ;
- 44 Chambres « Exécutive »
- 11 Suites « Junior » ;
- 11 Suites « Prestige » ;
- 02 Suites « opéra » ;
- 03 Restaurant et 1 Bar ;
- 07 Salons de réception ;
- 01 Fitness centre ;
- 01 Business center

L'hôtel est avant tout un hôtel d'affaires, qui accueille ses clients dans un édifice de huit étages avec une architecture moderne et luxueuse, parmi eux l'étage exécutif avec une réception privative.

Les sept salons de réception du Sofitel sont équipés des dernières techniques et s'adaptent parfaitement à tous types d'évènements, pour prévoir une réunion de haut niveau.

Un séminaire professionnel ou une conférence, l'équipe commerciale et banquets assurent une prestation de qualité, afin d'avoir un événement unique, le chef et ses équipes proposent des plats élaborés sur mesure.

3.2. L'impact des moyens de sélection au sein de l'Hôtel SOFITEL-Alger.

Dans cette section nous allons entamer les moyens utilisés à l'hôtel SOFITEL ALGER, cela dans deux sections. La première concerne le cadre méthodologique suivi et le deuxième sur l'analyse et l'interprétation des données.

3.2.1. Le cadre méthodologique :

3.2.1.A La méthode et la technique utilisée :

3.2.1.A.1 La méthode :

Dans notre recherche nous avons opté pour « l'utilisation de la méthode qualitative qui vise d'abord la mesure du phénomène étudié ; l'analyse des informations recueillies et la vérification de la validité des hypothèses. Cette dernière "permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre"»⁶³

3.2.1.A.2 La technique :

En tant qu'instruments scientifiques servant à collecter les données dans une recherche, la technique choisie nous servira à étayer de manière rationnelle les informations relatives à notre sujet d'étude afin de le vêtir d'une véracité dans la preuve de nos hypothèses.

Comme technique nous avons utilisé le questionnaire qui est défini comme "technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'un individu, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire les comparaisons chiffrées"»⁶⁴

⁶³ BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, paris, 1998, p31.

⁶⁴ MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : casbah, Alger, 1997, p58

3.2.1.B. Le déroulement de l'enquête 1-2-1 le temps et le lieu

Notre recherche a été effectuée sur le terrain en l'occurrence un mois à l'hôtel SOFITEL ALGER.

3.2.1.C Présentation du questionnaire :

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

Notre questionnaire est composé de trente-cinq (35) questions (fermé et ouvertes) pour les recruteurs, il est en trois (3) axes :

Axe01 : il concerne les données personnelles tel que l'âge, le sexe, situation familiale... etc.

Axe02 : il concerne les données de métier pour les recruteurs, il débute par le choix De domaine des RH et se termine avec l'objectif de formation

Axe 03 : porte sur les différents moyens de sélection qui commencent par les CV des candidats se terminent par les entretiens

Et notre questionnaire pour les salariés est composé de vingt-deux (22) question (Fermés et ouvertes) est scindé en deux (02) axes :

Axe01 : il concerne les données personnelles tel que l'âge, le sexe, situation familiale... etc.

Axe 02 : porte sur les procédures de sélection qui commencent par les types des tests et se terminent par le poste occupé.

3.2.1.D La population d'enquête :

Notre recherche est basée sur la catégorie des recruteurs et des salariés, pour pouvoir collecter le maximum d'informations répondant à nos préoccupations concernant l'impact des moyens de la sélection sur la qualité de recrutement au sein de l'hôtel SOFITEL-ALGER. On a opté par deux échantillons, le premier concerné quatre (4) recruteur dans le service recrutement de l'entreprise et l'autre échantillon concerné 21 salariés.

3.2.2. L'analyse et l'interprétation des données

3.2.2.A Les données personnelles de notre échantillon

3.2.2.A.1. L'âge

Tableau N°1 : Répartition des résultats selon les catégories d'âge

Age	Fréquence (F)	Percentage (%)
[20-30]	3	75
[31-40]	1	25
41 et plus	-	-
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que notre population d'étude est (beaucoup plus) entre 20-30 ans, avec un taux de 75 % suivie par un taux de 25 % pour la catégorie d'âge de 31-40.

Ce qui explique que SOFITEL a préféré de renforcer son personnel avec des salariés jeunes, qui possèdent l'esprit d'innovation et de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans le domaine.

3.2.2.A.2. Le sexe

Tableau N°2 : répartition des résultats selon le sexe

Saxe	F	%
Feminine	3	75
Masculine	1	25
Total	4	100

Source : établi par nous même

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité féminine

avec un taux de 75 %, contre un taux de 25 % de sexe masculin. Ceci est expliqué par la nature des tâches administratives de l'entreprise.

3.2.2.A.3. Situation matrimoniale :

Tableau N°3 : répartition des résultats selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	1	25
Marie	3	75
Divorce (e)	-	-
Veuf (Ve)	-	-
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des membres de notre échantillon sont mariés avec un taux de 75 %, contre un taux de 25 % seulement de célibataires. Et aucune autre catégorie telle que divorcée ou veuf (Ve) n'a été signalée.

Cela renvoi à la stabilité de l'emploi que cette entreprise assure à ses salariés, notamment en termes de rémunération, ainsi que les différents avantages qu'elle leurs accordent.

3.2.2.A.4. Niveau d'instruction :

Tableau N°4 : répartition des résultats selon les niveaux d'instructions

Niveau d'instruction	F	%
Moyen	2	50
Secondaire	-	-
Universitaire	2	50
Autre	-	-
Total	4	100

Source : établi par nous même

Ce tableau montre que 50 % de notre échantillon est des universitaires et que 50 % ont un niveau moyen.

Cela montre que le personnel au service recrutement est doté d'un haut niveau d'instruction pour occuper des postes qui exigent une certaine qualification, cela revient à la nouvelle vision de l'emploi et de la performance vue par l'entreprise pour qu'elle maintienne sa survie dans un climat de concurrence. La majorité de ces membres sont des cadres donc des universitaires.

3.2.2.A.5. Catégorie Socioprofessionnelle

Tableau N°5 : la distribution de notre échantillon selon leurs catégories

Catégorie Socioprofessionnelle	F	%
Cadres	2	50
Agents de maitrise	1	25
Agents d'exécution	1	25
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que 50 % de notre population d'étude présente la catégorie des cadres, vient ensuite les agents de maitrise et d'exécution avec un taux de 25 % pour chacun.

Le taux élevé des cadres est expliqué par les besoins de l'entreprise liés à la nature de ses activités, ainsi qu'à la complexité des tâches et l'évolution technologique qui demande un personnel qualifié.

3.2.2.A.6 L'expérience

Tableau N°6 : répartition des résultats selon leurs expériences

L'expérience	F	%
[1-5]	3	75
[6-10]	1	25
[11-15]	-	-
16 et plus	-	-
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que 75 % de personne à une expérience entre [1-5] ans suivie par 25 % pour les personnes qui ont une expérience de [6-10] ans.

Ce qui explique que la majorité des responsables ont une expérience suffisante pour confier les tâches.

3.2.2.B. Evaluation du processus de recrutement

3.2.2.B.1. L'évaluation de processus du recrutement

Tableau N°7 : distribution de notre échantillon selon leurs évaluations de processus du recrutement

L'évaluation de processus de recrutement	F	%
Excellent	-	-
Bon	4	100
Moyen	-	-
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la totalité des répondants juge que le processus du recrutement est bon.

Cela explique que le processus du recrutement est bon aux seins de l'hôtel SOFITEL-ALGER.

3.2.2. B.2. La formation sur le recrutement

Tableau N°8 : distribution de notre échantillon selon le nombre de formation suivi

Nombre de formation suivi	F	%
1	-	-
[2-3]	1	25
[4-5]	1	25
6 et plus	2	50
Total	4	100

Source : établi par nous même

Ce tableau nous permet de constater que la moitié des membres de notre échantillon a eu plusieurs formations dans le domaine avec un taux de 50 %, suivie de 25 % qui ont des formations de [2-3] et [4-5].

Cela démontre que l'hôtel amélioré les compétences et les connaissances de ses salariés.

3.2.2. C. Sur Evaluation des critères de sélection

3.2.2. C.1 Les moyens d'obtention des CV des candidats

Tableau N°9 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention des CV des candidats

Les moyennes d'obtention des CV des candidats	F	%
Par Site	2	50
La presse écrite	-	-
ANEM	1	25
Autre	1	25
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque qu'il y a des réponses multiples pour chaque candidat (chaque recruteur peut utiliser plusieurs moyens de réception des CV des candidats) dans notre échantillon, on constate que la majorité des moyens sont par l'ANEM avec un taux de 100 %, par les sites de 50 % et en dernier par les autres moyens à raison de 25 %.

Cela démontre que SOFITEL Hôtel attire beaucoup plus ses candidats par l'ANEM, son pour faciliter les tâches de sélection.

3.2.2. D. La vérification de la première hypothèse :

- Les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein de l'hôtel SOFITEL.

3.2.2. D.1 Les outils de sélection utilisés

Tableau N°10 : répartition des résultats selon les outils de sélection utilisés

Les outils de sélection utilisés	Fréquence	Pourcentage (%)
Tests	4	100
Entretien	4	100
Questionnaire	4	100
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate qu'il y a des réponses multiples pour les outils de sélection utilisé au sein de l'hôtel SOFITEL avec un taux de 100 % de chaque outil (tests, entretien et questionnaire

Cela montre que l'hôtel SOFITEL pratique tous les outils de sélection qui lui permettent d'avoir des candidats qui ont des compétences et des connaissances pour bien maîtriser le processus de recrutement et détecter facilement les salariés qualifiés.

3.2.2.D.2 La formation sur les outils de sélection

Tableau N°11 : répartition des résultats selon la formation sur les outils de sélection

La formation sur les outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	Fréquence	%	Fréquence	%	
Oui	4	100	4	100	8
Non	-	-	-	-	-
Total	4	100	4	100	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que 100 % des membres de notre population d'étude, a bénéficié d'une formation sur les tests et les entretiens

On déduit que l'hôtel SOFITEL, renforce les capacités de ces responsables avec des formations pour éviter l'échec du recrutement, ainsi que la maîtrise des outils de sélection (tests, entretien) qui leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances afin de maîtriser leurs tâches, d'accomplir les lacunes et de faire face aux difficultés rencontrées.

3.2.3. D.3. Les types des tests utilisés

Tableau N°12 : répartition des résultats selon les types des tests utilisés

Les types des tests	F	%
D'intelligences	-	-
Connaissance	3	75
Personnalité	1	25
Total	4	100

Source : établi par nous même

Selon les données de ce tableau, nous remarquons que 75 % de notre échantillon d'étude utilisent les tests de connaissances et de 25 % des tests de personnalité pour sélectionner des candidats.

A partir de là, nous déduisons que la sélection au sein de l'hôtel SOFITEL est basée sur les tests de connaissances qui permet d'obtenir des candidats ayant une adéquation par rapport aux exigences du poste.

3.2.4. D.4. L'évaluation sur les tests**Tableau N°13 : répartition des résultats selon leurs avis sur les tests**

L'évaluation sur les tests	F	%
Fort	2	50
Faible	-	-
Moyen	2	50
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après ce tableau nous constatons que l'évaluation des tests est forte avec un taux de 50 % de notre échantillon d'étude, ainsi d'un taux de 50 % de leur évaluation moyen.

Cela montre que l'hôtel SOFITEL a une confiance dans leur utilisation de ces tests, ce qui explique que ces tests sont parmi les moyens indispensables pour évaluer de bons candidats, toute étape de sélection doit passer par la sélection pour avoir des salariés de haut niveau.

3.2.5. D.5. La nécessité des outils de sélection**Tableau N°14 : répartition des résultats selon l'indispensabilité des outils de sélection**

La nécessité des Outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	Fréquence	%	fréquence	%	
Oui	2	50	4	100	6
Non	2	50	-	-	2
Total	4	100	4	100	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que notre population d'étude par apports à la nécessité d'utilisation des tests est d'un taux de 50 % et les autres ne sont pas d'accord, par contre l'utilisation des entretiens est indispensable et cela avec un taux de 100 %.

Cela implique que SOFITEL applique les tests et les entretiens, ainsi que ses outils sont indispensables pour choisir des bons candidats, ça veut dire qu'on ne peut pas les ignorer lors de la sélection.

3.2.6. D.6 L'importance des outils de sélection

Tableau N°15 : répartition des résultats selon leurs avis sur les outils de sélection

L'importance des outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	F	%	F	%	
Très importants	2	50	3	75	5
Moyen importants	-	-	1	25	1
Pas importants	2	50	-	-	2
Total	4	100	4	100	8

Source : établi par nous même

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que la majorité des membres de notre échantillon trouve que c'est très important d'utiliser les entretiens avec un taux de 75 % et moyennement important d'un taux de 25 %. Par contre les tests sont de 50 % très important d'utiliser et d'un taux de 50 % pas important d'utilise les tests.

Nous constatons que les responsables de l'hôtel SOFITEL sont basé sur les entretiens plus que les tests, les outils de sélection sont importants à la prise de décision et de sélectionner les meilleurs candidats.

3.2.7. D.7. Les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats aux cours d'entretien Tableau N°16 : répartition des résultats selon les critères de sélection des candidats

Les critères objectifs aux Cours des entretiens	F	%
Résultat des tests	1	25
Expériences	3	75
Total	4	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats statistiques de ce tableau, nous constatons que 75 % des membres de notre échantillons que les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats au cours d'entretien est par l'expérience, et d'un taux de 25 % par rapport aux résultats des tests.

3.2.8. D.8. Discussion de la première hypothèse :

Tout d'abord, nous constatons d'après cette étude, que les outils de sélection utilises au

sein de l'hôtel SOFITEL sont les tests, entretiens et les questionnaires, avec un taux de 100 % pour chacun, ce qui permet de mieux sélectionner des candidats aux postes à pourvoir.

Ensuite, pour ses outils l'entreprise exige aux recruteurs de faire des formations sur les moyens de sélection, pour réaliser un bon recrutement et éviter l'échec de ce dernier, et la majorité des recruteurs a suivi des formations sur les tests et les entretiens avec un taux de 100 %. Ainsi ils utilisent différents types de tests (intelligences, connaissances et personnalité) pour sélectionner les meilleurs candidats, l'hôtel SOFITEL effectue une évaluation sur ces tests, le résultat de l'échantillon montre qu'ils sont forts avec un taux de 50 %, même que les entretiens ont un rôle dans l'appréciation de la sélection avec un taux de 100 %, et sans oublier l'importance de ces outils qui été indiquée dans notre résultat par un taux de 50 % pour les tests et 75 % pour les entretiens, ceci explique que les moyens de sélection sont parmi les moyens nécessaires et indispensables pour évaluer les candidats.

Donc, à partir de ces résultats nous pouvons dire que la première hypothèse a été confirmée, c'est-à-dire « les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein de l'hôtel SOFITEL »

3.2.9. E La vérification de la deuxième hypothèse : par apport aux salariés

- Est-ce-que les salariés se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par apport aux outils utilisés ?

3.2.10. E.1. Le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement

Tableau N° 17 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention de l'information sur l'offre du poste

Moyen	F	%
Sur Site	3	14,28
Par ANEM	14	66,66
La Presse	-	-
Autre	4	19,06

Total	21	100
--------------	----	-----

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que 66,66 % des candidats sont recruté par l'ANEM, le taux de recrutement sur web est de 14,28 % et de 19,06 % par autre moyen.

Cela montre que le premier moyen utilisé par l'entreprise pour recruter ses candidats est l'ANEM, lorsqu'elle ne trouve pas des candidats, elle passe à leur site internet et autres moyens de sélection.

3.2.11. E.2 Les types des tests passés

Tableau N° 18 : répartition des résultats selon les types de tests passé

Types de test	F	%
D'intelligence	09	42,85
Connaissance	20	95,23
Personnalité	19	90,47
Total	21	100

Source : établi par nous même

D'après les données statistiques de ce tableau, nous constatons qu'il y a des réponses multiples pour les types de tests utilisé au sein de l'hôtel SOFITEL pour ces candidats.

Nous remarquons la majorité de notre échantillon d'étude est examinée par des tests de connaissance avec un taux de 95,23 %, ainsi que des tests de personnalité avec un taux de 90,47 %

Cela montre que SOFITEL a appliqué tous les tests d'intelligence, connaissances et de personnalités pour la prise des décisions efficace en termes sa sélection des candidats.

3.2.12. E.3. Le comportement du recruteur :

Tableau N° 19 : répartition des résultats selon le comportement du recruteur

Comportement du recruteur	F	%
Formidable	8	38,1
Simple	12	57,14
Arrogant	1	4,76
total	21	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que 57,14 % de notre population d'étude que le comportement du recruteur est simple et d'un comportement formidable d'un taux de 38,1 %, alors que 4,76 % explique que le comportement du recruteur est arrogant.

Cela montre que les recruteurs au sein de l'hôtel SOFITEL sont simples et formidable, ainsi ils mettent les candidats à l'aise et dans un milieu favorable.

3.2.13. E.4 le déroulement de l'entretien :

Tableau N° 20 : répartition des résultats selon le déroulement de l'entretien

déroulement de l'entretien	F	%
Bien	13	61,91
Optimal	7	33,33
Stressant	1	4,76
Total	21	100

Source : établi par nous même

Selon des données de ce tableau, nous constatons que 61,91 % de notre échantillon trouvent le déroulement de l'entretien bien, pour un taux de 33,33 % optimale et pour un taux de 4,76 % les candidats ils ont trouvé assez stressant.

Cela montre que les salariés au sein de l'hôtel SOFITEL ont vécu un entretien bien et dans un environnement optimal, qui leur permette de bien répondre aux questions des recruteurs. Et ça représente un avantage pour les recruteurs de bien connaître leurs candidats, leur facilite de travailler en collaboration.

3.2.14. E.5 La satisfaction par les moyens de sélection**Tableau N° 21 : répartition des résultats selon la satisfaction par les moyens de sélection**

La satisfaction par les Moyens de sélection	F	%
Oui	20	95,24
Non	1	4,76
Total	21	100

Source : établi par nous même

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité de salariés satisfaits des moyens de sélection avec un taux de 95,24 % et d'un taux faible 4,76 % qui ne sont pas satisfaits.

Cela montre que l'hôtel SOFITEL a appliqué des moyens de sélection suffisant qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances pour occuper le poste.

3.2.15. E.6 Les capacités professionnelles pour occuper le poste**Tableau N° 22 : répartition des résultats selon les capacités professionnelles pour occuper le poste**

les capacités professionnelles	F	%
Suffisantes	11	52,38
Insuffisantes	-	-
Plus qualifiés	10	47,62
Total	21	100

Source : établi par nous même

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que la majorité des membres de notre échantillon trouve qu'il y a une adéquation entre leur compétence et les exigences de leur poste actuel avec un taux de suffisance 52,38 % et plus qualifié d'un taux de 47,62 %.

Ce qui explique que les candidats ont une maîtrise de leur tâche, ce qui oriente l'hôtel SOFITEL d'avoir des salariés qualifiés, capables d'occuper le poste avec un bon rendement, ceci aide l'entreprise à développer ses activités.

3.2.2.E.7 La capacité d'assurer les tâches**Tableau N° 23 : répartition des résultats selon les capacités d'assurer les tâches**

La capacité d'assurer les Tâches	F	%
Oui	21	100
Non	-	-
Total	21	100

Source : établi par nous même

Ce tableau permet de constater que la totalité des membres de notre échantillon a été capable d'assurer les tâches avec un taux de 100 %.

Cela démontre que les salariés ont des connaissances et des compétences qui leur permettent d'accomplir les tâches, ce qui explique que les moyens de sélection sont efficaces dans le choix des candidats.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'intégration des ressources humaines dans la stratégie d'entreprise est aujourd'hui largement reconnue comme une nécessité incontournable. En effet, aucun développement d'entreprise ne peut se réaliser en ignorant le facteur humain, car le succès opérationnel de toute entreprise, quelle que soit sa nature, repose fondamentalement sur la qualité de ses collaborateurs. Ainsi, pour attirer et maintenir un personnel compétent, il est indispensable d'avoir des processus de recrutement bien conçus, soutenus par des programmes et des méthodes de sélection efficaces. Ces éléments contribuent à renforcer l'image de l'entreprise, sa performance et sa compétitivité sur le marché.

Dans notre recherche, nous nous sommes concentrés sur la description et l'application des moyens de sélection de recrutement au sein d'une entreprise en Algérie. Nous avons débuté par une exploration théorique des processus de recrutement et des critères de sélection, soulignant leur caractère méthodique et détaillé. La sélection des candidats, étape cruciale du recrutement, nécessite une évaluation minutieuse pour trouver les profils les plus adaptés aux besoins de l'entreprise. Cette étape est généralement conduite par des professionnels du recrutement, faisant usage d'outils tels que des tests et des entretiens professionnels.

Les moyens de sélection de recrutement sont des instruments visant à identifier les profils recherchés, composés d'exercices et d'épreuves alignés sur des objectifs spécifiques et liés à divers domaines d'étude, notamment l'intelligence, la personnalité et les compétences professionnelles.

Notre analyse du processus de recrutement à l'hôtel SOFITEL-EL HAMMA Garden-Alger a révélé une similarité générale avec d'autres complexes hôteliers internationaux. Mettant en lumière l'utilisation pertinente de moyens de sélection par les recruteurs pour évaluer les candidats.

Malgré ces observations, notre étude présente quelques lacunes. Notamment, une lacune méthodologique qui pourrait être comblée par des entretiens qualitatifs avec la direction des

Conclusion générale

ressources humaines ainsi d'autres employés dans différents services pour évaluer l'efficacité des moyens de sélection. De plus, une lacune théorique découle du manque de temps et de ressources pour approfondir les fondements théoriques à travers des ouvrages spécialisés en sciences de gestion concernant les critères de sélection du recrutement.

Bibliographie

Bibliographie

1. AHMED SELEM, psychologie du travail, Édition Harmattan 1986
2. Bernard GAZIER, économie du travail et de l'emploi, DUNOD, Paris 1993
3. BERNIE Philippe, GRESILLON Annabelle « La GPEC », 2^{ème} édition, éditeur Dunod, Paris, 2012.
4. BUHENDWA, cours des questions approfondies de GRH, ISP/Bukavu, L2 SCA, inédit, 2002-2003
5. CHALUBINCHI, cours de gestion des ressources humaines, G3 SCA, ISP/Bukavu, (2008-2009)
6. DEJOUX CECILE, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008.
7. FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la Santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisées en GRH, Sénégal, 2011/2012.
8. FRAKLIN, SG, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, ECONOMICA, Paris 1985
9. GAVAND, Alain. LPM, Paris, 2002
10. HUTEAU M., LAUTREY J., « Les tests d'intelligence », (La Découverte, Repère, 2006
11. J. PIVETEAU, l'entretien d'appréciation du personnel [pour des relations de travail plus justes et plus efficaces], éd Insep consulting, Paris, 2000.
12. J. TEBOUL, l'entretien d'évaluation, [comment s'y comporter, comment le mener], 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003
13. J.M. LEGALL, la gestion des ressources humaines, Paris, 2003

Bibliographie

14. Jean-Marie PERETTI, les ressources humaines, EYROLLES, Paris 2003-2004
15. KAKONDE BUJITO, la gestion des ressources humaines, Sénégal 1990
16. KERLAN Françoise. « Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007.
17. LOIC CADIN, la gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris 2003
18. MARIE HELEN, la communication externes des entreprises, édition Paris 2009
19. Martini, Ali, gestion des ressources humaines, Harmattan, Paris, 2005
20. MONT CHRESTIEN, Anglais appliqué, ressources humaines, Montchristien 2008
21. PERETTI Jean-Marie. 8^{ème} Édition, Paris, 2003-2004
22. PERH GYLLENHAMMAR, innovation et intégrité, 2000
23. PIERRE CONSO, Management des entreprises, DUNOD Paris, 2003
24. Revues : Mohamed MATMATI, Dieter SCHMIDI, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tics », in Personnel, revue N°34, 2002
25. Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisation, 1999.
26. BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{eme} édition, paris, 1998, p31.
27. MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : casbah, Alger, 1997, p58
28. Xavier Montserrat, comment motiver, Éditions d'Organisation, p 67, 2004
29. Formation et production des compétences : enjeux et perspectives, coordonné par Abderrahmane Lellou, Hadj Nekka, Khaled Tahari, Zahir Yanet, Édition lareem, Dar El Gharb 2007. Extrait de l'article : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clenet.
30. Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisation, 1999.
31. Jean-François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Édition Foucher, Paris. Page 277.

Bibliographie

32. AMIEL Michel, BONNET Francis, « Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes », De Boeck, Août 2002, p.96-97
33. DUBERNET A-C., « La sélection implicite dans les procédures d'embauche », Problèmes économiques n° 2 501, janvier 1997
34. LETHIELLEUX. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 8e édition, Extenso, 2014, France pages 25
35. MATMATI.M, SCHMIDI.D, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tics », in Personnel, revue N° 34, 2002, page 87
36. GANGLOFF B., « Profession recruteur, profession imposteur », Le Harmattan, Paris, 2000, P 115
37. Financial Times, le 18 décembre 2000
38. MONT CHRESTIEN, Edition Dunod, Paris, 2008, p43
39. BUKENDWA, ISP/Bukavu, L2 SCA, inédit, 2002-2003

Annexes

Annexes

Questionnaire pour les recruteurs

Les données personnelles

1. **Âge :**

2. **Sexe :**

a) Féminin

b) Masculin

3. **Situation familiale**

a) Célibataire

c) Divorce (e)

b) Marie

d) Veuf (Ve)

4. **Niveau
d'instruction**

c) Universitaire

a) Moyen

d) Autre

b) Secondaire

5. **Poste occupé**..... **déjà**

6. **Poste actuel** :

7. **Catégorie socioprofessionnelle**

a) Cadre

c) Agent d'exécution

b) Agent de maîtrise

8. **L'expérience :**

a) 1-5

c) 10-15

b) 5-10

d) 15 et plus

Sur votre métier

9. **Pour quoi avez-vous choisi le domaine des ressources humaines ?**

.....
...

Annexes

.....

...

.....

...

10. Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail ?

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

11. Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

- a) Excellent
- b) Bon
- c) Moyen

12. Pensez-vous que votre processus de recrutement nécessite des améliorations ?

- a) Oui
- b) Non

13. Avez-vous suivi des formations sur le recrutement

- a) Oui
- b) Non

14. Combien de formation avez-vous suivie ?

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-5
- d) 6 et plus

15. La durée de votre formation est-elle ?

- a) Suffisante
- b) Moyennement suffisante
- c) Insuffisant

16. Comment avez-vous choisi pour faire cette formation ?

- a) Choix personnels
- b) Décision du responsable
- c) Autres

Préciser :

.....

17. Quel est l'objectif de cette formation ?

- a) Approfondir vos connaissances
- b) S'adapter à la nouvelle technologie
- c) Acquisition de nouvelles connaissances
- d) autre

Préciser :

.....

Sur l'étape de sélection

18. Par quel moyen avez-vous obtenu des CV des candidats ?

- a) CV thèque c) ANEM
b) Par la presse écrite d) Autre

19. Quels sont les outils de sélection utilisez-vous le plus ?

- a) Tests
b) Entretien
c) Questionnaire

20. Avez-vous suivi une formation sur les tests ?

- a) Oui
b) Non

21. Quels sont les modes d'application des tests que vous utilisez ?

- a) Individuelle
b) collectif

22. Quels sont les types des tests utilisez-vous le plus ?

- a) Tests d'intelligence
b) Tests connaissance
c) Tests de personnalité

23. Comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?

- a) Recruteur
b) DRH

24. Pensez-vous que ces tests sont ?

- a) Fort
b) Faible
c) Moyenne

25. Pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale ?

- a) Oui
b) Non

Comment :

26. Avez-vous déjà eu un exemple de candidat pour lesquels les tests avaient donné des résultats totalement différents de la mise en situation ?

a) Oui

b) Non

27. Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?

.....

...

.....

28. Quelle est l'importance des tests dans vos recrutements ?

a) Très importants

b) Moyen important

c) Pas importante

Les entretiens

29. Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner les candidats que vous retiendrez ?

.....

...

.....

...

.....

...

30. Avez-vous suivi une formation sur les entretiens ?

c) Oui

d) Non

Combien :.....

31. Comment choisissez-vous vos entretiens et sur quel critère ?

c) Recruteur

d) DRH

32. Pour vous, les entretiens sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale ?

c) Oui

Annexes

d) Non

Comment :

33. Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des entretiens ?

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

34. Quelle est l'importance des entretiens dans vos recrutements ?

- d) Très importants
- e) Moyen important
- f) Pas importante

35. Quels est la durée de votre entretien ?

- a) 1-15 minute
- b) 15-30 minutes
- c) 30-45 minutes
- d) 45 et plus

Questionnaire pour les salariés

Les données personnelles

1. **Âge :**

2. **Sexe :**

a) Féminin

b) Homme

3. **Situation familiale :**

a) Célibataire

c) Divorce (e)

b) Marié (e)

d) Veuf (Ve)

4. **Niveau**

d'instruction :

a) Primaire

c) Moyen

b) Secondaire

d) Universitaire

5. **Année du recrutement :**

6. **Poste occupé :** **déjà**

7. **Catégorie socioprofessionnelle :**

a) Cadre

c) Agent d'exécution

b) Agent de maîtrise

8. **L'expérience :**

a) 1-5 ans

c) 11-15 ans

d) 15 et plus

b) 6-10 ans

Les procédures de la sélection

9. **A quel type de test avez-vous eu à faire ?**

a) Tests d'intelligence

c) Tests personnalité

b) Tests connaissance

10. **A quels types d'entretien d'embauche avez-vous eu à faire ?**

a) Individuelle

b) Collectif

11. Comment était le comportement du recruteur ?

.....

...

12. Comment avez-vous vécu cet entretien ?

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

13. Vous sentiez vous dans un environnement stressant ?

- a) Oui b) Non

Comment :

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

14. Êtes-vous satisfait des critères de sélection utilisés dans cette entreprise ?

- a) Oui b) Non

Pourquoi :

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

15. Par quel moyen avez-vous obtenu l'information sur la vacance du poste pour lequel vous avez été recruté ?

- a) Par site c) ANEM
b) La presse d) Autre

16. Estimez-vous être à la hauteur des tâches que vous exécutez ?

- a) Oui b) Non

Comment :

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

17. Quelles étaient les conditions exigées par l'entreprise ?

.....
...

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

18. Comment jugez-vous votre capacité professionnelle par apport au poste occupé ?

- a) Suffisante
- b) Insuffisante
- c) Plus qualifiée

19. Lors de votre confirmation avez-vous signé un contrat ?

- a) Oui
- b) Non

20. Quels types de contrats ?

- a) CDD
- b) CDI
- c) PV d'installation

21. Comment étés votre intégration dans l'entreprise ?

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

22. Est-ce que le poste que vous occupez n'était pas imposé par les autres ?

- a) Oui
- b) Non

Table des matières

Table des matières

Remerciements	2
Dédicaces.....	3
Liste des abréviations	5
Liste des figures.....	6
Liste des tableaux	7
Sommaire.....	8
Introduction générale.....	1
1 La gestion des ressources Humaines.....	2
1.1 Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.....	2
1.1.1 Définition des Concepts.....	3
1.1.1.1 Gestion	3
1.1.1.2 Ressource	3
1.1.1.3 Ressources Humaines.....	3
1.1.1.4 Gestion des Ressources Humaines.....	4
1.1.1.5 Personnel	4
1.1.1.6 Management.....	4
1.1.2 Origine de la GRH :	5
1.1.3 Evolution de la GRH :.....	5
1.1.3.1 Les Années 1960-1970.....	6
1.1.3.2 Les Années 1970-1977.....	6
1.1.3.3 Les Années 1980	6
1.1.4 Objectifs de la GRH :.....	7
1.1.5 But de la GRH :.....	7
1.1.6 L'environnement théorique de la GRH :.....	8

Table des matières

1.1.7	De la Direction du Personnel a la Direction RH :.....	8
1.1.8	Outils et pratiques de la GRH :.....	9
1.1.9	La Fonction RH dans la politique d'entreprise et l'administration publique.....	9
1.1.9.1	La GRH dans l'entreprise.....	9
1.1.9.2	La GRH dans l'Administration Publique.....	10
1.1.9.3	Tendance et défis de la GRH.....	11
1.1.9.4	La Gestion du personnel :.....	11
1.1.9.5	La Gestion Stratégique des Ressources Humaines :.....	12
1.1.9.6	Les enjeux des Ressources Humaines :.....	12
1.1.9.7	La Gestion de Carrière.....	14
1.1.10	La Fonction Ressources Humaines et la Direction :.....	14
1.1.10.1	Généralités.....	14
1.1.10.2	L'organisation de la direction des RH.....	15
1.1.10.3	Le Directeur ressources humaines et ses clients.....	15
1.1.10.4	Les Réactions du personnel :.....	15
1.1.10.4.1	De la Fonction du Personnel a la GRH :.....	16
1.1.10.4.2	Missions de la fonction du personnel :.....	16
1.2	Le processus de recrutement.....	18
1.2.1	Définition du recrutement.....	18
1.2.2	Objectif du recrutement.....	19
1.2.3	Les étapes du processus de recrutement.....	19
1.2.3.1	Etape (1) : Définition du besoin recrutement.....	20
1.2.3.1.1	Demande de recrutement.....	20
1.2.3.1.2	La décision de recruter.....	20
1.2.3.1.3	La définition de l'emploi.....	21
1.2.3.1.4	Définition du profil.....	22

Table des matières

1.2.3.2	Etape (2) : La recherche des candidatures	22
1.2.3.2.1	2-3-2-1-La prospection interne.....	22
1.2.3.2.2	2-3-2-2-La recherche des candidatures externes	22
1.2.3.3	Etape (3) : La sélection des candidats	23
1.2.3.3.1	Le tri des candidatures	23
1.2.3.3.2	Le questionnaire des candidats	24
1.2.3.3.3	L'entretien des candidats.....	24
1.2.3.3.4	Les tests des candidats.....	25
1.2.3.4	Etape 4 : Accueil et intégration	25
1.2.3.4.1	La décision de recruter.....	25
1.2.3.4.2	La négociation des conditions du contrat et signature.....	25
1.2.3.4.3	L'accueil du candidat	26
1.2.3.4.4	L'intégration du candidat	26
1.2.4	Du recrutement à l'e-recrutement	26
1.3	Les Outils de Recrutement :	27
1.3.1	Les outils de recrutement les plus courants	28
1.3.1.1	Les tests d'aptitudes mentales :	28
1.3.1.1.1	les tests d'intelligence :	28
1.3.1.1.2	Les tests de personnalité	29
1.3.2	L'outil délaissé :	32
2	L'amélioration de la Qualité des Futurs Collaborateurs.....	35
2.1	Généralités sur les compétences et la qualité.....	35
2.1.1	La notion de compétence	35
2.1.2	Définition de la compétence	35
2.1.2.1	La Compétence individuelle :.....	36
2.1.2.2	La compétence collective	37
2.1.3	Les catégories de la compétence :.....	38

Table des matières

2.1.4	Les enjeux de la compétence :	39
2.1.5	Les caractéristiques de la compétence	40
2.2	la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son rôle dans l'amélioration	40
2.2.1	Evolution de la GPEC :.....	40
2.2.1.1	Définition de la GPEC :	42
2.2.1.2	Analyse de la GPEC à travers la GRH	43
2.2.1.3	Les objectifs et enjeux de la GPEC	44
2.2.1.3.1	L'objectif de la GPEC.....	44
2.2.1.3.2	Enjeux de la GPEC	44
2.2.1.4	La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	45
2.2.1.5	La mise en place d'une démarche GPEC :	46
2.2.1.6	Les avantages et limites de la GPEC.....	48
2.2.1.6.1	Avantages de la GPEC :	48
2.2.1.6.2	Les limites de la GPEC :.....	49
2.2.2	La GPEC et l'évaluation des compétences :	49
2.2.3	Le recrutement et la GPEC :	50
2.3	Stratégies pour Améliorer la Qualité des Futurs Collaborateurs.....	50
2.3.1	Qu'est-ce que l'amélioration de la qualité ?.....	50
2.3.2	Qu'est-ce qui motivent les salariés au bénéfice de la performance ?	52
3	le cas pratique de l'hôtel Sofitel- el HAMMA Garden- Alger	Error! Bookmark not defined.
3.1	Présentation de l'établissement et méthodologie de la recherche	Error! Bookmark not defined.
3.1.1	Présentation de lieu d'accueil.....	56
3.1.1.A	Présentation générale du groupe Accor	56
3.1.1.B	Les activités du groupe	57

Table des matières

3.1.2	Présence du Groupe Accor dans le monde	57
3.1.3	Présentation de la chaine Sofitel Hôtels & Resorts dans le monde	57
3.1.3.A	Présentation du Sofitel Alger	57
3.1.3.B	Présentation de l'entreprise	58
3.1.3.B.1	Aperçu historique du Sofitel Alger	58
3.1.3.B.2	Fiche pratique de l'hôtel Sofitel	59
3.2	L'impact des moyens de sélection au sein de l'Hôtel SOFITEL-Alger.	60
3.2.1	Le cadre méthodologique :	60
3.2.1.A	La méthode et la technique utilisée :	60
3.2.1.A.1	La méthode :	60
3.2.1.A.2	La technique :	60
3.2.1.B	Le déroulement de l'enquête 1-2-1 le temps et le lieu	61
3.2.1.C	Présentation du questionnaire :	61
3.2.1.D	La population d'enquête :	62
3.2.2	L'analyse et l'interprétation des données	62
3.2.2.A	Les données personnelles de notre échantillon	62
3.2.2.A.1	L'âge	62
3.2.2.A.2	Le sexe	62
3.2.2.A.3	Situation matrimoniale :	63
3.2.2.A.4	Niveau d'instruction :	63
3.2.2.A.5	Catégorie Socioprofessionnelle	64
3.2.2.A.6	L'expérience	64
3.2.2.B	Evaluation du processus de recrutement	65
3.2.2.B.1	L'évaluation de processus du recrutement	65
3.2.2.B.2	La formation sur le recrutement	65
3.2.2.C	Sur Evaluation des critères de sélection	66
3.2.2.C.1	Les moyens d'obtention des CV des candidats	66

Table des matières

3.2.2.D	La vérification de la première hypothèse :	66
3.2.2.D.1	Les outils de sélection utilisés.....	66
3.2.2.D.2	La formation sur les outils de sélection	68
3.2.2.D.3	Les types des tests utilisés	68
3.2.2.D.4	L'évaluation sur les tests	70
3.2.2.D.5	La nécessité des outils de sélection	70
3.2.2.D.6	L'importance des outils de sélection.....	71
3.2.2.D.7	Les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats aux cours d'entretien Tableau N°16 : répartition des résultats selon les critères de sélection des candidats	71
3.2.2.D.8	Discussion de la première hypothèse :	71
3.2.2.E	La vérification de la deuxième hypothèse : par apport aux salariés	72
3.2.2.E.1	Le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.....	72
3.2.2.E.2	Les types des tests passés	73
3.2.2.E.3	Le comportement du recruteur :.....	73
3.2.2.E.4	le déroulement de l'entretien :	74
3.2.2.E.5	La satisfaction par les moyens de sélection	75
3.2.2.E.6	Les capacités professionnelles pour occuper le poste	75
3.2.2.E.7	La capacité d'assurer les tâches.....	77
	Conclusion Générale :.....	79
	Bibliographie	82
	Annexes	86

Résumé

Ce mémoire examine en profondeur un processus de recrutement efficace et une stratégie d'amélioration continue de la qualité des futurs collaborateurs. A travers une étude approfondie du processus de recrutement, il exprime les étapes et les manières de recrutement et de l'amélioration de la qualité des futurs collaborateurs, auxquelles les établissements hôteliers sont confrontés.

En somme ce mémoire a visé profondément pour identifier que le processus de recrutement et la stratégie d'amélioration continue de la qualité des futurs collaborateurs sont des piliers essentiels pour garantir que les organismes attirent, développent et retiennent les meilleurs talents, renforçant ainsi leur position sur le marché et favorisant une croissance durable.

Mots clés : processus, amélioration, collaborateurs.

Abstract

This dissertation examines in depth an effective recruitment process and a strategy for continuous improvement of the quality of future employees. Through an in-depth study of the recruitment process, it expresses the stages and ways of recruiting and improving the quality of future employees, which hotel establishments are faced with.

In summary, this dissertation aimed deeply to identify that the recruitment process and the strategy of continuous improvement of the quality of future employees are essential pillars to guarantee that organizations attract, develop and retain the best talents, thus strengthening their position on the market and promoting sustainable growth.

Keywords: process, improvement, employees.

ملخص

تبحث هذه الأطروحة بعمق في عملية التوظيف الفعالة واستراتيجية التحسين المستمر لجودة الموظفين المستقبليين. ومن خلال دراسة معمقة لعملية التوظيف فإنها تعبر عن مراحل وطرق التوظيف وتحسين جودة موظفي المستقبل التي تواجهها المنشآت الفندقية.

باختصار تهدف هذه الأطروحة بعمق إلى تحديد ان عملية التوظيف واستراتيجية التحسين المستمر لجودة الموظفين المستقبليين هي ركائز أساسية لضمان جذب المنظمات لافضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق وتعزيزها للنمو المستدام.