

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de Gestion

Spécialité : **Management**

THEME :

Processus du recrutement et recherche des compétences

Cas de l'entreprise Naftal Direction générale

Elaboré par :

BENKEDIDAH Hatem

Sous la direction du :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : NAFTAL-Direction Générale- Chéraga

Période du stage : du 01 au 31Mai 2019.

2018-2019

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de Gestion

Spécialité : **Management**

THEME :

Processus du recrutement et recherche des compétences

Cas de l'entreprise Naftal Direction générale

Elaboré par :

BENKEDIDAH Hatem

Sous la direction du :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : NAFTAL-Direction Générale- Chéraga

Période du stage : du 01 au 31Mai 2019.

2018-2019

Remerciements

Nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail ;

Nous remercions énormément en premier, Mme HAMOUCHE Ouehchia d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieuse, pour le temps qu'elle nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;

Nous tenons à remercier, en second, et à témoigner toute notre reconnaissance au personnel de la direction du réseau de l'entreprise NAFTAL, et tout particulièrement, Mr BOUFATIT Ramdane pour son accueil et la confiance qu'il nous a accordé dès notre arrivée à l'entreprise ;

Nos vifs remerciements s'adressent aussi à notre promoteur AIT YAHIA Reda pour ses aides précieuses, ses orientations et ses encouragements et à tous les autres membres de NAFTAL qui nous ont soutenus.

Un grand merci pour les membres de service de stage pour leur aides et soutien

Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

À mes guides sur cette terre, À l'essence de mon existence,

Mon père et à ma mère, la raison de mon existence dans la vie et les seuls qui ont cru en moi.

Mes sœurs et frères, je dédie ce travail dont le grand plaisir leur revient en premier lieu pour leurs conseils, aides et encouragements.

À tous ceux qui portent le nom de famille BENKEDIDAH et YAHIA.

Mes amis : Mebarek et Redouane qui ont su me soutenir durant les périodes les plus difficiles.

Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de près.

Résumé

Avec le développement des marchés, l'évolution continue des besoins et surtout la concurrence extrêmement féroce qui s'accroît de plus en plus, l'entreprise doit prendre conscience de l'importance du processus de recrutement en termes d'acquisition des ressources humaines compétentes et motivées, qui sont considérées comme le moteur essentiel de création de richesses et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Nous avons mené notre étude de cas au sein de l'entreprise NAFTAL et nous sommes arrivés à la conclusion suivante : l'entreprise accorde une importance au recrutement avec une mise en place d'un processus adéquat qui permet d'attirer les compétences et l'obtention des profils pour atteindre les objectifs fixés et de ce fait, la réussite et la pérennité de l'entreprise.

Cependant, il reste des éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement.

Mots clés :

La gestion de ressources humaines, le recrutement, la gestion des compétences et contrat de travail.

Abstract

With the development of markets, the continuous evolution of needs and especially the extremely fierce competition, which is becoming more and more intense, the company must become aware of the managerial activity which is recruitment, and of its importance in terms of acquiring competent and motivated human resources, which are considered as the essential engine of wealth creation and also an asset of differentiation against the competition.

We have come to the following conclusion: Naftal attaches importance to recruitment, with an appropriate recruitment process in place to attract the skills and profiles needed to meet the company's set objectives. ensures the success and sustainability of the company.

However, there are still elements to be developed and implemented, despite the many recruitment efforts made

Keywords:

Human resources management, recruitment, skills management and employment contract.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Tableau N°1	Canaux de recrutement	19
Tableau N°2	Avantages et inconvénients du recrutement interne	20
Tableau N°3	Avantages et inconvénients du recrutement externe	21
Tableau N°4	moyens de NAFTAL	54
Tableau N°05	Liste des districts commercialisations	59
Tableau N°06	Répartition selon le sexe	67
Tableau N°07	Répartition selon l'âge	68
Tableau N°08	répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	69
Tableau N°09	catégorie socioprofessionnelle	70
tableau N°10	typologies du contrats signées par l'entreprise.	71
tableau N°11	canaux de recrutement utilisés	72
tableau N°12	offre d'emploi	72
Tableau N°13	compréhension des exigences de poste.	73
Tableau N°14	moyens de sélection	74
Tableau N°15	examen de sélection	75
tableau N°16	critère de sélection	76
Tableau N°17	explication du poste	77
Tableau N°18	communication avec le recruteur	78
Tableau N°19	durée de processus de recrutement	79
Tableau N°20	employés qui passe une période d'essai	80
Tableau N°21	durée d'intégration	81
Tableau N°22	moyen d'intégration	82
Tableau N°23	expérience professionnelle	83
Tableau N°24	degré de satisfaction des attentes des salaries	84
Tableau N°25	adéquation des compétences avec le poste	85
Tableau N°26	Efficacité de recrutement	86
Tableau N°27	Adéquation de la spécialité avec le domaine d'activité	87
Tableau N°28	Satisfaction des salariés face au processus de recrutement	88
Tableau N°29	Améliorations à apporter au processus de recrutement adopté	89

Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure N°1	missions de la GRH.	11
Figure N° 02	recrutement : adéquation de deux sous-ensembles	16
Figure N° 03	Processus de recrutement	27
Figure N° 04	trois dimensions de la compétence	42
Figure N°05	Pratique de la compétence	48
Figure N° 06	Création de l'entreprise Naftal	52
Figure N°07	Organigramme de la branche commerciale	58
Figure N°08	Organigramme de direction des ressources humaines	60
Figure 09	Répartition selon le sexe	67
Figure 10	Répartition selon l'âge	68
Figure 11	répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	68
Figure 12	catégorie socioprofessionnelle	70
Figure13	typologies du contrats signées par l'entreprise.	71
Figure14	canaux de recrutement utilisés	72
Figure15	annonce d'offre d'emploi	73
Figure16	compréhension exigence de poste	74
Figure17	moyens de sélection	75
Figure18	examen de sélection était	76
Figure 19	critère de sélection	76
Figure20:	explication du poste	78
Figure21	communication avec le recruteur	79
Figure22	durée de processus de recrutement	78
Figure23	employés qui passe une période d'essai	81
Figure24	durée d'intégration	82
Figure25	moyen d'intégration	83
Figure26	expérience professionnelle	84
Figure27	degré de satisfaction des attentes des salaries	85
Figure28	Correspondance du poste aux compétences des employés	86
Figure29	Efficacité de recrutement	87
Figure30	adéquation de la spécialité avec le domaine d'activité	88
Figure31	satisfaction des salaries face au processus de recrutement	89
Figure32	améliorations à apporter au processus de recrutement adopté	90

Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
GRH	Gestion des ressources humaines
FRH	Fonction des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
CV	Curriculum vitae
CDI	Contrat à durée indéterminé
CDD	Contrat à durée déterminé
AFNOR	Association Française de Normalisation

Sommaire

Résumé.....	I
Abstract.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Introduction Générale.....	A-C
Chapitre1 :la gestion des ressources humaines et le recrutement.....	1
Introduction.....	2
Section 1 : Présentation de la discipline « Gestion des Ressources Humaines.....	3
Section 2 : Généralités sur le recrutement.....	15
Conclusion	24
Chapitre2 : processus de recrutement et la compétence.....	25
Introduction.....	26
Section1 : les étapes de recrutement	27
Section 2 : aperçu sur la compétence.....	40
Conclusion	48
Chapitre 3 étude de cas au sein de NAFTAL.....	49
Introduction.....	50
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et de sa branche commercialisation.....	51
Section 2 : présentation et analyse des résultats.	62
Conclusion	93
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

De nos jours, les entreprises font face à un environnement dont la complexité est en augmentation continue, cela est dû à plusieurs facteurs tels que : les mutations technologiques et le développement de la concurrence internationale.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) considère l'homme comme la ressource la plus précieuse pour l'administration et le plus influent de la productivité, la gestion des ressources humaines est une pierre angulaire dans la majorité des organisations qui vise à renforcer les capacités organisationnelles et permet aux entreprises d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires et sont en mesure de faire face aux défis actuels et futuristes .

Parmi les activités de la GRH, on retrouve le recrutement. Il apparaît comme l'un des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de la GRH à permettre l'acquisition des ressources humaines.

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ».

Ces dernières années, la notion de la compétence occupe une place très importante dans le management des ressources humaines, elle constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Le maintien de la dynamique et de la performance de l'entreprise dépend de la capacité à intégrer un personnel en adéquation avec les objectifs assignés. Ceci est devenu la base de la réussite du projet de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous avons mené une étude de cas au sein de NAFTAL et nous avons ambitionné par l'importance de la GRH et surtout la pratique de recrutement dans l'acquisition des compétences et leur rôle dans le développement de l'organisation les entreprises sont dans l'obligation de suivre un processus adapté à chaque poste.

Notre objectifs si de définir le recrutement et les différents concepts qui lui sont liés, expliquer les critères de sélection les différents moyen et outil de recrutement, Définir la compétence et leur évolution et ses différents types, analyse le processus de recrutement adaptée au sein de l'entreprise et l'évaluée sa réussite dans la sélection des compétences.

De ce fait, notre problématique s'expose comme suit :

« Quel est le rôle de processus de recrutement dans la sélection des compétences ? »

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, on doit répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place du recrutement dans la stratégie de NAFTAL?
- Quelles sont les étapes suivies pour choisir le candidat qu'il faut ?
- Comment est perçue la compétence au sein de cette entreprise ?

Afin de bien cerner notre sujet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Le processus recrutement occupe une place stratégique et suit une logique managériale dans la politique générale de l'entreprise.

H2 : L'entreprise adopte un processus de recrutement qui suit des étapes méthodiques.

H3 : Le recrutement serait un acte d'acquisition des compétences nouvelles au sein de l'entreprise qui sont des critères primordiaux dans le processus de sélection des candidats.

Pour réaliser cette recherche et ramener des éléments de réponses, les outils de collecte de données suivants seront utilisés :

- La documentation sous différentes formes, à savoir : ouvrages, articles universitaires, rapports, documents fournis par la société NAFTAL, etc.
- Les entretiens semi-directifs avec le chargé de recrutement.
- Le questionnaire destiné aux employés

Après collecte, nous enchainons avec une phrase traitement :

nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions de la branche commercialisation, en tenant compte de l'effectif d'employés dans chacune d'elles, nous distribuons la questionnaire et récupérerons le même jour .

Pour traiter les résultats de questionnaire, on a utilisé, Logiciel Excel 2016.Tri à plat : pour l'objet d'un traitement individuel des questions.

Pour étude qualitatif on a effectuée un entretien semi directif après l'accord avec le l'encadreur de tuteur.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons décidé de diviser notre travail en trois chapitres, les deux premiers constitueront la partie théorique et le troisième sera dédié à la pratique. Le premier chapitre, intitulé « la gestion de ressources humaines et le recrutement » est composé de deux sections.

La première section sera consacrée à des généralités sur la gestion des ressources humaines, la seconde exposera le recrutement.

Le deuxième chapitre, nommé « le processus de recrutement et la compétence » divisé en deux sections aussi.

La première section sera dédiée à l'analyse de processus de recrutement, la seconde aux compétences.

La partie pratique sera composée d'un unique chapitre. Le chapitre 3 ayant pour titre « Etude de cas au sein de NAFTAL » sera consacré à une étude pratique qui s'agira de réaliser une étude qualitative et quantitative, il est de même que les chapitres précédents, composé de deux sections.

La première section présentera brièvement l'établissement d'accueil, la deuxième concernera la présentation l'étude.

Chapitre 1

La gestion des ressources humaines et le recrutement

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Introduction du chapitre

Parmi les principales activités de la GRH, on peut citer le recrutement. Il se définit comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un profil de candidat qui correspond aux exigences d'un poste donné. Les entreprises considèrent le recrutement comme un facteur clé dans leur efficacité et dans leur développement, car il faut placer le bon candidat au bon poste pour avoir un meilleur rendement et cela pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Ce chapitre a pour objet de définir premier temps l'historique de GRH, ses missions et défis ainsi que ses principales activités, et après généralités sur le recrutement et ses moyens est sa motivation

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Section 01 : Présentation de la discipline

« Gestion des Ressources Humaines »

Les développements économique et technologique ont des conséquences directes sur l'évolution de l'entreprise sur le plan stratégique et concurrentiel. Il faut souligner que l'Homme constitue la ressource la plus précieuse pour une organisation et demeure le dénominateur commun de la croissance économique. Ainsi, l'efficacité d'une organisation dépend de son personnel et un travail de bonne qualité nécessite des personnes compétentes.

Dans un premier temps, nous retracerons l'évolution de la fonction GRH, nous définirons ses concepts. Après, nous aborderons toutefois ses missions et défis, est ses principales activités Dans un second temps nous allons parler du recrutement, sa définition, son objectif, sa mission, et les types du recrutement.

1. DEFINITION ET HISTORIQUE DE la GRH

Dans ce titre on va voir introduire la GRH, ainsi son évolution de 19^{ème} siècle jusqu'à maintenant :

1.1.Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définitions de la gestion ressource humaines, on peut présenter quelques unes de ces définitions comme suit :

La première définition que nous proposons stipule que : « la GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation du travail de l'organisation »¹

Quant à la seconde définition, elle considère la GRH comme : « un langage courant, une notion vague qui recouvre un ensemble de pratiques concernant l'usage des femmes et des hommes rassemblés dans l'entreprise».²

Ainsi, nous pouvons dire que la GRH est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.

¹ GRHEP : Groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH. Economica. paris1.993. P.224.

²² GALAMBAID. B, Si la GRH était de la gestion, Editions LIAISONS, paris 2003, p15.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

1.2. Historique de la Gestion des Ressources Humaines :

La fonction GRH a émergé lors de la première moitié du 20^{ème} siècle. Elle s'est professionnalisée lors de la seconde moitié de ce dernier et elle est devenue une fonction reconnue comme stratégique à la fin du 20^{ème} siècle. Nous résumons ci-dessous ces principales évolutions à travers quatre (04) phases :

Phase I. Phase de gestation, de la fin du 19^{ème} siècle à la première guerre mondiale :

Les dirigeants de cette époque disposaient de l'ensemble des pouvoirs à savoir ceux d'embaucher, de rémunérer, de sanctionner, C'était l'aire de la centralisation de la gestion des Ressources humaines. Dans les petites entreprises, la gestion du personnel se limitait à la fonction personnelle qui était très réduite en matière de prérogatives et de missions.

Au début du 20^{ème} siècle, ce style autocratique traduit par un autoritarisme absolu a évolué vers un autre style appelé bureaucratique développé par ses concepteurs de l'époque TAYLOR et FAYOL.¹

C'est avec F.W.TAYLOR que l'organisation scientifique du travail est née. Par ses Expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés, dans Le but d'augmenter la productivité, par :

- La parcellisation des tâches et la spécialisation,
- L'amélioration de la formation des salariés,
- L'exploitation maximum des capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les « services du personnel » sont apparus en 1912. Ces services avaient pour rôle de:

- Entretenir des relations avec les syndicats;
- Administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques;
- Régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

¹ BELANGER, (Laurent) et autres : Gestion Ressources Humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1992, P74.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Ainsi, nous pouvons dire que leurs rôles étaient surtout administratifs et disciplinaires.

Pour conclure, nous pouvons dire que lors de cette phase:

- La fonction gestion du personnel était non encore identifiée.
- Il y avait la naissance du « paternalisme industriel » aux alentours des années 1880.
- Les premières lois sociales visant à protéger les salariés sont nées.

Phase 2. La fonction personnelle, de la première guerre mondiale à 1960

Dans cette époque, l'expression gestion du personnel fait référence à la période 1920-1960. Les activités avaient principalement un caractère administratif et étaient axées sur l'application des politiques, des procédures et des règlements.

Au début de l'époque industrielle, les employeurs embauchaient une main d'œuvre nombreuse non-spécialiste, les méthodes de travail étaient empiriques et le rendement de la main d'œuvre était faible.

Néanmoins, cette époque a connu plusieurs réalisations, dont:

- La croissance du syndicalisme de masse;
- L'évolution du contrat de travail;
- La participation des salariés dans le mouvement syndical ;
- mise en place un bilan social de l'entreprise (allocations familiales, primes de naissance)

De plus, la série d'expériences sur les conditions de travail et leur impact sur la productivité menée par Elthon Mayo a pu démontrer que l'individu ne peut être assimilé à un outil de travail, ni à une machine. Il n'est pas guidé par le seul appât du gain et les incitations financières ne peuvent pas constituer à elles seules la source de motivation. Ainsi, Mayo stipule que la satisfaction au travail et l'amélioration des conditions de travail sont affectées par des d'ordre affectif et émotionnel.

De nombreux chercheurs tels que MASLOW et HERZBERG ont poursuivi le travail de E. MAYO, ce qui a permis, après 1950, aux services du personnel de donner plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

psychologique, à la communication et à la participation. Ce qui a conduit à la reconnaissance du rôle de la fonction du personnel comme une fonction stratégique au sein de l'organisation.

Phase 3. L'essor de la fonction personnel, de 1960 à 1980 :

L'arrivée des spécialistes dans le domaine comme McGregor ET De Coster et Dubois vient graduellement remplacer l'expression gestion du personnel par gestion des ressources humaines et la conception de la personne au travail a été développée à titre d'actif et de ressource de l'organisation.

Ainsi, la fonction ressources humaines a connu une expansion au début de cette période grâce à:

- L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations,
- L'expérimentation de nouvelles techniques de GRH et le développement des sciences du comportement.

Phase 4. Une reconnaissance accrue de la fonction Ressources Humaines, depuis 1980

Le terme ressources humaines est née en 1980, marqué par la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle.

A cette époque la GRH rapproche de stratégie d'entreprise. Aujourd'hui la GRH est adéquat avec la stratégie de l'entreprise, a cause de les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi, l'évolution du cadre réglementaire, une économie ouverte.

Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle¹.

Les DRH (Directeur des Ressources Humaines) insistent sur trois objectifs :

-adéquation qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;

¹ PERETTI, (Jean-Marie) : Ressources humaines, 13eme édition, édition Vuibert, Paris, 2011, P17.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

- intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource humaine ;
- optimisation des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent tous DRH. Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes. Dans les années 2000, la fonction se rapproche du business. Le nouveau DRH est un partenaire d'affaires proche des opérationnels. Il comprend et partage les préoccupations des managers¹.

Nous constatons qu'à travers ce bref passage historique, que la GRH a évolué à travers le temps pour constituer « L'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail² ».

-La fonction RH dans ces dernières tempes son nouvelle approche :

La Nouvelle approche considère le personnel comme une ressource dont il faut optimiser.

➤ **La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne :**

L'entreprise actuelle n'est plus celle d'hier, il est très important de repenser le capital humain, sa politique de ressource humaine, sa politique de formation.

L'investissement en l'homme n'est plus à démontrer car le progrès, voire même le développement et le changement de l'entreprise ne s'achètent pas. Pour réussir les acteurs de l'entreprise doivent investir en permanence, la gestion de leurs ressources humaines, notamment la formation, le développement et le renouvellement des compétences en respectant les principes et les exigences du management moderne.

¹ CERDIN, (Jean-Luc) et PERETTI, (Jean-Marie) : « Quel DRH aujourd'hui pour la préparer l'avenir : de la GRH au DHS », in Management ressources humaines, n 12, 2004

² D. Jamoussi, IHEC Carthage, Revue de la littérature « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008, P 3

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

La ressource humaine dispose de plusieurs énergies, l'ensemble de ces énergies constituent une force et un pouvoir qui permettent d'arriver à l'excellence. Les managers doivent investir ces énergies pour que la ressource humaine soit efficace dans son environnement interne.¹

Nous entendons parler ces derniers temps de l'entreprise moderne, les ressources humaines aujourd'hui opèrent dans un nouvel espace caractérisé par la mondialisation et l'économie du savoir.

Ainsi les caractéristiques de cette entreprise sont comme suit :

➤ **La société du savoir**

Ce qui caractérise la nouvelle société dans ce nouvel environnement, c'est le savoir, l'innovation et les technologies d'informations et de communication. Au cœur des sociétés du savoir, il y a la (capacité d'identifier, de produire, de traiter, de transformer, de diffuser et d'utiliser l'information en vue de créer et d'appliquer les connaissances nécessaires au développement humain).

Cette nouvelle société ne cesse d'imposer de nouveaux modes de management, d'organisation et de gestion de savoir et d'innovation.

➤ **L'entreprise apprenante**

Le grand dictionnaire terminologique définit le terme d'entreprise apprenante comme :
« Une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des

Connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses.»²

C'est une façon d'être et de fonctionner dans un environnement où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont Plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis. C'est ce qu'on appelle une organisation Saine et agile.¹

¹ MOKRANE (W) : Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013, P.40.

² Www. Granddictionnaire.com

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, la capitale compétence des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure.

2. Objectifs et missions de la GRH

La GRH a des objectifs et missions très important pour la continuation et évolution de chaque entreprise.

2.1.Objectifs de la GRH

L'objectif majeur de la GRH s'inscrit dans la recherche de la performance des ressources humaines et dans la valorisation des compétences et de ce fait dans la recherche de la performance de l'entreprise.

Cinq (05) grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines² :

-**Attirer** : le bon manager doit savoir attirer vers son organisation le nombre suffisant d'individus possédant des habilités et de l'expérience, il s'agit donc d'attirer des candidats de qualité.

-**Conserver** : il faut viser à conserver sa ressource humaine compétente à travers une bonne gestion de carrière professionnelle et l'élaboration de programmes de relève et d'amélioration des conditions de travail.

- **Développer** : l'organisation doit penser à développer et à améliorer les connaissances, les savoirs faire, les habilités et les compétences de ses employés, et cela à travers la formation ;

-**Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines. En rémunération, il s'agit de mettre l'accent sur l'évaluation des performances, rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, il faut mettre l'accent sur la communication avec les ressources humaines. Pour ce qui est de la santé et de la sécurité, il est question de la réduction des accidents de travail à travers les formations et les préventions.

¹ SENGE (P) et ARNAUD(B) et GAUTHIER(A) : la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes. Edition EYROLLES .paris.2006.

² SEKIOU (L) et autres : gestion des ressources humaines. édition De Boeck université. Bruxelles. 2001. P.10.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

-**Être efficace** : la finalité de toutes organisations est l'atteinte des objectifs précités et ceux de ses ressources humaines, ce qui signifie une grande efficacité. Cette efficacité se traduit par l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la fabrication de produit de qualité.

2.2.Les missions de la GRH :

La fonction ressources humaines recouvre plusieurs missions, nous les résumons comme suit :

2.2.1. Administrer efficacement la ressource humaine :

Il s'agit de maîtriser les tâches administratives que la GRH doit parfaitement exécuter, on peut citer : Enregistrement, suivi et connaissance des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise ; Tenue des documents et registre imposés par la réglementation en vigueur ;

2.2.2. La gestion du personnel :

Il regroupe toutes les tâches qui se rapportent à la gestion de l'emploi. Il s'agit de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, recruter juste, rémunérer afin d'encourager l'effort personnel,¹

2.2.3. Développement social :

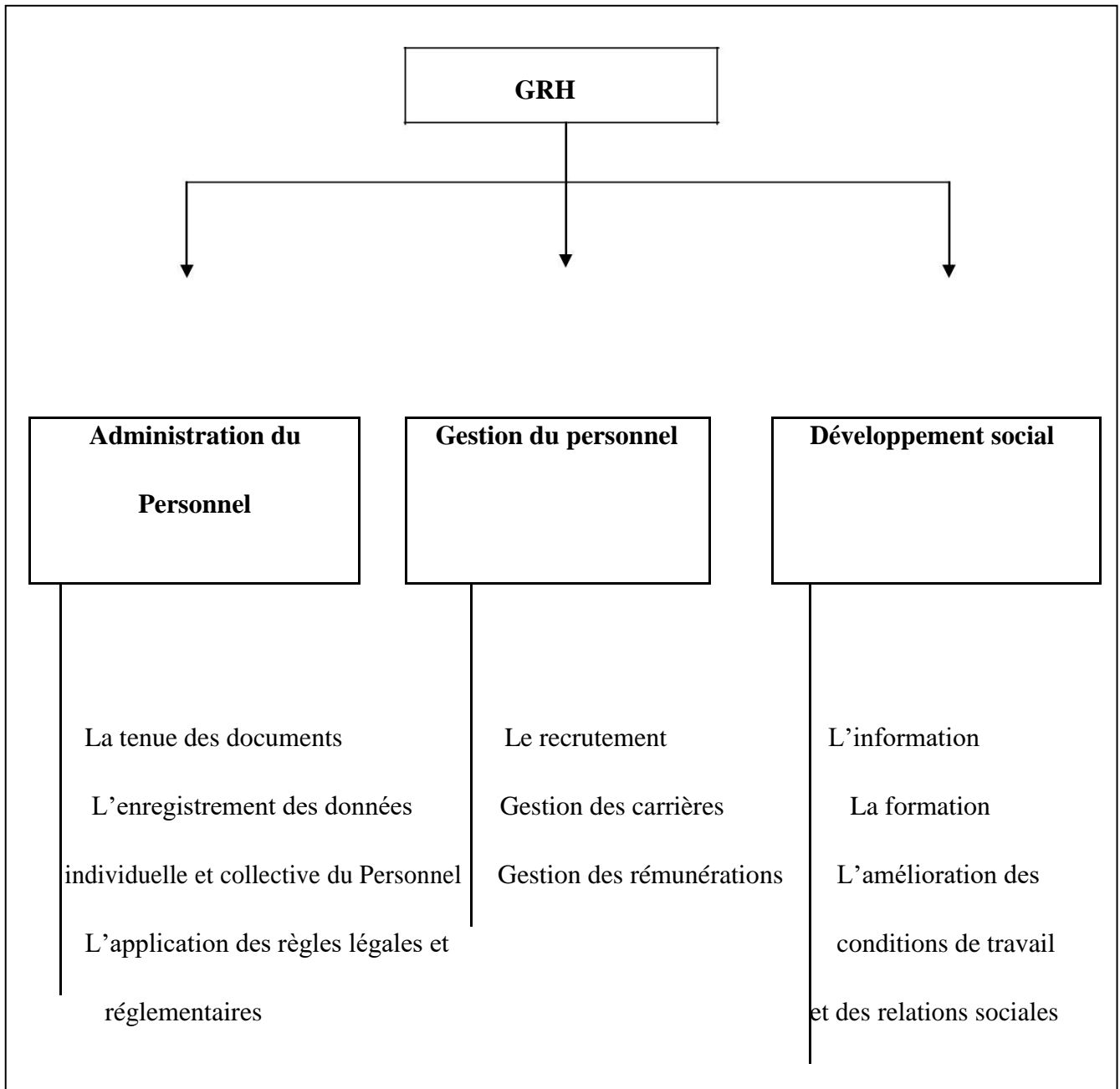
Il renvoie à toutes les activités qui concourent à l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, telles que : développer la motivation des ressources humaines, apprécier la performance, favoriser le changement et mettre en place une culture de changement, de transformation, et de développement.

Nous pouvons regrouper les missions de la GRH dans le schéma suivant :

¹ MONEREAU (M) : Management des organisations touristiques. édition BREAL. Paris.2008 .p.153.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Figure N°1 : Les missions de la GRH.



Source: DESREUMEAUX (A) : Introduction à la gestion es entreprises. Édition Armand Colin ,paris. 1992. p.228.

3. Les grands défis de la GRH et les solutions pour y remédier

Dans un contexte dynamique La GRH connaisse des défis et doit répondre a ces défis :

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

3.1.Grands défis de la GRH

La gestion des ressources humaines est confrontée à un ensemble de défis, auxquels elle doit faire face. On peut les citer comme suit :

3.1.1. Les défis technologiques:

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication) ont un impact sur les nouvelles pratiques de la GRH. L'accélération des mutations technologiques entraîne une obsolescence toujours plus rapide des qualifications. De ce fait, les entreprises connaissent des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences requises. Pour cela l'acquisition et le développement des compétences nécessaires deviennent la préoccupation de chaque entreprise.

3.1.2. Les défis démographiques:

Les entreprises connaissent des difficultés accrues pour le recrutement d'une main d'œuvre qualifiée et compétente, ceci est dû entre autres au déclin de la population en âge de travailler et au vieillissement de la population.

3.1.3. Les défis sociaux :

Les entreprises regroupent de plus en plus de ressources humaines aux aspirations diverses et multiples (la diversité des âges, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications), elles doivent de ce fait connaître la diversité de ceux qu'ils la composent car chaque génération apparaît déférente de celle qui précède.¹

3.1.4. Les défis économiques:

Quelle que soit son activité, l'entreprise doit affronter et maîtriser la concurrence. Elle doit veiller à conserver une productivité compétitive et choisir une bonne politique de formation de ses ressources humaines adaptée aux exigences de la concurrence.

¹ Jean-Marie Peretti, : gestion des ressources humaines . Édition 21vuibert. Paris.2016 .p.04.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

3.1.5. Les défis réglementaires :

Les évolutions du cadre réglementaire rendent de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines et limitent le champ d'action des entreprises. Ce cadre réglementaire est défini entre autre par le contrat de travail, le règlement intérieur...¹

3.2.Solutions pour répondre aux défis

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, anticipation et partage.

- **La personnalisation** : la logique de personnalisation (ou d'individualisation) irrigue les politiques d'emplois (du recrutement à la gestion des carrières), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication. Elle suscite le développement de certaines pratiques, systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, bilans de compétences et plans de carrières.

- **L'adaptation** : L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, elle doit rechercher la flexibilité dans 5 directions :

1. La flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...).
2. La flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération et annualisation...).
3. La flexibilité quantitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...).
4. L'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...).
5. La flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle)

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, d'aptitude à communiquer et à négocier.

¹ PERETTI (J .M) : Ressources Humaines, 13ème édition, Vuibert, Paris, 2011, p.19.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

- **La mobilisation** : La productivité se diffère fortement d'une entreprise à une autre, et cela du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des ressources humaines et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences. La mobilisation repose sur l'implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses ressources humaines. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre l'entreprise et ses ressources humaines

- **L'anticipation** : Aujourd'hui le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. Le court termisme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation, multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

-**Le partage** : La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de la GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. ¹

¹ PERETTI (J.M) : op-cit .2013 .P 7.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Section 2 : Généralités sur le recrutement

Le recrutement est une tâche très importante dans le développement des organisations. Il occupe une place capitale dans la vie des entreprises grâce aux enjeux stratégique et économique qu'il présente. Dans la présente section, nous allons d'abord définir cette notion, puis présenter ses objectifs et ses enjeux.

1. Définition et objectifs de recrutement :

Dans ce titre on va définir le recrutement et ses objectifs ainsi que la motivation

1.1. Définition de la notion de recrutement

La première définition que nous proposons pour le concept de recrutement stipule que ce dernier « est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant » selon Geneviève Mado.

Le recrutement est, selon Jean-Marie PERETTI, une « opération ayant pour but de pourvoir un poste »

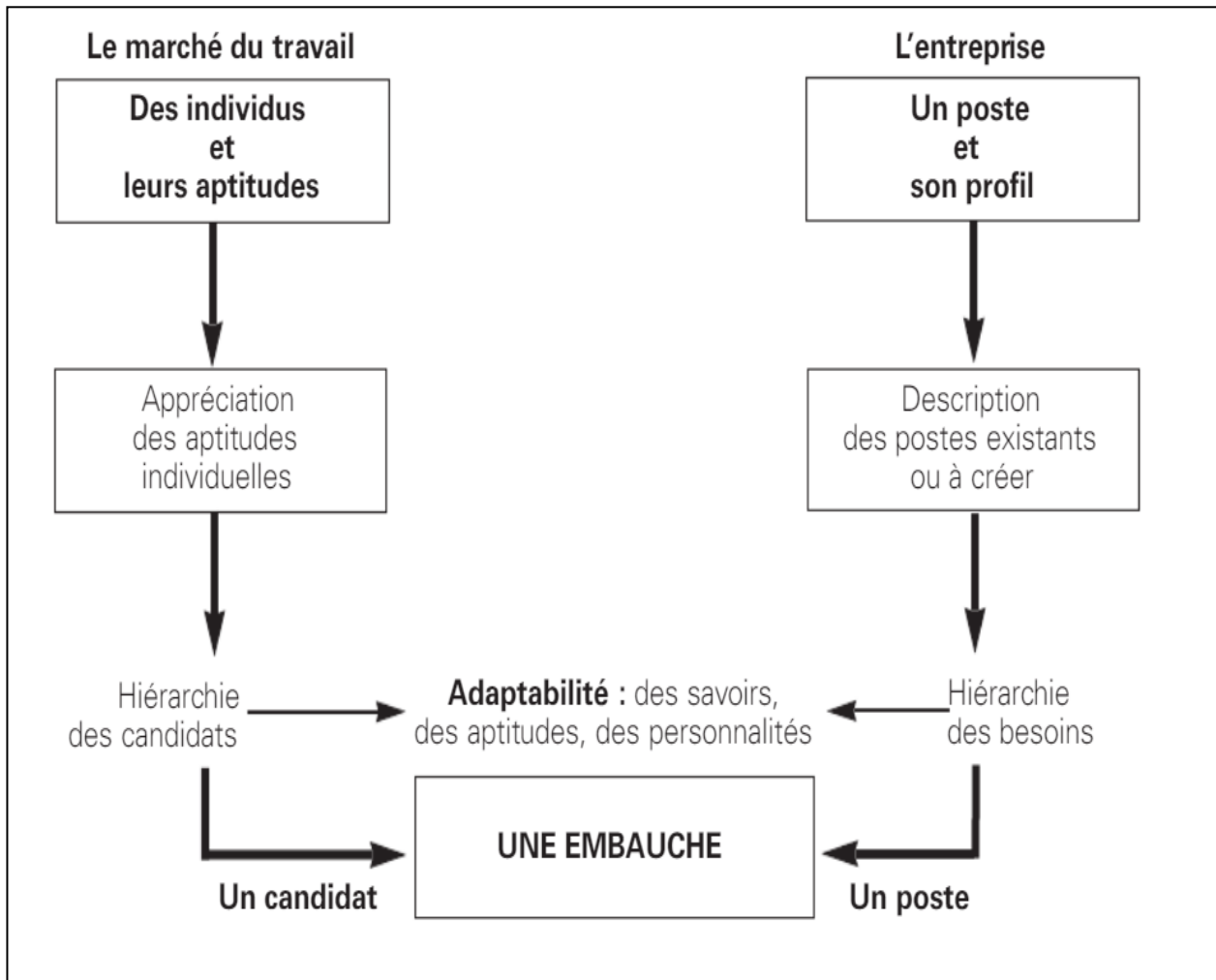
Pour SEKIOU Lakhdar « Le recrutement d'un salarié est une chaîne de multiples opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée »

Ainsi, nous pouvons dire que le recrutement est un ensemble d'opérations effectuées selon une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel qui a des compétences adéquates avec le profil recherché.

Ce schéma montre l'appréciation du talent des individus et le besoin des entreprises qui se finira par l'adéquation entre le profil d'un candidat et les exigences d'un poste

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Figure N° 02 : Le recrutement : adéquation de deux sous ensembles



Source : Guillot-Soulez; la gestion de ressources humaines ;2018 ;11eme édition ;p36

1.2.Objectifs du recrutement

Chaque opération de recrutement à des buts on peut citer :¹

- Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle aura besoin,
- Augmenter les chances de réussite du processus de sélection et d'intégration des ressources humaines,
- Tenir compte des considérations juridiques sociales et économiques tout au long du processus,
- Réduire le risque de départ des employés lié à l'incomparabilité entre les profils d'emploi les besoins individuels et des valeurs organisationnelles,

¹ CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines, 4eme Edition Vuibert, paris, 1998, p88.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

- Ressourcer l'image de l'organisation comme bon employeur,
- Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressource humaine.

1.3.Motivations pour une décision de recrutement

Il existe des facteurs qui peuvent déclencher le besoin en recrutement chez l'organisation en question, ces facteurs peuvent varier d'une entreprise à une autre, mais de manière générale, ces raisons sont:

1.3.1. Le licenciement :

Le licenciement est la mesure par laquelle, agissant d'une manière unilatérale, un employeur met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié. On distingue différents types de licenciements :

Le licenciement collectif, le licenciement pour motif économique, le licenciement pour cause réelle et sérieuse et licenciement pour motif disciplinaire.

1.3.2. La retraite :

La retraite est la situation sociale et financière d'un individu qui, ayant atteint l'âge minimum requis, cesse son activité professionnelle, en général de manière définitive, et perçoit régulièrement un revenu sous forme de pension versée par l'Etat ou de ressources provenant de ses cotisations passées ou de son patrimoine.

1.3.3. La démission :

La démission est un mode de rupture du contrat de travail à l'initiative du seul salarié. Il a pour inconvénient de le priver des indemnités de chômage, ce qui n'est pas le cas s'il opte pour une rupture conventionnelle acceptée par son employeur.

2. Acteurs, canaux et types du recrutement

Une entreprise peut se charger elle-même de la recherche candidats. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants. A noter également que pour des postes spécifiques, l'entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement.

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

2.1. Les acteurs de recrutement

Dans le recrutement intervient plusieurs acteurs parmi eux on a :

2.1.1. Les cabinets de recrutement :

C'est une entreprise de services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement. Ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise.

2.1.2. Les chasseurs de tête :

Un chasseur de têtes est un consultant en recrutement de cadres de haut niveau (top management) qui recrute en général pour les grands groupes. Ils interviennent également lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques.

2.1.3. Les agences d'intérim :

Nommée aussi agence de placement ou agence de travail temporaire, c'est une agence qui met à la disposition d'une entreprise utilisatrice un salarié intérimaire pour une durée limitée. L'agence d'intérim peut être spécialisée dans un secteur d'activité ou être généraliste. Dans tous les cas, elle offre de nombreuses missions aux intérimaires qui ont les compétences nécessaires pour répondre aux exigences des entreprises concernées.

2.1.4. Le Pôle Emploi :

Est un intermédiaire entre l'entreprise et le demandeur d'emploi.¹

2.2. Les canaux de recrutement :

On peut distinguer deux canaux essentiels de recrutement qu'on peut résumer à travers le tableau ci-dessous :

¹ Chloé Guillot-soulez op.cit. p 41

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Tableau N°1 : Canaux de recrutement

Canaux formels	Canaux informels
<ul style="list-style-type: none"> – agences publiques (Pôle Emploi), agences pour l’emploi (par exemple, l’APEC pour l’emploi des cadres). – prestataires de services privés (agences d’intérim, agences de recrutement, chasseurs de têtes...). –bureaux de placement liés à des syndicats ou au système d’enseignement propre à chaque pays ; – publication d’offres d’emploi ; –participation à des forums (forums universitaires, forums emploi...) 	<ul style="list-style-type: none"> - cooptation par réseaux de relations familiaux, personnels, professionnels.

Source : Guillot-Soulez; la gestion de ressources humaines ; 2018 ; 11eme édition ; p40

2.3.Les types de recrutement :

Dans le recrutement on distingue deux types :

2.3.1. Le recrutement interne :

C’est le recrutement le plus utilisé par les entreprises, notamment dans le cas d’un recrutement pour des postes de haut niveau. Il s’agit d’offrir une promotion, de proposer une mutation à un salarié de l’entreprise ou d’intégrer un stagiaire.

Le recours à la source interne pour chercher des candidats présente des avantages et des inconvénients qu’on peut résumer à travers le tableau ci-dessous :

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Tableau N°2 : Avantages et inconvénients du recrutement interne

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Elle permet de créer un climat de travail favorable -Une méthode peu couteuse, car l'entreprise économise les frais de recherche externe. -Une période d'intégration et de formation plus limitée ; -Elle augmente le sens d'appartenance et de motivation chez les salariés. -Une minimisation du risque d'erreurs car les compétences du candidat sont connues de l'entreprise, ce dernier connaît l'environnement de l'entreprise et son marché 	<ul style="list-style-type: none"> -L'entreprise risque de perdre des candidats potentiels plus expérimentés et plus qualifiés se trouvant dans le marché extérieur. -La promotion interne peut amener la carrière du salarié à aboutir à un niveau d'incompétence, (principe de Peters promouvoir un collaborateur jusqu'à son niveau d'incompétence, on peut être un excellent n+1 et un mauvais n+2) -Elle restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives.

Source : BENSACI (Dounia), « la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises: étude de cas PROSPECT PLUS », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger 2009, p21

2.3.2. Le recrutement externe :

Il s'agit de trouver de nouveaux salariés à l'extérieur de l'entreprise. Généralement utilisé lorsque les compétences recherchées sont introuvables en interne. En effet pour effectuer une recherche externe, le chargé de recrutement doit avoir une connaissance suffisante du marché d'emploi et des canaux éventuels.

Comme la recherche en interne, cette méthode présente tant d'inconvénients que d'avantages. On peut résumer ces éléments à travers le tableau ci-dessous:

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Tableau N°3 : Avantages et inconvénients du recrutement externe

Les avantages :	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le potentiel de l'entreprise par de nouvelles compétences. - Rafrâichir les façons de faire en ajoutant de nouvelles méthodes de travail. - Introduire un effectif de jeunes diplômés et expérimentés. - Embaucher des candidats motivés et capables de s'intégrer facilement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel au recrutement externe, d'une manière excessive, pourra démotiver les collaborateurs qui verront leurs chances d'évolution disparaître au profit de nouveaux arrivants - C'est une méthode relativement coûteuse. - Il est difficile même en utilisant les meilleures méthodes de bien connaître la nouvelle recrue.

Source : BENSACI (Dounia), « la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises: étude de cas PROSPECT PLUS », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger 2009, p22

3. Les enjeux du recrutement :

Les enjeux du recrutement se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier, nous citerons ici les contraintes qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

3.1. La gestion :

sans une connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise, sans une analyse de l'organigramme futur, sans une planification sérieuse long terme des programmes, sans la connaissance de quelques notions en matière de roulement du personnel d'absentéisme, de départ à retraite de décès statistique tout recrutement devient hasardeux et ne comporte plus les règles de sérieux qu'il exige.¹

¹ GAVAND Alain « Le recrutement : enjeux, outil, meilleures pratique et nouveau standard » Édition Eyrolles, 2013, Paris, p 12

Chapitre 1: La gestion des ressources humaines et le recrutement

Une bonne gestion dans une organisation, avec planification du poste vacant, études des causes qui créent les mouvements du personnel etc.... assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

3.2.Les couts :

Le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, pour certaines catégories de poste, la période du recrutement s'étale souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, la préparation des actions des nécessaires pour atteindre les future candidats représentent des dépenses colossales qui dépassent la capacité de l'organisation à payer, la publication des annonces, faire appel a des spécialistes extérieurs prennent du temps et sont couteux pour l'organisation

3.3.Les syndicats :

L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage internet), mais quelques fois, il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe, parce que, la demande n'a pas été satisfaite de l'intérieur. Dans ce cas, les syndicats peuvent exiger de l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales. ¹

3.4.Salariés :

Si le salarié n'a pas les compétences requises, s'il ne s'adapte pas à la culture de l'entreprise, s'il ne s'intègre pas à l'équipe, alors la société sera moins réactive pour décrocher de nouveaux marchés et les honorer.

3.5.Couts de recrutement :

Représente un cout très important à l'entreprise qui est liées aux charges d'annonces et aux frais administratifs et aux frais de recherche de candidats et notamment aux frais de formation de la nouvelle recrue, et également le manque de productivité de salaries lorsqu'il est nouvellement embauché. Donc tous ces couts sont véritablement significatifs pour l'entreprise²

¹ PLAN Jean Michel, la Gestion des Ressources Humaines, Édition Economica, Paris, 2003, page 26.

² SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, page 227.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et compétence

Conclusion du chapitre

Le recrutement est fondamental au sein de la fonction Ressources Humaines .Il se définit comme la recherche de candidats en prenant en compte la nécessaire adéquation entre les besoins de l'entreprise et les profils des candidats .L'objectif étant que le recrutement soit un succès pour que l'insertion du candidat puisse s'assimiler à une greffe réussie Elle pourra soit recruter un chargé de recrutement par des outils traditionnels, soit via le Web.

Chapitre 2

Processus de recrutement et compétence

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Introduction du chapitre

. Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, il permet à l'entreprise de bénéficier des compétences dont elle a besoin.

Dans le processus de recrutement, on peut découvrir l'ensemble d'opérations qui s'articulent à plusieurs étapes, et cela pour faciliter la méthode et la façon d'appliquer ce dernier dans la pratique de gestion des ressources humaines, nous allons aborder le processus de recrutement avec ses différentes étapes jusqu'à sa concrétisation par un contrat de travail et en seconde lieu on va traiter la recherche et la gestion des compétences ses types et ses enjeux

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Section 01 : Les étapes de recrutement

Le processus de recrutement est l'ensemble des tâches à effectuer pour assurer le bon déroulement d'une action de recrutement. Il comporte quatre (04) étapes : allant de la préparation du recrutement jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise. Dans cette section, nous suivrons une à une ces différents étapes

Le tableau ci-après résume ce processus et le déroulement de ses diverses tâches :

Figure N° 03 : Processus de recrutement

Processus de recrutement		Objectifs
Étape 1: Préparation du recrutement	le besoin de l'entreprise	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Étape 2: Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de Recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Étape 3: Sélection	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

des candidats	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Étape 4: Accueil et intégration	Décision	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : Chloé Guillot-Soulez 2018 ; 11eme ; paris ; édition : p361.

Le processus de recrutement est un ensemble de tache qui se déroule comme suit :

1. La préparation du recrutement :

Cette première phase comporte les opérations suivantes : ¹

1.1.L'expression de la demande :

La demande émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. Son origine peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Elle est soumise au supérieur avant d'être envoyé à la direction des ressources humaines

¹ PERETTY J-M, op.cit, P213.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

1.2.L'analyse de la demande :

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

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à 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 doit être précise quant à la nature du contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou non). Celle-ci est généralement prise au plus haut niveau.

1.3. L'analyse du poste :

L'analyse du poste est une des clés de voute de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base). L'analyse du poste stipule la collecte des responsabilités et obligations et l'évaluation des informations. Elle s'attache :

- A ce qui est dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devait être).
- Aux tâches (non à la personne).

Chaque poste a des taches et compétences qui le recruté doit avoir :

1.3.1. La description de la fonction :

Lorsque le poste à pouvoir existe déjà, la description du poste doit correspondre à la réalité : Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de cette description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective.

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. 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.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une : évolution de l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et activités qui seront effectivement, celles du poste.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose.

La fiche de description d'un poste comprend plusieurs rubriques :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi.
- Situation dans la structure.
- Inventaire des attributions.
- Description des activités : information initiale, information complémentaire, schémas de références, élaboration du plan de travail, réalisation du plan de travail, circuit de communication ;
 - Marge d'autonomie.
 - Contrôle par le supérieur.
 - Moyens : humains, matériels.

1.3.2. La définition du profil :

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée** : cette rubrique reprend, entre autres, 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.

2. La recherche des candidats.

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et/ou sur le marché externe.

2.1.La prospection interne :

Après analyse, 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.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

- 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 externes¹.

➤ La prospection interne repose sur :

-L'existence d'un système d'information sur les postes à pouvoir : les entreprise se dotent d'un intranet emploi.

-L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels.

-L'existence de plan de succession et d'un organigramme de remplacement.

-L'existence de comité de carrière et revue de personnel.

La promotion interne présente des limites. Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste. Si il y'a un problème entre un employé et son supérieur il y aura un grand risque que la promotion interne ne se fait pas par rapport au processus mais pour vouloir se débarrasser de employé, en conséquence de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence. Ainsi, la promotion interne peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La promotion interne a des avantages réels : un temps de formation et d'intégration réduit, une économie du coût d'un recrutement externe, une stimulation des salariés à développer leurs compétences et des risques d'erreurs réduits.

2.2.La recherche des candidatures externes :

La recherche des candidatures externes revoie à ce qui suit :²

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail.

- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de » sang nouveau « et /ou pour rajeunir la pyramide des âges.

- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de poste de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

¹ PERETTI J-M, Op.cit, P68.

² PERETTI J-M , op.cit, P.70.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Après la préparation du recrutement, l'étape qui suit est l'annonce de ce recrutement. Il peut être adressé à des associations ou à des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet. Les associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offre d'emploi.

L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. Six points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- L'accroche
- La société, secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est conservé secret)
- La fonction : intitulé, objectifs, évolution, âge minimal.
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages.
- Le mode de contrat (CDI, CDD).

Les grands groupes, les entreprises qui ont une bonne image de marque indiquent leur nom en clair, sauf quand elles veulent éviter que la concurrence soit alertée ou que les cadres de l'entreprise prennent ombrage d'un recrutement extérieur. Des sociétés préfèrent ne pas révéler leur identité. Il en résulte une majorité d'annonces anonymes ou qui sont passées sous le nom d'une agence de publicité ou d'un cabinet de recrutement.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté dans la définition de la fonction proposée et des critères professionnels requis, elle aura des chances d'être lue et comprise par les candidats correspondant au poste. Au contraire, si les termes en sont vagues, un trop grand nombre de candidats avec une qualification parfois très éloignée de celle qui est nécessaire, se proposeront. Il est préférable de ne susciter par l'annonce que des candidatures bien adaptées.

Des agences spécialisées peuvent assister les entreprises dans la préparation de leurs publicités de recrutement.

- Le recrutement sur Internet Depuis 1997, le recrutement utilise Internet de façon croissante. Les entreprises diffusent leurs offres sur leurs sites internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites spécialisés sur les offres d'emploi qui mettent en œuvre une plateforme pour rencontrer des offres et la demande de travail. Ces sites, gratuits pour le candidat, sont des banques de données de CV, parfois faciles à remplir mais demandant parfois au candidat de 15 à 30 minutes. Les entreprises

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

payent pour la publication de leur offre et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.

- **Les autres moyens** : D'autre source se développent :

-Les stages, ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'étude débouchent sur une proposition de recrutement.

- La transformation de CDD en CDI. Constitue également une source de recrutement. C'est aussi le cas du recrutement définitif d'intérimaires.

-L'apprentissage et les filières en alternance permettent également de constituer un vivier dont l'importance croit avec le développement de l'apprentissage dans les grandes écoles et les universités.

3. La sélection des candidats :

Cette étape peut être définie comme étant : « un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales »¹. La sélection des candidats fait appel à trois (03) types de procédures :

3.1. Analyse de curriculum vitae (premier tri) :

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important. Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

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

¹ PERETT J-M, Op.cit, P267.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

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

La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien.

A l'issue du premier tri, une convocation à un entretien et /ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats non éliminés avec une présentation du poste et de la société. Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative. Lors d'un recrutement en ligne, le recruteur propose une liste de mots-clés et le moteur de recherche fait remonter tous les CV conformes disponibles dans la CV thèque.

➤ Le questionnaire(ou dossier de candidature maison)

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.

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

3.2.Les entretiens :

C'est l'ultime étape d'un processus de sélection ou plusieurs personnes peuvent intervenir :

3.2.1. Définition de l'entretien :

L'entretien est une situation de communication orale, composé de deux personnes, l'un est l'enquêteur et l'autre l'enquêté (plus rarement un groupe). Les données recueillies sont essentiellement des opinions, des motivations c'est-à-dire des informations qualitatives.

L'entretien de recrutement a un double but :

-Informé le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.

-Permettre au candidat de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

3.2.2. Types d'entretiens : Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien structuré qui se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré qui 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 validité¹.

3.2.3. Le déroulement des entretiens :

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewé ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

-L'accueil du candidat

- La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature ;

- La validation des compétences ;

- La vérification des caractéristiques de personnalité ;

- La présentation de l'entreprise et du poste ;

- La conclusion de l'entretien.

- **Les tests de recrutement** Ils ont pour objectifs de :²

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre – indications pour le poste.

- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois (03) catégories :³

¹ PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 11ème édition, 2003-2004, p. 97.

² PERETTI J-M et autre, op.cit, pp75à77

³ Ibid., P 78

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

a. Les tests de personnalité :

Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Appelés également questionnaires ou inventaires de tempérament, ils sont composés d'une série importante de questions fermées relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc.

b. La graphologie.

La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture, selon un code très empirique. Mais son emploi est très controversé. Cette méthode tente d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité. Leur interprétation très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

c. Les tests de situation.

Les tests de situation visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Pour conclure ce point, on peut dire que l'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- Leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis ;
- Leur fondement scientifique parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie) ;
- Leur capacité prédictive.

L'interprétation des résultats doit se faire par un spécialiste et respecter le code de déontologie des psychologues.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel. Au cours de l'essai, le candidat exécute un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Il s'agit de juger, dans un délai très bref, les capacités du candidat à un emploi exigeant une grande précision, une habileté particulière ou la maîtrise d'un outil (progiciel). L'employeur apprécie les capacités techniques du candidat sans porter un jugement sur sa personnalité.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

4. Concrétisation, accueil et intégration.

Cette phase passe par plusieurs étapes¹:

- **La décision.**

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

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

- **La négociation d'engagement.**

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise. 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.**

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

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.

- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

Les entreprises ont l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire, la périodicité du versement et la durée du travail (journalière ou hebdomadaire).

¹ PERETTI J-M et autres, op.cit, P75à77.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

La signature de contrat est obligatoire dans certains types de contrat comme :

- Contrat à durée déterminée ;
- Contrat de travail temporaire ;
- Contrat à temps partiel ;

Mais aussi des contrats qui contiennent des conditions spécifiées comme : déplacement, clause de non-concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse, clause d'exclusivité, clause relative aux interventions de salarié, clause de responsabilité personnelle, etc.

- **L'accueil.**

Une fois la décision de recruter le candidat prise, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de son intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

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

Il consiste à 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.

Le rôle de tuteur est vérifié en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser rapidement possible avec son milieu de travail et fournit toutes documentations utiles. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

- **L'intégration.**

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

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois, par exemple.

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. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision. Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Section 2 : Aperçu sur la compétence

Avec le développement économique et technologique des organisations, avoir un diplôme n'est plus suffisant pour être professionnel. Un employeur attend de l'individu qu'il sache mobiliser ses ressources en situation de travail. Être professionnel, c'est savoir agir de manière relativement autonome dans des situations complexes et changeantes. C'est pourquoi on parle à présent de compétences en situation de travail, et pas seulement de diplôme ou de qualifications acquises en formation initiale pour occuper un poste.

Dans la présente section, nous présentons l'historique et définition de compétences et les éléments qui constituent la compétence et ses types ainsi que sa pratique.

1. Historique, évolution et définition du concept des compétences

Le terme compétence est un nouveau terme dans ce premier titre on présente son historique et son développement.

1.1. Historique et évolution de compétence

En 1994, PRAHALAD et HAMEL¹ nous ont fourni la constatation suivante : « Durant les dix dernières années, le champ de la compétitivité a dramatiquement changé ». Ils parlaient du changement qui touchait le champ de la GRH à partir du milieu des années 80, où on a basculé d'un mode de gestion mécaniste focalisé sur les procédures, les consignes et le travail prescriptif, à une logique de gestion dont les principaux axes s'orientent vers la flexibilité et l'innovation².

C'est ainsi qu'on a assisté à la dérive progressive de la notion de qualification au profit du concept de la compétence professionnelle. Ce dépassement des mots clés a été à l'origine de l'émergence de nouvelles méthodes de gestion³.

Les gestionnaires de la ressource humaine à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver et renforcer les avantages concurrentiels, ils sont accordés une très grande importance à l'aspect humain, on cherche des nouvelles méthodes de travail réflexibles. Ils se sont alors intéressés de plus près aux compétences de l'individu et celle de l'équipe.

¹ Coimbatore Krishnao Prahalad, né le 8 août 1941 à Coimbatore et décédé le 16/04/2010 à San Diego, est Maître de conférences de stratégie d'entreprise spécialisé dans le management et l'économie. Gray Hamel est le président-fondateur de [Strategos](#), cabinet international de [conseil en management](#) basé à Chicago.

² RAJHI OUESLATI (S), thèse de doctorat en sciences de gestion, SIRH et identification des compétences, Université d'Angers, 2010, P 32

³ Fabien Toranzo et autre Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives « 2006/4 (N° 87) », pages 16 à 24

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

1.2. Définition de compétence :

La notion de compétence fait l'objet de discours et de pratiques variées, l'objet de nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employée de façon très diverse, elle se décline dans le contexte de l'entreprise par plusieurs discours et pratiques.

La première définition de l'AFNOR stipule que la compétence est ce qu'une personne met en œuvre lors de son activité professionnelle pour résoudre un problème réel dans son environnement professionnel, c'est à dire ses enjeux, ses pressions, ses distorsions et ses anomalies.

Pour Jean-Marie PERETTI définit la compétence comme : « les savoir ou connaissances spécifiques, les savoirs mis en pratique, le savoir-faire, les aptitudes, l'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités, l'envie et la volonté de mettre en œuvre ses compétences et les développer¹ »

Guy le Boterf propose quant à lui une autre définition : « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ».

On peut dire que la compétence est le savoir que la personne possède à un moment donné pour résoudre un problème.

- Plusieurs traits caractérisent la compétence, nous pouvons citer entre autres :
- La compétence n'est pas la connaissance.
- -La compétence appartient aux employés et non pas aux postes.
- Il a un rapport direct à l'action : parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action.
- La compétence est toujours contextualité et le contexte est déterminant pour exprimer la compétence particulière d'un individu.
- La compétence est observable et examinable lors d'une situation.
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité².
- En général, la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :
- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action. - Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.

¹ PERETTI (J-M), Tout DRH, édition d'organisation, France, P 166

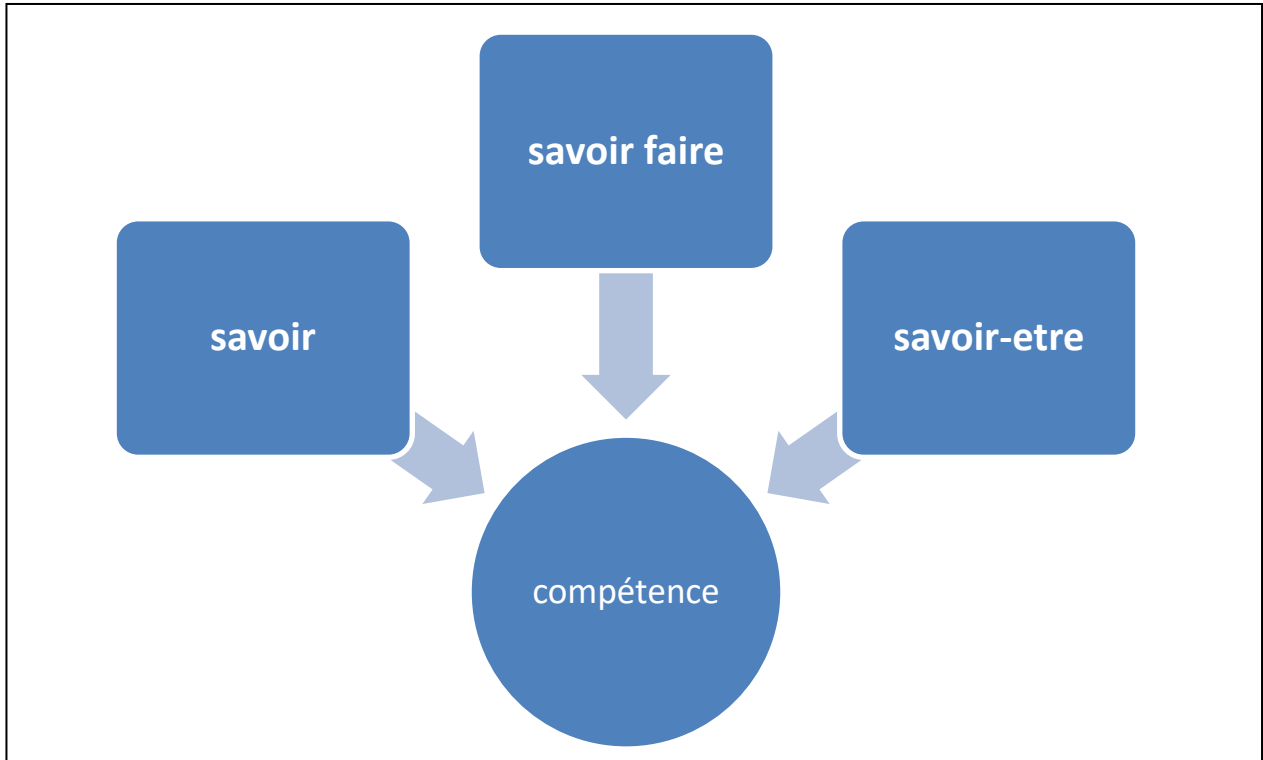
² Annick Cohen, « toute la fonction Ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, p 132.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

1.3. Les éléments constitutifs de la compétence :

La compétence est un ensemble d'éléments qui se réunit dans ce schéma ci-après :

Figure N° 04 : les trois dimensions de la compétence



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, p 23.

Savoir Tout être humain détient un savoir. C'est-à-dire « l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder, il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques »¹. Le savoir possède surtout la précieuse qualité d'être utilisable et communicable. On peut dire que le savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

Savoir-faire : Les savoir-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail. Le savoir-faire est défini comme « la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques, il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées »². Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action et relève de l'expérience du terrain.

¹ Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013, p228.

² Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9, www.anfh.fr.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.

Savoir être : Le savoir-être c'est l'ensemble d'habilités de différentes natures permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexes .le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience. Pour Botref (2008), c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autre types de savoir et de les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance « Le savoir être induit un jugement sur la personnalité ».en effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tel (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à a la compétence c'est pour ça chaque individu à sa façon de se comporter

2. Les types de compétences

La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).

2.1.La compétence individuelle (professionnelle)

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification¹.

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle disent qu'elle n'est pas un concept abstrait, elle est identifiée par sa mise en œuvre dans des situations réelles de travail, ainsi pour Cécile Dejoux «la compétence individuelle est combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitude, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »².

De façon générale, nous disons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et à se développer. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge.

¹ Cecile, dejoux, op.cit., p10

² Idem, p10

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

2.2. Les compétences collectives (équipes)

Les compétences collectives sont aussi essentielles que les compétences individuelles, car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. Pour LEBOTERF : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »¹.

En effet, la compétence collective est une conception liée à la dynamique qui se crée au sein d'une équipe, à la synergie et à la mise en commun des compétences individuelles, aux règles collectives de fonctionnement qui permettent à différents individus de travailler ensemble efficacement. Alors on peut définir la compétence collective comme un savoir de l'entreprise qui est né à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles. Cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ses concurrents, ainsi l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

2.3. Les compétences stratégiques (organisationnelles)

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans l'années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle². La compétence stratégique de l'entreprise est également appelée compétence fondamentale ou compétence clé. « Il s'agit selon G.Hamel et C.K. Prahalad (1995) d'un ensemble de plusieurs savoirs et savoir-faire. Pour ces deux auteurs, cette compétence stratégique revêt une dimension collective. Ils la qualifient de fondamentale par trois critères : les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marches de l'avenir. Les compétences clés se situent dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Elles contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation de l'avenir. Elles peuvent être de trois sortes :

- Les compétences technologiques: il s'agit de compétences à la base du développement des technologies et de leur industrialisation dans l'entreprise. Elles donnent lieu le plus souvent à ce qui s'appelle le plan stratégique de l'entreprise.
-

¹ Maurice. T, C. deJoux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012, p160.

² Cecile, deJoux, op.cit., p24.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

- Les compétences de métier : elles sont liées à la maîtrise soit des activités d'une fonction de l'entreprise, soit d'une technique donnée, et correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.
- Les compétences de processus : ces dernières sont plutôt attachées à la maîtrise d'un « enchainement » au sein d'un processus de travail de l'entreprise de nature technologique ou administrative ou managérial ; elles sont transversales à plusieurs fonctions et structures et sont indispensables »¹

3. Enjeux et pratique de la compétence au sein d'une organisation

Les compétences permettent à l'organisation de pérenniser le savoir ou le savoir-faire. L'organisation qui a pris soin de recueillir les connaissances et les expériences de ses salariés sera moins pénalisée en cas de départ de l'un d'eux, elle ne subira pas de perte de compétences lors des démissions ou des départs en retraite.

Les compétences permettent aussi de diffuser les informations afin d'améliorer la compétitivité de l'organisation, elles permettent d'éviter la répétition d'erreurs, d'augmenter la capacité d'innovation de l'organisation en améliorant sa réactivité et adoptant une organisation plus efficiente...etc.

Pour le personnel, la mise en valeur des compétences est un bienfait, car cela va améliorer sa motivation et son efficacité dans le travail, et d'être mieux rémunéré si la motivation financière est prévue en fonction de son apport à l'enrichissement de la banque de données de l'organisation.

3.1. Enjeux de la compétence

Les compétence a des buts adéquat avec la stratégie de l'entreprise on peut citer :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié.
- Optimiser les savoirs ;
- Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données ;
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir ;
- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.²

¹ M. Matmati, M.le berre, « moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise », Édition liaisons, 2005, p123.

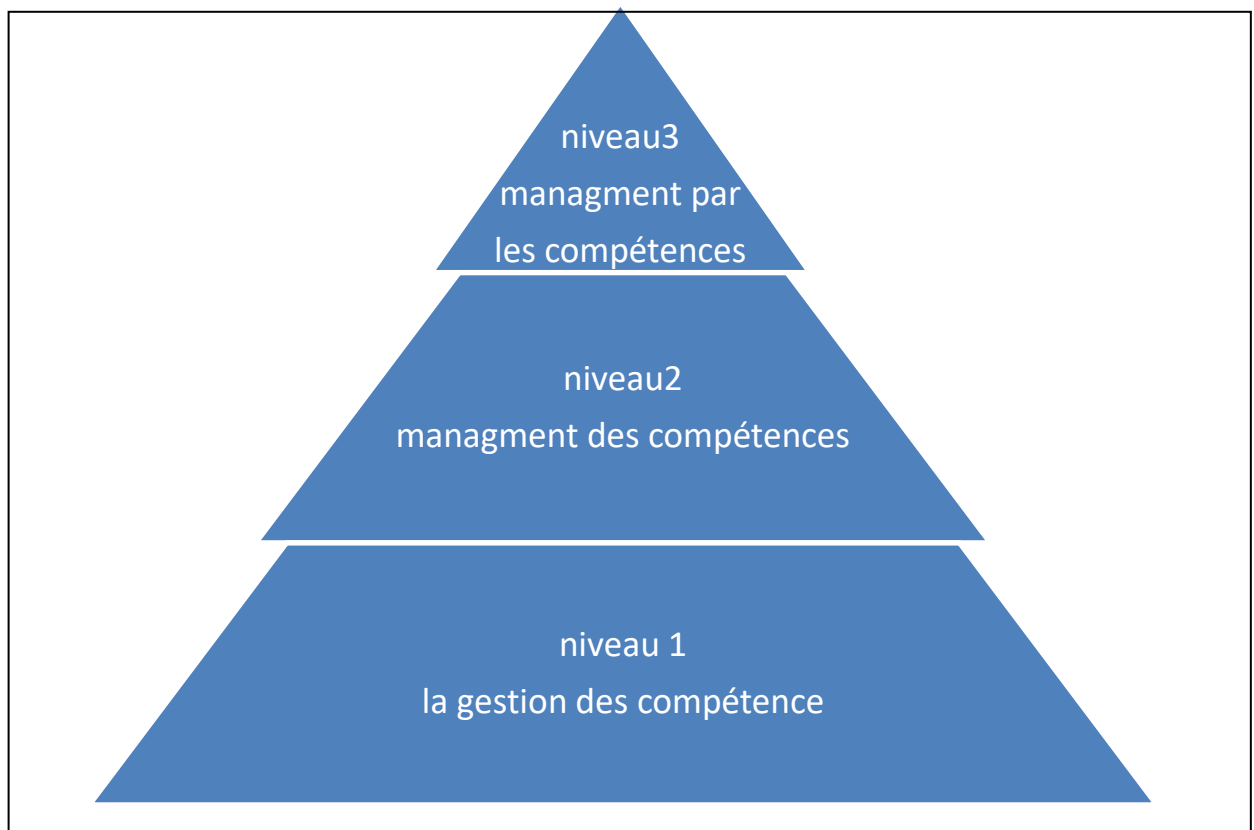
² VERN (C), l'évaluation des compétences, édition liaisons, Paris, 2002, P 38

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

3.2. Différentes pratiques de la compétence :

La notion de compétence est devenue centrale en RH et a donné lieu à des démarches de gestion des compétences. L'expression même « gestion des compétences » paraît claire, en réalité, elle cache une grande diversité dans les pratiques mises en œuvre. Celles-ci montrent que les objectifs visés et les effets attendus d'une telle gestion peuvent être différents d'une entreprise à l'autre. En effet, la notion de compétence doit servir les responsables de l'entreprise à faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de gestion. Ce qui a fait naître de nouvelles orientations, dans le domaine des ressources humaines, on parle alors de la gestion des compétences, gestion par compétences, management des compétences, etc. Annick Cohen et Annette Soulier soulignent¹ que la logique de gestion des compétences prend progressivement dans les entreprises, mais selon des modalités très diversifiées, les pratiques varient et peuvent aller de la simple analyse des emplois à une réflexion stratégique. Ils ont schématisé cette logique par cette pyramide de trois étages qui figure ci-dessous :

Figure N°05 : Pratique de la compétence



Source : Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par les compétences », édition liaison, 2004, p22

¹ Annick Cohen, Annette Soulier, 2004, op.cit., p23.

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

3.2.1. La gestion des compétences

Ce premier niveau de base est plutôt descriptif constitué de deux catégories : la compétence technique directement liée au métier et les compétences transversales utiles dans les emplois. Il a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences et la motivation nécessaires afin d'aboutir à une adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (hommes et femmes)¹.

3.2.2. Le management des compétences

Ce niveau aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1. Il permet d'améliorer la performance des équipes, mais cette démarche n'a de sens que si elle est intégrée dans la politique générale de l'entreprise et si elle fournit les moyens à la direction générale de contribuer à la réalisation de sa stratégie.

3.2.3. Le management par compétences

Il s'intéresse principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Il se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise. Les compétences stratégiques de l'individu sont celles qui assurent son employabilité tout au long de sa carrière et les compétences stratégiques de l'entreprise se situent à tous les niveaux hiérarchiques d'emploi et elles sont composées des macros compétences, compétences collectives et compétences endormis.

¹ Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par les compétences », édition liaison, 2004, p24

Chapitre 2 : Processus de recrutement et la compétence

Pour conclure, le processus recrutement est de la responsabilité de la direction des ressources humaines de vérifier que la conformité et l'efficacité du processus sont en ligne avec les directives et les objectifs fixés.

Le processus de recrutement se définit comme la recherche de candidats en prenant en compte la nécessaire adéquation entre les besoins de l'entreprise et les profils de compétence

Conclusion du chapitre

En conclusion, nous constatons qu'il est dans la nécessité qu'une entreprise dispose d'un bon processus de recrutement et des méthodes adéquates pour arriver à rassembler les compétences qualifiées pour les postes vacants, et toute compétence reste virtuelle si elle n'est pas mise en pratique, cela suppose l'exercice d'une activité professionnelle, le plus souvent dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation qui ont également des compétences, des objectifs et des stratégies qui assurent leur compétitivité.

A ce stade, nous avons abordé tous les concepts qui constituent notre thématique, à présent nous passons à l'étude de cas.

Chapitre 3
Etude de cas au sien de
NAFTAL

Introduction :

Après avoir rassemblé les connaissances théoriques, les avoir traité autrement dit « acquérir le savoir » et organiser notre étude théorique en deux chapitres, on passe à présent au troisième et dernier chapitre, le cas pratique qui concerne la présentation de l'entreprise nationale NAFTAL et ses fondements et analyse des résultats obtenus à travers l'étude pratique afin d'apprécier les résultats finaux, nous permettant ainsi soit de confirmer nos hypothèses posées dans la problématique initiale ou de les infirmer.

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et de sa branche commercialisation

1. Présentation et stratégie de l'entreprise NAFTAL

Lorsque l'Algérie est devenue indépendante, l'état algérien voulant construire une industrie pétrolière et gazière a créé SONATRACH EN1962 En 1982, SONATRACH a donné à dix-sept entreprises, elles-mêmes ne se consacrent plus que l'amont pétrolier, la liquéfaction du gaz naturel, le transport par canalisation et l'exportation des hydrocarbures. Le reste des activités du secteur des hydrocarbures a été organisé en entreprises on trouve NAFTAL SPA

1.1.Historique de l'entreprise NAFTAL :

NAFTAL est issue de la restructuration de la SONATRACH en 1982.

Elle avait un statut d'entreprise publique économique et depuis 1997 elle est devenue une S.P.A, filiale à 100% de SONATRACH.

NAFTAL est la plus grande filiale du Groupe SONATRACH et la deuxième entreprise algérienne de part son effectif, son chiffre d'affaires et son capital de 15.650.000.000.00 DA. La société compte 30.000 travailleurs et enregistre un chiffre d'affaires moyen de deux milliards et demi de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits aviation et marine, les Lubrifiants et pneumatiques, les bitumes.... etc.

L'entreprise E R D P (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) à été crée par décret N°80 - 101 du 6 Avril 1980, modifié et complété par le décret N° 83 -112 du 05 février 1983 et N° 87 - 189 du 27 aout 1987 portant restructurations de NAFTAL; elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des mines. L'entreprise ERDP /NAFTAL est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits : CLP (carburant, lubrifiant, pneumatique), GPL (gaz de pétrole liquéfié) et BTM (bitumes).

- L'ERDP est entrée en activité le 01 Janvier1982.
- En 1987: L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux (02):
 1. **NAFTEC**: entreprise chargée du raffinage du pétrole, elle a pour mission d'organiser, gérer promouvoir et développer l'industrie de raffinage.
 2. **NAFTAL** : chargée de la commercialisation et la distribution des produits

pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer le réseau de la distribution.

- A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% du groupe SONATRACH.

Son capital social est fixé à la somme de 6.650 millions de dinars; il est divisé en six cent soixante cinq actions d'une valeur de 10 millions de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenues par SONATRACH.

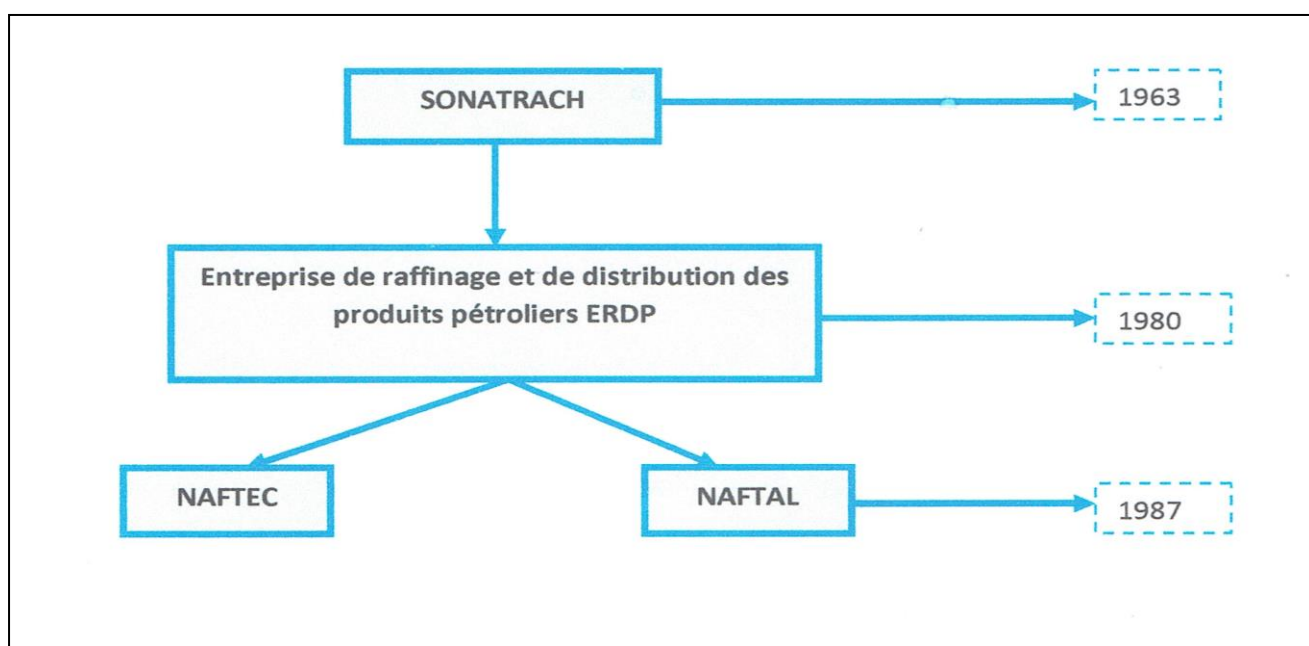
Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004, date de la dernière modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les une des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de:

- ✓ NAFT : Pétrole
- ✓ AL : début Algérie

On peut résumer l'évolution de la création de NAFT AL à travers la figure suivante :

Figure 06 : Création de la société NAFTAL



- **Label** : NAFTAL en arabe et en français appellation composée de deux mots: Naft-Aldjazair ou Naft-Algérie.
- **Les cinq lignes** : qui représentent les cinq branches issues de la réorganisation interne en 2004 en Branches d'activités à savoir ; Branches carburants, Branche commercialisation,

Branche GPL, Branche LPB (lubrifiant, pneumatique & bitumes) Branche activités internationales et partenariat.

• **Deux couleurs :**

-**Le bleu:** pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.

-**Le jaune :** pour le fond du logo, symbole du sérieux.

1.2. Objectifs, missions et stratégie de l'entreprise

a) Objectifs :

- Conforter les activités principales que sont: la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL.
- Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence.
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution.
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

b) Missions de La société :

NAFT AL est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfûtage du GPL, le stockage, la distribution, le transport et la commercialisation des produits pétroliers.

Donc les missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de consommation et de distribution des produits pétroliers.
- Stocker, Transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Procéder à toute étude de marché d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale rationnelle des infrastructures.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise

conformément à la réglementation.

c) La stratégie de NAFTAL :

Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités
- La fidélisation de sa clientèle
- La mise en place d'un politique marketing et de communication
- Le dimensionnement de l'activité au niveau national
- Le redéploiement des activités au niveau international
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques
- **Tableau N°5 : Les moyens de NAFTAL**

Potentiel humain	Potentiel matériel	Infrastructures
Il est de 30231 salariés dont : 24002 agents permanents répartis en : 25% de cadres 35% maîtrises 40% exécutions 6229 agents temporaires.	1072 tracteurs routiers 1078semi-remorques citernes 56semi-remorques bitumes 20 remorques ravitailleur 196semi-remorques plateaux 09 remorques plateaux 455 camions citernes 04 camions ravitailleurs.	15 Unités Bitumes ; 42 Centres emplissages GPL 52 Dépôts Relais GPL. 30 Centres Aviations. 1911 Stations-services. 6 Centres Marines. 59 Dépôts relais de stockage GPL

2. Organisation générale de l'entreprise NAFTAL

La nouvelle restructuration de la macro-organisation de NAFTAL date de 2015. Cette réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel. Ainsi, ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et la

préparer à évoluer.

Le schéma de l'organisation générale de l'entreprise, figurant au niveau de l'annexe N°3, fait conclure que le mode organisationnel est inspiré de l'organisation fonctionnelle.

D'après ce même schéma, il apparait que NAFTAL est organisée en trois (03) niveaux comme suit:

- a) La Direction Générale;
 - b) Les Directions Fonctionnelles ;
 - c) Les Directions exécutives
- a) **La direction générale** : est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais de ses directions exécutives et centrales.
- b) **Les structures fonctionnelles** sont composées de :
- Directions exécutives
 - Directions centrales
 - Directions de soutien.
- **Les directions exécutives** chacune dans son domaine d'activité est chargée de :
- Définir la politique et la stratégie de la société ;
 - Anticiper les tendances ;
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle
- **Les directions centrales** : Ce sont des centres d'expertises pour les activités de recherche et de développement, d'audit, de procédure et de contrôle de gestion, de la HSEQ ... etc.
- **Les directions de soutien** : Sont chargées de la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de l'entreprise.
- c) **Les Directions Exécutives** : Ces structures ont pour rôle principale de conseiller et d'assister, elles recouvrent les fonctions suivantes : la recherche, le contrôle et le marketing.

Les familles des produits sont réparties en trois branches d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale comme suit :

- **La branche GPL**
- **La branche carburant**

- **La branche commercialisation**

Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de l'entreprise.

BRANCHE GPL : elle a pour mission

- Enfûtage du GPL vrac
- Commercialisation du GPL vrac
- Cette activité atteint des pics saisonniers pendant l'hiver (activité à son maximum avec des équipes de 3x8) dont la préparation commence pendant l'automne.

BRANCHE carburants :

C'est une activité continue tout au long de l'année, « *travail non-stop* » même pendant les jours fériés. Au niveau de cette branche il existe une direction commerciale qui a pour mission de:

- Coordonner l'activité des différentes unités (districts et agences commerciales).
- Définir une stratégie de commercialisation qui permettra de consolider et de développer les parts de marché de la société
- Assurer la régulation de l'approvisionnement interrégional
- Elaborer les études et les programmes de développement
- Assurer avec l'assistance des directions ressources humaines et études prévisions et planification, la gestion des ressources humaines et le suivi des performances de la branche

BRANCHE Commercialisation : Chargée de la distribution (transport) et de la commercialisation des carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes, GPL/C et la gestion du réseau station service à travers le territoire national.

Pour conclure ce second point, on peut dire que les avantages de cette organisation pour Naftal se résument comme suit :

- Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente.
- Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts

3. Présentation de la branche commercialisation de NAFTAL

Dans ce point on va présenter les missions de la branche commercialisation ainsi les districts de NAFTAL.

3.1.Missions de la branche commercialisation

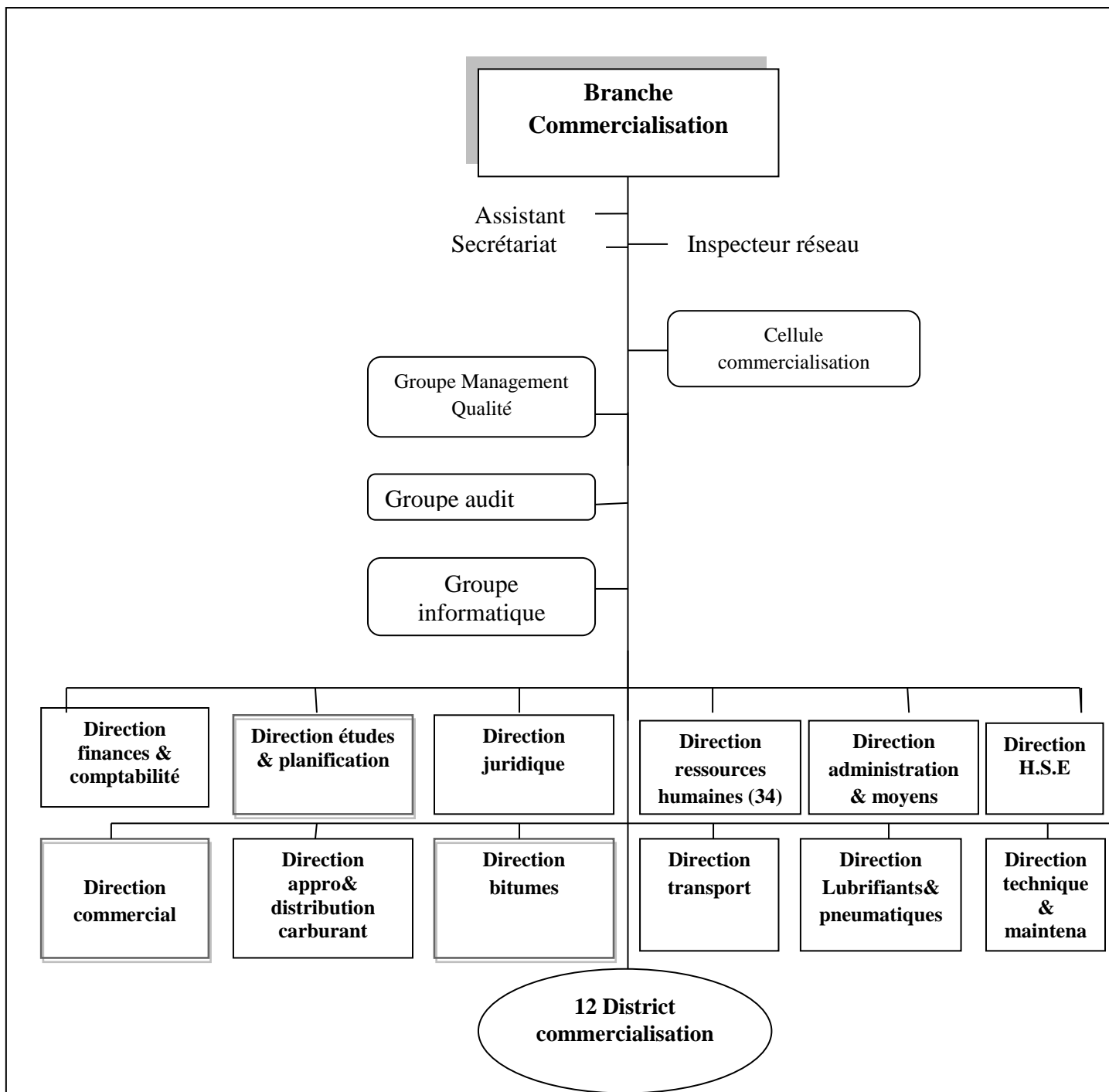
La branche commercialisation est chargée de la : commercialisation des carburants, lubrifiants, produits spéciaux, bitumes et pneumatique ainsi que des prestations de services sur l'ensemble du réseau point de vente comme :

- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et de marketing du réseau
- Contrôler, suivre et développer la gestion du réseau commercial en gestion directe (GD)
- Procéder à des inspections régulières pour s'assurer de la qualité de services, du respect des normes de sécurité et de gestion.
- Evaluer et procéder à l'achat des équipements nécessaires à la maintenance et a la rénovation du réseau.
- Elaborer et mettre en œuvre une politique de développement, conversion et d'utilisation du GPL /C
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, lubrifiants pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs & autre clients)
- Définir le plan de production par station et par centre de conversation et en suivre l'exécution.
- Veiller, avec l'assistance de la direction finances, à l'équilibre financier de l'activité réseau et le cas échéant, recommander et mettre en œuvre les mesures correctives.
- Mettre en place une gestion centralisée du réseau (intranet)
- Analyser, consolider et recommander à l'approbation de la hiérarchie les plans et budgets de fonctionnement et d'investissement de la branche.

- Exploiter, réhabiliter, moderniser et développer les infrastructures de stockage bitumes, lubrifiants & pneumatiques, le réseau de stations-service et les moyens de distribution.
- Participer à la mise en place d'un système de gestion et de développement des ressources humaines qui en assure une utilisation rationnelle.
- Participer à l'élaboration d'un plan de formation à moyen et long terme intégrant l'évaluation technologique et la technique de gestion moderne dans le domaine de la commercialisation des carburants.

Ces missions sont accomplies par une organisation qui prend la forme suivante :

Figure N°07 : Organigramme de la branche commerciale



Ce tableau ci dessous représente les différentes districts de branche commercialisation

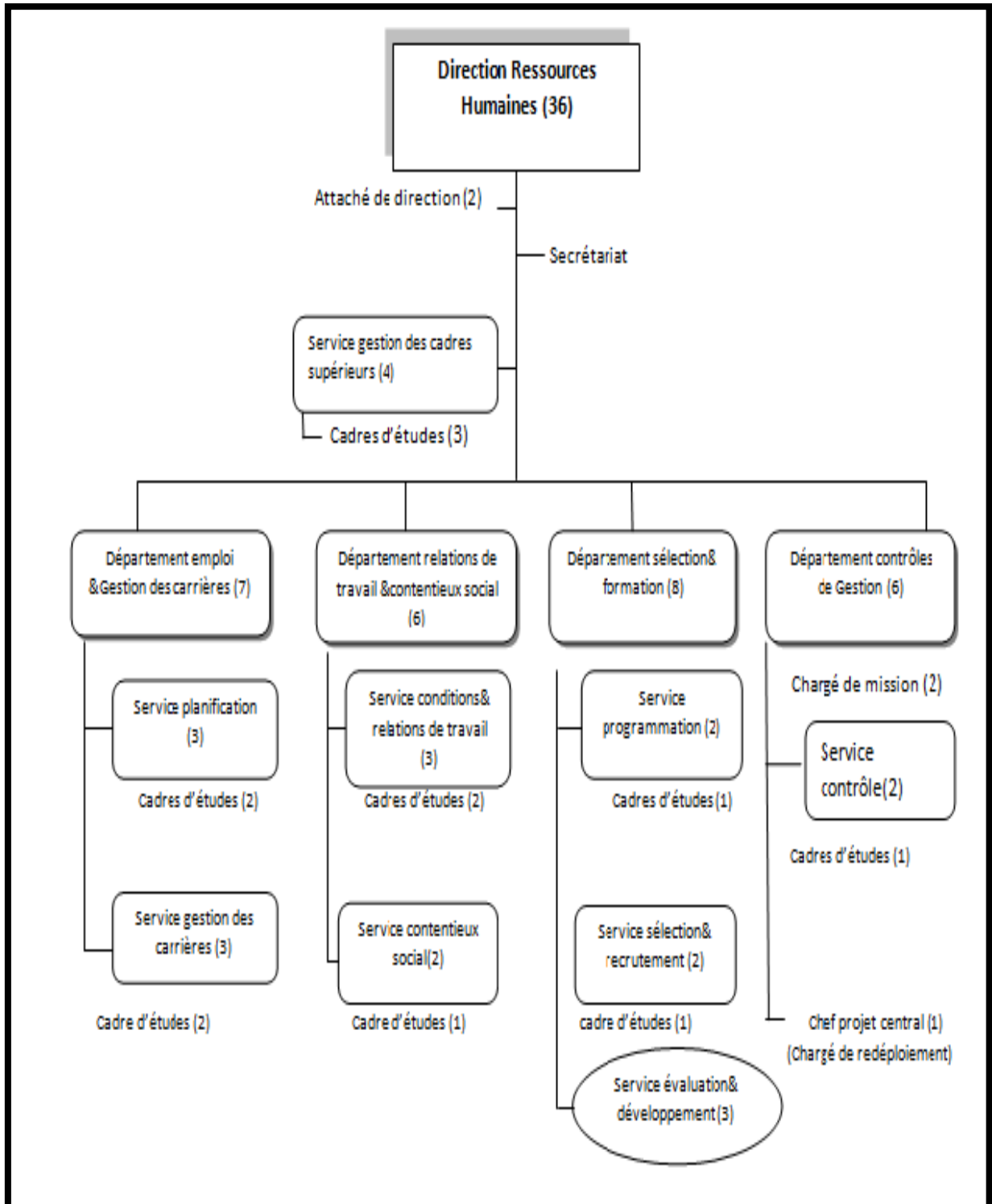
Tableau N°06 : Liste des districts commercialisations :

DISTRICT	ATELIERS
ALGER	HUSSEIN DEY
	A.L.N
	BOUIRA
ANNABA	ANNABA
	CONSTANTINE
	O.E.B
	GUELMA
BISKRA	BISKRA
	BATNA
	EL OUED
CHLEF	CHLEF
	TIARET
MEDEA	MEDEA
	BLIDA
	DJELFA
SAIDA	SAIDA
	MASCARA
SZTIF	SZTIF
	B.B.A
S.B.A	SIDI BEL ABBES
	ORAN
	MOSTAGANEM
TEBESSA	TEBESSA
TIZI OUZOU	TIZI OUZOU
TLEMCEN	TELEMCEN
GHARDAIA	LAGHOUAT
	OUARGLA

4. La direction des ressources humaines :

La direction RH ce présente comme suit :

Figure 08 : Organigramme de direction des ressources humaines



- Le département de recrutement est très loin de la direction des ressources humains qui provoque une communication rigide
- Manque de coordination entre le département d'emploi & gestion et le service de recrutement qui peut engendre des difficultés de l'expression de la demande.
- Le service de recrutement est très proche de terrain ainsi l'attachement avec le service de formation qui résulte une connaissance parfaite des candidats les plus appropriés aux postes et les sélectionnés.

➤ **La Direction Ressources Humaines a pour missions de :**

- Définir et mettre en œuvre la politique de gestion et de développement des ressources humaines.
- Définir la politique salariale de la branche et en contrôle l'application.
- Planifier le développement des carrières de l'ensemble du personnel.
- Veiller à la stricte application des procédures, textes législatifs et réglementes régissant les relations de travail.
- Elaborer le programme de formation en relation avec les objectifs de la branche et en tenant compte du plan de modernisation des installations.
- Veiller à l'instauration et au maintien d'un bon climat social au niveau de la branche.
- Veiller à l'application de la politique salariale définie par la société.
- Assurer la gestion administrative du personnel de la branche dans le cadre des dispositions l'égales, réglementaires et conventionnelles de la société.
- Conduire des actions d'amélioration des conditions de travail de la santé et de l'hygiène sur les lieux.

Section 2 : présentation et analyse des résultats.

Cette présente section a pour objet d'apporter des éléments de réponses directes à nos interrogations. Pour se faire, nous avons procédé à une collecte de données à travers un entretien semi-directif que nous avons mené auprès de manager opérationnel de l'entreprise, puis en utilisant un questionnaire destinés aux employés de cette dernière afin de compléter cette étude.

1. L'étude qualitative par entretien :

Afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement du processus de recrutement au sein de la branche commercialisation face aux exigences environnementales dans lesquelles l'entreprise évolue et apporter des réponses à notre problématique, nous avons jugé primordial de nous entretenir avec les managers opérationnels de l'entreprise.

L'entretien est une technique qui porte exclusivement sur l'information verbale. Considéré comme l'une des méthodes qualitatives de collecte d'information dans la recherche scientifique, il permet de :

- collecter les idées et les données qualitatives nécessaires pour mieux cerner notre étude;
- connaître les opinions et sentiments des intervieweurs.

Déroulement de l'entretien

L'entretien effectué a eu lieu au sein de la DRH de l'entreprise à l'aide d'un guide d'entretien¹ (élaboré sur la base de notre revue de littérature) avec le chargé de recrutement qui a été disponible tout le temps durant toute la période de notre stage.

L'entretien mené était semi-directif et a duré une heure et demie, en posant des questions simples et précises pour recenser toutes les informations dont nous avons besoin pour notre enquête. L'entretien avait pour objectif : premièrement, de remplir le guide d'entretien élaboré à cette fin, et deuxièmement, nous assurer des réponses à toutes les questions ouvertes de façon transparentes et fidèles aux pratiques de l'entreprise. Cette entretien nous a permis de nous rapprocher le mieux possible de la réalité de l'entreprise et de constater la place et l'importance des recrutement chez la branche commercialisation de Naftal.

¹ Voir l'annexe N°2 pour la consultation du contenu du guide d'entretien.

A la fin de la rencontre, nous leurs avons demandés de nous remettre la documentation utilisée dans le processus de recrutement.

1.1. Corpus de données obtenu

Après avoir mené notre entretien, nous avons retranscrits manuellement l'ensemble des données collectées (car nous n'avions pas obtenu l'autorisation d'enregistrer la conversation).

Le corpus de données obtenus apparait dans l'illustré ci-dessous :

1. Qu'est ce qui motive vos décisions de recrutement ?

La première étape d'un processus de recrutement est l'identification des besoins.

Les chefs de structures émettrices:(Structures de la branche com, District, Centre bitume, UNM centre, Direction siège).envoient le manque d'effectif auprès du chef département chargé de l'emploi qui analyse ce besoin. La demande de recrutement est adressée à la DRH de la branche commercialisation qui va se charger par la suite de la concrétisation du recrutement. La DRH réceptionne les besoins de recrutement et met un plan de recrutement.

Ce qui motive le recrutement c'est par priorité : Remplacement de départs définitifs, Mutation inter-unités, déficit, promotion, rappel des employés mis à pied d'enseignements, rotation des postes.

2. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment procédez-vous pour la préparation de l'opération de recrutement.

Chaque poste a une fiche de poste qui décrit ses mission et activités et ses responsabilités ; les fiches de postes sont mises à jour de façon régulière car cela prouverait que l'entreprise elle-même est à jour dans son activité. Le profil idéal est différent d'un poste à au autre il est intéressant de recruter un candidat ayant de l'expérience, mais également intéressant de recruter quelqu'un ayant du potentiel et compétent même s'il ne possède pas d'expérience professionnelle dans le domaine. Le profil idéal est celui qui se rapproche le plus de la fiche de poste.

En fait, il n'y a pas de méthodes ou d'outils uniques ou universels pour tous les recrutements. La méthode et moyen utilisé dépendent du poste et du profil recherché ; par exemple, il est

préférable d'utiliser l'ANEM pour les postes de manœuvre et d'utiliser la plateforme de l'entreprise pour les postes à responsabilités.

3. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment vous faites pour conduire une opération de recrutement soit comment vous faites pour rechercher les candidats ?

L'entreprise Naftal préfère la prospection interne donc le recrutement interne ; Pour les postes clés NAFTAL recrute les employés qui sont déjà au sein de l'entreprise

La première étape est le lancement de l'offre d'emploi a travers toutes les structures de l'entreprise. Si on reçoit des candidats on traite les dossiers si on ne reçoit pas de candidatures on relance l'annonce pendant un mois, si on ne reçoit encore rien ou si les profiles ne sont pas adéquats, on lance un recrutement externe par le bais de L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) ; et si l'ANEM ne satisfait pas cette demande le recruteur utilise la plateforme des candidatures refusée et aussi la consultation des candidatures spontanées représente aussi un moyen pertinent dans notre recrutement plus rarement par la presse.

4. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment vous faites pour sélectionner les candidats ?/ Quels sont les critères de sélection sur lesquels vous vous basez pour recruter ?

Les critères de sélection de candidat est la compétence ainsi que leur expérience dans le domaine et les formations et diplômes obtenus. On rajoute que l'âge, la motivation, la disponibilité et le niveau d'instruction, la capacité d'adaptation à la politique de l'entreprise, sont aussi des critères importants.

5. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment procédez-vous pour faire réussir l'intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise.

L'intégration des nouvelles recrues se fait par une journée de présentation. Son responsable directe le présente à ses collègues et pour améliorer son intégration dans le métier il subit un suivi régulier de son responsable directe.

6. Que signifie d'après vous la compétence ?

La compétence par définition est le savoir, le savoir-faire et la savoir-être.

Actuellement en parle de savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir une qualité de ce que on appelle les postures ou les talents qui se mesurent par le degré de motivation, d'implication et la capacité d'accepter le changement et d'adhérer aux changements par ces capacités managériales et transversales.

7. Pensez-vous que le seul critère de compétence suffit pour recruter un candidat ?

Ce critère à lui seul ne suffit pas même s'il représente l'un des critères à prendre en considération lors des recrutements. Pour un recrutement réussi, il y a un ensemble de critères, on ne peut pas se baser sur un seule critère comme la compétence ou le diplôme. Par exemple, pour le recrutement d'un manager il faut des compétences managerielles et expérience ; pour un poste d'exécution nous ne prenons pas en considération l'expérience ou l'ancienneté du candidat dans le domaine.

8. Que pensez-vous du processus de recrutement adopté au sein de l'entreprise ?

La politique de recrutement adoptée au sein de l'entreprise Naftal englobe le besoin de l'entreprise et donne une satisfaction par la valeur ajoutée apportée à l'entreprise par les nouveaux recrues et sa stratégie et constitue l'outil d'acquisition des compétences dans le moyen et long terme.

1.2. Analyse du corpus des données

Après avoir effectué l'entretien avec le responsable de recrutement et retranscrit l'ensemble de ses déclarations, nous passons à présent à la phase d'analyse manuelle du corpus de données obtenues. Cette analyse fait ressortir les observations suivantes :

- Le besoin de recrutement est exprimé par les structures de l'entreprise ,
- L'analyse du besoin est effectuée par le département emploi la division de processus engendre moins de charge sur le service de recrutement,
- Le moyen de recueil des candidatures adopté dans l'entreprise diffère d'un poste à un autre, les moyens sont : la prospection interne ou externe à travers : l'Anem la presse, ou le mode classique qui est d'avoir recours à la pile de candidatures spontanées reçues afin d'y trouver le profil recherché mais négligence des moyen moderne comme le e-recrutement,
- Le profil idéal recherché se décrit comme étant une personne compétente tout en ayant de l'expérience, il y a des postes où un profil expérimenté serait crucial, tandis que dans d'autres un profil qui a du potentiel serait un atout ce qui bon pour la spécifié de chaque poste, il n'y a pas de profil standard chaque profil décrit déferment ,
- Les fiches de postes sont mises à jour de façon régulière,
- La compétence, le diplôme, les formations et l'âge sont les critères de sélection utilisés par l'entreprise.

- L'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs se font avec les journées de présentation ainsi que le coaching, afin d'évaluer les recrues et leur permettre de s'adapter, s'intégrer et s'impliquer au poste offert l'utilisation des ses méthode est un point fort pour l'entreprise.

-La compétence est perçue comme une composition entre le savoir, le savoir-faire et la savoir-être, mais aussi la capacité d'adapter aux contextes posés et l'adéquation avec la stratégie d'entreprise.

Le critère de compétence seule ne suffit pas pour un recrutement efficace même s'il reste un crèterais incontournable utilisation de plusieurs critères rapproche mieux au profil le plus approprié.

-Le processus de recrutement adopté englobe le besoin de l'entreprise en ressources humaines et répond à ses exigences en termes de compétences organisationnelles on peut dire que le processus adoptée satisfait les besoins de l'entreprise .

2. L'étude quantitative par questionnaire :

- Après avoir effectué le guide d'entretien, nous avons jugé utile de faire un questionnaire en nous adressons aux employés de l'entreprise afin d'obtenir davantage d'informations concernant le processus de recrutement et d'acquisition des compétences adopté. En effet, le questionnaire est un moyen important de recueil d'informations susceptibles d'aider à apporter une réponse à notre problématique.

2.1.La méthodologie du questionnaire :

Pour la construction du questionnaire¹, on a utilisé un langage clair et direct. Nous avons adopté divers types de questions telles que : les questions fermées à réponse unique où l'interviewé doit faire un choix entre un nombre limité de réponses, les questions fermées à réponses multiples où l'interviewé peut choisir plusieurs parmi les réponses proposées, les questions à échelle pour capter l'opinion ou le sentiment et les questions semi-ouvertes qui permettent à l'interviewé de donner leurs propres réponses sur la question.

Le questionnaire, bâti sur la base des résultats de notre revue de littérature ainsi que sur la base des résultats de l'entretien effectué, est l'ensemble du personnel du siège

¹ Un aperçu sur son contenu est donné au niveau de l'annexe N°02

(NAFTAL/branche commercialisation), La taille de population : 616 employés, Les variables étudiées : variables de nature qualitative (communication interne et fidélisation des salariés)

le questionnaire est distribuée aux employés de branche commercialisation pour mieux cerner notre thème , les salaries de la branche sont déjà passés l’expérience de recrutement Pour la diffusion de questionnaire on a choisi la méthode aléatoire on a distribué et récupéré le même jour.

Avant sa diffusion à cette population, notre questionnaire avait fait l’objet d’une phase pré-test auprès de quelques employés au sein de l’entreprise, ce qui nous a permis de mieux le raffiner.

2.2.Résultats de l’étude

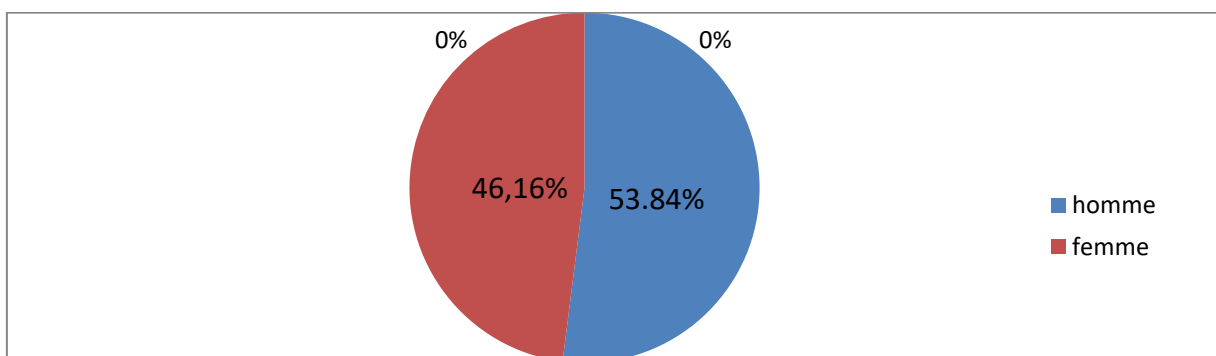
Nous avons distribué 80 questionnaire, Après une certaine période d’attente suivant la diffusion, nous avons pu collecter 73 questionnaire et il nous reste 65 questionnaire on a éliminé 8 questionnaires qui ont des réponses incomplètes. Dans ce qui suit, nous allons exposer les différents résultats obtenus, ceux là ont été décrochés grâce à des tris à plat que nous avons effectué en utilisant le logiciel Excel.

2.2.1. Répartition de la population selon le sexe :

Tableau N°06 : Répartition selon le sexe

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Homme	35	53.84
Femme	30	46,16
Total	65	100

Figure 09 : Répartition selon le sexe



Source : élaboré par nous même

Nous avons constaté à travers le tableau que **(46.16%)** du personnel constituant notre échantillon est de sexe féminin, en contre partie, on trouve que le sexe masculin occupe **(53.84%)**, la différence n'étant pas très importante entre les deux sexes, ceci sous entend que NAFTAL commercialisation s'intéresse aux compétences des deux sexes, elle n'est donc pas portée sur le sexe lors des recrutements, ce qui sous entend également que le critère déterminant qui intervient est la compétence professionnelle.

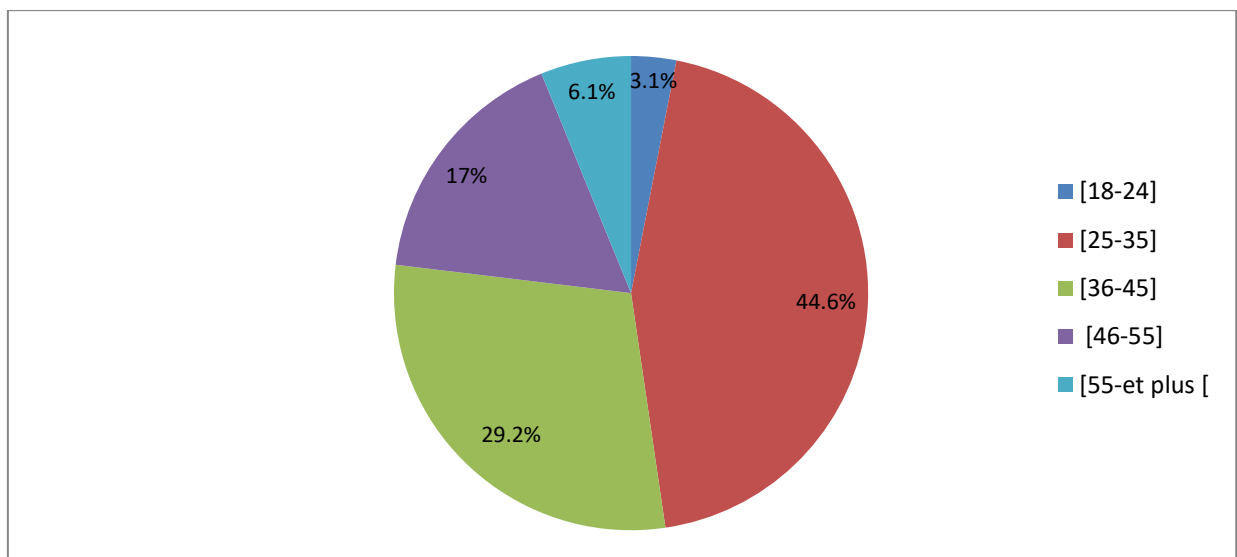
2.2.2. Répartition selon l'âge:

Le tableau représente la répartition d'échantillon selon l'âge.

Tableau N°07 : Répartition selon l' âge.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
[18 - 24]	2	3.1
[25 - 35]	29	44.6
[36 - 45]	19	29.2
[46 - 55]	11	17
[55 - et plus]	4	6.1
Total	65	100

Figure 10: Répartition selon l'âge



Source : élaboré par nous même

Nous voyons que 44.6% des enquêtés représentent l'âge compris entre 25et35ans, 29.2% des enquêtés représentent l'âge compris entre 36et45 ans, 17% des enquêtés représentent l'âge compris entre 46et55 ans, 6.1% ont plus de 55ans et 3.1% ont moins de 25ans. Nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL emploie une main d'œuvre âgée dû à l'ancienneté de l'entreprise qui dépasse la trentaine, et afin d'atteindre à un certain équilibre, l'entreprise a opté récemment au recrutement des jeunes.

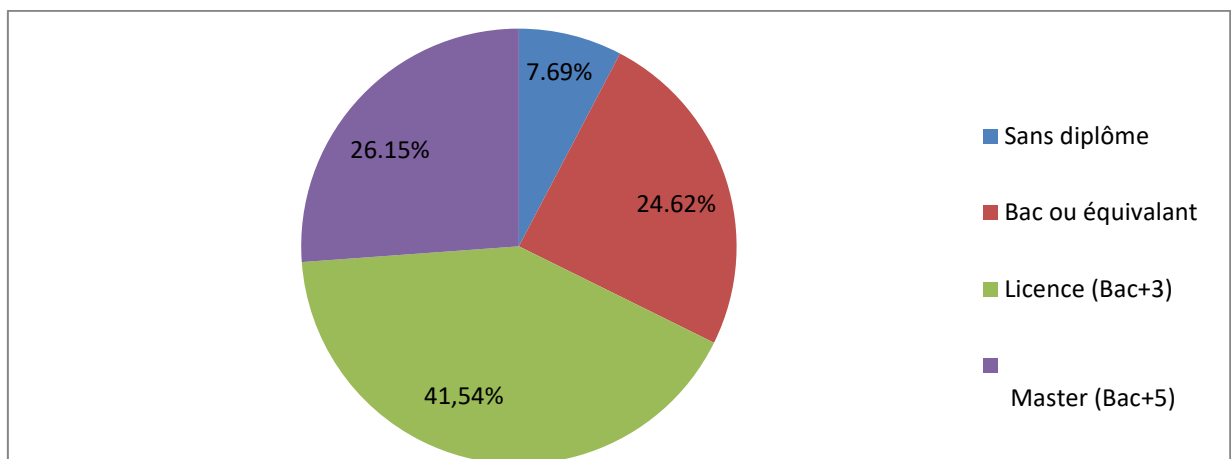
2.2.3. Répartition selon le diplôme :

Tableau représente la répartition d'échantillon selon le niveau d'étude.

Tableau N°08 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Sans diplôme	5	7.69
Bac ou équivalent	16	24.61
License (Bac+3)	27	41.54
Master (Bac+5)	17	26.15
Total	65	100

Figure 11 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :



Source : élaboré par nous même

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont fait l'université ; La population est instruite, les détenteurs de niveau universitaire constituent la majorité de notre échantillon avec 92.29%, les titulaires de niveau bac +3 interviennent avec 41.54% et les propriétaires de niveau bac +5 ont 26.15%. Ceci indique que l'entreprise exige un haut niveau de qualifications techniques et de compétences adaptées aux métiers lors

des recrutements, que pour elle, la clé de réussite et de performance se trouve dans une ressource humaine hautement instruite et qualifiée.

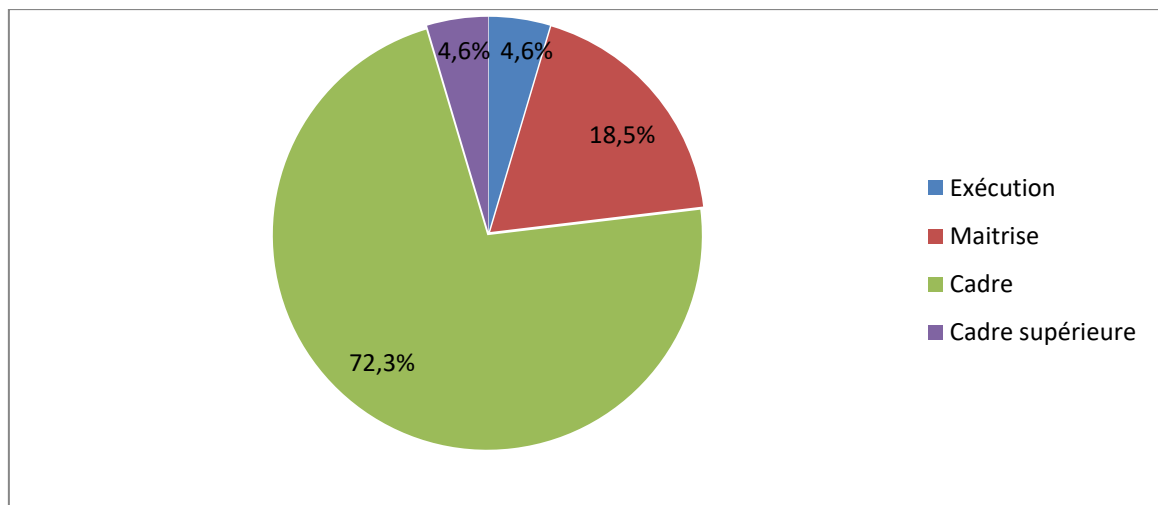
2.2.4. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Tableau représente la répartition d'échantillon selon l'âge.

Tableau N°09: La catégorie socioprofessionnelle

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Exécution	3	4.6
Maitrise	12	18.5
Cadre	47	72.3
Cadre supérieure	3	4.6
Total	65	100

Figure 12: La catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous même

Nous remarquons que la catégorie des cadres est la plus importante avec un taux de 72.3%et cadre supérieure avec 4.6%. Ce qui explique le fait que le niveau universitaire est le plus important dans notre échantillon. Ensuite on trouve la catégorie maitrise avec le un taux de 18.5% et exécution avec4.6%.

Le dépouillement du questionnaire

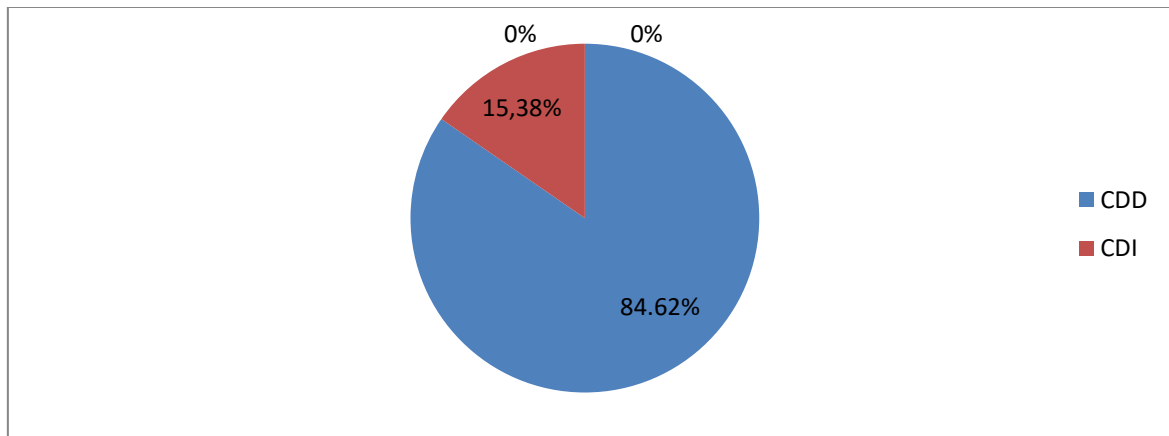
2.2.5. Typologies des contrats signées par l'entreprise

Tableau représente la répartition d'échantillon selon type de contrat.

Tableau N°10 : typologies des contrats signées par l'entreprise :

Variable	Fréquence	Le pourcentage
CDD	10	15.38
CDI	55	84.62
Total	65	100

Figure13 : typologies des contrats signées par l'entreprise



Source : élaboré par nous même

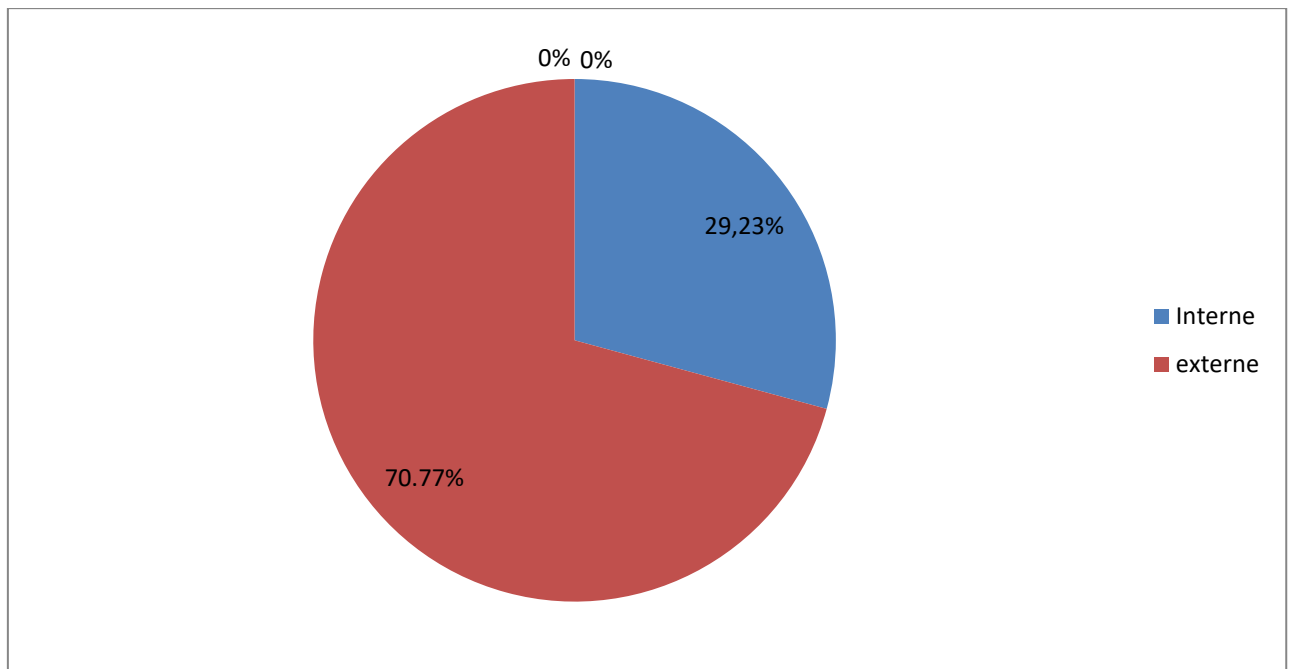
Le contrat CDI prend la majorité avec un taux de 84.62% contre un t aux de 15.38% seulement pour le CDD, on peut dire que ceci permet de garder une certaine stabilité au niveau de l'entreprise.

2.2.6. Types de canal de recrutement appliqué par l'entreprise

Tableau représente la répartition selon le canal de recrutement

Tableau N°11 : Les canaux de recrutement utilisés

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Interne	19	29.33
Externe	46	70.77
Total	65	100

Figure14 : Les canaux de recrutement utilisés

Source : élaboré par nous même

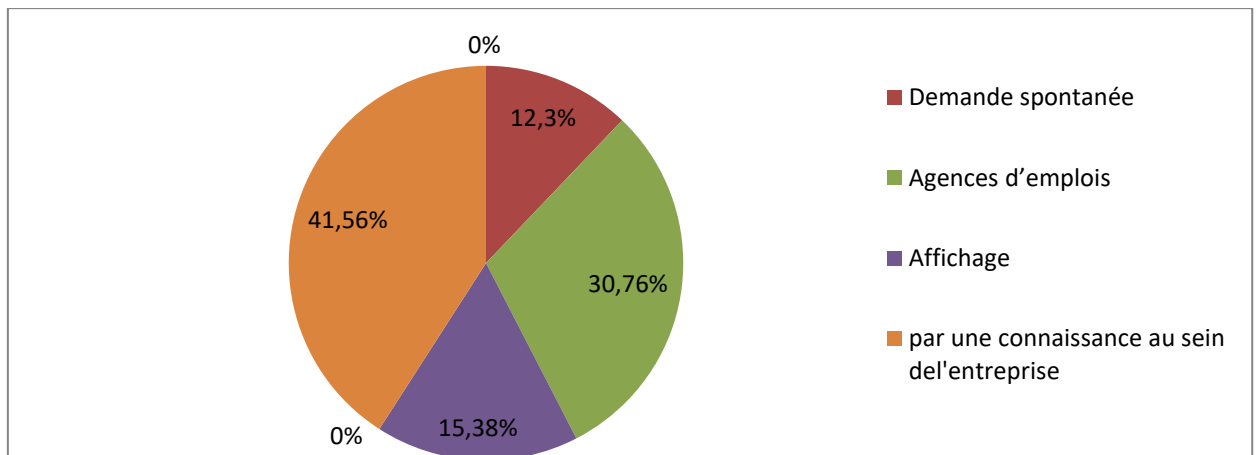
La majorité des enquêtés ont été recruté via le canal externe avec un taux de 70.77%, tandis que seulement 29.33% sont recrutés via le canal interne, ce qui montre que l'entreprise accorde plus d'importance à l'acquisition de nouvelles compétences.

2.2.7. La diffusion de l'offre d'emploi.

Tableau représente la diffusion de l'offre d'emploi

Tableau N°12: L'offre d'emploi

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Annonce dans le journal	0	0
Demande spontanée	8	12,3
Agences d'emplois	20	30,76
Par une connaissance au sein de l'entreprise	27	41,56
Affichage	10	15.38
Autre	0	0
Total	65	100

Figure15: l'annonce d'offre d'emploi

Source : élaboré par nous même

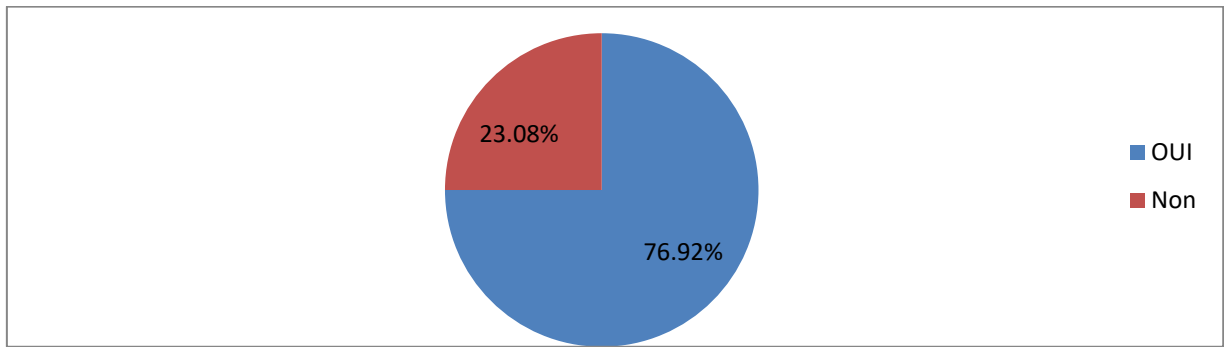
La majorité avec 41,56% ont eu l'information d'un poste de travail vacant au sein de l'entreprise grâce à un ami qui connaît l'entreprise ou qui travaille au sein de l'entreprise. 30,76% des employés ont trouvé l'annonce par le biais de l'ANEM. 15,38% l'on trouvé par affichage est 12,3% sont des demandeurs spontanés. Ceci montre une faible utilisation des moyens modernes comme l'e-recrutement.

2.2.8. Compréhension des exigences de poste.

Tableau représente la compréhension des exigences de poste.

Tableau N°13 : compréhension des exigences de poste.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	50	69.23
Non	15	30.77
Total	65	100

Figure 16 : Compréhension exigence de poste

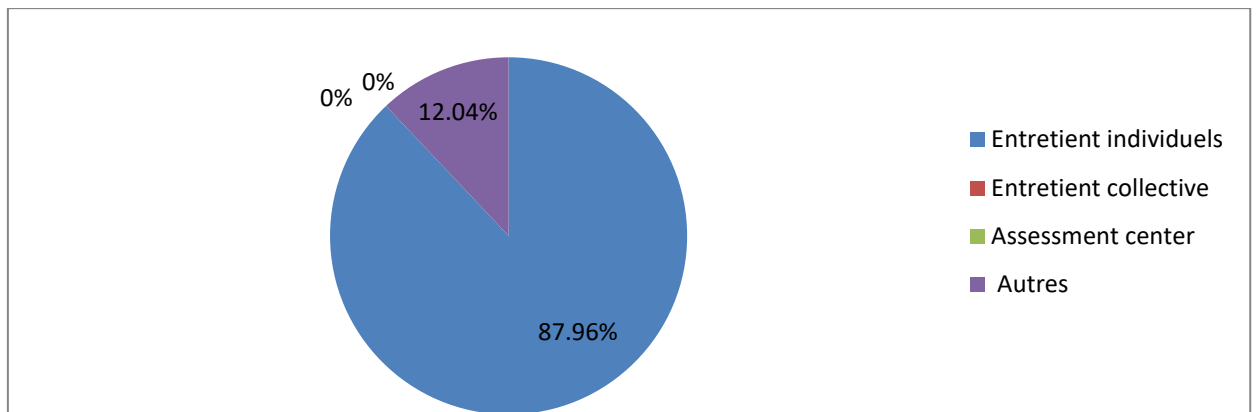
La majorité avec 76.92 % ont compris les exigences des postes ce qui veut dire que l'annonce était claire et détaillée et le reste soit 23.08% n'ont pas compris ces exigences

2.2.9. les moyens utiliser pour la sélection des candidats.

Tableau représente : les moyens de sélection.

Tableau N°14 : les moyens de sélection

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Entretiens individuels	57	87.96
Entretiens collectifs	0	0
Assessment center	0	0
Autres	8	12.04
Total	65	100

Figure17: les moyens de sélection

Source : élaboré par nous même

Le moyen le plus utilisé par l'entreprise est l'entretien individuel avec un taux de 87,96%, contre un taux de 12,04% pour d'autres moyens : soit 03 personnes par tests et 05 par cv et lettre de motivation.

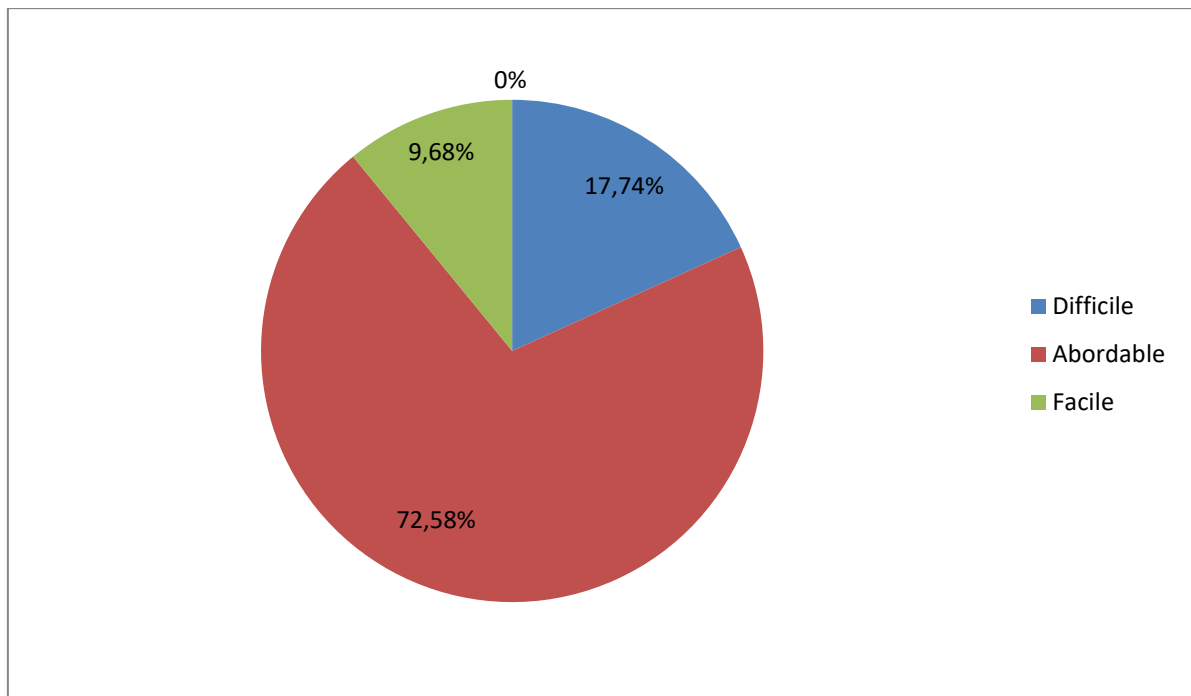
L'entreprise se base dans sa politique de recrutement sur les entretiens car ils lui permettent de faire des choix optimaux et adéquats en matière de sélection de ses employés.

2.2.10. les moyens utiliser pour la sélection des candidats.

Tableau représente l'évaluation d'examen d'embauche.

Tableau N°15: L'examen de sélection

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Difficile	11	17.74
Abordable	45	72.58
Facile	6	9.68
Total	62	100

Figure18: l'examen de sélection était :

Source : élaboré par nous même

D'après le graphe, 72.76% des enquêtés disent que les entretiens et tests ont été abordables contre 17.74% qui disent qu'ils ont été difficiles et 9.68% seulement qui affirment qu'ils ont été faciles 3 personnes n'ont pas répondu sur cette question.

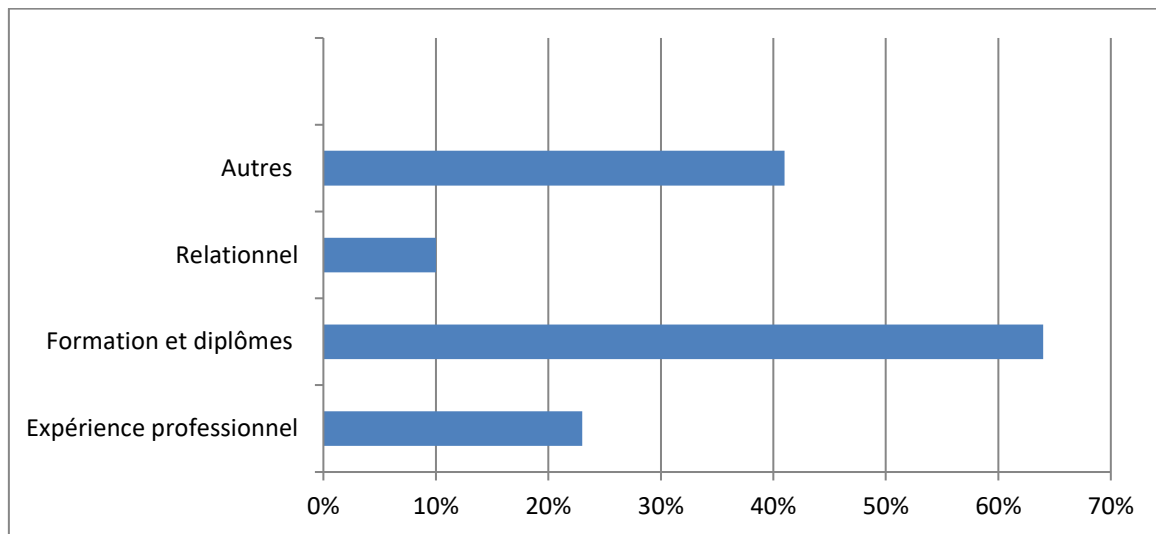
Remarque : 03 personne n'ont pas répondu sur cette question.

2.2.11. les critères utiliser pour la sélection des candidats.

C'est une question à choix multiple tableau représente les critères d'examen d'embauche.

Tableau N°16: critère de sélection

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Expérience professionnelle	15	23.07
Formations et diplômes obtenus	42	64.61
Relationnel	7	10.67
Autres	27	41.53
total	65	-

Figure19: critère de sélection

Source : élaboré par nous même

Le graphe ci-dessus montre que le critère de sélection le plus dominant est celui de la formation et des diplômes qui représente un taux de 64.41% suivi d'autres critères avec un taux de 41.53% (20 interrogés affirment que la compétence est un critère de sélection et le reste opte pour l'âge et la motivation), contre 23.07% pour l'expérience et 10.67% seulement pour le relationnel.

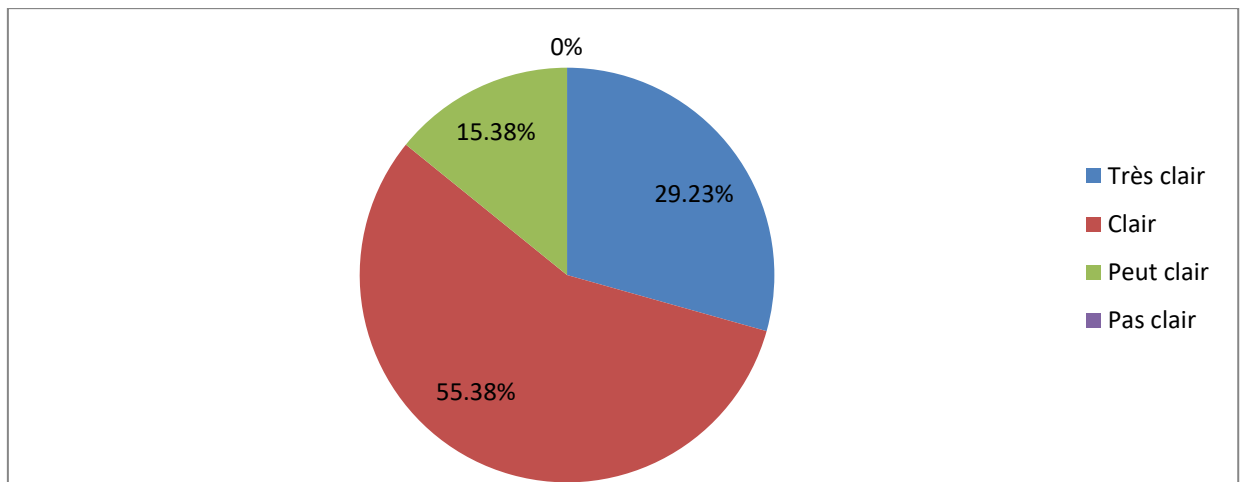
Nous pouvons constater que l'entreprise se focalise sur les diplômes et compétences des candidats lors de leur sélection.

2.2.12. . Explication du poste.

Tableau représente le degré de compréhension de poste.

Tableau N°17: explication du poste

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Très clair	19	29.23
Clair	36	55.38
Peut clair	10	15.53
Pas clair	0	0
Total	65	100

Figure20: l'explication du poste

Source : élaboré par nous même

D'après le graphe, 85 % des enquêtés déclarent que le recruteur a été généralement clair dans son explication pour les détails du poste, contre 15% seulement des enquêtés qui affirment que le recruteur a été peu clair dans son explication.

Quand le recrue comprendre bien les taches et les missions de poste il peut jugée si il aura capable ce qui renvoie l'adéquation entre les compétences de la recrue et des critères du poste

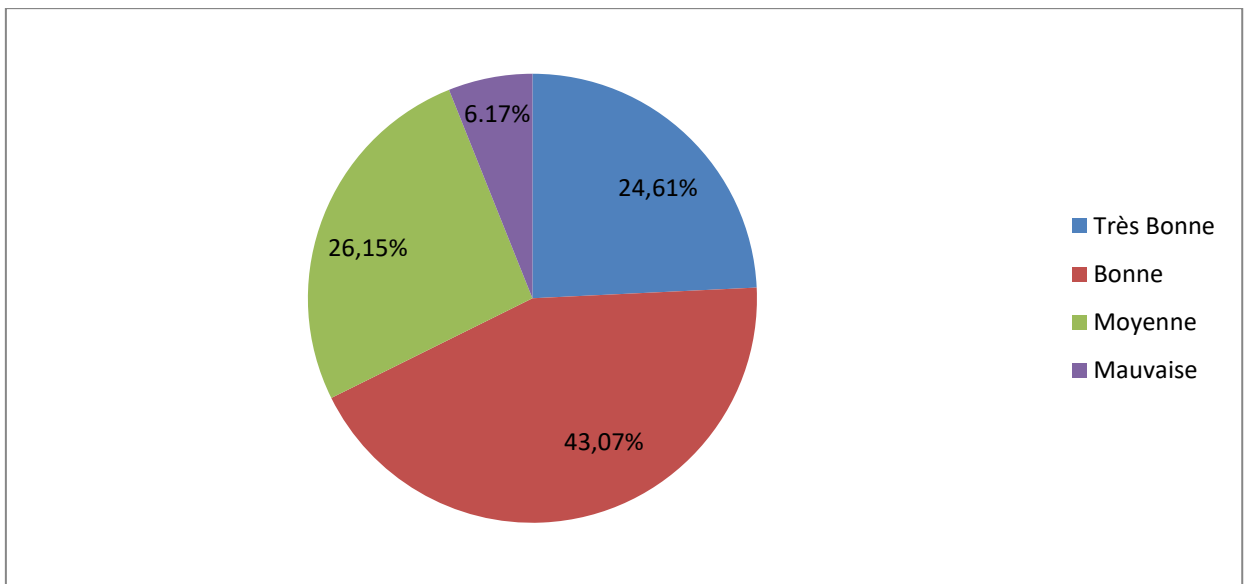
2.2.13. La communication avec le recrutement pendant le recrutement.

Tableau représente la communication durant le recrutement.

Tableau N°18: communication avec le recruteur

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Très Bonne	16	24.61
Bonne	28	43.07
Moyenne	17	26.15
Mauvaise	4	6.17
Total	65	100

Figure21: communication avec le recruteur



Source : élaboré par nous même

La majorité des enquêtés jugent la communication très bonne ou bonne entre eux et le recruteur avec un taux de 67% et 26.15% qui la trouvent moyenne.

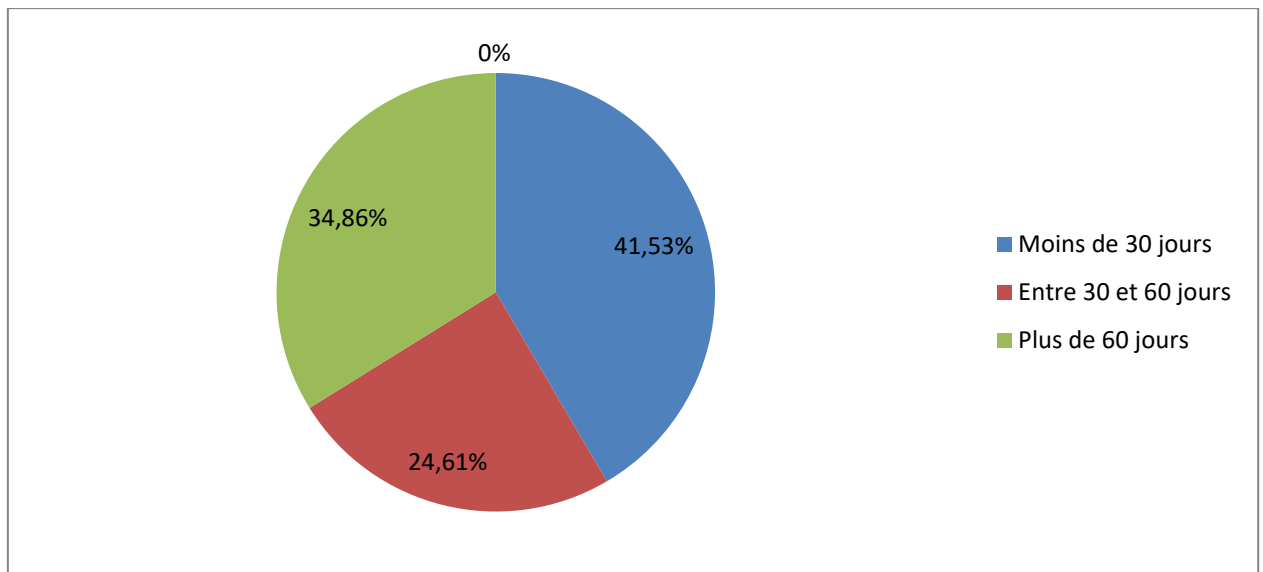
La première rencontre entre le candidat et le recruteur marque dans l’esprit parce que ce dernier représente l’entreprise et reflète l’image de l’entreprise et employé peut déduire trouver le climat de travail très favorable et donc motivant, ce qui va le conduire à être plus performants.

2.2.14. le temps de processus de recrutement.

Tableau représente la durée de processus de recrutement.

Tableau N°19: la durée de processus de recrutement

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Moins de 30 jours	27	41.53
Entre 30 et 60 jours	16	24.61
Plus de 60 jours	22	33.86
Total	65	100

Figure22: la durée de processus de recrutement

Source : élaboré par nous même

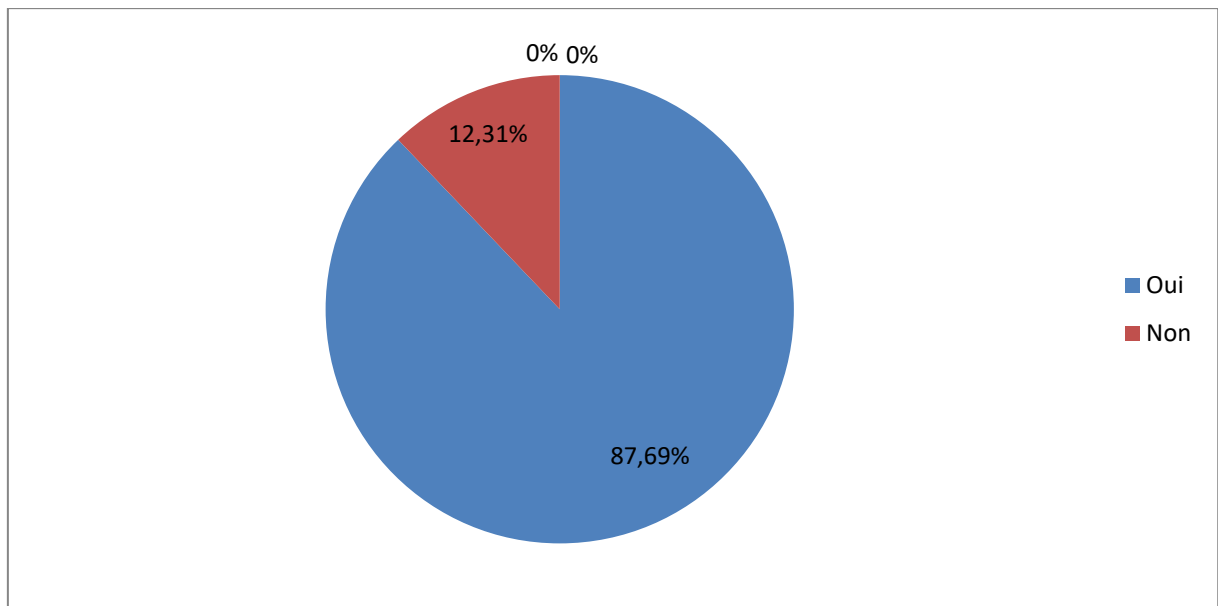
Les interrogés qui représentent un taux de 34.86% ont attendu moins de 30 jours pour obtenir le poste, contre un taux de 41.53% pour ceux qui ont attendu entre 30 et 60 jours, contre un taux de 24.61% pour les interrogés qui affirment que leur attente a duré plus de 60 jours. Ceci est dû la déférence des postes proposé.

2.2.15. le passage des employés par une période d'essai.

Tableau représente les employés qui passent une période d'essai.

Tableau N°20: Les employés qui passent une période d'essai

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	57	87.69
Non	8	12.31
Total	65	100

Figure23: les employés qui passent une période d'essai

Source : élaboré par nous même

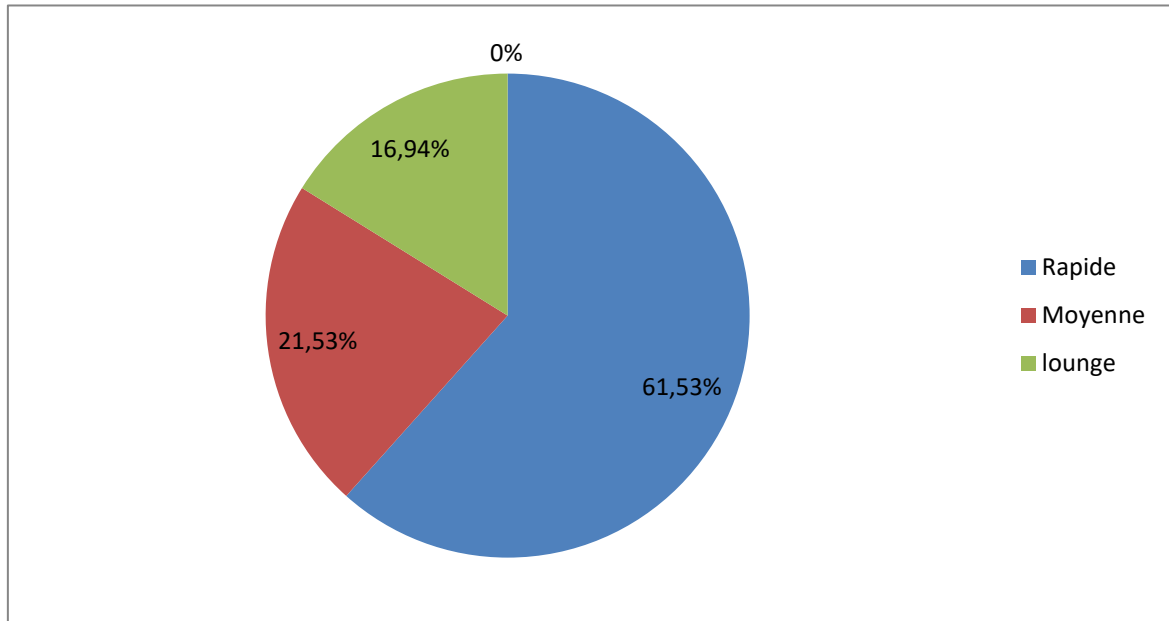
D'après le graphe ci dessus, 87.69% des enquêtés ont subi une période d'essai, ceci permet a l'entreprise d'évaluer ses collaborateurs et de faciliter leur intégration ; tandis que 12.31% seulement déclarent ne pas avoir fait objet d'une période d'essai.

2.2.16. la durée de période d'intégration.

Tableau représente la durée de période d'intégration

Figure21: la durée d'intégration

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Rapide	40	61.53
Moyenne	14	21.53
Longue	11	16.94
Total	65	100

Figure24: la durée d'intégration

Source : élaboré par nous même

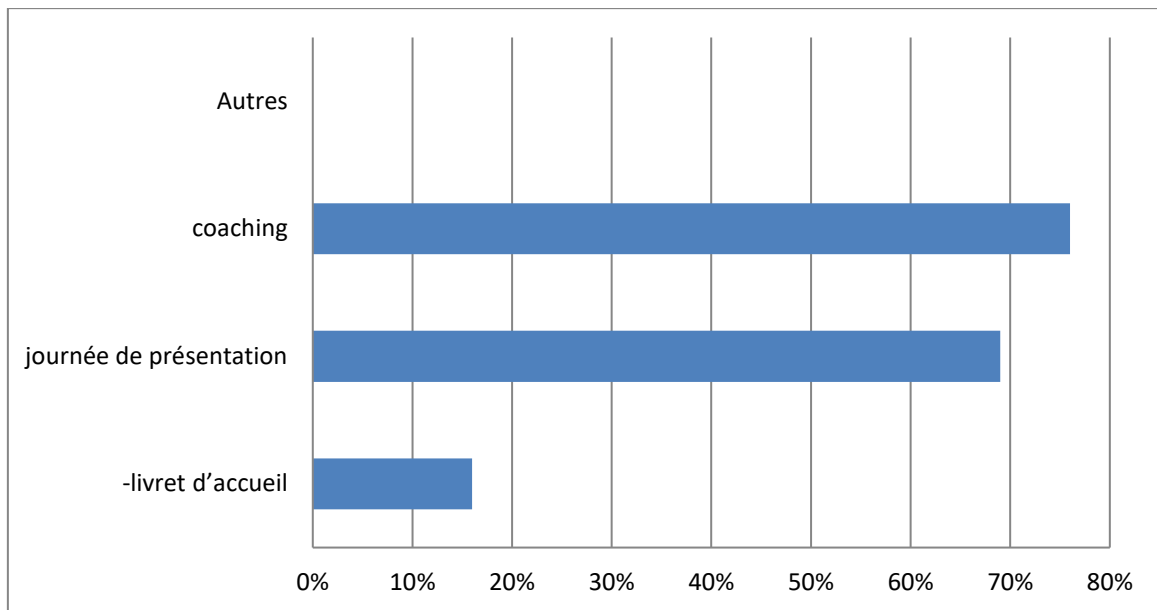
D'après le graphe, la majorité des enquêtés sont satisfaits de leur intégration au sein de l'entreprise. Avec un taux de 61.53% de ceux qui ont déclaré que leur intégration a été rapide, et 21.53% de ceux qui la trouvent moyenne. Nous pouvons déduire que l'entreprise dispose d'une politique d'intégration réussie.

2.2.17. les moyens utiliser par entreprise pour intégration de personnel.

C'est une question à choix multiple et le tableau suivant représente les moyens d'intégration

Tableau N°22: moyen d'intégration

Variable	Fréquence	Le pourcentage
livret d'accueil	10	15.38
journée de présentation	45	69.23
coaching	50	76.72
Autres	0	0
Total	65	-

Figure25: moyen d'intégration

Source : élaboré par nous même

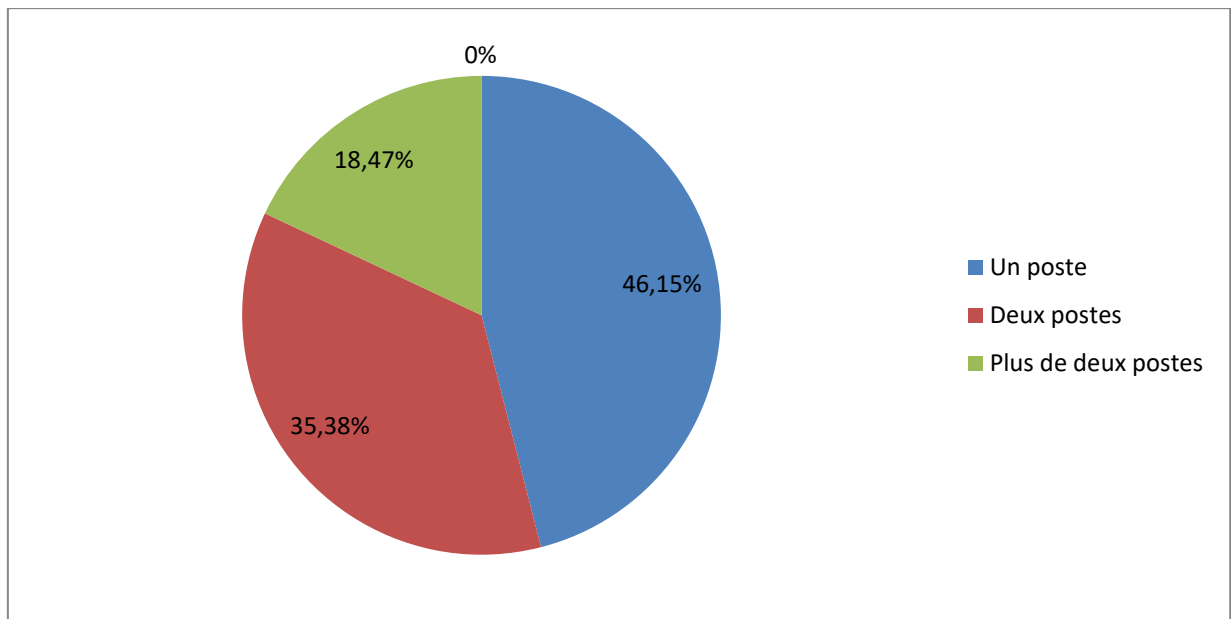
On constate que l'entreprise applique différents moyens d'intégration, le plus fréquent est le coaching avec 76.72%, puis la journée de présentation avec 69.23% et enfin le livret d'accueil avec 15.38%.

2.2.18. Nombre de poste occupée par les employés durant leur carrière.

Tableau représente L'expérience professionnelle

Tableau N°23: L'expérience professionnelle

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Un poste	30	46.15
Deux postes	23	35.38
Plus de deux postes	12	18.46
Total	65	100

Figure26: l'expérience professionnelle

Source : élaboré par nous même

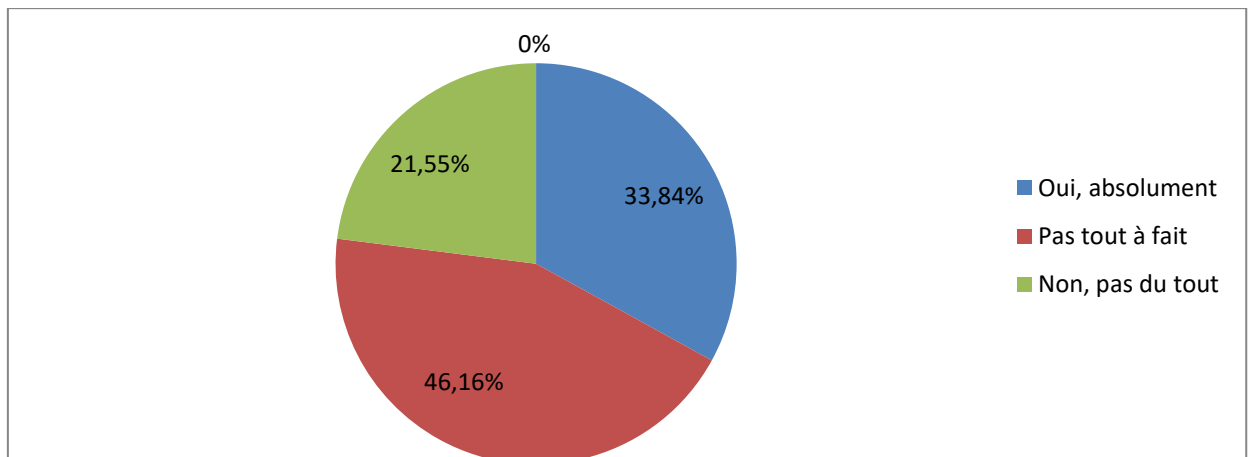
46.15 % ont occupé qu'un seul poste au cours de leur carrière, 35.38% des employés ont occupé deux postes et, 18.47% ont en occupés plus de deux. Nous pouvons conclure, d'après ce graphe, que le recruteur n'accorde pas seulement la priorité à l'expérience professionnelle obtenue par ses futurs collaborateurs lors de la sélection de ces derniers.

2.2.19. . La satisfaction de salaires face à leurs attentes.

Tableau représente : satisfaction des salaires face à leurs attentes en entreprise

Tableau N°24 : Degré de satisfaction des attentes salariés.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui, absolument	22	33.84
Pas tout à fait	30	46.16
Non, pas du tout	13	21.55
Total	65	100

Figure27 : Degré de satisfaction des attentes des salariés.

Source : élaboré par nous même

Parmi les employés interrogés, 33.84% sont absolument d'accord avec le fait que l'entreprise a répondu à leurs attentes. 44.61% affirment que l'entreprise a, en quelques sortes, répondu à leurs attentes, contre 21.55% des employés qui disent que l'entreprise n'a pas tout à fait répondu.

Nous constatons donc que l'entreprise prend des mesures pour répondre aux attentes des employés.

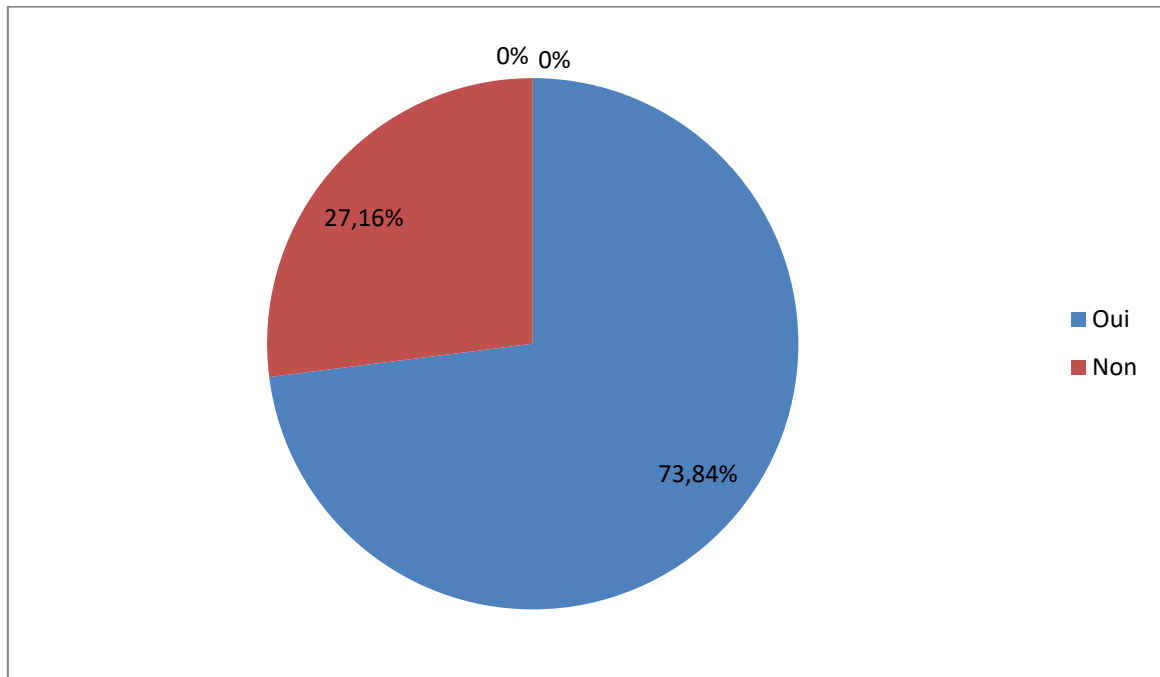
05 interrogés disent que la non satisfaction est dû au salaires qui ne correspond à mes responsabilités, 03 interrogés au évolution attendu.

2.2.20. adéquations des compétences avec le poste.

Tableau représente : adéquation des compétences avec le poste

Tableau N°25 : adéquation des compétences avec le poste

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	48	73.84
Non	17	26.16
Total	65	100

Figure23: Correspondance du poste aux compétences des employés

Source : élaboré par nous même

Nous constatons que 73.84% des enquêtés affirment que leurs compétences correspondent aux postes qu'ils occupent, contre 27.16% seulement qui disent le contraire.

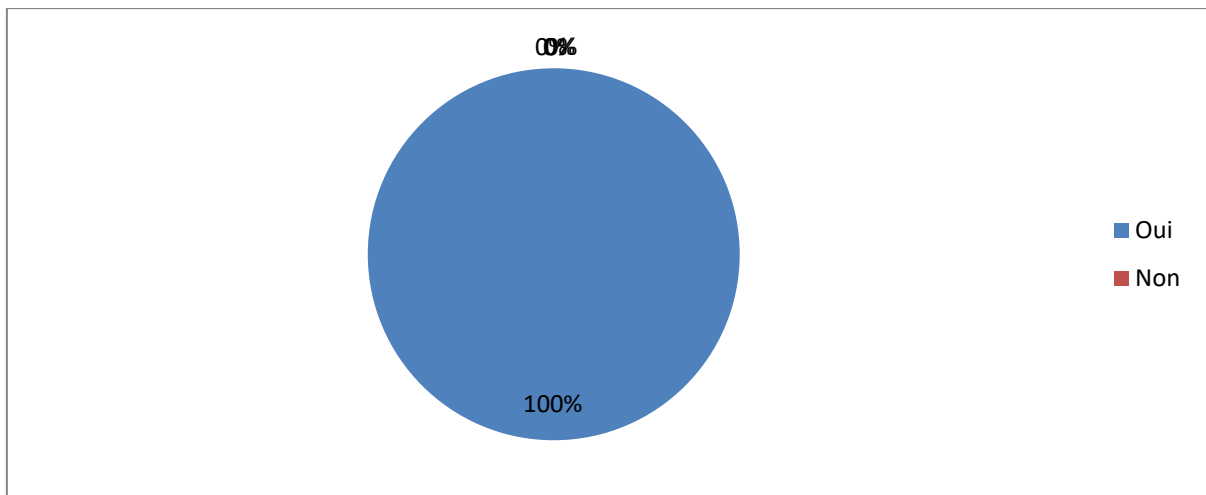
Nous pouvons conclure que le recruteur accorde majoritairement la priorité aux compétences de ses futurs collaborateurs et à l'adéquation de leurs aptitudes avec les exigences du poste.

2.2.21. Avis des employés sur le critère compétence dans le recrutement.

Tableau représente Avis des enquêtés sur le recrutement efficace

Tableau N°26 : L'efficacité de recrutement.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	65	100
Non	0	0
Total	65	100

Figure29: L'efficacité de recrutement.

Source : élaboré par nous même

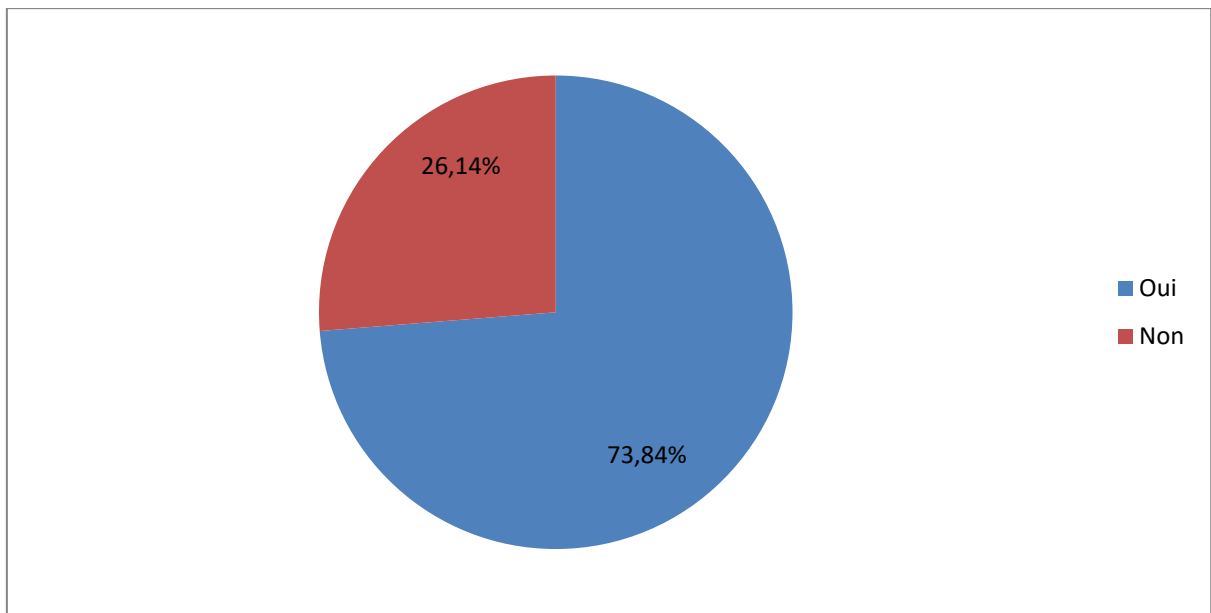
Tous les enquêtés sont d'accord avec le fait qu'un processus de recrutement efficace repose sur les critères de compétences.

2.2.22. avis des employées sur adéquation de spécialité avec le domaine d'activité.

Tableau représente adéquation de spécialité avec le domaine d'activité

Tableau N°27 : adéquation de la spécialité avec le domaine d'activité.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	48	73.86
Non	17	26.14
Total	65	100

Figure30: adéquation de la spécialité avec le domaine d'activité.

Source : élaboré par nous même

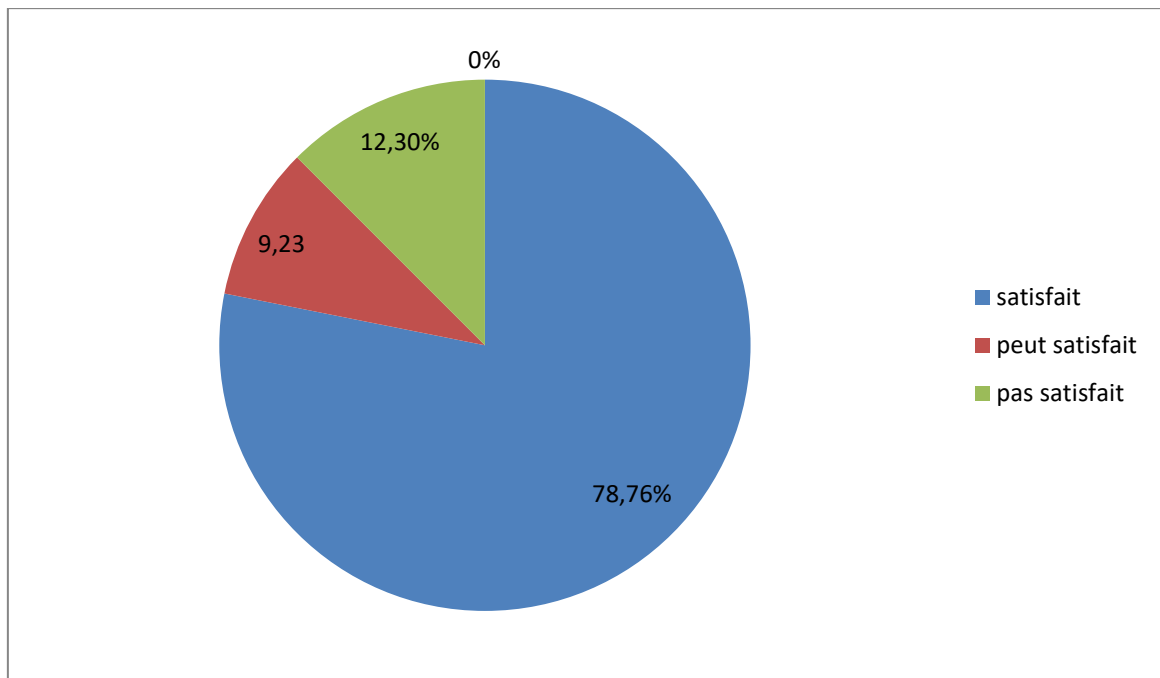
On constate que la majorité de population interrogée travaille dans son domaine de formation mais par contre 26.14 % d'échantillon travail hors leur spécialité essentielle.

2.2.23. Avis des employées sur leur recrutement.

Tableau représente satisfaction des salaires face au processus de recrutement

Tableau N°28 : satisfaction des salaires face au processus de recrutement.

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Satisfait	51	78.76
Peu satisfait	6	9.23
Pas satisfait	8	12.30
Total	65	100

Figure 31: satisfaction des salaries face au processus de recrutement.

Source : élaboré par nous même

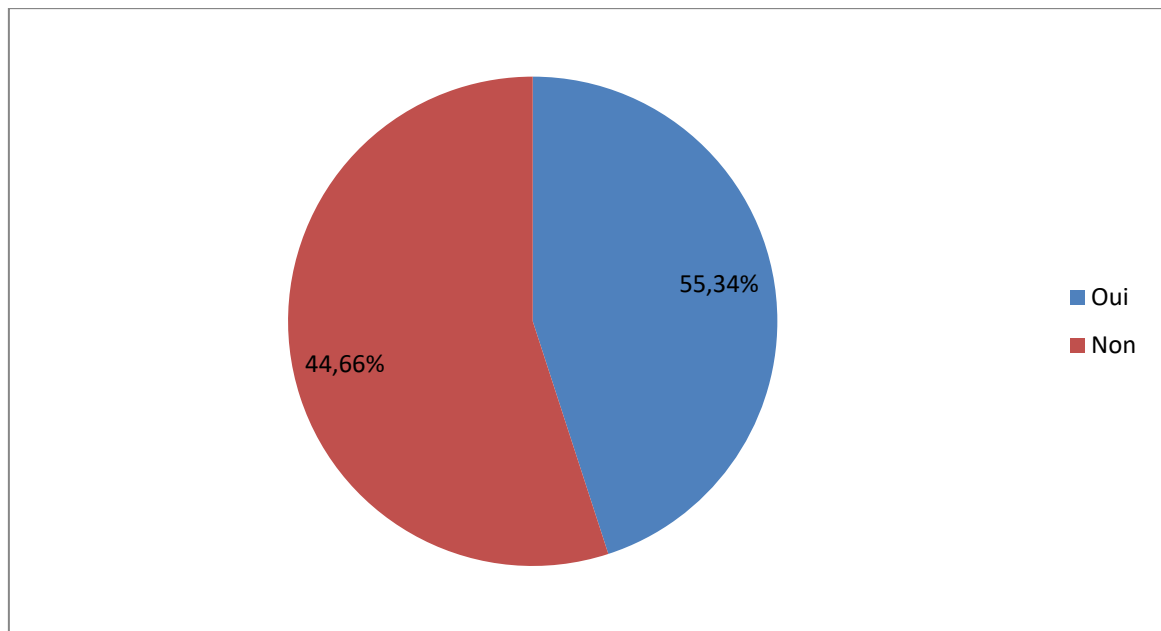
Sur notre l'échantillon, 78% sont généralement satisfaits par leur recrutement, et 22% seulement qui sont peu ou pas satisfait.

2.2.24. avis des employés l'amélioration de recrutement.

Tableau représente améliorations à apporter au processus de recrutement adopté

Tableau N°29 : améliorations à apporter au processus de recrutement adopté

Variable	Fréquence	Le pourcentage
Oui	25	44.66
Non	31	55.33
Total	56	100

Figure32: améliorations à apporter au processus de recrutement adopté

Source : élaboré par nous même

Sur un échantillon de 65 employés, 84.61% des employés ont répondu dont 55.34% qui pensent que le processus de recrutement a besoin d'améliorations et 44.66% qui pensent que le processus de recrutement est assez moderne et n'exige pas de modifications.

Parmi les interrogés 3 personne veulent des amélioration sur l'image de l'entreprise et 4 personne sur la période d'essai, 3employés la diffusion de l'offre par internet

Remarque : 09 personnes n'ont pas répondu sur cette question.

2.3. Analyse des résultats

En analysant les résultats précédemment obtenus, nous ressortons avec les principales conclusions suivantes :

- les canaux de recrutement interne et externe sont déséquilibré, Naftal accorde la priorité au recrutement interne mais il n'arrive pas car c'est une grand entreprise en évolution et le besoin d'augmenter son effectif et d'adopter des nouvelles idées, même si le recrutement externe a des point fort injecte de nouveau sang et attirer des nouvelles compétences il reste avec un taux très grand cela engendre des couts considérables.

- L'entreprise utilise déférent canaux de recrutement des candidats le premier canal utiliser lors de recrutement externe si les agences de l'emploi suivi par l'affichage mais la connaissances de l'offre par employés d'entreprise est très élevé se que limite les nombres des candidats d'autre part la négligence des moyens moderne de recherche de compétences comme les sites internet qui offre des candidats qui cherche des postes vacant, et de recruter le plus efficacement et rapidement possible.
- Le chargé de recrutement prend le temps d'expliquer le poste et ses critères aux nouveaux collaborateurs et accorde de l'intérêt à leurs candidatures lors des entretiens d'embauche afin, d'un coté, de faciliter leur intégration et connaissance de l'adéquation du poste aux compétences des candidats ; et de l'autre, pour limiter les risques d'incompréhension et d'insatisfaction pouvant conduire aux départs des employés.
- Après l'analyse du processus de recrutement, nous avons remarqué que la sélection des candidats se fait par entretien individuel qui représente un moyen efficace pour nouer des liens positifs entre le recruteur et le futur collaborateur. Bien que les employés sont satisfaits par cette méthode de sélection, Or la négligence des entretiens en groupe peut s'avérer négatif car cela augmente la charge de travail pour le recruteur (le DRH)
- Les résultats des employés qui disent que le DRH ne focalise pas seulement sur le carrière professionnelle de ses futurs collaborateurs, mais se soucie beaucoup plus du diplôme et des formations acquises ainsi que de leurs aptitudes et compétences personnelles, car pour lui cela est suffisant pour créer une entreprise performante.

- Les processus de recrutement prennent déférent durée l'embauche et l'accueil et intégration des candidats, période d'essai : Exécution : deux mois, Maitrise : quatre mois, Cadre : douze mois, le faite de catégorise les fonctions et traité séparément, facilite de faire le bon choix de candidatures, mais encontre partie cela engendre un durée plus longe.
 - Le type de contrat le plus fréquent est le contrat à durée indéterminée, ce qui montre que les employés occupent leurs postes de travail de façon permanente, cette majorité représente des cadres supérieurs et des cadres moyens. Et donc, l'entreprise recrute des profils adéquats et adaptés aux postes et leurs critères
- 0
- Lors des processus d'accueil et d'intégration des candidats, ces derniers passent par des périodes d'essai, en plus de l'utilisation de journées, de coaching et de livrets d'accueil est favorable Ce qu'on peut dire c'est qu'un processus d'intégration réussi pousse le candidat à être compétent davantage et à avoir un certain impact positif sur la performance de l'entreprise.
 - La grande majorité des enquêtés occupent des postes qui sont adaptés à leurs compétences et ont été embauché sur la base de leurs compétences, et sont tous satisfaits de cela, et de leur recrutement en général.
 - La majorité des enquêtés ont témoigné que le processus de recrutement général est déjà satisfaisant tel qu'il est et n'a pas besoin d'améliorations.
 - D'après les résultats de questionnaire on peut dire que L'entreprise dispose d'un politique de recrutement adéquate et adaptée aux exigences de recherche de compétences et accorde une grande importance a ses processus de recrutement. Cette forte considération émane du fait que l'entreprise donne une importance à l'acquisition des ressources humaines adéquates et des profils de qualités adaptés qui répondent aux critères de compétences adaptées aux postes.

2.4. Les recommandations :

Nous allons essayer de proposer quelques suggestions, en espérant qu'elles seront prises en compte pour résoudre et combler les faiblesses existantes :

- renforcée le recrutement en interne ou par mutation qui est la source la plus efficace en termes de coût et délai. Aussi la mutation est l'un des principaux outils de motivation des salariés et de limitation de départs en cours de carrière.
- Renforcer les méthodes de recrutement par assessment center, afin d'évaluer davantage les candidats, et favoriser les entretiens en groupe afin d'apporter une aide au DRH sur la décision d'embauche, qui ne devrait pas seulement revenir au DRH. Et intégrer des outils d'évaluation tant sur le plan psychologique que technique lors du processus de recrutement.
- Adopter les techniques de recrutement plus modernes, tel que poster des annonces par internet et réseaux sociaux en sachant que ces derniers permettent de faire circuler l'information et ainsi d'accueillir un maximum de candidatures, et d'alimenter directement le site de l'entreprise Naftal d'annonces de recrutement et d'y expliquer les postes et leurs critères afin d'élargir davantage le réseau de recueil de candidatures; sans oublier d'utiliser d'avantage le site Emploitic afin de gagner du temps dans les procédures de recherche de profils adaptés aux exigences du poste.
- Expliquer davantage les missions des postes, d'améliorer les fiches de postes en question, expliquer la structure et l'objectif de l'organisation pour impliquer les candidats.
- Favoriser les entretiens en groupe qui permettent de maximiser l'efficacité au niveau de la sélection, de minimiser la marge d'erreur et également d'impliquer les autres managers.

Conclusion de chapitre :

L'étude qui a été faite, nous a montré que les interrogés ont été recrutés sur la base de critères de compétences et diplôme obtenus, or le critère de diplôme est plus dominant, tout en considérant la compétence comme incontournable en matière d'embauche de nouveaux employés, et tous les aspects qui la composent sont tenus en compte par l'ensemble de la direction

Naftal considère le recrutement comme un acte managérial irréversible et stratégique pour l'organisation.

En outre, l'entretien effectué, nous confirment les efforts fournis par la direction des ressources humaines en matière d'efficacité du processus de recrutement depuis l'identification du besoin jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues. Même si celui-ci disposerait d'un manque de modernité selon l'avis de certains employés et managers.

Conclusion générale

Avec la globalisation et l'intensité croissante de la concurrence qui imposent aux entreprises de faire continuellement preuve d'innovation et de performance si elles veulent survivre. Pour y arriver, en plus de disposer d'importantes ressources matérielles et financières, il importe que les entreprises regorgent de ressources humaines de qualité, compétentes et motivées. En effet, ce sont ces dernières qui travaillent au quotidien pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques ; or, sans leur implication et engagement, la volonté de toute entreprise de fournir des produits ou prestations de qualité s'avère vouée à l'échec d'avance.

La ressource humaine se définit comme la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. Le recrutement étant l'un des moyens pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le concept d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Il est abordé comme une succession de phases visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'information sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner.

Disposer des ressources humaines compétentes et de qualité permet à l'entreprise de minimiser la gestion de ses coûts, en lui permettant d'assurer la dynamique à l'entreprise.

Le recrutement est l'adéquation entre le poste vacant et les exigences de poste

Le processus de recrutement est l'ensemble des étapes à compléter pour avoir l'employé le plus approprié au poste

La compétence englobe les savoirs et les pratiques et le potentiel des individus.

Notre étude faite au niveau NAFTAL, dont l'objectif était de déterminer l'apport du recrutement en matière de la recherche de la compétence, nous a permis de voir concrètement les pratiques en terme de recrutement et de connaître les attitudes suivies par NAFTAL pour l'acquisition de nouvelles compétences mais également de voir l'influence de la politique de recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise.

Nous avons mené cette étude à travers une enquête qualitative par entretien réalisé avec le recruteur ainsi qu'un sondage par questionnaire effectué auprès d'un échantillon de 65 employés. L'analyse du corpus de données obtenu du guide d'entretien utilisé et celles des

questionnaires collectés, nous ont permis de déceler les résultats décrits dans les synthèses ci-dessus :

Le recrutement occupe une place primordiale dans la stratégie de l'entreprise, avec l'adaptation des exigences avec les compétences des ressources humaines de l'entreprise. qui permet l'acquisition de ressources humaines qui vont contribuer à l'atteinte des ses objectifs, ce qui affirme notre première hypothèse (H1), et notre deuxième hypothèse (H2) qui stipule que le processus de recrutement adopté chez NAFTAL suit des étapes méthodique et l'entreprise respecte tout le processus de besoin de recrutement au intégration l'hypothèse est affirme.

La compétence est le savoir et le pouvoir de résoudre les problèmes dans des situation donnees et l'adaptation au culture d'entreprise et l'acceptation de changement de que dans la partie pratique, dans l'entreprise NAFTAL, le critère de compétence est important lors de la sélection des candidats, est donc le recrutement au sein de cette entreprise est une source d'acquisition de compétences, ceci confirme notre troisième hypothèse.

Pour conclure, nous pouvons dire que malgré que le processus de recrutement chez Naftal répond aux exigences de recherche des compétences et malgré les nombreux efforts consentis pour assurer la performance de la fonction des ressources humaines, il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre, tels que : l'adoption d'avantage de techniques modernes, le maintien du service GPEC et de la formation et le renforcement du recrutement par voix interne, utilisation des méthode moderne pour la diffusion de l'annonce comme les sites internet et réseaux sociaux, sélectionné par l'assesement centre.

A cet effet, cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée qui permettrait de mieux éclaircir le phénomène de recrutement. Ainsi, nous proposons comme perspectives de recherche :

- Le rôle de recrutement dans la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et de compétence.
- l'apport des réseaux sociaux sur le recrutement des talents.

Bibliographie

Ouvrage :

1. Annick Cohen et Annette Soulier, **manager par les compétences**, Eyrolles, Paris, 2004.
2. Belanger, (Laurent) et autres, **Gestion Ressources Humaines**, Montréal, 1992.
3. Brabet, J. et al, **repenser la GRH**. Economica. Paris, 1993.
4. CIMON Dolant et autres, **la gestion des ressources humaines**, Vuibert, Paris, 1998.
5. Cohen, A, **Toute la fonction Ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006.
6. GALAMBAID, B, **Si la GRH était de la gestion**, Editions LIAISONS, Paris, 2003.
7. Jean-Marie Peretti, : **gestion des ressources humaines** . vuibert. Paris, 2016.
8. M. Matmati et M. Le Berre, **moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise**, Liaisons, 2005.
9. Maurice, T. et C. Dejoux, M., Eléonore, **Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Pearson Education, 2012.
10. Michel et Autres, **les paradoxes du travail social**, Dunod, Paris, 2013.
11. Michelet et Autres, **les paradoxes du travail social**, Dunod, Paris, 2013.
12. MONEREAU (M) : **Management des organisations touristiques**. BREAL. Paris, 2008.
13. PERETTI (J. M) : **Ressources Humaines, 13^{ème} édition**, Vuibert, Paris, 2011.
14. PERETTI (J-M), **Tout DRH, édition d'organisation**, Vuibert, Paris, 2012.
15. PLAN Jean Michel, **la Gestion des Ressources Humaines**, Economica, Paris, 2003.
16. SEKIOU (L) et autres : **gestion des ressources humaines**. Boeck université. Bruxelles. 2001.
17. SEKIOU Lakhdar et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, Boeck, Bruxelles, 2004.
18. SENGE (P) et autres : **la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes**, EYROLLES, Paris, 2006.
19. VERN (C), **l'évaluation des compétences**, Liaisons, Paris, 2002.

ARTICLES

1. CERDIN. JL et PERETTI. JM, **Quel DRH aujourd'hui pour la préparer l'avenir : de la GRH au DHS**, Revue Management des ressources humaines, N°12, 2004.
2. Fabien toransso et autre **Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives** « 2006/4 (N° 87) ».
3. GAVAND Alain ,**Le recrutement : enjeux, outil, meilleures pratique et nouveau standard** ,Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9,

Thèse :

- MOKRANE (W) : Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013
- RAJHI OUESLATI (S), thèse de doctorat en sciences de gestion, SIRH et identification des compétences, Université d'Angers, 2010.
- D. Jamoussi, thèse de master « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008.

Sites internet

- [Www. Granddictionnaire.com](http://Www.Granddictionnaire.com)

Table des matières

Résumé.....	I
Abstract.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Introduction Générale.....	A-C
Section 01 : Présentation de la discipline	3
1. DEFINITION ET HISTORIQUE DE la GRH	3
1.1. Définition de la GRH :	3
1.2. Historique de la Gestion des Ressources Humaines :	4
2. Objectifs et missions de la GRH	9
2.1. Objectifs de la GRH	9
2.2. Les missions de la GRH :	10
2.2.1. Administrer efficacement la ressource humaine :	10
2.2.2. La gestion du personnel :	10
2.2.3. Développement social :	10
3. Les grands défis de la GRH et les solutions pour y remédier.....	11
3.1. Grands défis de la GRH.....	12
3.1.1. Les défis technologiques:	12
3.1.2. Les défis démographiques:.....	12
3.1.3. Les défis sociaux :	12
3.1.4. Les défis économiques:	12
3.1.5. Les défis réglementaires :.....	13
3.2. Solutions pour répondre aux défis	13
Section 2 : Généralités sur le recrutement	15
1. Définition et objectifs de recrutement :	15
1.1. Définition de la notion de recrutement	15
1.2. Objectifs du recrutement	16
1.3. Motivations pour une décision de recrutement.....	17
1.3.1. Le licenciement :	17
1.3.2. La retraite :	17
1.3.3. La démission :	17

2.	Acteurs, canaux et types du recrutement	17
2.1.	Les acteurs de recrutement	18
2.1.1.	Les cabinets de recrutement :	18
2.1.2.	Les chasseurs de tête :	18
2.1.3.	Les agences d'intérim :	18
2.1.4.	Le Pôle Emploi :	18
2.2.	Les canaux de recrutement :	18
2.3.	Les types de recrutement :	19
2.3.1.	Le recrutement interne :	19
2.3.2.	Le recrutement externe :	20
3.	Les enjeux du recrutement :	21
3.1.	La gestion :	21
3.2.	Les couts :	22
3.3.	Les syndicats :	22
3.4.	Salariés :	22
3.5.	Couts de recrutement :	22
	Section 01 : Les étapes de recrutement	27
	Le processus de recrutement est un ensemble de tache qui se déroule comme suit :	28
1.	La préparation du recrutement :	28
1.1.	L'expression de la demande :	28
1.2.	L'analyse de la demande :	29
1.3.	L'analyse du poste :	29
1.3.1.	La description de la fonction :	29
1.3.2.	La définition du profil :	30
2.	La recherche des candidats.	30
2.1.	La prospection interne :	30
2.2.	La recherche des candidatures externes :	31
3.	La sélection des candidats :	33
3.1.	Analyse de curriculum vitae (premier tri) :	33
3.2.	Les entretiens :	34
3.2.1.	Définition de l'entretien :	34
3.2.2.	Types d'entretiens : Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :	35
3.2.3.	Le déroulement des entretiens :	35
4.	Concrétisation, accueil et intégration.	37
	Section 2 : Aperçu sur la compétence	40

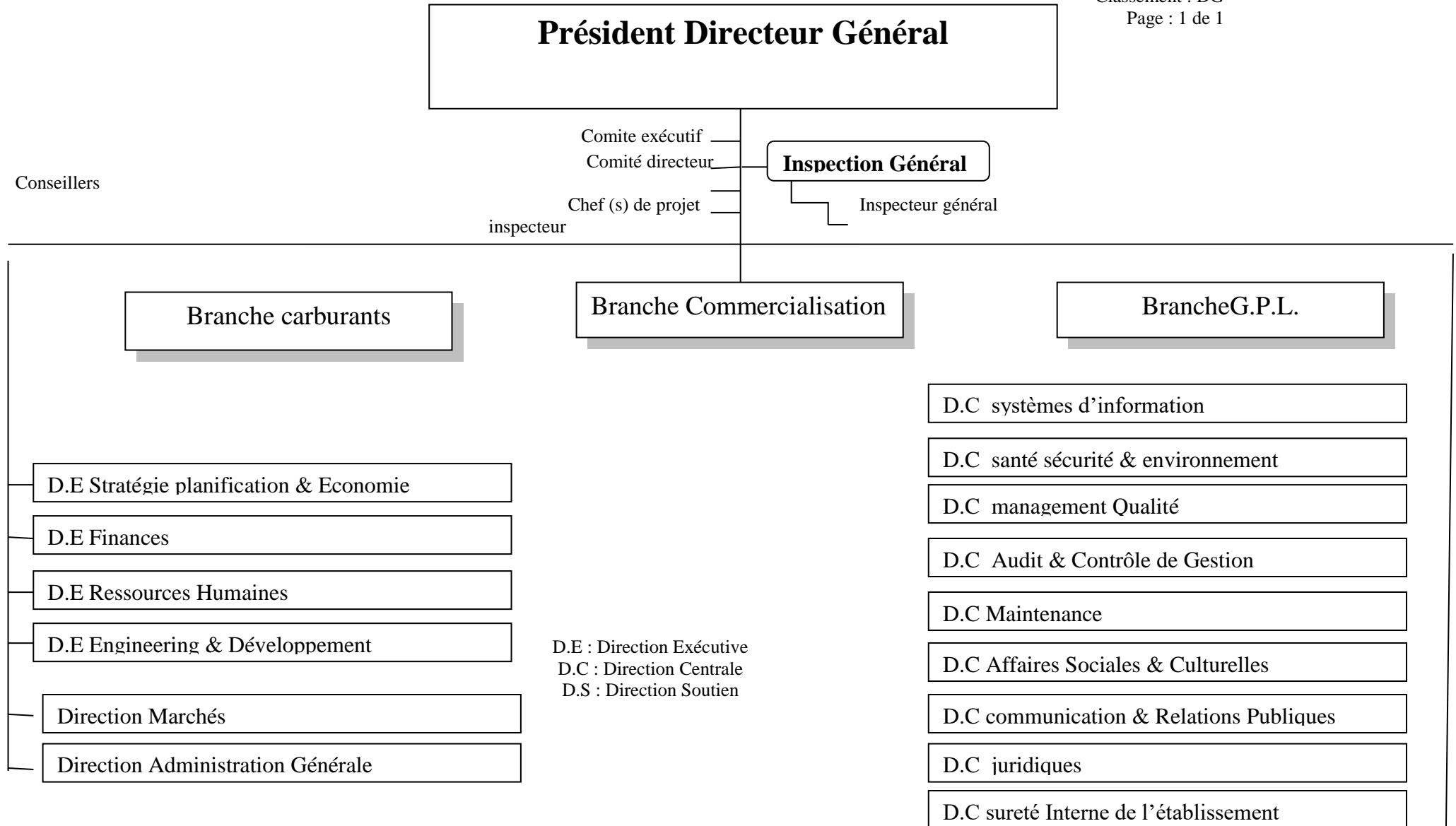
1.	Historique, évolution et définition du concept des compétences	40
1.1.	Historique et évolution de compétence	40
1.2.	Définition de compétence :.....	41
1.3.	Les éléments constitutifs de la compétence :.....	42
2.	Les types de compétences.....	43
2.1.	La compétence individuelle (professionnelle).....	43
2.2.	Les compétences collectives (équipes).....	44
2.3.	Les compétences stratégiques (organisationnelles).....	44
3.	Enjeux et pratique de la compétence au sein d'une organisation	45
3.1.	Enjeux de la compétence	45
3.2.	Différentes pratiques de la compétence :.....	46
3.2.1.	La gestion des compétences	47
3.2.2.	Le management des compétences	47
3.2.3.	Le management par compétences	47
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et de sa branche commercialisation		51
1.	Présentation et stratégie de l'entreprise NAFTAL	51
1.1.	Historique de l'entreprise NAFTAL :	51
1.2.	Objectifs, missions et stratégie de l'entreprise	53
2.	Organisation générale de l'entreprise NAFTAL	54
3.	Présentation de la branche commercialisation de NAFTAL.....	57
3.1.	Missions de la branche commercialisation.....	57
4.	La direction des ressources humaines :	60
Section 2 : présentation et analyse des résultats.....		62
1.	L'étude qualitative par entretien :.....	62
1.1.	Corpus de données obtenu	63
1.2.	Analyse du corpus des données	65
2.	L'étude quantitative par questionnaire :	66
2.1.	La méthodologie du questionnaire :	66
2.2.	Résultats de l'étude.....	67
2.2.1.	Répartition de la population selon le sexe :.....	67
2.2.2.	Répartition selon l'âge:	68
2.2.3.	Répartition selon le diplôme :	69
2.2.4.	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :.....	70
2.2.5.	Typologies des contrats signées par l'entreprise.....	71
2.2.6.	Types de canal de recrutement appliqué par l'entreprise.....	71

2.2.7.	La diffusion de l'offre d'emploi.....	72
2.2.8.	Compréhension des exigences de poste.	73
2.2.9.	les moyens utiliser pour la sélection des candidats.	74
2.2.10.	les moyens utiliser pour la sélection des candidats.....	75
2.2.11.	les critères utiliser pour la sélection des candidats.	76
2.2.12.	. Explication du poste.....	77
2.2.13.	La communication avec le recrutement pendant le recrutement.	78
2.2.14.	le temps de processus de recrutement.	79
2.2.15.	le passage des employés par une période d'essai.	80
2.2.16.	la durée de période d'intégration.	81
2.2.17.	les moyens utiliser par entreprise pour intégration de personnel.....	82
2.2.18.	Nombre de poste occupée par les employés durant leur carrière.....	83
2.2.19.	. La satisfaction de salaries face à leurs attentes.	84
2.2.20.	adéquations des compétences avec le poste.....	85
2.2.21.	Avis des employées sur le critère compétence dans le recrutement.	86
2.2.22.	avis des employées sur adéquation de spécialité avec le domaine d'activité.	87
2.2.23.	Avis des employées sur leur recrutement.	88
2.2.24.	avis des employées l'amélioration de recrutement.....	89
2.3.	Analyse des résultats	90
2.4.	Les recommandations :.....	93
	Conclusion générale	94

ANNEXES

Annexe1 : Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a

Classement : DG
Page : 1 de 1



Annexe 2 :

Guide d'entretien

Introduction:

Nous avons élaboré ce guide d'entretien pour répondre à notre problématique qui est : processus de recrutement et gestion des compétences? Il a été fait au chargé de recrutement en face à face. Les questions de ce guide été comme suite:

1. Qu'est ce qui motive vos décisions de recrutement ?

2. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment procédez-vous pour la préparation de l'opération de recrutement.
 - 2.1 Comment faites-vous pour définir le poste à pourvoir ? Et quel est le contenu de la fiche de poste ? Sont-elles mises à jour régulièrement ?
 - 2.2 Comment faites-vous pour procéder à l'élaboration du profil du candidat recherché ?/ Comment se décrit le profil idéal que vous recherchez ?

3. Comment faites-vous pour fixer vos choix en matière de méthodes et moyens de recrutement ?

4. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment vous faites pour conduire une opération de recrutement soit comment vous faites pour rechercher les candidats ?
 - 4.1 Comment menez-vous vos campagnes de sourcing ?

5. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment vous faites pour sélectionner les candidats ?/ Quels sont les critères de sélection sur lesquels vous vous basez pour recruter ?

6. Pouvez-vous nous décrire, s'il vous plait, comment procédez-vous pour faire réussir l'intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise.

7. Que signifie d'après vous la compétence ?

8. Pensez-vous que le seul critère de compétence suffit pour recruter un candidat ?

9. Que pensez-vous du processus de recrutement adopté au sein de l'entreprise ?

Conclusion:

Pour conclure, les réponses de ce guide d'entretien vont servir pour vérifier l'état des hypothèses.

Annexe3 :

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, spécialité Management à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, dont le thème est intitulé : " analyse des outils de recrutement au sein de NAFTAL", nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à notre questionnaire à usage scientifique, on vous rassurant de l'anonymat de vos réponses.

On vous remercie d'avance de votre précieuse collaboration.

1. vous êtes :

- A)un homme b) une femme

2. votre âge :

- a)[18-24]
b) [25-35]
c) [36-45]
d) [46-55]
e) [55-et plus [

3. Votre niveau d'études :

- a) Sans diplôme
b) Bac ou équivalent
c) License (Bac+3)
d) Master (Bac+5)

4. Catégorie Socioprofessionnelle

- a)Exécution c) Cadre
b)Maitrise d) cadre supérieur

Question 1 : Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ?

CDD (contrat à durée déterminée)

CDI (contrat à durée indéterminée)

Question 2 : Selon quel canal avez-vous été recruté ?

Recrutement interne

Recrutement externe

Question 3 : Comment avez-vous pris connaissance de l'existence d'une offre d'emploi ?

- Annonce dans le journal

- Demande spontanée

- Agences d'emplois

- Par une connaissance au sein de l'entreprise

- Affichage

Autres,

Question 4 : Avez-vous bien saisi le contenu et les exigences de cette l'offre ?

Oui Non

Pourquoi,

Question 5 : Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ?

Entretien individuel

Entretien en groupe

Assessment center

Autres :

Question 6 : Comment étaient ces outils de sélection ?

Difficile

Abordable

Facile

Question 7 : D'après vous, vous avez été recruté selon quel critère ?

Expérience professionnelle

Formation et diplômes obtenus

Relationnel

Autres

Question 8 : Comment a été le recruteur quant à son explication du poste ?

Très clair

Clair

Peut clair

Pas clair

Question 9 : Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ?

Très Bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Question 10 : Combien a duré le processus de recrutement ? (du dépôt de candidature jusqu'à l'embauche)

Moins de 30 jours

Entre 30 et 60 jours

Plus de 60 jours

Question 11 : Avez-vous effectué une période d'essai pour le nouveau poste ?

-Oui

Non

Question 12: Que pensez-vous de votre intégration ?

-Rapide

-Moyenne

-Longue

Question 13 : Quelles sont les mesures mises en place pour faciliter votre intégration ?

-livret d'accueil

-journée de présentation

-coaching

-Autres :

Question 14: Combien de postes avez-vous occupé lors de votre carrière ?

Un poste

Deux postes

Plus de deux postes

Question 15: Estimez-vous que l'entreprise a répondu à vos attentes ?

Oui, absolument

Pas tout à fait

Non, pas du tout

Pourquoi,

Question 16 : Pensez-vous que le poste offert par l'entreprise correspond à vos compétences ?

Oui

Non

Pourquoi,

Question 17: Pensez-vous qu'un recrutement efficace repose sur le critère de la compétence ?

Oui

Non

Question 18 : vous travaillez dans le domaine de votre spécialité?

Oui

non

Question 19 : Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ?

Satisfait

Peu satisfait

Pas satisfait

Question 20 : Croyez-vous qu'il y a des améliorations à apporter quant au processus de recrutement adopté ?

Oui

Non

Lesquelles,

Note: Si vous souhaitez avoir les résultats, veuillez indiquer ci-dessous votre adresse e-mail

.....
.....

Annexe4 : Fiche de candidature.



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL/SPA
Direction Exécutive Ressources Humaines

FICHE DE CANDIDATURE

Nom : Prénoms : Nom de jeune fille :
Date et lieu de naissance :
Situation familiale : Nombre d'enfants :
Situation vis-à-vis du service national :
Adresse :
Téléphone :

Formation générale

Etudes	Etablissement	Périodes	Diplômes

Formations complémentaires

Nature	Etablissement	Périodes	Diplômes

Connaissances en langues étrangères :

Arabe : Français : Anglais : Autre(s) :

Expérience professionnelle

Employeur	Postes Occupés	Périodes	Motif du dép.

Pour le dernier poste occupé ; précisez vos tâches dévolues et vos responsabilités ,

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

Actuellement poursuivez vous des études ? Oui Non
Actuellement poursuivez vous des études ? Oui Non

Si oui :

Nature des études	Diplôme préparé	Volume horaire / semaine
-------------------	-----------------	--------------------------

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

Avez-vous le permis de conduire ? Oui Non
Si oui : Catégorie : Date d'obtention :

.....

Autres : (désirs et souhaits)

Délai de disponibilité :

Je soussigné Mr/Mme/Melle certifie l'exactitude de ces renseignements et m'engage à fournir tous les justificatifs y afférents.

Fait le :

Signature du Candidat

Annexe 5 : Fiche de prise de fonction.

MODELE FICHE DE PRISE DE FONCTION

Fiche de prise de fonction

M/Mme/Melle :.....
Date et lieu de naissance :
Fonction :.....
Date effective de prise de fonction:

**Le responsable hiérarchique
personnel**

Le chef de département

BESOIN DE RECRUTEMENT



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL/SPA

FORMULAIRE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT

IDENTIFICATION DE LA STRUCTURE :

Direction /District : Département :

Centre : Service :

IDENTIFICATION DU BESOIN EN RECRUTEMENT :

Intitulé du (des) poste(s) à pourvoir :

Nature du recrutement : CDI CDD

Nombre de personnes à recruter :

JUSTIFICATION DU BESOIN :

Remplacement de départ(s) en retraite :

Surcroît d'activité :

Création d'un nouveau poste :

Autres (à préciser) :

Exigence du poste :

.....

.....

AVIS ET VISA DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

DECISION :

Annexe 7 :Fiches d'appeciation des cadres

FICHE D'APPRECIATION DES CADRES

B. Catégorie cadre et cadre supérieur

Nom & Prénom	Nom
Poste	Unité
Affectation	Appréciateur

I / EVALUATION DES RESULTATS

N° ORDRE	P A R A M E T R E S	EVALUATION			
		Perf	Satis	Accep	Insuff
01	Ponctualité dans les travaux confiés				
02	Organisation et Dynamisme				
03	Résultats				

II / APPRECIATION DES PERFORMANCES

Excl	Bon	C R I T E R E S D' A P P R E C I A T I O N	EVALUATION	
			Accep	Insuff
		<p><u>1/ COMPETENCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Maîtrise de la Fonction : Prévion, Suivi, Contrôle * Qualité de la décision * Organisation : Sens de l'organisation, Souci de l'amélioration * Esprit d'initiative <p><u>2/ APTITUDE A DIRIGER ET A COMMUNIQUER</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Commandement * Information et Formation des collaborateurs * Qualité des relations humaines <p><u>3/ ENGAGEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Disponibilité * Intérêt porté aux affaires de la Société * Faculté d'adaptation aux circonstances difficiles 		

* Mettre une croix en face de chaque paramètre ou critère d'appréciation

III - COMMENTAIRES DIRECTEUR APPRECIATEUR

FORMATION OU PERFECTIONNEMENT PROPOSE

Date et Visa

Annexes 8 :Fiche d'evolution periode d'essai

MODELE FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI

A- Catégorie Exécution : Maîtrise

Nom :prénoms :
 Date et lieu de naissance :
 Date de recrutement :
 Poste :NC :
 Durée de la période d'essai :
 Date de fin de la période d'essai :

Appréciation du responsable direct

Appréciations	Bon	Moyen	Insuffisant	Médiocre	Résultat
Qualité du travail fourni					
Adaptation					
Collaboration					
Discipline					
Avis du responsable hiérarchique	Visa du chef de département du personnel			Décision du Directeur du District	

Annexes 9:modele de reponse au candidat

MODELE DE REPONSE AU CANDIDAT

(Entête, informations de la structure émettrice et date)

Monsieur / Madame

Objet : Votre demande de recrutement

Nous avons pris connaissance de l'intérêt que vous portez pour notre société par votre lettre de motivation et curriculum vitae que vous nous avez adressé.

Après examen de votre postulation au poste de....., nous sommes au regret de ne pas pouvoir lui réserver une suite favorable, dans l'immédiat, malgré tout l'intérêt qu'elle présente.

Toutefois, nous conservons votre dossier de façon à pouvoir vous contacter si une autre opportunité correspondant à votre profil se présentait.

Veuillez agréer Monsieur /Madame, l'expression de nos salutations les meilleures.

LE DIRECTEUR

Annexes 10 : Appel au candidature interne.



Branche Commercialisation
Direction Ressources Humaines
DRH N° 1003 / EMP N° 293 / AB/16

Chéraga, le

- Messieurs les Directeurs Ressources Humaines
 - Branche Carburants
 - Branche GPL
- Messieurs les Directeurs :
 - Activités Branche Commercialisation
 - Districts Commercialisation
 - UNM Centre
 - DCSIE
 - DAM (P/information et affichage)
- Messieurs les Chefs de Centres Bitumes :

Objet : Appel à candidature interne.

Dans le cadre du recrutement par voie de mutation interne, la Branch Commercialisation lance un appel à candidature pour le compte de **la Statio. R3029 Hassi Messaoud** relevant du District Commercial de Ghardaïa, pour le pourvoi du poste suivant :

✳ **Un (01) Pompiste encaisseur.**

Les candidats intéressés par l'offre doivent adresser leur demande soit couvert de la voie hiérarchique, accompagnée de la fiche de synthèse, à Direction Ressources Humaines de la Branche Commercialisation, Route de Dunes Chéraga.

Salutations

Le Directeur Ressources Humaines

Y. HARKAT



M : âge :ans, situation
matrimoniale :demeurant à :
situation vis-à-vis du service national :Bulletin ANEM :
titulaire d'une.....
Situation actuelle.....
Expérience professionnelle.....
.....
.....
Autres :

M : âge :ans, situation
matrimoniale :demeurant à :
situation vis-à-vis du service national :Bulletin ANEM :
titulaire d'une.....
Situation actuelle.....
Expérience professionnelle.....
.....
.....
Autres :

M : âge :ans, situation
matrimoniale :demeurant à :
situation vis-à-vis du service national :Bulletin ANEM :
titulaire d'une.....
Situation actuelle.....
Expérience professionnelle.....
.....
.....
Autres :

M : âge :ans, situation
matrimoniale :demeurant à :
situation vis-à-vis du service national :Bulletin ANEM :
titulaire d'une.....
Situation actuelle.....
Expérience professionnelle.....
.....
.....
Autres :

M : âge :ans, situation
matrimoniale :demeurant à :
situation vis-à-vis du service national :Bulletin ANEM :
titulaire d'une.....
Situation actuelle.....
Expérience professionnelle.....
.....
.....
Autres :

Délibérations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Séance levée à.....

EMARGEMENT					