

Pôle universitaire de Koléa- Tipaza
Ecole supérieure de commerce –ESC-

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

Spécialité : **Management**

THEME :

**Analyse du processus de recrutement
de l'entreprise NAFTAL**

Elaboré par :

BOUTALBI Salah

Sous la direction du :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu du stage : NAFTAL -Direction Générale- Chéraga, Alger

Période du stage : du 12 mai au 10 juillet 2019

Année universitaire :

2018-2019



Pôle universitaire de Koléa- Tipaza
Ecole supérieure de commerce –ESC-

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

Spécialité : **Management**

THEME :

**Analyse du processus de recrutement
de l'entreprise NAFTAL**

Elaboré par :

BOUTALBI Salah

Sous la direction du :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu du stage : NAFTAL -Direction Générale- Chéraga, Alger

Période du stage : du 12 mai au 10 juillet 2019

Année universitaire :

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 Ramande 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 du service des stages pour leur aide 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.

Dédicaces

Je dédie ce travail 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.

Mon grand-père et ma grand-mère que j'aime beaucoup

*Mes frères et ma sœur, je leur 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 BOUTALBI.

A mes amis : qui ont su me soutenir durant les périodes les plus difficiles.

A tous ceux qui m'aiment.

Et à mon cher ami Allah yarahmo NADJAR Akram

Sommaire

REMERCIEMENTS

DEDICACES

SOMMAIRE I

RESUMEII

ABSTRACT..... III

Liste des tableaux..... IV

Liste des figures..... IV

Liste des abréviations..... V

Liste des annexes..... V

INTRODUCTION GENERALE **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**-C

CHAPITRE 01 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE RECRUTEMENT 1

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... 2

SECTION 02 : LE RECRUTEMENT..... 15

CHAPITRE 02:LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT 21

SECTION 01 : LES PREALABLES AU RECRUTEMENT 22

SECTION 2 : TESTS DE RECRUTEMENT ET CONCRETISATION DE L'ACCUEIL ET DE L'INTEGRATION
..... 32

CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS AU SEIN DE NAFTAL 45

SECTION 01 : PRESENTATION DE NAFTAL 46

SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS. 53

CONCLUSION GENERALE..... 69

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Résumé

Avec l'expansion cruciale des entreprises, le développement des marchés, l'évolution constante des besoins et surtout la concurrence féroce qui s'accroît de jour en jour, l'entreprise, pour y faire face, doit se tourner vers sa ressource humaine qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence.

Une entreprise consciente de l'importance de l'homme au travail, doit se charger de sa politique de recrutement, une fonction qui est, aujourd'hui, reconnue comme un outil de performance dans le but d'attirer les meilleures compétences.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons pris pour cas l'entreprise NAFTAL, en ayant pour objectif d'analyser son processus de recrutement et sa contribution à l'atteinte de l'objectif de recherche des compétences.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur un entretien semi directif et une analyse documentaire afin de collecter les données nécessaires et pouvoir tirer des résultats apportant des éléments de réponses.

Après traitement des données collectées, nous sommes arrivés à la conclusion suivante : NAFTAL accorde une importance au recrutement, en instaurant un processus de recrutement plus au moins adéquat qui permet d'attirer les compétences nécessaires pour assurer 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 :

Gestion des ressources humaines, recrutement, analyse de processus de recrutement.

Abstract

With the crucial expansion of companies, the development of markets, the constant evolution of needs and especially the fierce competition that is increasing day by day, the company, to face it, must turn to its human resources which is considered as the essential engine of wealth creation and also an asset of differentiation against the competition.

A company that is aware of the importance of people at work must take charge of its recruitment policy, a function that is now recognized as a performance tool in order to attract the best skills.

To better understand this phenomenon, we took NAFTAL as a case study, with the objective of analyzing its recruitment process and its contribution to the achievement of the skills research objective.

In order to achieve this objective, we used a qualitative method based on a semi-structured interview and a documentary analysis in order to collect the necessary data and to be able to draw results providing elements of answers.

After processing the collected data, we came to the following conclusion: NAFTAL attaches importance to recruitment, by establishing a more or less adequate recruitment process that attracts the necessary skills to ensure the company's sustainability. However, there are still elements to be developed and implemented despite the many recruitment efforts made.

Keywords:

Human resources management, recruitment, analysis of recruitment processes.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Tableau N°1	Evolution de la notion de recrutement	16
Tableau N°2	<u>Le contenu de la fiche de poste</u>	24
Tableau N°3	Effectifs par catégories socioprofessionnelles	47
Tableau N°4	Infrastructures et moyens de NAFTAL	48
Tableau N°5	Zones d'influence des concurrents	52
Tableau N°6	Parts de marché de NAFTAL	52

Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure N°1	Schéma d'accueil et d'intégration	43
Figure N°2	Répartition d'effectifs par catégories socioprofessionnelles.	47
Figure N°3	Organigramme de l'entreprise NAFTAL	50

Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction des Ressources Humaines
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
RH	Ressources Humaines

Liste des annexes

Annexe 01	Guide d'entretien
Annexe 02	Formulaire de besoin de recrutement
Annexe 03	Fiche d'appel aux candidatures interne.
Annexe 04	Fiche de candidature
Annexe 05	Procès-verbal de la commission d'évaluation des candidatures
Annexe 06	Modèle de réponse au candidat
Annexe 07	Modèle fiche de prise de fonction
Annexe 08	Fiche d'évaluation de la période d'essai catégorie exécution/ maîtrise
Annexe 09	Fiche d'appréciation des cadres

Dans un contexte économique et social évolutif, les entreprises doivent anticiper et s'adapter avec ces évolutions afin de répondre aux problèmes qu'elles rencontrent. Afin de relever les défis actuels et répondre à ses objectifs, toute entreprise est amenée à s'interroger sur son management des Ressources Humaines (RH). Pour cela, il semble nécessaire que les entreprises revisitent leur organisation du travail et leur management en tenant compte des parties prenantes dans leurs actions comme les salariés.

De ce fait, les entreprises ont commencé à connaître l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, et ce en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Parmi les activités de ce système de gestion des ressources humaines, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de 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.

Il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible par rapport au poste à pourboire afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

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, le thème que nous avons choisi dans le cadre de notre travail de recherche porte sur l'analyse d'un processus de recrutement avec une étude de cas. Afin de mener à bien notre cas pratique nous avons opté pour l'entreprise NAFTAL, cette dernière opère dans le secteur de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. C'est une société qui se classe en tête des sociétés en matière de chiffre d'affaire, et de l'importance de son effectif.

Notre choix a porté sur cette entreprise en raison de l'important rôle que joue sa fonction ressources humaines ainsi que pour sa politique qui privilégie le recrutement des jeunes. Pour bien cerner notre étude, nous avons posé la problématique suivante :

« Le processus de recrutement adoptée par NAFTAL est-il efficace pour permettre à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche des compétences ? »

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

- 1) Comment se présente le processus de recrutement de NAFTAL ?
- 2) Quelle place occupe ce processus dans la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale : le processus de recrutement de NAFTAL permet à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche des compétences.

H1 : Le processus de recrutement est un moyen de recherche et d'acquisition des compétences nécessaire pour le fonctionnement de NAFTAL.

H2 : Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de la fonction ressources humaines de NAFTAL.

Motifs de choix du thème

L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser le processus de recrutement au sein de NAFTAL. Parmi les raisons ayant motivé notre choix, nous retenons les points suivants :

- Aujourd'hui le processus de recrutement joue un rôle stratégique dans l'entreprise moderne.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.
- Connaître l'effort engagé par NAFTAL en matière de recrutement.

Méthodologie de la recherche

Parmi les outils d'investigation que nous avons retenus pour la réalisation de cette recherche, nous citons :

- Une recherche documentaire basée sur les : ouvrages, articles universitaires, rapports, travaux anciens et récents menés par des différents auteurs dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines et documents fournis par NAFTAL.
- Un entretien semi-directif avec le chargé de recrutement

Plan de travail

Nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres. Les deux premiers constitueront la partie théorique et le troisième sera dédié à la partie pratique et chaque chapitre comporte deux sections.

Le premier chapitre met en exergue l'évolution de la gestion des ressources humaines, ses objectifs et missions et ses différents domaines, lors d'une première section. Dans une seconde section, une généralité sur le recrutement, ses objectifs et ses méthodes sont exposés.

Quant au deuxième chapitre, il est consacré au processus de recrutement, nous allons débiter par la présentation des préalables au recrutement dans une première section, et nous terminerons par les tests de recrutement ainsi que la concrétisation de l'accueil et de l'intégration dans une deuxième section.

Le chapitre trois ayant pour titre « Etude de cas au sein de NAFTAL » sera consacré à une étude pratique qui s'agira de réaliser par une étude qualitative, il sera aussi composé de deux sections. La première section présentera brièvement l'établissement d'accueil, la deuxième concernera l'étude qualitative elle-même.

Chapitre 01 : La gestion des ressources humaines et le recrutement

Introduction du chapitre

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « Administration du personnel ». Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers.

L'une de ses activités principales est le recrutement, à laquelle est rattaché directement le thème de notre travail de recherche.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'évolution de la gestion des ressources humaines, ses objectifs et missions, ses différents domaines, lors d'une première section, et après une généralité sur le recrutement, ses objectifs et ses méthodes seront présentés dans une deuxième section.

Section 01 : Présentation de la gestion des ressources humaines

Nous allons présenter dans cette section les définitions, l'évolution, les objectifs et les missions de la gestion des ressources humaines ainsi que ses différents domaines.

1. Définition du concept de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est définie comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer les ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ».¹

Les différentes activités de la GRH comme le recrutement ou la formation alimentent les besoins des entreprises d'un capital humain qui devrait être compétant et avec un effectif suffisant.

Une autre définition, qui revient à Clermont Barnabé, stipule que la GRH est considérée comme « un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrants et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique ».²

Nous pouvons dire, à travers ces deux définitions, que la GRH est une discipline ou un système qui contient différentes activités et la gestion efficace des ces dernières permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses ressources humaines. Cette discipline s'inscrit également dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être mit à disposition afin de pouvoir atteindre les buts que s'est fixé l'entreprise.

2. Evolution historique de la gestion des ressources humaines

A partir du retracement historique de la fonction gestion des ressources humaines proposé par Jean FAMBONNE dans son ouvrage intitulé : « Pour un

¹ CADIN. L et autres, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p 5.

²ACHOUCH. M et autres, **Conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi du recrutement**, mémoire de master en science de gestion, Université A/MIRA Bejaia, 2010, p 5.

historique de la fonction RH »¹, on distingue entre six (06) grandes phases d'évolution :

2.1. De 1850 à 1914 : la fonction GRH était négligée

Cette période était marquée par l'apparition du concept de lutte des classes qui était considéré comme social. Tout ce qui concernait les rapports entre les salariés et le patronat.²Pendant cette période, la réglementation sociale se développait avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection (1874 - 1892), la durée de travail (1890 - 1905), la création du ministère du travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913). Ce qui caractérisait cette période, c'était la dégradation des conditions de travail, les premiers problèmes liés à l'accroissement de la taille des unités de production et la déqualification de la main d'œuvre.³

2.2. De la première guerre mondiale à 1935 : l'essor des premières écoles de management

L'extension de l'activité économique et le passage de l'entreprise d'une unité de production familiale à des unités de production en grandes quantités et avec l'apparition des machines (changement techniques) dans le processus de production ont conditionné un changement des mentalités. De ce fait, une nouvelle modalité de contrôle plus scientifique dans l'organisation a émergé afin de permettre de dégager des gains de productivité. Ces nouvelles modalités apparaissent à travers les fondements de l'école classique, une école inspirée par différents auteurs comme TAYLOR et FAYOL, que nous résumons ci-dessous :

Frederick W. TAYLOR :

Taylor est un technicien américain qui a donné naissance à ce que nous appelons l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T). Il avait gravi les

¹FAMBONNE. J, **pour un historique de la fonction RH**, éditions d'organisations, Paris, 1992, p46

² BOYER .L et EQUILBEY.N, **GRH nouvelles pratiques**, édition EMS management et société, France, 2003, P3

³Ibid., p42

différents échelons d'une carrière professionnelle commencé sur le tas, pour occuper un poste d'ingénieur à la Midvate Steel Company.¹

Henri FAYOL :

Fayol est aussi l'un des auteurs célèbres de l'école classique, c'est un ingénieur, *devenu* un dirigeant d'entreprise, il livre sa philosophie de l'organisation en 1916. Pour lui, la fonction administrative qui est une des fonctions essentielles de l'entreprise a été négligée.²

2.3. L'organisation comme espace psychique (l'école des relations humaines) 1935-1950 :

Cette image d'espace psychique consiste à reconnaître que l'organisation est un lieu où s'exprime naturellement le psychisme humain, conscient ou inconscient. L'école classique avec Taylor a ignoré la dimension humaine qui occupe elle-même une place privilégiée dans le fonctionnement de l'organisation. Le doute sur la fiabilité de l'OST se confirme avec Mayo à la Western Electric aux Etats Unis. Dans ce qui suit nous allons présenter quatre icônes de l'école des relations humaines :

Elton MAYO

Elton Mayo, appelé aussi "père des relations humaines", était un Australien qui a vécu aux Etats Unis en 1922, et qui était devenu un professeur à l'université d'Harvard.

Son enquête la plus connue qui a duré cinq ans s'est déroulée dans l'Atelier d'HOWTORNE à Western Electric, qui était une usine de fabrication de téléphone. Mayo commença par étudier les causes de la fatigue, de l'absentéisme et des accidents de travail. Les dirigeants de la Western Electric avaient remarqué une amélioration des rendements d'un groupe de travailleurs bénéficiant de meilleures conditions d'éclairage.³

Abraham MASLOW :

MASLOW est un psychologue américain, spécialiste du comportement. Il a classé les besoins humains sur la base de la motivation de l'individu sous la forme

¹ CITEAU.J-P, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, édition d'organisations, Paris, 2000, P91

²CITEAU.J-P, Op.cit, P95

³ FAMBONNE (J), Op.cit, P56

d'une pyramide. Ce modèle repose sur l'hypothèse d'une progression où l'individu n'accède pas à un niveau de besoins supérieur que si le niveau inférieur est satisfait.¹

Douglas MC GREGOR (1906-1964) : théorie X et théorie Y

MC Gregor a donné une approche dans laquelle il opposait un mode de leadership autoritaire (théorie X) à un mode de management que l'on dirait aujourd'hui participatif (la théorie Y). On peut dire également que la théorie X formule une conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, alors que la théorie Y est fondée sur l'auto motivation des individus.²

HERZBERG et théorie des motivations :

Cet auteur et son équipe ont demandés à des travailleurs en 1959 de pays industrialisés, capitalistes ou socialistes de raconter un moment de leur vie professionnelle : un moment où ils ont été particulièrement mécontents dans leur travail et d'autre part, un moment où ils ont été particulièrement satisfaits.

Il a obtenu deux corps de facteurs de natures différentes : facteurs de mécontentement ou d'hygiène, facteurs de satisfaction ou de motivation.

Herzberg conclu que les facteurs de mécontentements sont liés à l'environnement du travail, or que les facteurs de satisfaction sont propres à l'individu dans son travail.³

2.4. L'époque de 1945 à 1975 : La croissance industrielle

L'intérêt accordé aux ressources humaines a considérablement évolué lors de l'apparition des travaux d'Elton MAYO et l'école des relations humaines.

Sur le plan économique cette période était marquée par une forte croissance industrielle (1945-1975), qui a été selon les résultats des chercheurs la conséquence du développement des relations humaines entre chercheurs et ouvriers.

Ces derniers se sentaient considérés individuellement d'un côté et collectivement de l'autre, ce qui a entraîné un changement de leurs attitudes envers le travail.⁴

¹ MEIGNANT (A), **ressources humaines déployer la stratégie**, édition liaisons, Paris, 2000, P230

²Ibid, P235

³GUEDJ (N), **le contrôle de gestion**, édition d'organisations, Paris, 2001, P430

⁴FOURASTIE (J), **Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975**, édition Fayard, 1979,

2.5. Les années de crises de 1975 à 1990 :

Des instabilités d'entreprises industrielles notamment la concurrence exacerbée, crise qui a entraîné l'augmentation des taux de chômage et l'apparition et le développement du secteur des services.

Ces faits ont impliqué un changement radical de la GRH et ont engendré une modification de la gestion des dossiers des RH en liaison avec l'informatisation, l'appréciation annuelle et la construction d'un plan de formation pour le développement des compétences respectant les exigences des nouvelles technologies ».¹

2.6. De 1990 à nos jours :

Avec la mondialisation des marchés, des transactions, du savoir humain et le développement des technologies de l'information, l'entreprise est appelée à s'ouvrir vers l'extérieur, elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain si elle veut survivre.

A noter également que cette période est marquée par une augmentation du taux de chômage, par l'apparition d'un nouveau mode de management intitulé le KNOWLEDGE management qui peut se traduire en français par gestion des connaissances.²

3. Objectifs et missions de la Gestion des ressources humaines

Comme toute fonction, la GRH a des objectifs et des missions à atteindre. On va les présenter dans ce qui suit :

3.1. Objectifs de la GRH

Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées afin de satisfaire les besoins de l'entreprise et ceux de ses employés. Selon Jean-Marie

¹BARRAND (J) et autres, la fonction ressources humaines (métiers, compétences et formation), édition Dunod, Paris, 2000, pp13-15

²FOURASTIE .J, Op.cit., P17

Peretti, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines.¹

Attirer : L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs c'est pour cela que l'acquisition des ressources humaines est devenue une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Ainsi, il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.

Conserver : l'élaboration des programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche et les indicateurs tels que l'absentéisme et le turnover (demeurant les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent surgir entre les employeurs et les employés).

Développer : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.

En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.

Dans le domaine du climat du travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

Être efficace : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments :

L'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme.

¹ SEKIOU.L et autres : **Gestion des ressources humaines**, Edition Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, P11.

La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction.

Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et l'environnement de travail agréable.

3.2. Missions majeures de la fonction RH :

Recrutement et intégration, formation, évaluation, rémunération...la gestion des ressources humaines comprend aujourd'hui une multitude d'activités différentes. Ce qui conduit à un accroissement certain de ses champs d'action et induit également une certaine complexité dans la mise en œuvre des différentes actions. Voici quelques fonctions de la RH

3.2.1. Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages :

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions.

De même les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines, elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus ressources humaines et un recentrage de la fonction sur d'autres missions.¹

Cette évolution est notamment visible avec la génération de la gestion des ressources humaines assistée par ordinateur exemple :

- Intranet : les saisies liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes et par le personnel d'encadrement.
- La combinaison d'internet et de la gestion électronique des données a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

¹ LETHIELLEUX.L, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème Edition L'extenso, paris, 2011, P21.

Le partenaire des salariés :

Dans l'expression « fonction ressources humaines » il y a « humain ». La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a créé un décalage entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés, les coûts cachés de ces opérations de réduction de la taille de l'organisation sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et l'implication organisationnelle des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir le partenaire des salariés, il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.

La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelée les « **5 E** » en vue de réaliser une veille sociale :

- **Équité** : par équité on peut entendre le rejet de toutes les pratiques à rompre l'égalité entre les salariés (travail égal, salaire égal). Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embouche.
- **Employabilité** : il s'agit d'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être (employable) sur le marché du travail et ce à n'importe quel moment de leur carrière, cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations.

Cette stratégie vise le développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de la valeur.

- **Epanouissement** : s'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté, cet épanouissement peut aussi bien être personnelle que professionnelle (en respectant notamment l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle).
- **Ethique** : la notion d'éthique est complexe, en gestion des ressources humaines. Elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales

du travail, exemple : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires.

Plus généralement, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement et à encourager le commerce équitable.

- **Ecoute** : la stratégie des « 5 e » passe par l'écoute des salariés et de leurs atteintes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.

3.2.2. Le partenaire du changement :

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture de changement¹.

3.2.3. Un partenaire stratégique :

La fonction ressources humaines est comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaine est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés.

4. Domaines de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun à son importance.

Nous étudierons ci-après ces sept (07) principaux pans indissociables :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La rémunération
- La communication dans l'entreprise
- La formation
- La gestion des carrières
- La gestion des relations professionnelles
- Le recrutement

¹ LETHIELLEUX.L, Op.cit. P23

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « *un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement des compétences* ». ¹

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins à tout moment. Elle aide aussi l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs, comme elle permet une optimisation de l'efficacité en minimisant les coûts des adaptations futures.

La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

Sur le plan collectif, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

4.1. La rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

La rémunération est définie « *Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail* » ²

Elle est aussi « *l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles* » ³

Une politique de rémunération se doit être à la fois ⁴

Équitable : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise.

Compétitive : Par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :

¹COHEN.A, **Toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006, p 132.

²BARRAUD.J et autres, **Fonction ressources humaines**, édition Dunod, Paris, 2000, p 48

³LOUERT.P, **Gestion des ressources humaines**, éditions Eyrolles, Paris, 1994, p 265

⁴VIARGUES.J-L , **Manager les hommes**, édition Organisation, Paris, 1999, P76.

- Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence ;
- Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

Stimulante : La rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;

Flexible : La rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

4.2. La communication dans l'entreprise

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface. La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures :

- elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement.
- elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages.
- elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, aux opportunités et menaces émanant de son environnement.
- elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs¹

4.3. La formation

D'après Alain Meignant « *la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisant et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salariale compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible* »²

¹ ALMEIDA.N et LIBAERT.T, **La communication interne de l'entreprise**. 5ème édition, dunod, paris, 2007, P9-10.

²ACHOUCH.M et autres **conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement**, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia,2009/2010, p 11.

La formation permet une évolution professionnelle des salariés et cela motive ces derniers, car ils se sentiront plus utiles, capables et importants pour leur entreprise. Elle apparaît comme une condition de l'employabilité, pour les salariés, et de compétitivité pour l'entreprise.

L'entreprise, ainsi, a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois.

4.4. La gestion des carrières

Jean-Marie Peretti définit la carrière dans une entreprise comme étant « *une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ».

Il continue par définir la gestion des carrières comme « *un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne* »¹

La promotion constitue une composante du système de gestion des carrières, elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Une détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif et en compétences et les souhaits de chaque salarié, implique d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion pour, enfin, avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

4.5. La gestion des relations professionnelles

Les relations de travail définissent « *l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus en moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués.*

¹PERETTI.J-M, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p 84.

*Elles sont donc de nature plus au moins conflictuelle, et nécessitent, par conséquent des systèmes de régulation capable de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires ».*¹

La gestion de ces relations consiste en leur formalisation (procédures, structures et normes) et la veille à leur application, et cela, afin de satisfaire le fonctionnement régulier et le développement harmonieux de l'organisation.

4.6. Le recrutement

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle besoins.²

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise...

Le recrutement de salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet en effet l'arrivée de nouvelles compétences dans l'entreprise.³

Nous allons essayer d'approfondir notre raisonnement et d'analyser cette activité dans la section qui suit.

¹ACHOUCH.M, et autres, op.cit. p 13.

² Plan.j-M, **la gestion des ressources humaines**, édition Economica, paris,2003, P244.

³ Chloé. J-S, **La gestion des ressources humaines, Les zooms**, 7ème édition, 2014, p109

Section 02 : Le recrutement

Le recrutement est un élément essentiel de la GRH et de sa réussite. Pour mieux comprendre ses composantes importantes, nous proposons dans cette section quelques généralités le concernant. Nous allons d'abord définir la notion de recrutement, puis présenter son évolution, ses objectifs et ses deux (02) types (interne et externe).

1. Généralité sur le recrutement

Le recrutement est l'un des exercices de la GRH qui revêt une importance primordiale. En effet, véritable départ de la relation entre le salarié et son employeur, le recrutement doit donc être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son fonctionnement. Dans le présent point, nous allons définir cette notion de recrutement et parler de son évolution à travers le temps.

1.1. Définition du recrutement

Selon 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 »¹

Selon Jean-Marie PERITTI : « Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ».²

Selon ROBERT le DUFF : « Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placer aux endroits où ils sont les plus utiles »³

¹ SEKIOU et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993, page 227.

² PERITTI.J-M, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, page 178.

³ ROBERT le DUFF, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, édition, DALLOZ, Paris, 1999, page 355.

Ainsi, nous pouvons dire que le recrutement est un élément clé de la GRH qui se présente comme un ensemble d'opérations effectuées selon une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes au bon moment.

1.2. L'évolution de la notion du recrutement

L'évolution de la notion de recrutement s'est effectuée au cours des siècles, on peut résumer ce développement à travers trois (03) grandes étapes présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Evolution de la notion de recrutement

Epoque	Caractéristiques
Avant la révolution industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation considérait le travail comme un facteur de production simple et peu coûteux. - Les techniques de recrutement étaient rudimentaires
De la révolution industrielle jusqu'aux années soixante	<p>Une grande mobilité de la main d'œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les organisations ont commencé à développer des techniques pour attirer vers elle une main d'œuvre satisfaisant leur besoin - La situation de mobilité dans laquelle se trouvaient les salariés leur créait des possibilités d'avancement
Des années soixante à nos jours	<p>Apparition de changement considérable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise au point de formulaires de demandes d'emplois, - Etablissement d'un recrutement plus structuré avec des critères précis.

Source : Gavand.A, Le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques, Eyrolles, paris, 2013, p45

2. Objectifs du recrutement

Les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs généraux de l'entreprise, des programmes de production et d'un inventaire des ressources humaines, les

objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel devraient donc refléter la philosophie générale du management faute de quoi les opérations de recrutement risquent d'être inefficaces.

Pour cela, nous pouvons dire que les objectifs du recrutement ne sont en fait qu'une transposition des objectifs de l'entreprise et s'insèrent dans le cadre du projet de l'entreprise, en effet l'entreprise doit recruter des cadres qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Ainsi, l'entreprise par le biais du recrutement cherche à :

- Comblent un besoin ressenti par une diminution du rendement d'un service.
- Suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise.
- Pourvoir un poste vacant (départs en retraite, démissions, licenciements...).
- Faire appel à de nouvelles compétences.

Cependant, il faut noter que les objectifs du recrutement varient en fonction de chaque entreprise. En effet, il n'y a pas d'objectifs standard pour un recrutement mais les besoins ressentis doivent être satisfaits. C'est pour cela que le recruteur doit analyser le poste, c'est-à-dire dessiner le profil du meilleur candidat et fixer les normes de rendement avant de mener une communication de recrutement.¹

3. Méthodes de recrutement

La méthode de recrutement, que la gestion des ressources humaines choisit en accord avec le responsable opérationnel, dépend de la nature du poste et des critères d'embauche déterminés. Ainsi ils définissent quel type de recrutement est le plus adapté : interne ou externe.

3.1. Recruter à partir du bassin organisationnel (solution interne) :

Les sources internes de recrutement visent les employés de l'entreprise qui, à travers les promotions, les rétrogradations et les mutations, sont candidats aux différents postes vacants de l'entreprise. Une fois un poste vacant annoncé, le processus de recrutement interne est déclenché.²

Diverses méthodes peuvent être utilisées pour combler les postes vacants à partir de candidatures identifiées à l'interne, nous pouvons les résumer comme suit :

¹François.B-M, Le recrutement. La sélection et l'accueil du personnel, éd. Presse de l'université du Québec 2013 p.16.

² PERETTI.J-M, Gestion des Ressources Humaines, 6ème éd. Vuibert, Paris, 1995, p.75.

3.1.1. L'affichage des postes :

L'affichage des postes consiste à publier un avis dans lequel on invite les employés intéressés à poser leur candidature à un poste vacant.¹ Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des possibilités d'emplois à l'intérieur qui peuvent mieux correspondre à leurs aspirations.

3.1.2. La promotion :

Une promotion est le fait d'être affecté à un poste dont le statut hiérarchique et le salaire sont plus élevés.²

La promotion est l'accession d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel, passant par une augmentation du salaire et des responsabilités.

3.1.3. La mutation ou le transfert :

Un autre moyen du recrutement interne existe, il consiste à muter certains sans nécessairement leur accorder de promotion. Ainsi, la mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'entreprise et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.³

3.2. Recruter sur le marché du travail (solution externe)

Le recrutement interne ne détermine pas toujours le nombre de candidats souhaité, particulièrement lorsque l'entreprise connaît une croissance rapide ou un besoin urgent de professionnelles qualifiés. L'entreprise doit alors recourir au recrutement externe. Parmi ces options du recrutement externe, nous pouvons citer :

3.2.1. L'Agence nationale de l'emploi

L'agence nationale d'emploi établie par le ministère de l'emploi à travers tout le territoire national, permet aux demandeurs d'emploi d'accrocher des postes disponibles lors d'une demande de mains d'œuvre effectuée par les employeurs.

L'agence étudie l'offre de l'entreprise et établie un bulletin de prestation à l'intéressé. Lorsque le candidat se présente au niveau du service des ressources humaines de l'entreprise concerné, le directeur des ressources humaines et le chef de département ayant exprimé ce besoin procèdent à un test. Après approbation, un dossier est constitué et l'agent est affecté à son

¹ DOLAN.L-S et autre, Gestion des ressources humaines, paris, p.190.

² DOLAN.L-S et autre ,Op.cit, P.190.

³ PERETTI.J-M, Op.cit, p191.

poste de travail. Une fois retenue une copie du bulletin est retournée à l'agent dument signée par l'employeur.

3.2.2. Les agences privées de placement :

Ces agences s'adressent à deux types de candidats : les cadres et les professionnels d'une part, et les travailleurs spécialisés d'autres parts.

Les agences qui présentent des travailleurs spécialisés facilitent la tâche des employeurs en mettant à leurs disposition les ressources dont ils ont besoins et les assistent à identifier les candidats qui sont en mesure d'occuper les postes vacants¹

Ces agences n'ont cessé de se multiplier en Algérie ces cinq dernières années. Les frais exigés pour leurs services varient d'une agence à une autre.

3.2.3. Les médias :

Certaines entreprises qui ont différentes catégories de postes à combler font du recrutement intensif dans les médias, que ce soit à la télévision, à la radio ou dans les journaux.

3.2.4. Internet

Internet se trouve au cœur des stratégies de recrutement. Grâce à cet outil, les entreprises peuvent recevoir un grand nombre de candidatures et retenir rapidement celle qui répond aux exigences de l'emploi. Cette méthode de recrutement devient de plus en plus incontournable.

L'avantage qu'offre Internet est que les entreprises peuvent aussi offrir aux candidats une foule d'informations concernant l'entreprise, le poste à combler et le profil recherché.

La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur. Cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

¹ Journal El Watan, supplément économie du 05.02.2000, p.02.

Conclusion du chapitre

Nous avons présenté essentiellement dans ce chapitre, la gestion des ressources humaines comme un système avec ses différentes activités, et nous avons constaté que l'intégration de la dimension ressources humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Cette gestion est un paramètre qui doit vérifier la performance de l'entreprise et consiste à mobiliser les efforts du facteur humain qui contribue dans la réalisation de la performance. Avoir cette bonne ressource humaine consiste à réaliser plusieurs activités qui sont reliées à la stratégie générale de l'entreprise. Le recrutement est l'une des essentielles activités de la GRH, il assure, en permanence, l'alimentation des besoins en compétences quantitativement et qualitativement.

Chapitre 02:Le processus de recrutement

Introduction du chapitre

À l'ère du développement économique, technologique et social, les entreprises voulant assurer leur pérennité devront miser sur un levier fondamental qui leur permettra de croître durablement. Un des facteurs durables pour développer l'entreprise est le facteur humain qui la compose.

Le recrutement est un ensemble d'actions et d'étapes qui servent à trouver le candidat qui correspond le plus à un poste proposé par une organisation, afin que ce dernier puisse effectuer des tâches et apporter la valeur ajoutée attendue.

Ce deuxième chapitre aborde une étude explicite sur la fonction de recrutement dans une entreprise et les actions principales que comprend chaque étape de ce processus.

Ce chapitre comporte deux sections ; la première section nous permettra de nous familiariser avec les concepts liés au préalable du recrutement, ainsi que ses différents enjeux. Dans la deuxième section, nous traiterons les tests de recrutement, l'engagement et les caractéristiques de l'accueil et de l'intégration d'un candidat.

Section 01 : les préalables au recrutement

Les préalables au recrutement jouent un rôle du premier rang dans le processus de recrutement dans l'organisation. Il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité..., les plus en adéquations possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

Les préalables au recrutement comportent des enjeux non négligeables qui tournent autour des points suivants :

- La définition du poste à pourvoir ;
- La définition du profil du candidat ;
- La recherche des candidatures ;
- Le tri des candidatures ;
- L'entretien.

1. Définition du poste à pourvoir

La définition du poste à pourvoir représente le départ fondamental pour éviter toute erreur d'appréciation sur les compétences du candidat recherché.¹

Il existe plusieurs méthodes pour définir ce poste, celles-ci diffèrent selon le niveau de qualification. En règle générale, on commence par donner un intitulé précis au poste pour ensuite le définir à l'aide de différents axes : la mission du poste, les tâches qui lui sont associées, son positionnement dans la structure et des indicateurs sur le salaire.²

1.1. L'identification du poste

L'identification d'un poste à pourvoir revient à définir les missions principales du poste qui sont le partage du temps entre les différentes missions et activités, les objectifs qualitatifs ou bien quantitatifs et les moyens alloués.

Plus l'intitulé du poste est clair et précis, plus la rédaction de l'offre d'emploi sera facilitée, par rapport à la famille d'emploi à laquelle il appartient.³

¹Christine (W) et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Tearfund, 2008, p.45

²Claude Blanche (A) et autres, **Gestion des ressources Humaines, Valeur de L'immatériel**, 1er semestre 2008, p.36

³JALLAL.R, **séminaire de recrutement**, Gestion des ressources humaines, Université de Fès, 2009, p.10

1.1.1. L'intitulé du poste

L'intitulé du poste indique sa dénomination exacte. Il nous décrit en général le contenu même du poste, le travail à accomplir, les compétences techniques du poste, le lieu et les horaires de travail.¹

➤ **La fiche de poste :** La fiche de poste est au cœur de tout processus de GRH. Préalable à une campagne de recrutement, la définition du poste à de multiples débouchés, elle permet de définir les exigences du poste et les critères de sélection, mais aussi les éléments relatifs à l'appréciation du personnel.

Par rapport au profil du poste, elle définit les compétences et qualités nécessaires et démontre le profil du candidat idéal. La fiche traduit le contenu d'emploi et hiérarchise les qualités indispensables afin de faciliter, le plus simple possible, l'entretien avec le M+1 du poste à pourvoir.²

Une fiche de poste doit être claire et précise. Une fois que l'entreprise analyse le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui fait ce poste et non à ce qui devrait être). Ainsi, nous pouvons dire que la fiche de poste est un outil majeur³ :

- D'évaluation, qui facilite la création de grille d'évaluation ;
- De formation c'est-à-dire, aide à l'analyse des besoins de formation ;
- De mobilité, qui aide à l'appréciation des compétences et de leur transférabilité ;
- De recrutement surtout, qui d'aide à la rédaction de l'annonce et facilite la création d'une grille d'entretien.

1.1.2. L'étude du poste

Il est important voir même indispensable d'étudier le poste à pourvoir pour préciser s'il s'agit d'une création ou d'un remplacement de poste, de préciser le rattachement hiérarchique mais également tous les autres postes avec lesquels il est en interaction. Etudier le poste revient également à étudier les contraintes et les horaires du poste, préciser s'il peut être ou pas accompagné.⁴

¹COHEN.A, **Toute la fonction ressources humaines**, Edition Dunod, paris 2006, p.101

²Blandine.M et autres, **Les fiches outils ressources humaines**, 2006. Repéré sur TAE toulouserh.com, consulté le 14/05/2019 à 22 :29.

³Marie.A, et autre, **Le recrutement mode d'emploi**, septembre 2005, p.55

⁴Julie SIMPRE, https://www.memoireonline.com/11/06/283/m_1-e-recrutement-est-il-efficace0.html, consulté le 15/05/2019 à 14 :46.

Et voici maintenant ce que doit contenir une fiche de fonction :

a- Le contenu de la fiche

Le tableau ci-dessous représente les informations principales que doit contenir la fiche de poste.

Tableau N°02 : le contenu de la fiche de poste

IDENTITE DE L'EMPLOI	<p>I n t i t u l é d u p o s t e</p> <ul style="list-style-type: none"> - C a d r e d ' e m p l o i s - G r a d e - D i r e c t i o n e t s e r v i c e - H i s t o r i q u e (c r é a t i o n / r e m p l a c e m e n t / a u t r e) - L i e n h i é r a r c h i q u e
MISSIONS / ACTIVITES ET TACHES	<p>A c t i v i t é s</p> <p><i>Ensemble de tâches de même nature</i></p> <p><i>Concourant à un résultat observable</i></p> <p>T â c h e s</p> <p><i>Opérations types fixant le déroulement du travail</i></p>
M O Y E N S	<p><i>Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail</i></p>
COMPETENCES REQUISES	<p><i>Ensemble des compétences en termes de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir (connaissances acquises : études et pratique) - savoir-faire (aptitudes professionnelles) - savoir-être (compétences cognitives en milieu professionnel, relations au temps, à l'espace, aux autres)
CONDITIONS DE L'EMPLOI	<p><i>Horaires / port de vêtements professionnels /travail en équipe...</i></p>
MODESD'EVOLUTIONS ENVISAGEABLES	<p><i>Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.</i></p>

Source : Jean MARIE PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 7eme édition France juin 2009, p.52

b- Les questionnements d'une fiche de fonction :

Les questionnements liés à une fiche de poste sont généralement d'ordre stratégique, le souci de cohérence et de clarification du poste par rapport aux autres :

1. Existe-t-il déjà un profil de poste ou une fiche de métier ?
2. Quelles sont les connaissances nécessaires ?
3. Quels savoirs faire ?
4. Quel est le niveau relationnel ?
5. Quelles sont les solutions du poste depuis X année ?
6. Quel équipement ?
7. Quels honoraires ?
8. Quelle rémunération pour le poste ? Etc....¹

2. Définition du profil du candidat

La définition du profil se fait à partir de la description du poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder, il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

A cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres, car la personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. On peut citer comme compétences :

2.1. Compétences indispensables au poste

Les compétences indispensables sont des compétences qu'il faut pour tenir l'emploi. Celles-ci sont plus faciles à définir car elles sont généralement bien maîtrisées par le responsable hiérarchique et par le service ressource humaines.²

Les compétences dites indispensables au poste sont des compétences directement liées au métier que doit faire le candidat une fois dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles sont

¹Marie.A et autre, op. Cit., p.60

²Christine.W et autres, op. cit. , p.12

dissuasives pour un candidat ne possédant pas cette caractéristique. L'élaboration de ces compétences doit être objective sans subjectivité dans l'interprétation du profil du candidat.

Il existe deux types de ces compétences : Spécifiques et transversales.

2.1.1. Compétences spécifiques

Pour identifier les compétences spécifiques liées au poste à pourvoir, il est nécessaire de :¹

- Partir des incidents critiques par rapport à des situations difficiles rencontrées par les titulaires du poste
- En extraire les compétences indispensables et discriminantes pour pouvoir assurer l'emploi
- Préparer les questions clés et les mises en situation avant l'entretien.
- Faire parler les candidats des situations qu'ils ont vécues et établir un parallèle entre leurs expériences passées et les situations de travail qu'ils vont rencontrer dans l'entreprise permet de mesurer l'adéquation entre les compétences requises et celles du candidat.²

2.1.2. Compétences transversales

Une compétence transversale est un savoir ou un savoir-faire maîtrisé par plusieurs métiers. Les compétences transversales d'un candidat sont les résultats de ses expériences et de ses acquis professionnels, mais également familiaux et sociaux.

Pour bien mesurer les compétences transversales, il faut avoir des compétences de maîtrise et connaître ses outils de mesure.³

A- Compétences de maîtrise

Les compétences de maîtrise sont des compétences qui permettent de maîtriser le métier sous toutes ses facettes. Celles-ci sont fréquemment issues du registre de la communication, de l'organisation, de la personnalité mais également des compétences cognitives.

Voici quelques exemples de compétences de maîtrise souvent utilisées :⁴

- Créativité
- Discernement, esprit critique
- Disponibilité d'esprit, curiosité
- Leadership

¹ COHEN.A, op. Cit., p. 103

² Claude.A, op. Cit. , p.38

³ Christine.W et autres, op. cit. , p. 20

⁴ COHEN.A, op. cit, p.104

- Gestion des priorités
- Organisation
- Prise de décision
- Initiative
- Réactivité
- Relations interpersonnelles
- Rigueur
- Expression orale et écrite
- Management.

B- Les outils de mesure des compétences transversales

Il est plus facile d'apprécier ces aptitudes chez un candidat qui a de l'expérience que chez un jeune candidat sortant de l'école. Pour le débutant les questions portent d'avantage sur les éléments de son histoire personnelle. Il faut interroger le candidat sur ce qu'il a fait et non sur ce qu'il pense être.¹

2.2. Les compétences pour l'organisation

Les entreprises classent les compétences généralement par leur degré d'importance pour l'évolution de ses activités futures et aux changements de l'environnement. Pour les compétences qui relèvent du cœur de métiers, il n'est pas toujours facile d'anticiper les évolutions futures des métiers ou les changements technologiques, en général ce sont les directions opérationnelles qui peuvent le mieux pressentir tous ses évolutions et les intégrer dans la définition du poste.² Les compétences pour l'organisation se divisent en deux types :

A- Les compétences collectives

Les compétences collectives pour l'organisation sont de l'ordre de la capacité d'innovation. Actuellement le mode de gouvernance et de gestion de l'entreprise font que les critères de sélection sont devenus extrêmement précis, homogènes voire rigides, au moins dans les pays développés, parce que l'entreprise pour comprimer ses coûts souhaite embaucher des candidats très rapidement opérationnels, car ses types de candidat sont recherchés pour toutes les fonctions de l'entreprise, ou parce qu'ils correspondent aux valeurs de l'entreprise.³

B- Les capacités d'adaptation

¹Marie.A et autre, op.cit. p. 58

² COHEN.A, Op.cit. p.106

³Claude blanche.A et autre, op. Cit. p.38

Elles relèvent aussi de l'organisation, ce sont les capacités qui alimentent la capacité d'adaptation de l'organisation et qui relèvent du domaine des compétences collectives.

3. Recherche des candidatures

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

3.1. Prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

3.2. Prospection externe

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

L'ensemble des différentes étapes citées précédemment vise à rédiger l'annonce de l'offre d'emploi qui est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

4. Le tri des candidatures

Généralement, on obtient dans cette étape un nombre minimum des candidatures après avoir vérifié et éliminé les candidats qui ne correspondent pas au profil du poste exigé par l'entreprise.

La phase de sélection débute par : « l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences du poste (âge, formation, expériences, voir prétention) conduit à une élimination importante ». ¹

Le premier tri se fait sur la base des documents reçus : CV, lettre de motivation, le cas échéant questionnaire propre à chaque organisation.

4.1. Curriculum vitae CV :

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

Cette première opération de tapissage a pour but de retenir des candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt. L'examen des candidatures se fait sur des critères relativement simples et objectifs ; ils correspondent à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur. On peut distinguer²

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

Cette première phase de processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été retenus, par une série d'investigations visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt que présente leur candidature pour le poste à pourvoir³.

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

Puisant dans les divers registres et instruments développés par la psychologie, le responsable de recrutement utilisera souvent la graphologie, quelquefois encore les tests psychotechniques et les tests d'aptitudes.

4.2. Lettre de motivation :

La lettre de motivation accompagne souvent le CV, elle permet d'identifier les intentions et les aspirations des candidats.⁴

¹ Claude. B-A et autre, op.cit. p.88.

² Citeau.J-P, La gestion des ressources Humaines, 4eme édition, Arman Colin, paris,p 45.

³ Ibid., p.46.

⁴ WEISS.D, les Ressources Humaines , Edition ORGANISATION, Paris, 1999, p.67.

Donc la lettre de motivation et le CV jouent un rôle très important pour déterminer l'avenir du candidat. Elle permet à l'entreprise de recueillir des informations importantes sur sa personnalité, ses qualifications et son parcours professionnel.

Après avoir analysé la lettre de motivation et le CV, l'entreprise informe ses candidats sélectionnés et les convoque pour un entretien.¹

5. L'entretien de recrutement

Après avoir passé l'étape de l'analyse du CV et de la lettre de motivation, le candidat est contacté pour un entretien. L'entretien de recrutement est un autre contact avec le recruteur. Son rôle est de compléter certaines informations sur le dossier de candidature et de valider les résultats préalablement obtenus.

A noter que l'impression donnée au téléphone de prime abord permettra à l'interlocuteur de se faire une idée de la personnalité du candidat car l'entretien sera une deuxième rencontre après le dossier de candidature².

5.1. Les objectifs de l'entretien

L'entretien de recrutement a pour objectif principal de :

- 1- Compléter certaines informations du dossier de candidature
- 2- Valider les résultats préalablement obtenus (est ce que les choses mentionnées dans le dossier de candidature sont vraies), il nous permet de mieux connaître le CV³.

Cependant l'entretien de recrutement se heurte à un certain nombre de limites qui sont :

Un manque de validité (c'est-à-dire la vérité) : mesurer exactement ce qu'il prétend maîtriser et qu'il le fait bien, soit le candidat est rodé, soit le recruteur manque de professionnalisme⁴.

5.1.1. Les différents types d'entretien

Bien qu'il existe autant d'entretiens possibles que d'interlocuteurs, on peut aujourd'hui les définir selon trois grands types, parfois difficiles à différencier les uns des autres, à savoir : individuel, collectif et du jury.⁵

- **Entretien individuel**

Il s'agit d'un entretien qui se déroule entre un recruteur et un candidat

¹ PERETTI J-M, **Gestion des Ressources Humaines**, 6ème éd Vuibert, Paris, 1995, p.76-77.

²<http://www.rh.com>, le bilan professionnel, consulté le 25/05/2019 à 16 :10

³<http://www.rh.com>, le bilan professionnel, consulté le 25/05/2019 à 17 :08

⁴lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr, consulté le 25/05/2019 à 21:16

⁵<http://www.srhp.cgi.com>, conseil ressources humaines, consulté le 26/05/2019 à 15 :31

- **Entretien collectif**

Il s'agit d'un entretien de groupe, un recruteur face à plusieurs candidats

- **Entretien du jury**

Un entretien du jury rassemble un candidat et plusieurs recruteurs (ou un jury de recrutement) mais ce type d'entretien est généralement pour les cadres ou les profils pointus.¹

¹ JUES.J-P : Gestion des ressources humaines et points-clés ellipses, édition, paris, 2002, PP.56-57

Section 2 : Tests de recrutement et concrétisation de l'accueil et de l'intégration

Dans cette section, on va traiter les tests de recrutement, l'engagement et les caractéristiques de l'accueil et de l'intégration d'un candidat, soit la dernière étape du processus de recrutement.

1. Les tests de recrutement

Les tests de recrutement permettent au recruteur de se renseigner et d'évaluer le potentiel, les compétences et la personnalité des candidats avant de les engager dans l'entreprise

1.1. Définitions des tests de recrutement :

Il existe plusieurs définitions, nous pouvons appréhender la définition des tests de plusieurs manières, mais d'abord, il faut savoir que tester ou évaluer « *consiste à comparer une personne à un référentiel en la mesurant sur une ou plusieurs dimensions préalablement définies dans certain contexte et en fonction d'un objectif clairement déterminé. Cette mesure peut se réaliser à l'aide de tests* ». ¹

Donc, tester une personne c'est de détecter certains traits et les faire positionner par rapports à des normes de comparaison.

Les tests quant à eux, peuvent être définis, selon Martory et Crozet, comme « *des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus, par référence à des individus placés dans une même situation. L'épreuve est standardisée, étalonnée et validée par un grand nombre d'expériences* ». ²

Pour Bernie et Aboville, ils décrivent « *les tests se présentent sous la forme d'un cahier comportant des questions, des problèmes à résoudre, des opinions à exprimer. On répond sur un document préparé ou sur ordinateur.*

En général, le temps est limité, en tout cas observé. Quelques-uns comportent un matériel particulier, des planches, des dessins ; on répond par oral à la consigne formulée. Quelques autres se composent d'une simple page blanche sur laquelle on imagine une histoire ou un dessin ». ³

Nous pouvons dire, alors, que les tests de recrutement sont des épreuves bien définies,

¹ COHEN.A, **toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006, p 110.

² MARTORY.B et CROZET.D, **gestion des ressources humaines**, 7 édition, 2008, p59.

³BERNIE.M et d'ABOVILLE.A, **les tests de recrutement**, éditions d'organisation, paris, 2001, p 63.

standardisées, qui font appel à des techniques de mesures et d'évaluation précises, ils affichent un objectif bien déterminé.

Ces épreuves peuvent être appliquées selon plusieurs formes : orale, écrite, pratique, informatisée. Elles peuvent être passées de façon collective ou individuelle.

1.2. Les objectifs et les limites des tests

Le troisième paragraphe présente les objectifs des tests et les limites qui se rattachent à eux.

1.2.1. Les objectifs des tests

Les tests ont pour objectif d'analyser certaines aptitudes ou certains facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité, soit pour répondre à une question précise (la dextérité, la mémoire, la susceptibilité), soit pour permettre un portrait général de l'individu.¹

Selon Peretti, les tests ont un double objectif fondamental qui est :

- De faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste d'une part, et ;
- De classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste de l'autre.²

Et d'autres objectifs spécifiques tels la démonstration réelle des qualités nécessaires qu'un candidat possède pour répondre aux exigences du poste à pourvoir, ou encore les motivations pour s'orienter vers un métier particulier, l'évaluation d'une tendance comportementale ou d'une orientation intellectuelle, ils sont utilisés pour les recrutements, pour les promotions, pour l'orientation professionnelle, pour la détection de besoin de formation ou d'accès à des formations et la quantification des traits particuliers d'un candidat en se référant à une norme.

Néanmoins, les tests ne sont pas indemnisés de limites.

1.2.2. Les limites des tests :

Plusieurs catégories de limites peuvent être citées, nous distinguons :

- **Les limites propres à l'environnement du recrutement**

Le passage des tests de recrutement est influencé par plusieurs facteurs. Tout d'abord d'un point de vue technique, si les tests d'origine étrangère sont mal adaptés à la population laquelle on applique ces tests, cela peut poser des problèmes, cela se justifie par la différence

¹ BERNIE.M et d'ABOVILLE.A, op.cit. p 63.

²PERETTI.J-M, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p 78.

entre les cultures existantes. Si un test n'utilise pas le bon mot, la question ne va plus être comprise de la même manière et le candidat va alors répondre autrement, les résultats vont donc être faussés.

Un autre facteur lié à l'environnement, qui est le vieillissement des tests qui doit être pris en compte, car certains candidats les ont déjà passés, ils connaissent alors les réponses, ou, en tous cas, sont influencés par le fait de les avoir déjà effectués.

L'environnement direct autour du candidat lors du passage des tests est très important, le candidat peut être influencé par les bruits, ou le passage de personnel, il vaut mieux réserver un lieu spécifique pour l'épreuve.

Enfin, le dernier élément qui se relie à l'environnement concerne les conditions de passage des tests. Si les consignes sont données différemment d'un recruteur à un autre, ou le temps accordé n'est pas le même, ou les interprétations des recruteurs ne sont pas les mêmes, les tests vont être plus ou moins faussés. Les conditions matérielles inadéquates et le personnel non qualifié pour faire passer les tests empêchent ainsi la bonne réalisation des tests.

- **Les limites propres aux candidats**

Le candidat peut lui aussi fausser les résultats outre l'environnement. En effet, un candidat entraîné aux tests arrivera mieux à les effectuer qu'un candidat qui passe ses tests pour la première fois. Les conditions psychologiques du candidat, ses émotions au moment du test vont l'influencer, car si au jour de passage de test, le candidat était très nerveux ou il n'était pas en pleine forme, son attention ne va pas être la même que les autres jours, et donc il ne sera pas aussi performant qu'en état normale.

Le dernier élément se rattache à l'image que le candidat se donne pour correspondre au profil du candidat que l'entreprise cherche. Il va alors modifier le choix de ses réponses de façon à certaines réponses sont plus correctes que d'autres. Cette image du candidat n'est représentative que de ce qu'il veut donner de lui-même, mais pas de sa réelle personne.

Afin de mieux appréhender les différents profils des candidats, les entreprises utilisent différents types de tests.

1.3. Les types de tests :

Il existe trois types de tests de recrutement : Tests psychométriques, les tests cliniques, les tests de situation.

a) Tests psychométriques

Ils se divisent en trois points :

- Les tests aptitudes : sont des tests qui consistent à évaluer la capacité et l'aptitude à exécuter une fonction bien définie

- Les tests de connaissances : sont des tests d'appréciations soit : visuelle, motrice....
Exemple : si la personne pratique une langue, un outil informatique...

- Les tests d'intelligences : ils sont considérés comme les tests les plus utilisés. Il y a une convergence entre les chercheurs sur le concept d'intelligence. Sans doute chaque travail ou fonction exige une intelligence précise selon sa position dans la hiérarchie de l'organisation.

b) Les tests cliniques :

Le test clinique est « une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité ». ¹ Elle vise à découvrir la personnalité et le comportement à travers l'écriture et elle apporte aussi une vision très large sur le candidat.

c) Les tests de situation :

Ces tests 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. ²

1.4. L'élaboration des tests

L'élaboration d'un test passe par la conception, la mise au point et le respect des conditions de qualité. ³

a) La conception

Un test n'est pas toujours le simple fruit d'une idée géniale, c'est un tâtonnement, une série d'expérimentation, de refontes, d'études statistiques, d'ajustement.

Par contre, il est souvent bâti à partir d'une idée précise et personnelle de l'auteur sur ce qu'est l'intelligence ou la personnalité.

Idéalement, ce serait la mesure directe de l'aptitude à réaliser, la tâche elle-même, ou une fonction parfaitement significative de celle-ci.

Les besoins pour l'entreprise et les qualités nécessaires pour le poste doivent être analysés en premier, puis les classer par ordre d'importance. Ensuite, une analyse parallèle de marché et de matériel, les logiciels nécessaires pour chaque test, le type de réponses et le mode de correction doit être prise en compte sans oublier les modalités de temps (limité ou

¹ FALCO de Hélène, maitrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme, 2eme éd, DONOD, paris, 2002, p.164.

² Ibid. p.165.

³Ibid. p 69.

illimité).

b) Mise au point

On procède d'abord à des essais sur des groupes restreints homogènes. On définit le temps nécessaire pour faire l'épreuve.

L'étalonnage est réalisé sur plusieurs catégories de personnes, classées le plus souvent par âge et formation.

L'expérience montre que les notes se répartissent selon la « courbe en cloche » de Gausse, ce qui permet de placer une performance individuelle par rapport à un groupe.

c) Les conditions de qualité

Plusieurs conditions se rattachent à la qualité d'un test, nous citons la validité, la sensibilité, la fidélité et la standardisation.

La validité :

Ici, on mesure la pertinence de test, on peut trouver plusieurs validités :

- Une validité de construction qui permet de voir si le test mesure bien ce qu'il est sensé mesurer ;
- Une validité du contenu qui permet de rendre compte si le test recouvre bien tous les aspects à mesurer ;
- Une validité prédictive qui fournit un pronostic professionnel du candidat.

La sensibilité

Elle permet de bien mettre en évidence des différences interindividuelles. Un test est sensible lorsqu'il permet d'apprécier de très petits écarts.

La fidélité

Un test est fidèle s'il donne toujours le même résultat lorsqu'il mesure la même chose.

Cette fidélité peut être mise en évidence et contrôlée de deux manières :

- Une appréciation de l'homogénéité pour définir si le test est fidèle avec lui-même au niveau de ses différentes parties. C'est le cas lorsque le même sujet obtient les mêmes résultats lorsqu'il est soumis à deux moitiés du test.
- Une appréciation globale de la constance, pour définir si le test est fidèle avec lui-même dans le temps. A quelques mois de distance, le même sujet doit obtenir des résultats voisins.

La standardisation

Un test est valide, sensible et fidèle peut voir ses résultats faussés par les conditions mêmes de l'épreuve.

Les conditions de passage de test doivent être les mêmes pour tous. C'est-à-dire les

mêmes consignes, le même temps. Tous cela dans le but d'éliminer ou au moins minimiser, le facteur d'anxiété du candidat.

1.5. La passation du test à l'analyse :

La passation du test à l'analyse par les observateurs est une phase où le candidat est placé dans des situations critiques de travail. Sous forme de jeu de rôle et d'études de cas, il est confronté aux diverses problématiques qui se posent dans son quotidien professionnel ainsi que dans ses domaines d'expertises. Il lui est demandé d'agir, d'analyser les informations, de proposer des solutions concrètes et de les commenter.

Une réunion de synthèse des observateurs a lieu dès la fin du test afin d'émettre une évaluation globale et des recommandations pour un candidat donné¹

A- La restitution au candidat

La restitution au candidat à l'embauche et l'évaluation, il s'agit de donner un feed back à l'ensemble des candidats sur les forces et faiblesses détectées par les observateurs et de faciliter son développement futur : le candidat peut alors prendre position et commenter ses comportements.

Par la suite, il s'agira de mesurer l'efficacité de l'assessment center dans le processus de sélection

B- La mise en situation

Elle est aussi un outil d'évaluation de l'assessment center. Elle a comme principale objectif d'acquérir une opinion sur un candidat à partir de l'analyse de comportements directement observables. Elle « met en scène » le candidat au cours d'une séquence fréquente et /ou significative de son futur poste, mais pas nécessairement dans un contexte professionnel identique. La mise en situation comprend ces parties :

- Le candidat prépare la situation pendant 10 à 20 minutes selon les cas.
- Le jeu de rôle dur 20 à 30 minutes

Le débriefing avec l'observateur et le consultant spécialiste de l'assessment est un moment clé. Le candidat est invité à s'exprimer en portant un regard sur sa prestation. Cette analyse doit naturellement tenir compte des critères de l'exercice (stress, enjeu...). Les critères d'analyse sont évidemment variables selon les compétences que l'on souhaite valider²

2. L'engagement :

L'engagement est la dernière étape de cette phase et elle se compose de trois parties :

¹ Blandine.M et autres 2006, op. Cit.

² COHEN.A, Op.cit. p.114

2.1. 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 examine les dossiers des candidats retenus.

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

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.¹

2.2. La négociation de l'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 négociation du contrat marque l'accord des deux parties.²

2.3. La signature du contrat :

Depuis 1993, une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer aux salariés, dans les deux mois suivants 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 et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

2.3.1. Le contrat du travail

Le contrat de travail développe par des clauses successives les différents points qui personnalisent et individualisent la relation de travail et renvoie, pour le reste, aux données de l'environnement social applicable à l'entreprise.

2.3.2. Types de contrat de travail

On a deux (2) types du contrat de travail

A- Le Contrat de travail à Durée Déterminée (CDD)

¹PERETTI.J-M, **Gestion des ressources humaines**, 15^{ème} édition Vuibert, paris, 2007, p.80.

²Ibid. p.80.

Le recours au CDD n'est possible que dans les cas expressément prévus par la loi. Sa validité repose sur le respect de conditions de forme. Son exécution et sa rupture sont règlementés.

Le CDD a un terme fixé lors de sa conclusion, qu'il s'agisse d'un contrat de date à date dont le terme est certain et fixé avec précision dès la conclusion du contrat, ou pour une durée minimale.

Selon l'article 12 du droit du travail Algérien, le CDD ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés ci-après. A défaut, le contrat sera requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI).

Le CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un employé-

B- Le Contrat de travail à Durée Indéterminée (CDI).

Il se caractérise par le fait qu'il n'est pas limité dans le temps et qu'il a donc vocation à se poursuivre sur une longue période.

Le CDI peut être conclu verbalement ou par écrit. En pratique, de nombreuses conventions collectives imposent l'engagement par écrit du salarié. Même en l'absence de cette exigence conventionnelle, l'écrit est vivement conseillé afin de diminuer les risques de litiges éventuels sur la nature et l'étendue des droits et obligations de chacune des parties.

A la différence du CDD, toute liberté est laissée au rédacteur du CDI.

➤ La période d'essai :

C'est une période, au début d'un contrat de travail, pendant laquelle l'employeur comme le salarié peut à tout moment rompre le contrat de travail, sans motif, sans préavis et sans indemnité.

Le but de cette période est pour chacune des parties au contrat de travail de vérifier que la relation lui convient, c'est -à-dire pour l'employeur de s'assurer que le salarié soit adapté à son poste et aux missions qui lui sont confiées, et pour le salarié de se rendre compte des conditions de travail dans lesquelles il devra effectuer ses missions.

L'employeur a désormais l'obligation de faire figurer la mention de la période d'essai dans le contrat. En effet, la période d'essai, ainsi que la possibilité de renouveler, ne se présument pas, en application de l'article 18 du Droit de travail Algérien, la durée de la période d'essai, ne peut excéder six (06) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification. La période d'essai est déterminée par

voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.¹

3. Concrétisation de l'accueil et de l'intégration

Dans cette section on va traiter les caractéristiques de l'accueil et de l'intégration d'un candidat, soit la dernière étape du processus de recrutement.

3.1. Préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car elle permet à ce dernier de constater que son arrivée a été planifiée.

Cette phase de préparation de l'accueil se traduit par : La mise à disposition pour l'employé, dès son premier jour de travail, de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Une formation technique afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé est donc nécessaire. Il faut donc faire un jumelage du nouvel employé à un parrain (Un employé déjà en place) pour faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé.²

Idéalement, on choisira une autre personne que superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- Que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- Quelles sont les objectifs poursuivis ?
- Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?

¹PERETTI.J-M, Op.cit, P.79.

²Ibid. p.81.

3.2. L'accueil

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise.

L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son rôle.

3.3. L'intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habilités, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu.

C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel employé peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

La période et la durée de cette phase d'intégration doivent être fixées dans le contrat. La durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est en fonction des usages et des conventions collectives. En l'absence de convention collective ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer.

Les conditions à mettre en place pour faciliter l'intégration du candidat sont :¹

-Les moyens nécessaires à la prise de poste ;

-Un accueil et un accompagnement permettant de découvrir l'environnement de travail, les règles de la vie de l'entreprise, les collègues lorsqu'il y en a, et le rôle dans l'entreprise

Le salarié est jugé intégré lorsque les points suivants sont réalisés :²

- La maîtrise des tâches de son emploi à travers ; l'appréhension des procédures, le développement de certaines capacités physiques, de rapidité, de précision, d'endurance, de force (créer ses propres schémas cognitifs).

- L'intégration sociale en connaissant les membres de l'organisation, leurs valeurs, les relations de pouvoir et les codes comportementaux (se créer un réseau de soutien social).

- La connaissance de l'organisation : dans ses aspects formels (procédures, règlement, objectif), ses aspects informels (cultures, valeurs, normes) et à travers la clarté du rôle (comprendre et accepter ses responsabilités vis -avis de l'organisation et ses clients).

¹<http://www.France5.fr/emploi/travailler/w00211/75>, PDF. Consulté le 28/05/2019 à 00 :53

²LABELLE.M, « Tous les secrets d'un conseil en Recrutement », L'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.

Ainsi, nous pouvons dire que la réussite de l'intégration dépend de la qualité d'accueil et de suivi surtout durant la période d'essai. De ce fait, l'entreprise doit respecter soigneusement la procédure d'accueil qui a un rôle essentiel dans l'intégration du nouveau recruté.

3.4. Le suivi :

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec les responsables afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui périodiquement, se retrouvent pour faire le point avec un responsable de la fonction personnelle de leur intégration.

Le chargé de suivi du nouveau recruté peut être le responsable direct ou autre personne dans l'entreprise. Le suivi est très important car il permet d'exposer les difficultés, et d'atténuer le sentiment d'égaré. Donc, le guide oriente et conseille le nouveau recruté au début de sa carrière.

*«Au cours de la période d'essai, le nouveau recruté attend que l'entreprise le forme et qu'elle l'informe, qu'elle lui réapprenne les pratiques actuelles, elle lui fait des révélations tout en le maintenant en marge du système central de l'entreprise, elle l'aide afin qu'il puisse commencer à décoder le système relationnel ».*¹

Attendre que l'entreprise intègre le nouveau recruté dans les meilleures conditions n'est pas seulement le mode d'intégration, « il y a le rôle du nouveau recruté dans la recherche d'information, soit par la demande des renseignements auprès de ses collègues ou auprès de son supérieur, soit par la surveillance de son environnement. Cela lui permet de se constituer un réseau de soutien social indispensable pour affronter les difficultés.

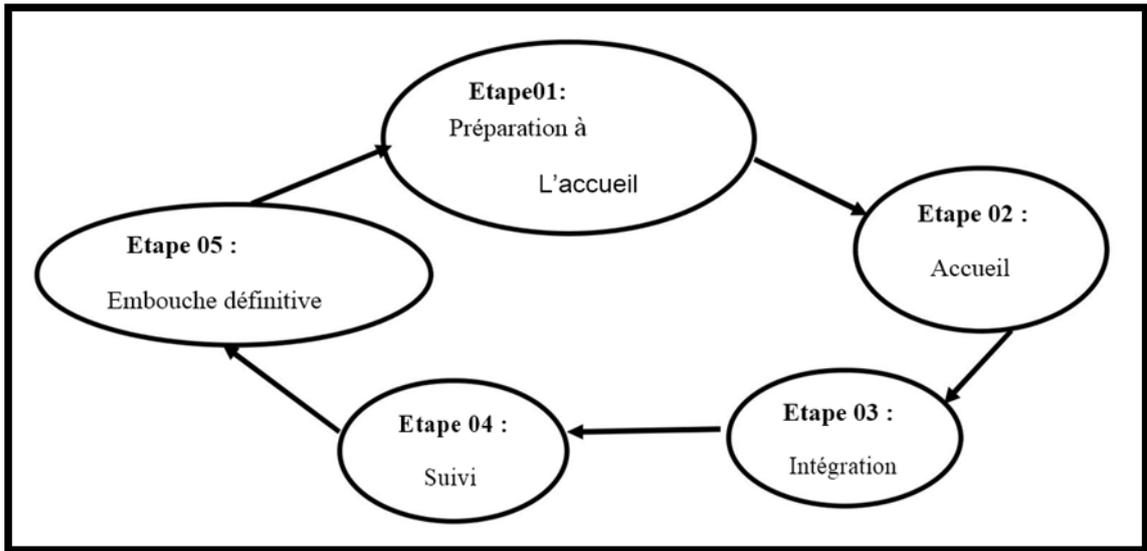
3.5. L'embauche définitive

L'embauche définitive est la dernière décision de ce processus, elle est aussi celle qui engage le candidat durablement dans une relation professionnelle. Cette décision est prise en fonction des données et informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai.

¹JARDEL.J-P, « Les rites dans l'entreprise », édition Echos, Organisation, Paris, 2000, P.83.

Pour résumer ce qui vient d'être évoqué ~~juste avant~~, voici un schéma représentant la liaison entre l'accueil et l'intégration :

Figure N° 1 : Schéma d'accueil et d'intégration



Source : CASCIO (W-F) et autres, « Guide de ressources humaines », 2010, p.55.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, il est impératif de mentionner que dans les faits, le recrutement n'est pas aussi simple qu'il en a l'air.

Le projet d'embauche peut être long et contraignant à l'issue duquel le dirigeant devra gérer et manager une personne supplémentaire. Il devra lui faciliter la compréhension de l'organisation de l'entreprise, de son mode de fonctionnement ainsi que de sa culture.

Le recrutement permet à l'entreprise d'être stable et de lui assurer une évolution positive, et de ce fait, la rigueur est primordiale du début jusqu'à la fin du processus.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de NAFTAL

Introduction du chapitre

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 réponses obtenus et les documents de recrutement 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 NAFTAL¹

Avant de commencer notre diagnostic qui est l'objet de notre étude, il est nécessaire de procéder d'abord à la présentation des éléments essentiels caractérisant l'établissement d'accueil.

1. Historique et moyens :

Voici une petite introduction historique sur NAFTAL

1.1. Historique :

Dans la ligne de la politique Nationale à grande échelle de l'économie du pays, SONATRACH (créée par décret N° 63_491 en décembre 1963) entreprend sa restructuration dans le but d'assurer une meilleure gestion et d'améliorer ses performances, ce qui a abouti à la création par décret N°80_101 en avril 1980 de 13 entreprises dont l'E.R.D.P. (Entreprise Nationale de Raffinage de Distribution des Produits Pétroliers), issue de SONATRACH, l'Entreprise E.R.D.P (entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée le 6 avril 1980. L'ERDP est entrée en activité le 01/01/1982.

En 1987, la restructuration de l'ERDP sépare les activités de raffinage et de distribution en deux unités :

- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : Chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national, au statut d'entreprise publique économique.

NAFTAL a été créée par le décret N°80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Cette appellation provient de la combinaison des termes :

NAFT : Pétrole.

AL : Algérie.

Dans le cadre du schéma global de restructuration du secteur des hydrocarbures le comité interministériel décide le 19 Novembre 1997 de rattacher au plan organisationnel la société « NAFTAL » à la SONATRACH.

¹Toutes les informations citées dans cette section sont issues des documents internes fournis par NAFTAL au cours de notre stage.

À cet effet elle a été transformée en société par action (SPA) filiale à 100% de la SONATRACH le 18 Avril 1998 avec un capital social de 6.650.000.000 DA et portée à 15.650.000.000 DA fin 2007 et de 40.000.000.000 en 2017.

1.2. Moyens :

Pour accomplir ses missions, NAFTAL dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

1.2.1. Moyens humains :

Selon le bilan de l'entreprise NAFTAL, le nombre des agents est estimé à 31.085 dont :

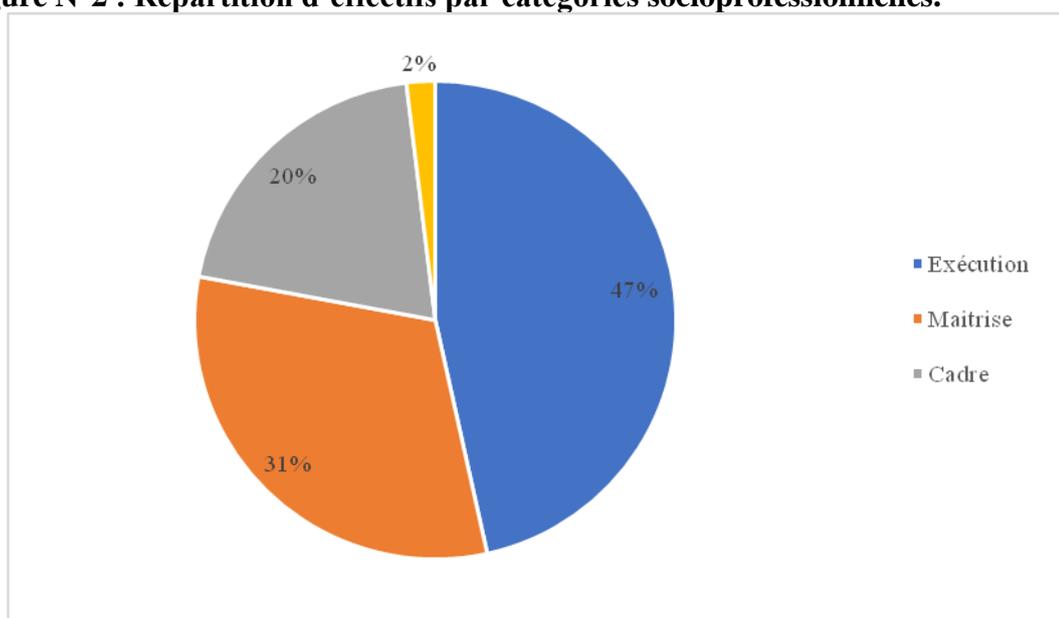
- 23.314 agents permanents qui représentent 75 % de l'ensemble des agents.
- 7.771 agents temporaires représentant 25 % de l'ensemble des agents.

Tableau N°3 : Effectifs par catégories socioprofessionnelles

CSP	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
Permanent	567	5648	7782	7931	23314
Temporaire	0	258	1425	5717	7771
Total	567	7123	9207	13648	31085
Répartition %	1,93%	20,14%	31,39%	46,54%	100%

Source : Direction exécutive des ressources humaines.

Figure N°2 : Répartition d'effectifs par catégories socioprofessionnelles.



Source : Documents internes de NAFTAL

1.2.2. Moyens matériels :

La couverture des besoins quotidiens du marché national en produits pétroliers implique des moyens de stockage et de transport importants pour acheminer les produits depuis les sources de production vers les zones de consommation.

Afin de remplir ces missions, NAFTAL dispose des infrastructures et moyens suivants :

Tableau N°4 : Infrastructures et moyens de NAFTAL

Nombre	Infrastructures et moyens
49	Centres de distribution et de stockage de carburants
13	Centres lubrifiants
04	Centres pneumatiques
50	Centres lubrifiants et pneumatiques
52	Dépôts de ravitaillement
47	Dépôts relais de stockage GPL
41	Centres d'emplissage GPL
06	Centres vrac GPL
15	Unités bitumes
6 000	Véhicules et engins
09	Canalisation hydrocarbure
05	Canalisation GPL
676	Stations-service en toute propriété (GD+GL)
1 276	Stations-service tiers

Source : Documents internes de NAFTAL

1.3. Présentation de la structure de NAFTAL :

Le 18/08/2010, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures suivantes :

1.3.1. La direction générale :

Elle est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence, du pilotage, du management et de la veille stratégique. La direction générale de la société est assurée par le président directeur général, secondé par :

- Un comité directeur.
- Un comité exécutif directeur.
- Des conseillers et des chefs de projet.
- Les chefs de projet.

1.3.2. Les structures fonctionnelles :

Les structures fonctionnelles se composent des deux (02) directions suivantes :

- Direction centrale.
- Direction de soutien.
 - **La direction centrale :** Il y a huit directions centrales :
 - Direction centrale audit.
 - Direction centrale de maintenance.
 - Direction centrale engineering.
 - Direction centrale juridique.
 - Direction centrale du système d'information.
 - Direction centrale de communication et relation publique.
 - **Direction de soutien :**

Son rôle est d'assurer la gestion administrative du siège social de la société. Elle comporte :

- La direction d'administration générale.
- La direction de sûreté interne de l'établissement.

1.3.3. Les structures opérationnelles (Branches) :

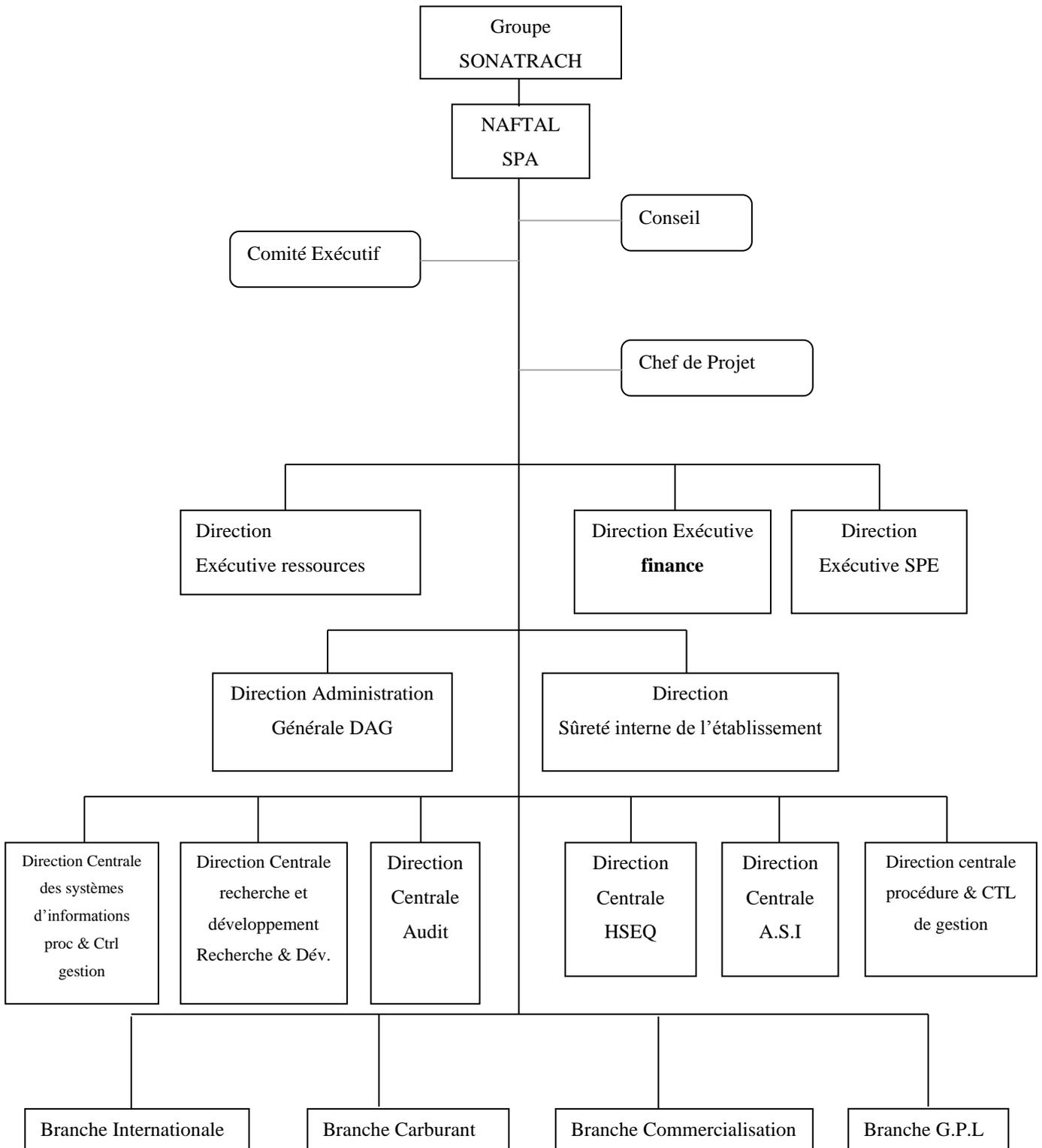
Les branches ont pour mission de définir avec la direction générale la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnelles de la société, on trouve trois branches :

- Branche commercialisation.
- Branche carburant.
- Branche GPL

1.3.4. Organigramme de l'entreprise :

Voici l'organigramme de NAFTAL

Figure N°3 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL



Source : NAFTAL, DCSI (direction centrale des systèmes d'informations).

2. L'environnement commercial de NAFTAL :

On va aborder dans ce qui suit l'environnement commercial de NAFTAL :

2.1. Les fournisseurs en carburant :

L'approvisionnement se fait à partir de deux sources :

- **Production nationale :**

NAFTAL s'approvisionne exclusivement de la raffinerie d'Arzew, NAFTEC étant son unique fournisseur au niveau national.

- **L'importation :**

NAFTAL importe les carburantes essences de l'Italie au cas où la production de NAFTEC ne répond pas aux besoins de la consommation nationale (pénurie résultat des pannes au niveau des raffineries).

2.2. Les clients en carburant :

Il existe trois types de clients chez NAFTAL :

- Stations-service
- Gros consommateurs : Sociétés nationales et étrangères.
- Entreprises et micro entreprises.
- Revendeurs et distributeurs : Ce sont les distributeurs particuliers qui transportent et vendent pour leurs propres comptes.

2.3. La concurrence :

Le marché des carburants est un marché très porteur et en pleine croissance (demande forte qui augmente d'année en année grâce à l'évolution du parc automobile algérien), ce marché s'ouvre de plus en plus à la concurrence, et NAFTAL n'est plus seule en tant que fournisseur sur ce marché.

Au niveau du marché en détail, outre les gestions libres (GL) et revendeurs ordinaires (RO) existants à l'indépendance, les stations en gestion directe ont commencé à être sérieusement concurrencées avec le développement du réseau point de vente agréé (PVA).

Outre cette concurrence au niveau du marché en détail, le décret n°97-435 du 17.11.1997 relatif à la distribution des produits pétroliers a permis l'émergence de distributions privées, et par conséquent a instauré une concurrence au niveau du marché en gros.

Au niveau de l'ouest de l'Algérie 05 distributeurs sont à la faveur de ce décret, il s'agit de **PETROSER** (Mascara), **PROPAL** (Mostaganem), **GBS** (Tiaret) et **GALAOIL** (Ain Ti mouche), **CSDPP**, il s'agit des points de vente agréés ayant sollicité et obtenu l'agrément du

ministère de l'énergie pour l'exercice de l'activité de distribution. Ils livrent en droiture du produit prélevé à l'aide de camions citernes, depuis la raffinerie d'Arzew.

Ils ont débuté leur activité en livrant leurs propres stations pour l'étendre progressivement à des points de ventes exercés sous l'enseigne NAFTAL.

Ils attirent également certains gérants en leur proposant des livraisons à crédit, et en leur offrant des volucompteurs et des ristournes.

Tableau N°5 : Zones d'influence des concurrents

GBS	PROPAL	PETROSER
Djelfa	Mascara	SBA, Mascara, A. Temouchent
Ain Defla, Chlef, Relizane	Oran, Mostaganem	Oran, Mostaganem
Tiaret, Tissemsilt	–	Tlemcen, A. Temouchent
SBA, Mascara	–	–
Oran, Mostaganem	–	–

Source : Documents internes de NAFTAL

Le tableau suivant représente la part de marché détenue par NAFTAL et les autres opérateurs :

Tableau N°6 : Les parts de marché de NAFTAL.

Opérateur	NAFTAL	Autres opérateurs
Part de marché en %	94 %	6 %

Source : Documents internes de NAFTAL

Section 2 : Présentation et analyse des résultats.

Cette présente section aura pour objet de présenter l'étude de cas qui a été faite au sein de NAFTAL. Cette étude se fera, en premier lieu, par guide d'entretien destiné au chargé de recrutement, ensuite nous ferons une analyse documentaire afin de compléter notre étude.

1. L'étude qualitative par entretien :

Afin d'apporter des réponses à notre problématiques et 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 chargé de recrutement.

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 ;
- Connaitre les opinions et sentiments des intervieweurs.

Cette enquête qualitative se focalise sur un entretien semi-directif pour connaître le fonctionnement de NAFTAL en matière de recrutement, et d'analyser la perception du recrutement par compétences et son apport.

Cet entretien est concentré sur le chargé de recrutement activant dans l'entreprise. Il a été appuyé sur un guide d'entretien composé d'un ensemble de 9 questions en relation avec notre thème et problématique de recherche. (Voir le guide d'entretien Annexe N°1)

1.1. 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'entretien (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. Cet 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.

1.2. Corpus de données obtenu

Après avoir mené notre entretien, nous avons retranscrit 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 pousse votre entreprise à recruter ?

Quand il y a un manque d'effectif on trouve un chef département qui vise le recrutement, La DRH réceptionne les besoins de recrutement et met un plan à ce dernier.

Le recrutement dans la branche commercialisation est basée sur : remplacement de départs définitifs, Mutation inter-unités, déficit, rotation des postes.

2. Comment définissez-vous le besoin de recrutement ?

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

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

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 ?

Le poste à pourvoir est précisément défini : son intitulé, le lieu de travail, la place du futur salarié dans la hiérarchie, sa qualification, sa rémunération et les missions.

Etablir la distinction entre les missions prioritaires et les missions secondaires vous permettra de mieux définir le profil du candidat.

Une fiche de poste a pour but de décrire en détail les rôles, les missions et les responsabilités réelles attribués à chaque emploi dans l'entreprise et contient principalement : l'intitulé du poste, les informations concernant l'activité de l'entreprise (nature de l'activité, missions, effectif, etc.), les missions propres au poste concerné, en les détaillant et en les quantifiant en termes de temps ou de pourcentage, ainsi que les objectifs attendus le niveau de hiérarchie du poste dans l'entreprise et sa marge d'autonomie et les contraintes et difficultés liées au poste.

Les fiches de postes sont rarement mises à jour, en raison de la stabilité du personnel et de la répétitivité, au cas contraire, leur modification va de soi avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

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

D'après le chargé de recrutement, cela dépend de la nature du poste, il est intéressant de recruter un candidat ayant de l'expérience, mais également intéressant de recruter quelqu'un ayant du potentiel et compétent et on essaye d'ouvrir la porte aux personnes qui aideront l'entreprise à grandir grâce à d'autres qualités, comme la capacité de s'adapter rapidement et de s'impliquer.

3. Quelle la procédure de détermination du salaire ?

La détermination du salaire relève de la négociation du contrat de travail avec l'employé, il est même possible de prévoir une variation de rémunération, prévue au contrat.

Si l'emploi offert est visé par une convention ou un décret, le salaire doit respecter les dispositions prévues à cette convention ou à ce décret, le salaire horaire qu'il convient d'appliquer est établi selon l'expérience de travail exigée.

4. Quels sont les mécanismes et les moyens utilisés pour diffuser l'offre d'emploi ?

L'offre d'emploi est toujours diffusée en interne avant d'être diffusé en externe, car il peut s'avérer que le profil idéal, compétant pour le poste offert, se trouve au sein de l'entreprise, et de cette façon lui offrir une promotion.

Autrement, les managers optent souvent pour les cabinets de recrutement, et les réseaux sociaux professionnels tel LinkedIn.

Pour les managers qui privilégient le contact avec les candidats, ils participent aux nombreux salons et forum dédiés à l'emploi car elle reste une bonne manière de rencontrer les intéressés à travers des sessions dans lesquels ils rencontrent plusieurs candidats en une vingtaines de minutes. Ils ne leur restent plus qu'à aller plus loin si une personne attire particulièrement leur attention.

5. Comment faite vous pour trier et traiter les demandes d'emplois ?

Un coup d'œil est suffisant pour faire un premier tri sur la demande d'emplois, avant de passer à la lecture des lettres de motivations.

Les CV qui présentent le parcours et les compétences les plus éloignées du descriptif purement « technique » du poste seront écartés.

6. Comment planifier et organiser l'entretien d'embauche ? et qui sera présent lors de cet entretien ?

Les personnes présentes lors de l'entretien d'embauche sont le chef hiérarchique, le recruteur extérieur venant d'un cabinet de recrutement spécialisé et enfin, le DRH

Le recruteur externe passe par une étape de découverte du candidat en dirigeant son discours avec des questions ouvertes bien choisies, élaborées au préalable : sur l'ensemble de sa formation et son parcours pédagogique, ses forces et ses faiblesses pour mieux cerner sa personnalité, et enfin sur ses motivations et ses ambitions futures.

La parole sera passée ensuite au chef hiérarchique, qui présentera l'entreprise dans une optique de séduction en mettant en avant ses atouts (réalisations, chiffres clés, projet, client) tout en donnant la possibilité au candidat d'interagir en posant des questions en cas d'ambiguïtés.

Le DRH conclura l'entretien d'embauche par un récapitulatif de l'ensemble des points abordés lors de l'échange. C'est également lors de cette phase que le salaire est négocié. Une fois la négociation finie, le DRH précisera au candidat quelles seront les prochaines étapes du processus de recrutement.

7. Sur quelle base ces candidats seront sélectionnés ?

Les critères de sélection des candidats est l'expérience dans le domaine et leurs compétences 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.

8. Quel type de contrat utilisez-vous ?

Le choix du type de contrat dépend du poste à pourvoir et la durée de vie de celui-ci, du besoin exprimé et à la position managériale, car le CDI convient aux postes permanents d'activité continue à condition de mettre une période d'essai pour évaluer la performance du candidat, le CDD quant à lui est pour les postes temporaires qui seront clôturés dans le temps, ou s'agit d'un besoin de recrutement pour des projets préalablement connus, et est recommandé pour un besoin saisonnier.

9. Quels sont les outils et les mécanismes pour faciliter l'intégration du nouveau salarié ?

L'intégration des nouveaux collaborateurs se fait avec des journées de présentation ou bien le coaching, suivi d'une formation d'une courte durée, et pour améliorer son intégration dans le métier il subit un suivi régulier de son responsable directe

Ils rajoutent qu'une bonne intégration des nouveaux candidats renforce le sentiment de sécurité.

1.3. Analyse du corpus de données :

Une fois que nous avons procédé à l'entretien avec le chargé de recrutement et la retranscription de l'ensemble ses déclarations, une phase d'analyse manuelle du corpus de données obtenues s'impose. Voici les observations qui découlent de cette analyse :

- Le besoin de recrutement est ressenti par les différentes cellules de l'entreprise.
- Le département d'emploi procède à une analyse du besoin.
- Le processus de recrutement est découpé afin d'amoindrir les charges liées au service de recrutement.
- Le potentiel, la compétence et l'adaptabilité du salarié au sein de l'entreprise sont des éléments déterminants à la création de valeur.
- Le montant du salaire est fixé selon le principe de liberté contractuelle, négocié au préalable avec l'employeur et figure dans le contrat de travail, qui est d'ailleurs, signé entre les deux parties.
- L'entreprise diffuse toujours l'appel d'offre d'abords en interne de façon à favoriser la mobilité des salariés dans son enceinte.
- L'optique de recrutement est orientée vers la recherche de compétences professionnelles, et donc, la masse de dossiers de candidatures est allégée dans ce sens afin d'éviter de couler sous les candidatures et de perdre l'occasion d'embaucher la perle rare.
- Les fiches de postes sont rarement mises à jour selon la vision de l'entreprise.
- L'entretien d'embauche est une étape importante dans le processus de recrutement. Son objectif est d'en apprendre le maximum sur la recrue potentielle, de la séduire en lui présentant l'entreprise et le poste sous leur meilleur jour. C'est pourquoi il est mené de façon structurée, et bénéficie d'une préparation préalable.

- L'entreprise prépare soigneusement un véritable parcours d'intégration afin de donner le maximum de chance au nouvel embauché de réussir sa prise de poste à travers une intégration parfaitement maîtrisée.

2. L'analyse documentaire

Dans les points suivants, nous allons effectuer une analyse de certains documents de l'entreprise dans le but de répondre aux questions suivantes :

Par qui sont-ils établis ? Dans quels buts sont-ils établis ? Dans quel cadre sont-ils établis ? Qu'obtiendrons-nous comme outputs de ces documents ? Comment sont-ils établis ? Quels sont les problèmes que nous pouvons rencontrer suite à leurs mises en œuvre ? Quels sont les recommandations que nous pouvons donner ?

Annexe 02 : formulaire de besoin de recrutement

Ce document a pour titre : le formulaire de demande de recrutement autrement appelé le besoin de recrutement. Il est la concrétisation d'un besoin de nouveaux éléments de la part de l'entreprise en d'autres termes c'est la concrétisation de l'appel à la postulation pour entrer dans cette dernière. Le formulaire de demande de recrutement se compose des éléments suivants :

1. Identification de la structure : dans cette section l'entreprise va stipuler dans quel direction/département/centre/service un poste est disponible, le fait de préciser ces derniers vont permettre un filtrage primaire à l'entreprise (gain de temps).
2. Identification du besoin en recrutement : sous cette rubrique, l'entreprise va préciser l'intitulé du poste à pourvoir ce qui donne une idée aux postulants du poste qu'ils peuvent potentiellement obtenir, la nature du contrat (contrat à durée indéterminé / contrat à durée déterminée), ainsi que le nombre de personnes à recruter.
3. La justification du besoin : sous cette rubrique, l'entreprise va éclaircir les circonstances qui l'ont mené à demander de nouveaux éléments. En effet, plusieurs champs sont à la disposition de l'entreprise, le besoin de nouveaux éléments peut être justifié par le départ en retraite de celui qui occupait le poste avant, il peut être justifié par un surcroit d'activité, ou par la création de ce dernier (le poste n'existait pas dans cette entreprise mais il fit créer récemment et l'entreprise a besoin de quelqu'un pour l'occuper).

4. Exigence du poste est un filtrage secondaire, l'entreprise vas signaler les qualités requises pour occuper le poste, un candidat qui ne dispose pas de ses exigences vas automatiquement être mis de cotés par les recruteurs

Le document est clôturé par l'avis et le visa du responsable hiérarchique, de plus un champ est aménagé pour la décision.

-il serait recommandé d'ajouter un champ ou il serait cité les principales missions et taches du poste, de cette manière les objectifs attendus de la part de la personne qui occupera le poste à l'avenir seront clairement définis au préalable.

Le document présente des normes convenables et répond à tous les critères nécessaires, il donne les informations attendues et ne nécessite pas de modification.

Annexe 03 : Fiche d'appel aux candidatures interne.

Ce document a pour intitulé (appel aux candidatures internes) c'est un document publié par la branche commerciale de la direction des ressources humaines il est adressé aux directeurs des ressources humaines, les directeurs des branches de commercialisation, et les chefs des centres bitumes, il a pour objectif d'informer l'ouverture d'une nouvelle opportunité pour les employés internes (une mutation interne), il y est cité le lieu où cette opportunité fut lancée (ex : la station R3029 Hassi Messaoud), il y est aussi cité la nature du poste qui est offerte (ex ; pompiste encaisseur) ainsi que les moyens de postuler pour l'offre ainsi que les pièces attachées demande .

Le document est clôturé par la signature et le cachet du directeur des ressources humaines.

- **Il serait préférable de :**

-donner plus d'informations en ce qui concerne le type de contrat (durée déterminée ou indéterminée) ceci va filtrer davantage le nombre de postulants mais aussi de mettre les critères exigés pour pouvoir occuper le poste, cette opération va filtrer d'avantages le nombre de candidatures.

-énumérer les taches et missions principales du poste, de cette manière l'a suivie du candidat qui prendra en charge le poste sera plus facile à faire.

-énumérer les qualités requises pour occuper le poste, de cette façon l'entreprise recevra des candidatures d'employés motivés, dynamiques et sûres d'eux.

Annexe 04 : Fiche de candidature

Ce document a été publié par NAFTAL, il a pour titre : fiche de candidature. Il est divisé en 5 sections exposées comme suit :

1. **Informations générales :** cette section comporte des rubriques concernant les informations de la personne tel que le nom et le prénom, la date de naissance, ainsi que les informations relatives au moyens de contacter la personne concernée (adresse mail, adresse, et numéro de téléphone). Cette rubrique a pour objectif de faciliter l'identification de plus elle permet de déterminer la situation familiale et la situation vis-à-vis du service nationale.
2. **Formation générale :** cette section est présentée sous forme de tableau récapitulatif ou le concerné vas préciser son domaine d'études, l'établissement ou ce dernier a effectué ses études ainsi que la période de ses études, et au final le diplôme acquis.

Le but de cette section est de déterminer le domaine où il serait convenable pour la personne concerné d'évoluer, son affectation potentiel peut se faire selon des compétences d'études, de plus le niveau de ce dernier peut aider à déterminer la nature des taches que l'on peut lui assigner.

3. **Formations complémentaires :** de même que la deuxième section cette section est présentée sous forme de tableau récapitulatif ou la personne concernée doit préciser si elle a accompli des formations complémentaires en plus de son parcours d'apprentissage (universitaire par exemple). Cette dernière doit citer la nature de la formation complémentaire, l'établissement ou cette dernière a été effectué, la période de formation ainsi que le diplôme obtenu à la fin de la formation complémentaire.

En premier lieu, on remarque que la section des formations complémentaires n'est pas très différente de celle de la formation générale, mais l'intégration de cette section est essentielle dans la mesure où elle vas aider à distinguer la différence entre 2 candidats, si deux candidats ont le même parcours en formation générale la différence vas se faire au niveau des formations complémentaires. De plus, à la fin du tableau nous remarquons une sous-section qui concerne la connaissance en langues étrangères , donc même si un candidat n'as pas réalisé de formation complémentaire il se doit de passer par la troisième section pour signaler ses connaissances en arabe, français et anglais, et il peut aussi préciser une autre langue maitrisée .

4. **Expérience professionnelle :** Cette rubrique est représentée par un tableau où le candidat va énumérer ses expériences professionnelles. Il va donc citer tous ses anciens employeurs, les postes qu'il a pu occuper, la durée de chaque expérience et le motif du départ. Cette section est très importante dans la mesure où elle donne une idée sur les postes que le candidat a déjà occupé et donc une idée sur ses compétences, ceci procure une idée sur la durée pendant laquelle le candidat a occupé un poste ce qui permet de voir quel genre de taches le candidat as pu réaliser ainsi que la durée de gestion de ces

dernières. De plus, le fait d'insérer une rubrique (motif de départ) va donner une idée sur le raisonnement du candidat par exemple : si un candidat stipule sur son motif de départ qu'il a quitté son ancien poste parce qu'il a eu des problèmes avec ses collègues, il est possible d'en déduire que ce dernier a eu du mal à s'intégrer.

5. **Informations complémentaires** : cette rubrique se présente sous forme de champs, elle comporte plusieurs sous-rubriques :

1. **Dernier poste occupé** : dans cette rubrique il est demandé au candidat de préciser ses tâches et ses responsabilités en rapport avec son dernier poste occupé. Ces informations donnent une idée bien précise (contrairement au tableau des expériences où il ne donne qu'une idée) sur les tâches que le candidat avait à accomplir, elles permettent de se positionner sur l'éligibilité d'un candidat à un poste bien précis.
2. **Etudes** : cette sous-rubrique aide à savoir si le candidat est en train de préparer un diplôme supérieur ou supplémentaire ou non. Elle permet d'avoir une information sur la nature des études supplémentaires qu'il fait, le diplôme qu'il est en train de préparer ainsi que son volume horaire. Suite à ces informations nous pourrions avoir une idée sur l'engagement du candidat (par exemple : un candidat diplômé dans un domaine mais qui poursuit des études dans un tout autre domaine n'est pas une bonne carte dans la mesure où on peut anticiper un départ de ce dernier suite à l'obtention de son diplôme. De plus, si le volume horaire de ce dernier est assez important, il est prévisible que le candidat ne soit pas très productif dans la mesure où il sera néanmoins fatigué).
3. **Permis de conduite** : le permis de conduire est un élément indispensable pour certains postes donc il est nécessaire de savoir si le candidat possède un permis de conduire ainsi que la catégorie et l'expérience au volant.
4. **Clôture : sous-rubrique divisée en 2 champs** : les désirs et les souhaits du candidat : permet d'avoir une idée sur les motivations du candidat ainsi que ses ambitions, et le champ engagement : où il certifie que toutes les informations citées dans le document sont vraies.

Le document est finalisé par un émargement du candidat.

Il serait préférable de rajouter à ce document :

- un champ où le candidat mette son numéro d'identification nationale.
- un champ concernant les maladies où le candidat pourrait citer les maladies dont il est atteint (si ce dernier est atteint de quelque maladie)
- demander un attaché des diplômes relatifs aux formations complémentaires.

- demander un moyen de contacter les anciens employeurs ou bien la présentation d'une pièce qui prouve les informations citées relatives à l'expérience professionnelle.
- une rubrique (moyen de transport usuel) dans le but de connaître si l'employée a besoin d'un véhicule de service car il existe une probabilité de retard pour un employé qui a l'habitude de se déplacer en transports en commun.
- un champ où le candidat puisse mettre la distance entre son travail et son lieu de résidence dans le but de pouvoir estimer la probabilité de retard et le temps dans lequel il sera disponible s'il est appelé d'urgence.

Annexe 05 : Procès-verbal de la commission d'évaluation des candidatures

Ce document est utilisé lors d'une réunion d'étude des candidatures, il rentre dans la catégorie du procès-verbal d'une réunion il se présente sous forme de 3 pages :

1. 1. La première page : nous y trouvons les informations relatives à la réunion de la commission (date, lieux, le poste à pourvoir, ainsi que l'entreprise qui propose ce poste), mais aussi les noms des membres de la commission, et un résumé des débuts des travaux de la commission, cette page permet de garder une traçabilité sur les personnes ayant contribué au déroulement de la réunion de décision.
2. La deuxième page est réservée aux noms des personnes ayant été retenues et donc les profils les plus convenables au poste proposé (le nombre de champs varie selon le nombre de postes à pourvoir), chaque champ est constitué de ce qui suit :
 - Nom et prénom du candidat retenu
 - L'âge
 - La situation matrimoniale
 - Le lieu de résidence
 - La situation vis-à-vis du service national
 - Le bulletin ANEM
 - Le diplôme acquis
 - La situation actuelle
 - Ainsi que son expérience professionnelle

La troisième page est consacrée à la rédaction de la délibération de la commission, le moment de la levée de la séance, ainsi que les émargements.

- Il serait recommandé de
 - déterminer les points forts ainsi que les points faibles de chaque candidat.
 - octroyer une note à chacun des candidats retenus.

- rajouter un champ pour les maladies potentielles des candidats retenus.
- ajouter le poste occupé par chacun des membres de la commission.

Annexe 06 : modèle de réponse au candidat :

Ce document est utilisé par l'entreprise en guise de réponse défavorable à une candidature à l'un des postes d'emplois proposés par l'entreprise, au cours de cette dernière le directeur au nom de l'entreprise adresse ses sincères regrets de ne pas donner une suite favorable à la candidature d'un postulant, une forme administrative soutenue, un texte très clair, et une possibilité de refaire appel à ce dernier dans le cas où une autre opportunité se présente, il est à noter que le document exprime de façon claire que le profil du candidat ne pas correspond à l'offre et donc ceci va justifier la réponse négative à sa postulation.

Le document est clôturé par la signature du directeur.

Le document présente des normes convenables et répond à tous les critères nécessaires, il donne les informations attendues et ne nécessite pas de modification.

Annexe 07 : modèle fiche de prise de fonction :

Il est présenté à chaque nouvel employé de l'entreprise, il se présente sous forme d'une fiche ou le nouvel employé doit citer son nom et prénom, sa date de naissance, sa nouvelle fonction, ainsi que sa date effective de prise de fonction. Ce document aide à former la base de données de l'entreprise : qui fait quoi ? de plus elle permet de mieux définir l'organigramme (chaque nom est assigné à un poste), finalement la date de prise de fonction effective qui donne une information précise sur la date des débuts effectifs du nouvel employé au niveau de l'entreprise.

Ce document est finalisé par l'émargement du responsable hiérarchique du personnel ainsi que le chef de département. Ceci permet de faire circuler l'information et d'informer ces deux derniers qu'un nouvel employé a rejoint l'entreprise sous leurs tutelles.

Dans ce document il serait aussi préférable de :

- Citer le type de contrat (durée limitée ou durée indéterminée) dans le but de garder une trace administrative et d'assurer une protection juridique dans la mesure où un problème survient et que le nouvel employé souhaite déformer les faits.
- Citer les tâches assignées au nouveau candidat dans le but de se fixer des objectifs et faciliter l'appréciation du travail du nouvel employé.

-Dans une optique optionnelle, il est possible d'ajouter le montant du salaire du nouvel employé, ceci peut faciliter les estimations et les calculs en rapport avec la masse salariale. En effet, cette estimation va se présenter sous une base de données qui regroupe l'ensemble des salaires de l'entreprise, ce qui va permettre de calculer la somme de tous les salaires que verse l'entreprise.

Annexe 08 : Fiche d'évaluation de la période d'essai catégorie exécution/ maîtrise

1. La première partie de ce document est consacrée aux informations de la personne qui est évaluée, c'est le champ où vont être mis son nom prénom date et lieu de naissance, la date de recrutement le poste la durée de la période d'essai et finalement la date de fin de la période d'essai, le but de ce champ est de regrouper et de garder une trace des informations de toute personne ayant passé une période d'essai au sein de l'entreprise.
2. La deuxième partie est un tableau ayant pour titre (appréciation du responsable direct) ce tableau est constituée de lignes qui font référence à une appréciation particulière et de colonne chaque colonne fait référence à un niveau d'évaluation selon une échelle qui est (Bon/moyen/insuffisant/médiocre) la dernière colonne est consacrée au résultat (bon étant égale à un +2 moyens étant égale à un +1 insuffisant étant égale à un -1 et finalement médiocre étant égale à -2).
3. En ce qui est des appréciations il comporte :
 - Qualité du travail fourni : le but de ce dernier est d'évaluer la qualité du travail en d'autres termes l'aptitude de l'employé en période d'essai à réaliser les tâches qui lui sont demandées cette dernière va aider ses supérieurs à déterminer les types de tâches qu'il peut effectuer et décider par la suite s'il a besoin de perfectionnement ou de formation (il est à noter que l'employé peut être licencié à la fin de sa période d'essai s'il ne se montre pas suffisamment compétent à occuper le poste)
 - Adaptation : l'adaptation est un critère très important, pour ce qui est de cette appréciation elle va juger la capacité de l'employé en période d'essai à communiquer avec les autres employés ce critère est important dans la mesure où il donne une image sur l'immersion sociale de l'employé, ainsi que son aptitude est entrée dans l'équipe, un employé qui s'adapte facilement aura plus d'aptitude à évoluer dans l'entreprise, une équipe qui communique en elle-même va trouver des solutions et faire face à toutes les crises notamment suite à l'utilisation du brainstorming.
 - Collaboration : dans le même degré d'importance que l'adaptation ce critère contribue à évaluer à quel point le nouvel employé réussit à travailler en symbiose avec le reste de l'équipe le fait d'avoir recours à la collaboration donne naissance à de nouvelles idées ainsi qu'à des stratégies innovantes.

- Discipline : un élément non discipliné même productif ne peut que nuire à l'atmosphère de travail.
- Finalement, 3 cases sont mises à la disposition des responsables en bas du tableau la première est destinée au responsable hiérarchique, la deuxième est destinée au chef du département du personnel et finalement une case est destinée au directeur du district, les deux premières concernent les avis de chaque responsable quant à la dernière elle concerne la décision du directeur du district le but d'insérer ses 3 cases et de faire circuler les informations relatives aux nouveaux employés, les responsables ont donc une idée sur le nouvel employé.
- Il serait recommandé d'ajouter :
 - un champ où l'évaluateur puisse mettre les points forts du candidat, à l'aide de ce dernier les responsables pourront juger si les qualités du candidat en plus des travaux fournis sont favorables pour son embauche.
 - ajouter un champ points faibles du candidat, cette dernière va aider les responsables à décider si l'employé pourra dépasser ses points faibles et évoluer de la bonne manière au sein de l'entreprise.

Annexe 09 : Fiche d'appréciation des cadres

Ce document a pour titre la fiche d'appréciation des cadres, elle concerne la catégorie de cadre B ainsi que les cadres supérieures. Elle sert à évaluer le travail fourni par les cadres, leurs avancés quant aux tâches qui leur sont assignées ainsi que leurs évolutions au sein de l'entreprise.

Elle est constituée des éléments suivants :

1. 2 champs en haut du document situé sous le libellé du document ou il est noté le nom, prénom, poste et affectation, ainsi que l'unité et l'appréciateur du cadre qui est jugé.
2. Le tableau évaluation des résultats :
Un tableau divisé en 3 axes principaux (n° d'ordre / les paramètres / l'évaluation)
Les paramètres : ce sont les critères sur lesquels le cadre est jugé

L'évaluation : elle ne se fait pas par notation mais par échelle (performant / satisfaisant / acceptable / insuffisant

- Le cadre est jugé selon 2 critères principaux, le premier est la ponctualité dans les travaux confiés dans cet axe l'examineur va juger à quelle échelle le cadre a été en mesure de réaliser les tâches que l'on lui a confiées, le cadre est contraint de soumettre le travail ou réaliser une tâche dans des délais bien précis s'il ne respecte pas ses délais sa notation va baisser par rapport à l'échelle mise en place.
- Le deuxième critère est par rapport au dynamisme dont il fait preuve ainsi que son organisation en effet un travail bien organisé et un comportement dynamique sont nécessaires pour assurer le bon déroulement des opérations au sein de l'entreprise, de plus une bonne organisation et du personnel dynamique permet le gain de temps, l'apparition de nouvelles idées, et finalement l'épanouissement collectif des employés.
- La troisième case est pour le résultat, c'est le cumul des deux notations soit l'addition de la note obtenue pour la ponctualité dans les travaux confiés et de la note obtenue pour l'organisation et le dynamisme dont a fait preuve le cadre.

3. l'appréciation des performances : il est présenté sous forme de tableau, ce dernier peut être analysé sur deux axes :

1. Les critères d'appréciation : ce sont d'autres critères sur lesquels le cadre va être jugé ces derniers sont divisés en 3 volets (compétences / aptitude à diriger et communiquer / engagement), analysons chaque volet individuellement :

- **Compétences** : nous trouverons une appréciation relative à sa maîtrise de la fonction (prévision, suivi, contrôle), la qualité de décision dont il fait preuve (s'il prend de bonnes décisions), son organisation (plus précisément le sens de l'organisation dont il

fait preuve ainsi que son souci d'amélioration et son perfectionnement) ainsi que son esprit d'initiative (la proposition de nouvelles idées, la prise d'initiative, l'utilisation de méthodes différentes)

- Aptitude à diriger et communiquer : le cadre va être jugé sur ses capacités de communication et sur son leadership (sa manière de diriger et donner des ordres), information et formation des collaborateurs (les aptitudes à communiquer, est ce que le cadre réussit à transmettre son message de façon convenable ? est-ce que le cadre contribue à l'épanouissement des collaborateurs qui sont en contact avec lui ?), qualités et relations humaines (sa façon de se comporter avec les gens, sa manière de se tenir, la façon dont il communique avec les autres collaborateurs).
 - Engagements : dans cet axe le cadre va être jugé sur son engagement au sein de l'entreprise notamment pour ce qui est de sa disponibilité (s'il répond présent à des missions, la présence durant des permanences, les heures supplémentaires, et sa présence en général), intérêt porté aux affaires de la société (la contribution avec des idées), facultés d'adaptation face aux circonstances difficiles (si le cadre réussit à se gérer et gérer son équipe lors des situations de crise).
1. Le système de notation : le système de notation se fait selon une échelle de 4 niveaux (excellent/bon/acceptable/insuffisant) cependant la répartition de ces niveaux de notation diffère de celle du tableau de l'évaluation des résultats , dans ce tableau nous retrouvons le niveau excellent ainsi que le niveau bon à gauche, tandis que le niveau acceptable et le niveau insuffisant sont à droite, le système n'en est pas pour autant différent, dans ce cas aussi excellent et qui vaut à un +2 bons et qui vaut à un +1, acceptable et qui vaut à un -1 et insuffisant et qui vaut à un -2.
 2. Finalement, une zone est mise en place pour le directeur appréciateur pour qu'il puisse y mettre son commentaire, et sa décision (formation ou perfectionnement proposé) ce dernier doit y mettre la date et son visa.

Conclusion du chapitre :

D'après les résultats de notre analyse des réponses contenues dans le corpus des données collectées suite à l'entretien mené avec le chargé du recrutement et dans les documents demandés et transmis par NAFTAL, nous pouvons conclure que le processus de recrutement est un élément très important qui sert à la recherche et la sélection des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement de NAFTAL, malgré quelques anomalies et obstacles qui peuvent démenter l'efficacité de ce processus de recrutement. Nous pouvons citer comme exemple d'obstacles : le processus de recrutement est interminable ou compliqué, les chercheurs d'emploi seront susceptibles de perdre patience envers l'entreprise et de perdre tout intérêt pour le poste, et beaucoup de candidats sont recrutés suite à des interventions de la part de gens influents.

Conclusion générale

La globalisation et l'intensité croissante de la concurrence 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 qu'elles regorgent de ressources humaines de qualité, compétentes et motivées. En effet, ce sont ces dernières qui travaillent au quotidien à 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.

Comme nous l'avons vu au cours de notre recherche, les ressources humaines sont la principale ressource d'une société, elles sont considérées comme son capital intellectuel. La règle essentielle, dans le recrutement et la sélection, n'est pas seulement de choisir la personne la plus appropriée aux conditions du poste, mais également de trouver celles qui possèdent les qualifications et les compétences recherchées.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de NAFTAL, nous avons eu comme objectif initial de déterminer l'efficacité du processus de recrutement adoptée par NAFTAL pour l'atteinte de son objectif de recherche des compétences.

L'analyse du processus de recrutement de l'entreprise à travers une étude qualitative menée par un entretien réalisé avec le chargé de recrutement et l'étude de certains documents de recrutement demandés et communiqués par notre encadreur au sein de cet organisme, nous ont permis de constater les bonnes pratiques en termes de recrutement et de connaître les attitudes suivies par NAFTAL pour l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi que de voir l'influence de la politique du recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise en matière de recherche des compétences.

Ainsi, nous pouvons conclure que : le processus de recrutement contribue favorablement à la recherche et l'acquisition des compétences nécessaires pour le fonctionnement de NAFTAL, ce qui confirme notre première hypothèse (H1). Comme nous avons aussi conclu que le recrutement occupe une place majeure et primordiale dans la gestion de NAFTAL et ce qui nous amène à affirmer notre deuxième hypothèse (H2).

Tous ces résultats nous ont aidé à confirmer notre hypothèse principale qui dit que le processus de recrutement de NAFTAL permet à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche des compétences.

Nous pouvons dire, malgré que le processus de recrutement chez NAFTAL contribue à l'atteinte de son objectif de recherche des compétences et malgré les nombreux efforts

consentis en matière de recrutement pour assurer la performance de la fonction ressources (humaines, il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre en matière d'adoption

des avantages de techniques modernes, le maintien du service GPEC et formation, afin de bénéficier des avantages du recrutement interne.

Pour conclure, nous pensons que le recrutement à lui seul est insuffisant pour régler tous les problèmes liés à la recherches des compétences de l'entreprise, car nous pouvons trouver une personne compétente qui manque d'expérience, ayant du mal à combiner ses atouts et mettre à disposition les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, il s'agit là d'une autre problématique touchant d'autres aspects de recherche qui sont : la formation, la motivation et la communication.

A cet effet, cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée qui permettrait de mieux éclaircir le phénomène du recrutement des employés. Nous pouvons proposer comme perspectives de recherche :

- Le rôle de la GPEC et son importance dans le processus de recrutement.
- La gestion du recrutement interne.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ALMEIDA.N et LIBAERT.T, **La communication interne de l'entreprise**, 5ème édition, dunod, paris, 2007,
2. BARRAUD.J et autres, **Fonction ressources humaines**, édition Dunod, Paris, 2000,
3. BERNIE.M et d'ABOVILLE.A, **les tests de recrutement**, éditions d'organisation, paris, 2001,
4. BOYER .L et EQUILBEY.N, **GRH nouvelles pratiques**, édition EMS management et société, France, 2003,
5. CADIN. L et autres, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007,
6. Chloé. J-S, **La gestion des ressources humaines, Les zooms**, 7ème édition, 2014,
7. Christine (W) et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Tearfund, 2008,
8. CITEAU.J-P, **gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques**, édition d'organisations, Paris, 2000,
9. Claude Blanche (A) et autres, **Gestion des ressources Humaines, Valeur de L'immatériel**, 1er semestre 2008,
10. COHEN.A, **Toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006,
11. DOLAN.L-S et autre, **Gestion des ressources humaines**, paris,
12. FALCO de Hélène, **maitrise ses recrutement, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme**, 2eme éd, DONOD, paris, 2002,
13. FAMBONNE. J, **pour un historique de la fonction RH**, éditions d'organisations, Paris, 1992,
14. FOURASTIE (J), **Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975**, édition Fayard, 1979,
15. GUEDJ (N), **le contrôle de gestion**, édition d'organisations, Paris, 2001,
16. JARDEL.J-P, « **Les rites dans l'entreprise**», édition Echos, Organisation, Paris, 2000,
17. JUES.J-P : **Gestion des ressources humaines et points-clés ellipses**, édition, paris, 2002,
18. LABEILLE.M, « **Tous les secrets d'un conseil en Recrutement** », L'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'Organisation, Paris, 2002,
19. LETHIELLEUX.L, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5ème Edition L'extenso, paris, 2011,
20. LOUERT.P, **Gestion des ressources humaines**, éditions Eyrolles, Paris, 1994,

21. Marie.A, et autre, **Le recrutement mode d'emploi**, septembre 2005,
22. MARTORY.B et CROZET.D, **gestion des ressources humaines**, 7 édition, 2008,
23. MEIGNANT (A), **ressources humaines déployer la stratégie**, édition liaisons, Paris, 2000,
24. PERETTI.J-M, **Gestion des ressources humaines**, 15^{eme} édition Vuibert, paris, 2007,
25. PERETTI.J-M, **Gestion des Ressources Humaines**, 6ème éd Vuibert, paris, 1995,
26. PERETTI.J-M, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001,
27. Plan.j-M, **la gestion des ressources humaines**, édition Economica, paris,2003,
28. ROBERT le DUFF, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, édition, DALLOZ, Paris, 1999,
29. SEKIOU et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 2ème édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993,
30. SEKIOU.L et autres : **Gestion des ressources humaines**, Edition Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001,
31. VIARGUES.J-L , **Manager les hommes**, édition Organisation, Paris, 1999,
32. WEISS.D, **les Ressources Humaines** , Edition ORGANISATION, Paris, 1999,

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. GAVAND Alain ,**Le recrutement : enjeux, outil, meilleures pratique et nouveau standard** ,Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009,

Article de presse

- Journal El Watan, supplément économie du 05.02.2000.

Thèses et mémoires :

- ACHOUCH. M et autres, **Conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi du recrutement**, mémoire de master en science de gestion, Université A/MIRA Bejaia, 2010

Communication

JALLAL.R, séminaire de recrutement, Gestion des ressources humaines, Université de Fès, 2009, p.10

Sites internet

- <http://www.rh.com>, le bilan professionnel
- <http://www.srhp.cgi.com>, conseil ressources humaines
- lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr
- https://www.memoireonline.com/11/06/283/m_1-e-recrutement-est-il-efficace0.html
- <http://www.France5.fr/emploi/travailler/w00211/75>

TABLE DES MATIERS

REMERCIEMENTS	II
DEDICACES	III
SOMMAIRE	I
RESUME	II
ABSTRACT	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
LISTE DES ANNEXES	V
INTRODUCTION GENERALE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CHAPITRE 01 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE RECRUTEMENT	I
INTRODUCTION DU CHAPITRE	1
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2
1. DEFINITION DU CONCEPT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2
2. EVOLUTION HISTORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2
2.1. DE 1850 A 1914 : LA FONCTION GRH ETAIT NEGLIGEE	3
2.2. DE LA PREMIERE GUERRE MONDIALE A 1935 : L'ESSOR DES PREMIERES ECOLES DE MANAGEMENT.....	3
2.3. L'ORGANISATION COMME ESPACE PSYCHIQUE (L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES) 1935-1950 :	4
2.4. L'EPOQUE DE 1945 A 1975 : LA CROISSANCE INDUSTRIELLE	5
2.5. LES ANNEES DE CRISES DE 1975 A 1990 :	6
2.6. DE 1990 A NOS JOURS :	6
3. OBJECTIFS ET MISSIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	6
3.1. OBJECTIFS DE LA GRH	6
3.2. MISSIONS MAJEURES DE LA FONCTION RH :	8
4. DOMAINES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	10
4.1. LA REMUNERATION :	11
4.2. LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE.....	12
4.3. LA FORMATION	12
4.4. LA GESTION DES CARRIERES.....	13
4.5. LA GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES.....	13
4.6. LE RECRUTEMENT	14

SECTION 02 : LE RECRUTEMENT	15
1. GENERALITE SUR LE RECRUTEMENT	15
1.1. DEFINITION DU RECRUTEMENT	15
1.2. L'EVOLUTION DE LA NOTION DU RECRUTEMENT	16
2. OBJECTIFS DU RECRUTEMENT	16
3. METHODES DE RECRUTEMENT	17
3.1. RECRUTER A PARTIR DU BASSIN ORGANISATIONNEL (SOLUTION INTERNE) :	17
3.2. RECRUTER SUR LE MARCHE DU TRAVAIL (SOLUTION EXTERNE)	18
CONCLUSION DU CHAPITRE	20
CHAPITRE 02:LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	21
INTRODUCTION DU CHAPITRE	21
SECTION 01 : LES PREALABLES AU RECRUTEMENT	22
1. DEFINITION DU POSTE A POURVOIR	22
1.1. L'IDENTIFICATION DU POSTE	22
2. DEFINITION DU PROFIL DU CANDIDAT	25
2.1. COMPETENCES INDISPENSABLES AU POSTE	25
2.2. LES COMPETENCES POUR L'ORGANISATION	27
3. RECHERCHE DES CANDIDATURES	28
3.1. PROSPECTION INTERNE	28
3.2. PROSPECTION EXTERNE.....	28
4. LE TRI DES CANDIDATURES	28
4.1. CURRICULUM VITAE CV :	29
4.2. LETTRE DE MOTIVATION :	29
5. L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT	30
5.1. LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN	30
SECTION 2 : TESTS DE RECRUTEMENT ET CONCRETISATION DE L'ACCUEIL ET DE L'INTEGRATION.....	32
1. LES TESTS DE RECRUTEMENT.....	32
1.1. DEFINITIONS DES TESTS DE RECRUTEMENT :	32
1.2. LES OBJECTIFS ET LES LIMITES DES TESTS	33
1.3. LES TYPES DE TESTS :	34
1.4. L'ELABORATION DES TESTS	35
1.5. LA PASSATION DU TEST A L'ANALYSE :	37
2. L'ENGAGEMENT :.....	37

2.1.	LA DECISION :	38
2.2.	LA NEGOCIATION DE L'ENGAGEMENT :	38
2.3.	LA SIGNATURE DU CONTRAT :	38
3.	CONCRETISATION DE L'ACCUEIL ET DE L'INTEGRATION	40
3.1.	PREPARATION A L'ACCUEIL	40
3.2.	L'ACCUEIL	41
3.3.	L'INTEGRATION	41
3.4.	LE SUIVI :	42
3.5.	L'EMBAUCHE DEFINITIVE	42
	CONCLUSION DU CHAPITRE	44
	CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS AU SEIN DE NAFTAL	45
	INTRODUCTION DU CHAPITRE	45
	SECTION 01 : PRESENTATION DE NAFTAL	46
1.	HISTORIQUE ET MOYENS :	46
1.1.	HISTORIQUE :	46
1.2.	MOYENS :	47
1.3.	PRESENTATION DE LA STRUCTURE DE NAFTAL :	48
2.	L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL DE NAFTAL :	50
2.1.	LES FOURNISSEURS EN CARBURANT :	51
2.2.	LES CLIENTS EN CARBURANT :	51
2.3.	LA CONCURRENCE :	51
	SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	53
1.	L'ETUDE QUALITATIVE PAR ENTRETIEN :	53
1.1.	DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN	53
1.2.	CORPUS DE DONNEES OBTENU	54
1.3.	ANALYSE DU CORPUS DE DONNEES :	57
2.	L'ANALYSE DOCUMENTAIRE	58
	CONCLUSION DU CHAPITRE :	68
	CONCLUSION GENERALE	69
	BIBLIOGRAPHIE	71
	ANNEXES	78

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Remerciements à l'interviewé

Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche

Demande de l'enregistrement de l'entretien

Avez-vous des questions à me poser avant de commencer l'entretien ?

Nom de la personne rencontrée :

Date de l'entretien :

Durée de l'entretien :

Question d'ouverture : Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant

Nous vous remercions de nous présenter votre organisme, votre fonction au sein de cet organisme et depuis quand êtes-vous dans cette organisation ?

1. Qu'est-ce qui pousse votre entreprise à recruter ?

2. Comment définissez-vous le besoin de recrutement ?

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

2.2. 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 ?

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

3. Quelle est la procédure de détermination du salaire ?

4. Quels sont les mécanismes et les moyens utilisés pour diffuser l'offre d'emploi ?

5. Comment faites-vous pour trier et traiter les demandes d'emplois ?

6. Comment planifier et organiser l'entretien d'embauche ? et qui sera présent lors de cet entretien ?

7. Sur quelle base ces candidats seront sélectionnés ?

8. Quel type de contrat utilisez-vous ?

9. Quels sont les outils et les mécanismes pour faciliter l'intégration du nouveau salarié ?

Annexe 02 : formulaire de besoin de recrutement

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 03 : Fiche d'appel aux candidatures interne.



Branche Commercialisation
Direction Ressources Humaines
DRH N° 1093 /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 Branche Commercialisation lance un appel à candidature pour le compte de **la Station 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 la Direction Ressources Humaines de la Branche Commercialisation, Route de Dunes Chéraga.

Salutations

Le Directeur Ressources Humaines

Y. HARKAT



Annexe 04 : 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 départ

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 05 : Procès verbal de la commission d'évaluation des candidatures

NAFTAL
Branche Commercialisation

PROCES VERBAL
COMMISSION D'EVALUATION DES CANDIDATURES

L'an deux mille dix huit et le, s'est réunie au niveau de(cité la structure)....., la commission d'évaluation de candidatures à l'effet de sélectionner..... (cité le poste à pourvoir)..... au profit de.....(cité la structure bénéficiaire).....

Ce recrutement est concrétisé en application de la dérogation :

.....(cité la dérogation de recrutement).....

Etaient présents :

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Début des travaux de la commission :.....

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

Les candidats reçus et entendus sont ainsi qu'il suit :

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 :

Annexe 06 : modèle de réponse 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

Annexe 07 : modèle 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

Annexe 08 : Fiche d'évaluation de la période d'essai catégorie exécution/ maîtrise

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	

Annexe 09 : Fiche d'appréciation 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	PARAMETRES	EVALUATION			
		Perf	Satis	Accep	Insuff
01	Ponctualité dans les travaux confiés				
02	Organisation et Dynamisme				
03	Résultats				

II / APPRECIATION DES PERFORMANCES

Excl	Bon	CRITERES D'APPRECIATION	Accep	Insuff
		<p>1/ COMPETENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maîtrise de la Fonction : Prévision, Suivi, Contrôle * Qualité de la décision * Organisation : Sens de l'organisation, Souci de l'amélioration * Esprit d'initiative <p>2/ APTITUDE A DIRIGER ET A COMMUNIQUER</p> <ul style="list-style-type: none"> * Commandement * Information et Formation des collaborateurs * Qualité des relations humaines <p>3/ ENGAGEMENT</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