

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE MASTER
Présentation en vue de l'obtention D'un master académique en
spécialité
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.**

**ETUDE EVOLUTIVE SUR LE PROCESSUS DE
RECRUTEMENT
Cas : ALGERIAN ENERGY COMPANY SPA**

**Élaboré par :
HAMMADOUCHE Chaima**

**Sous la direction :
Dr. Yazid MEZAACHE**

Soutenue devant le jury composé de :

MEZAACHE Yazid	MCB	Encadrant
MOHAMMED EL HADJLeila	MAB	Examineur

Année Universitaire : 2021/2022

RESUME

Avec le développement des marchés, l'évolution constante des besoins et surtout la concurrence féroce qui s'accroît de jour en jour, les entreprises pour y faire face, elles doivent se tourner vers les services des ressources humaines qui sont considérées comme étant l'outil essentiel ainsi un atout de différenciation face à la concurrence.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de l'importance des ressources humaines, notamment avec l'évolution technologique et numérique actuelle. Elles doivent assumer la responsabilité d'utiliser les nouvelles pratiques de la technologie dans le processus de recrutement, c'est ce qu'on appelle l'E-recrutement et qui est reconnu comme la méthode adéquate afin d'optimiser la performance pour attirer les meilleures compétences.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons pris pour cas l'entreprise **Algerian Energy Company**, en ayant pour objectif d'analyser son processus de recrutement, les nouvelles pratiques de e-recrutement qu'on utilise contribuent à la stratégie d'entreprise.

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

Après traitement des données, nous sommes arrivés à la conclusion suivante :

L'AEC accorde une importance à l'E-recrutement, en instaurant un processus de recrutement au moins adéquat qui permet d'attirer les compétences nécessaires pour assurer la pérennité d'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, processus de recrutement, E-recrutement

ABSTRACT

With the development of the markets, the constant evolution of needs and above all the fierce competition that is increasing day by day, the companies to face it, they must turn to human resources services, which are considered to be the essential tool for differentiation in the face of competition.

Today, companies have become aware of the importance of human resources, especially with the current technological and digital evolution. They have to take responsibility for using new technology practices in the recruitment process, which is what we call E-L recruitment and is recognized as the appropriate method to optimize performance to attract the best skills.

To better understand this phenomenon, we took as a case study the company Algerian Energy Company, with the objective of analyzing its recruitment process, the new practice of e-recruitment that we used contributed to the company strategy.

In order to achieve this objective, we used a qualitative method based on semi-directional interviews, a documentary analysis to collect the necessary data and be able to derive results that provide answers.

After processing the data, we came to the following conclusion:

The AEC attaches importance to e-recruitment, by introducing a recruitment process at least adequate to attract the necessary skills to ensure the sustainability of the company. However, there are still elements to develop and implement despite the many recruitment efforts made.

Keywords: human resources management, recruitment process, e-recruitment

الملخص

أدى تطور الأسواق المستمر و المنافسة الشرسة التي تتزايد يومًا بعد يوم إلى اتجاه كل الشركات في العالم نحو خدمات الموارد البشرية، والتي تعتبر الأداة الأساسية للتميز في مواجهة المنافسة و مواكبة التغيرات .

أصبحت الشركات اليوم تدرك أهمية الموارد البشرية، خاصة مع التطور التكنولوجي والرقمي الحالي. إذ يتعين عليهم تحمل مسؤولية استخدام ممارسات التكنولوجيا الجديدة في عملية التوظيف، وهو ما نسميه بالتوظيف الإلكتروني باعتباره الطريقة المناسبة لتحسين الأداء لجذب أفضل المهارات بغرض فهم هذه الظاهرة بشكل أفضل، أخذنا كدراسة حالة للشركة الجزائرية للطاقة، لاجل تحليل عملية التوظيف الخاصة بها ومساهمة الممارسات الجديدة للتوظيف الإلكتروني التي تستخدمها في إستراتيجية الشركة

من أجل تحقيق هذا الهدف، استخدمنا أسلوبًا نوعيًا يعتمد على المقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات اللازمة والاستفادة من النتائج التي تساهم في تقديم إجابات وبعد معالجة البيانات توصلنا إلى الاستنتاج التالي

يحتل لتوظيف الإلكتروني مكانة مهمة في استراتيجية الشركة و يؤثر مباشرة على مراحل عملية توظيف بطريقة كافية تساعد على الأقل في جذب المهارات اللازمة لضمان استدامة الشركة. ومع ذلك، لا تزال هناك عناصر يجب تطويرها وتنفيذها على الرغم من جهود التوظيف العديدة المبذولة

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، عملية التوظيف، التوظيف الإلكتروني

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la puissance

Pour accomplir ce travail.

Je remercie mes chers parents, mon frère et ma sœur qui m'ont donné de l'amour, de la vivacité et qui m'ont encouragé durant mes études

Je souhaite remercier mon directeur de mémoire **Mr. Yazid MEZAACHE** pour son soutien et orientation tout au long de la réalisation de mon travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie **Mr. AIDOUN** et toute l'équipe **AEC** pour leur accueil, aide, et confiance.

Je tiens à remercier **Mr. Roblin** qui a toujours cru en moi et toujours était là pour m'épauler.

Je souhaite également remercier tous mes amis qui ont toujours été là pour moi pour m'avoir donnée la motivation et le courage et avoir rendu mon expérience au sein de l'ENSM agréable à vivre

CHAIMA HAMMADOUCHE

TABLE DES MATIERE

RESUME.....	3
ABSTRACT	4
الملخص	5
REMERCIEMENTS	6
LISTE DES TABLEUX.....	9
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES ABREVIATIONS	10
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	15
Section 1 :Revue de littérature.....	16
Section 2:Cadre conceptuel	19
1.Généralité sur La politique de recrutement	19
1.1 Définition de La politique de recrutement :	19
1.2 .les préalables de La politique de recrutement :.....	21
1.3. Le recrutement et la stratégie de l'entreprise	23
1.4. Cadre règlementaire	27
2.Les démarches du processus de recrutement :	29
2.1. L'identification des besoins	30
2. 2.Les sources de la cooptation des candidatures.....	38
2. 3. La sélection des candidatures.....	41
2.4. La finalisation du processus de recrutement	44
3 . l'E-recrutement transformation les pratiques de recrutement	50
3.1. Généralité sur l'e-recrutement	51
3.2.Recrutement à l'e-recrutement:	52
3.3. Avantages & Inconvénients:	58
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	61
Section 1:la démarche méthodologique et choix de la méthode	62
1. Les Méthodes de recueille les données.....	62
1.1. L'observation	62

1.2. Analyse des documents.....	63
1.3. Les entretiens	63
1.4. Les outils d'analyse.....	65
Section 2 : Cadre organisationnel.....	65
2.1. La présentation d'entreprise.....	65
2.2. L'organigramme d'entreprise	66
CHAPITRE III ANALYSE DES RÉSULTATS	70
1. les résultats des entretiens.....	71
2. Discussions des résultats de l'étude.....	79
3. Les recommandations :	80
CONCLUSION	82
REFERENCES.....	85
ANNEXES	90

LISTE DES TABLEUX

Table 1 : Liste des étapes du processus de recrutement-----	17
Table 2 : les étapes de recrutement-----	28
Table 3 : le contenu de la fiche de poste-----	32
Table 4 : Canevas d'une définition de profil-----	35
Table 5 : Grille de compétences pour fiche de poste-----	35
Table 6 : Canaux de recrutement-----	38
Table 7: Avantages et inconvénients du recrutement traditionnel-----	57
Table 8: les avantages et inconvénients de l'E-recrutement-----	57
Table 9: les caractéristiques des interviewés-----	62
Table 10: les entretiens avec les responsables sur le processus de recrutement-----	71
Table 11: les entretiens avec les autres responsables sur le processus de recrutement-----	75

LISTE DES FIGURES

Figure 1: la stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise-----	24
Figure 2: Schéma d'accueil et d'intégration-----	50
Figure 3: l'organigramme de la société AEC-----	68

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Significations
RH	Ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée Indéterminée
FRH	Fonction des Ressources Humaines
E-recrutement	Electronique Recrutement
NTIC	Nouvelle Technologies d'Information et de Communication
TIC	Technologies d'Information et de Communication
CV	Curriculum Vitae
SIRH	Système information de gestion Ressources humaines

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines, "G.R.H" est l'un des principaux défis toute organisation privée ou publique, ces dernières années la gestion des ressources humaines ont pris une place de plus en plus importante dans l'organisation prenant en compte l'influence et l'importance du facteur humain sur le développement des chiffres d'affaires et de la productivité. Certes, la gestion des ressources humaines a changé ces dernières années l'importance dont la politique de recrutement est considérée comme faisant partie intégrante et nécessaires à la gestion des ressources humaines.(Zakia NOUIRA, 2021)

Le recrutement actuellement c'est un projet qui consiste à recruter les bonnes personnes pour les bons emplois dans le bon environnement. Chaque recrutement comporte des risques qui nécessitent une analyse globale afin de les limiter en recrutant des employés compétents et motivés ce qui contribue au succès social et économique de l'entreprise, Afin de répondre aux nouvelles attentes des recruteurs et face à la mondialisation.(Adediran, 2022).

Aujourd'hui, les progrès technologiques connus dans le monde ont fondamentalement changé De nombreux aspects du monde de l'entreprise, le développement d'Internet, notamment l'émergence des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) sur le marché de l'emploi, qui ont pour effet d'évoluer et de modifier le paysage du recrutement pour répondre aux nouvelles attentes des recruteurs (Adediran, 2022).

La recherche de compétences est devenue de plus en plus un enjeu majeur pour les managers, la bonne maîtrise de l'information (TIC) est devenue indispensable pour un développement rapide entraînant l'émergence de systèmes tels que les nouveaux concepts en e-recrutement, surtout que la performance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière dont elle recrute(Ahmed, Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance, 2021).

Dans ce contexte, le thème que nous avons choisi dans le cadre de notre travail de Recherche porte sur l'efficacité de l'e-recrutement dans le processus de recrutement et comment celle-ci impacte sur la recherche et la sélection des meilleurs profils et compétences en matière de recrutement.

Nous formulons ainsi des hypothèses selon laquelle l'e-recrutement peut avoir un impact sur la recherche des compétences aussi pour renforcer le recrutement des talents. À partir des résultats d'entretiens menés sur le recrutement au sein d'une entreprise leader dans la création et le suivi des projets (les usines et les stations de dessalement d'eau de mer)

Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme positiviste (Thietart, 2014, p. 16) puisqu'il s'agit d'appréhender et de comprendre des pratiques originales et réelles mises en œuvre dans un contexte peu initié.

Pour ce faire on abordera de prime abord la politique de recrutement, ensuite nous allons apporter le processus de recrutement, La recherche traitera en second lieu la notion de l'e-recrutement et son effet sur les démarches. La dernière partie sera consacrée à la présentation du recrutement adoptées par **Algerian Energy Company** et les nouvelles pratiques utilisées en interne /externe.

Ce qui amène à la problématique qui suit ;

L'apport de l'e-recrutement au processus de recrutement adopté par L'AEC est-il efficace pour permettre à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche de compétences ?

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

- Comment se présente le processus de recrutement à l'AEC ?
- Quelle est la place du recrutement dans la stratégie d'AEC ?

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

L'hypothèse principale : l'apport d'e-recrutement au processus de recrutement d'AEC permet à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche des compétences.

H1 : Le recrutement est un processus de sélection de candidats porteurs de compétences nouvelles

H2 : Le processus de recrutement, adoptant une logique managériale, est stratégiquement placé dans la politique générale de l'entreprise

Plan de travail

Nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitre les deux premiers constitueront la partie théorique et méthodologique et le troisième sera dédié à la partie pratique.

Le premier chapitre se sous-titre « cadre théorique » qui vise à expliquer la politique de recrutement (ses objectifs, ses missions, les préalables et les différents enjeux) après une généralité sur le processus de recrutement et ses étapes pour la réalisation des démarches. Puis nous allons aborder l'e-recrutement et ses nouvelles pratiques de cooptation.

Quant au deuxième chapitre, il est consacré au cadre méthodologique et organisationnel, nous allons débiter par la méthodologie de recherche, les outils d'analyse et nous terminerons par la présentation d'entreprise et l'organigramme.

Le chapitre trois ayant pour titre « analyse et discussion des résultats » de notre étude de cas au sein de AEC. Qui sera consacré à une étude pratique qui s'agira de réaliser par une étude qualitative, il sera aussi composé de trois parties. Le premier présentera brièvement les résultats des entretiens, puis la deuxième partie concernera l'étude qualitative elle-même et la troisième représentera les recommandations.

Raison de recherche :

Après mes études en management des Ressources Humaines j'ai voulu approfondir mes connaissances en savoir plus sur le recrutement, le sourcing des compétences et connaître les nouvelles pratiques modernes.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Section 1 : Revue de littérature

Notre revue de littérature est organisée par concept. Premièrement, nous avons identifié le processus de recrutement et ses différentes étapes. Deuxièmement, nous avons abordé le rôle de la mondialisation et du développement de la technologie dans les fonctions des ressources humaines et, par conséquent, l'intégration de la technologie de l'information et de la communication (TIC) dans l'évolution des étapes du processus de recrutement ou de ce qu'on appelle l'e-recrutement et en fin de compte, le rôle de l'e-recrutement dans le développement de la performance de l'entreprise.

Comme premier article nous avons abordé la fonction RH qui a beaucoup évolué ces dernières années. En effet, les nouvelles demandes des managers et des acteurs du marché du travail ont eu un impact majeur sur la fonction RH. Cette influence des ressources humaines oblige les chefs d'entreprise à prendre de nouvelles mesures en matière de la GRH, notamment en matière de recrutement (Marie, 2011, p. 08) De plus, tout recrutement comporte des risques. Le plus important est de le minimiser. La capacité d'attirer des personnes compétentes et de faire les bons choix est un facteur de réussite dans un environnement concurrentiel. (BADOUAN, 2022).

Après ces évolutions des RH, nous commençons d'abord par un autre article avec Le processus de recrutement et ses étapes Avant de commencer à parler du processus de recrutement, il est important de lui donner une définition. De nombreux auteurs dans la littérature ont des opinions divergentes sur la définition de ce processus. Selon ALAIN (Gavand, 2009,) le processus de recrutement ne doit pas être confondu avec le processus de dotation. Le processus de dotation définir comme l'acquisition d'employés et peuvent être divisés en cinq étapes : analyse de l'emploi, recrutement, sélection, prise de décision, embauche finale et intégration. . Dans cette définition, le recrutement est nommé une étape simple. Ainsi, (Laberge 2014) définit le recrutement comme « les actions et activités qu'une organisation entreprend pour identifier et attirer des personnes en temps opportun et en nombre suffisant » (Ahmed, Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational performance, 2021).

D'autres auteurs comme HERVE et CHANTAL (PACHULSKI) traitent du processus de recrutement dans son ensemble. Contrairement à d'autres auteurs, elle ne fait aucune distinction

entre la dotation et le recrutement et définit le processus de recrutement comme essentiel pour une entreprise car sa fonction première est de répondre aux besoins en Ressources humaines d'une organisation. (Ahmed, [Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance](#), 2021).

Maintenant que le processus est défini, il est important d'identifier d'après des théoriciens les différentes étapes ou sous-processus qui le composent. Qui sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Liste des étapes du processus de recrutement

Auteurs	Description des étapes
(Peretti, 2011, cité par Alain, 2009) (Gavand, 2009,)	1- Le « sourcing » ou la recherche de profils pertinents 2- Le traitement et l'analyse des candidatures 3- La sélection et l'évaluation des candidats 4- Intégration 5- La fidélisation
CHOLE Guillot Soulez (2013) (Guillot-Soulez, 2013, p. 19)	1- Stratégie de recrutement 2- Préparation du recrutement 3- Recherche des candidatures 4- Sélection des candidats 5- Accueil et intégration

ANNICK HAEGEL(2016) (HAEGEL, 2010-2016)	1- La définition du besoin 2- Le plan Média 3- Le sourcing (la recherche de profils) 4- La réception des candidatures 5- Le screening (le tri) 6- L'évaluation 7- La décision
---	--

Depuis les dernières années et dans un contexte de mondialisation, de changement technologique et de compétitivité.)BENHACINE(2021/12/1 *, La fonction RH est confrontée au problème de la modification et de l'adaptation de ses pratiques en vue d'être plus stratégique, rentable pour améliorer la qualité de service. (Intégrer les nouveaux outils Web 1.0 et 2.0 dans les processus des RH)(Ashima Garg, 2021).

Cette étude (Faes, 2020) a contribué à mettre en évidence l'impact de ces outils pour les stratégies d'emploi à travers les réseaux sociaux et les nouvelles pratiques. Dans lequel présentent des avantages pour l'opération en termes de rapidité, de capacité de diffusion des offres à grande échelle et également en termes de qualité des profils et de couts.

Aussi, Cette étude tente d'examiner d'une manière générale, l'utilisation des TIC dans la gestion RH et notamment dans le processus de recrutement .c'est une pratique qui connaît une prospérité croissante dans les organisations mondiales (Dr. Saju Mathew, 2021) ce dernier contribue à déterminer l'importance de l'emploi électronique et à en évaluer l'efficacité en identifiant les forces, les faiblesses et les contraintes. En fait, l'utilisation des TIC donne un aperçu de la façon dont les recruteurs perçoivent la valeur de l'e-recrutement.(Colleone, 2022).

Une autre revue qui vise à définir le E- recrutement comme l'une des activités les plus exigeantes du service RH, car une grande variété de talents doit être recrutée pour améliorer les performances de l'entreprise. C'est le processus de recherche et de sécurisation de la bonne personne pour l'entreprise. Ce processus implique une série d'étapes par lesquelles les organisations trouvent et attirent des candidats qualifiés en utilisant une variété de méthodes de recrutement disponibles. Il s'agit notamment du recrutement en ligne ou e-recrutement, qui peut être décrit comme tout processus de recrutement qu'une organisation entreprend par le biais d'outils en ligne tels que son site Web, son réseau social. (Rizkia Laila Fitri, 2021)

Enfin la dernière recherche qui vise à expliquer que L'e-recrutement est un levier fondamental pour le développement et la croissance durable de toute entreprise. Ce n'est pas un facteur technique ou financier. La seule variable durable qui fait croître une entreprise, ce sont les compétences des personnes qui la composent. Bien utiliser la technologie pour recruter est un enjeu stratégique pour toute entreprise. De plus, pour les entreprises à la recherche de haute performance, le recrutement est en soi un métier qui demande des compétences, des outils et du temps (A Hadi Arifin, 2020)

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette partie est consacrée au cadre conceptuel qui nous permettra d'une part, de cerner la notion théorique principale le recrutement et d'autre part de comprendre d'autre notion en relation étroite avec nos concepts principaux.

1. Généralité sur La politique de recrutement

1.1définition de La politique de recrutement :

1.1.1. Définition du recrutement :

Sekiou est définit Le recrutement est définit comme étant « *l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possède des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »(autre, 2007)

Selon Jean-Marie PERITTI (Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 25)

« 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 placés aux endroits où ils sont les plus utiles ».

Pour Bruno Bachy et Christine Harache, les principes clés de recrutement sont ((G), 2010, p. 234) *« Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration du nouvel embauché. Il est long et coûteux et La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garante du succès »*

1.1.2. La politique de recrutement :

Selon Alain Gavand : *«la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises »*(Gavand, 2009,, p. 34)

Donc après ces définitions, une politique de recrutement regroupe l'ensemble des actions entreprises par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et démontre que l'organisation peut répondre à leurs attentes en termes de sécurité financière et de croissance. Recruter revient donc à faire correspondre les emplois aux compétences.

1.1.3. L'objectif de politique de recrutement :

Pour François les objectifs de recrutement sont les suivants (François.B-M, 2013, p. 16)

- Développer des méthodes et des techniques permettant aux organisations de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire de toute activité de gestion des ressources humaines.
- Sélectionner les candidats susceptibles de combler le poste vacant au meilleur coût.
- Augmenter le bassin de candidats et mettre en place un mécanisme pour mettre à jour le nombre et les qualifications des candidats possibles à partir des outils utilisés et de diverses sources.
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

1. 2.les préalables de La politique de recrutement :

1.2.1. Les cinq raisons d'adopter une politique de recrutement

Voici Les cinq raisons fondamentales pour la mise en place d'une politique de recrutement :

- 1) Le recrutement est un levier de performance :** les entreprises doivent comprendre leurs besoins en ressources humaines et attirer les compétences dont elles ont besoin pour croître et pérenniser afin d'acquérir un avantage concurrentiel, rendant la performance du recrutement l'un des principaux facteurs.(Gavand, 2009,, p. 26)
- 2) Attentes de recrutement :** L'acquisition de compétences est imprévisible. Il s'agit généralement de plusieurs postes à pourvoir, ce qui nécessite une préparation rigoureuse des moyens à mettre en œuvre. Cette attente se justifie par le fait que les nouveaux embauchés nécessitent un accompagnement et un apprentissage à long terme pour s'adapter à leurs fonctions, notamment dans des secteurs spécifiques.(Gavand, 2009,, p. 27)
- 3) Préparation des actions à moyen terme :** Les employeurs doivent préparer des plans de recrutement à moyen ou long terme et répondre aux souhaits des candidats cibles par des campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux, des forums écoles, etc. Le e-recrutement doit déployer son développement de marque employeur et entretenir des relations durables avec les candidats.(Gavand, 2009,, p. 28)
- 4) Le recrutement est un coût :** La politique de recrutement correspond à un investissement et exprime le coût en développant les moyens à mettre en œuvre dans le processus de recrutement. Soit l'échec représenté par les coûts directs et indirects liés au temps d'intégration des nouveaux embauchés. Cela débouche sur un budget prévisionnel de recrutement (temps/moyens).(Gavand, 2009,, p. 28)
- 5) Intégrer la Responsabilité Sociale dans les Politiques de Recrutement :** Les conséquences sociales des politiques de recrutement sont importantes et le système de recrutement s'aligne sur les valeurs de l'entreprise tout en respectant les droits fondamentaux des candidats. Et un engagement à limiter les discriminations face à des politiques d'embauche qui profitent à un public très difficile et sensible.(Gavand, 2009,, p. 29)

1.2.2. Les enjeux du politique de recrutement :

Les enjeux selon François se multiplient au même rythme que ces dernières technologies et méthodes, et nous citerons ici les limites des préoccupations des managers d'aujourd'hui (François.B-M, 2013, p. 20):

2-1 La Gestion :

Aucune compréhension prospective de la structure de l'entreprise, aucune n'analyse des futurs organigrammes, aucune planification sérieuse à long terme des projets, aucune connaissance de certains concepts autour du roulement du personnel, de l'absentéisme, de la retraite statistique des décès, etc. Toute embauche devient risquée, n'inclut plus les règles de gravité qu'elle exige

Une bonne gestion dans une organisation garantit que les inexactitudes et les erreurs de recrutement sont réduites en planifiant les postes vacants, en recherchant les causes du roulement du personnel.

2-2 Les couts :

Au fil du temps, le recrutement est devenu un système complexe, chronophage et coûteux.

En effet, pour certaines catégories d'emplois, la période d'embauche dure souvent des semaines, voire des mois, et les actions nécessaires pour tendre la main aux futurs candidats représentent une lourde dépense au-delà de la capacité de l'organisation à payer, faire des annonces, et embaucher des experts extérieurs prend du temps , Et ça coûte cher à l'organisation.

2-3 Les syndicats :

L'entreprise est tenue de respecter la convention collective, car elle doit également publier les postes vacants dans l'entreprise (affichage sur Internet), mais parfois les entreprises pourvoient les postes vacants par le recrutement externe car les exigences ne sont pas remplies en interne.

Dans ce cas, le syndicat peut demander à l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales.(François.B-M, 2013, p. 21)

2-4 Salariés :

Si un employé n'a pas les compétences requises, s'il ne s'intègre pas dans la culture de l'entreprise, s'il ne s'intègre pas dans l'équipe, alors la réponse de l'entreprise à l'acquisition de nouveaux marchés et à leur respect sera amoindrie.(François.B-M, 2013, p. 21)

1.3. Le recrutement et la stratégie de l'entreprise

Recruter pour une entreprise n'est pas une mince affaire. Il s'agit d'un acte de gestion qui s'inscrit dans une situation d'urgence ou planifiée. Dans ce cas, une stratégie de recrutement doit être élaborée, qui doit essentiellement s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. Le recrutement est aussi pour elle l'occasion de faire passer son message tant en interne qu'en externe. C'est un levier de communication très puissant dont le message évolue avec les attentes des nouvelles générations et des clients. Ce rôle dévolu au recrutement prend de plus en plus d'importance dans le cadre des stratégies de groupe et d'internationalisation.(thévent, 2007, p. 283).

1. 3.1.Un acte de la gestion stratégique

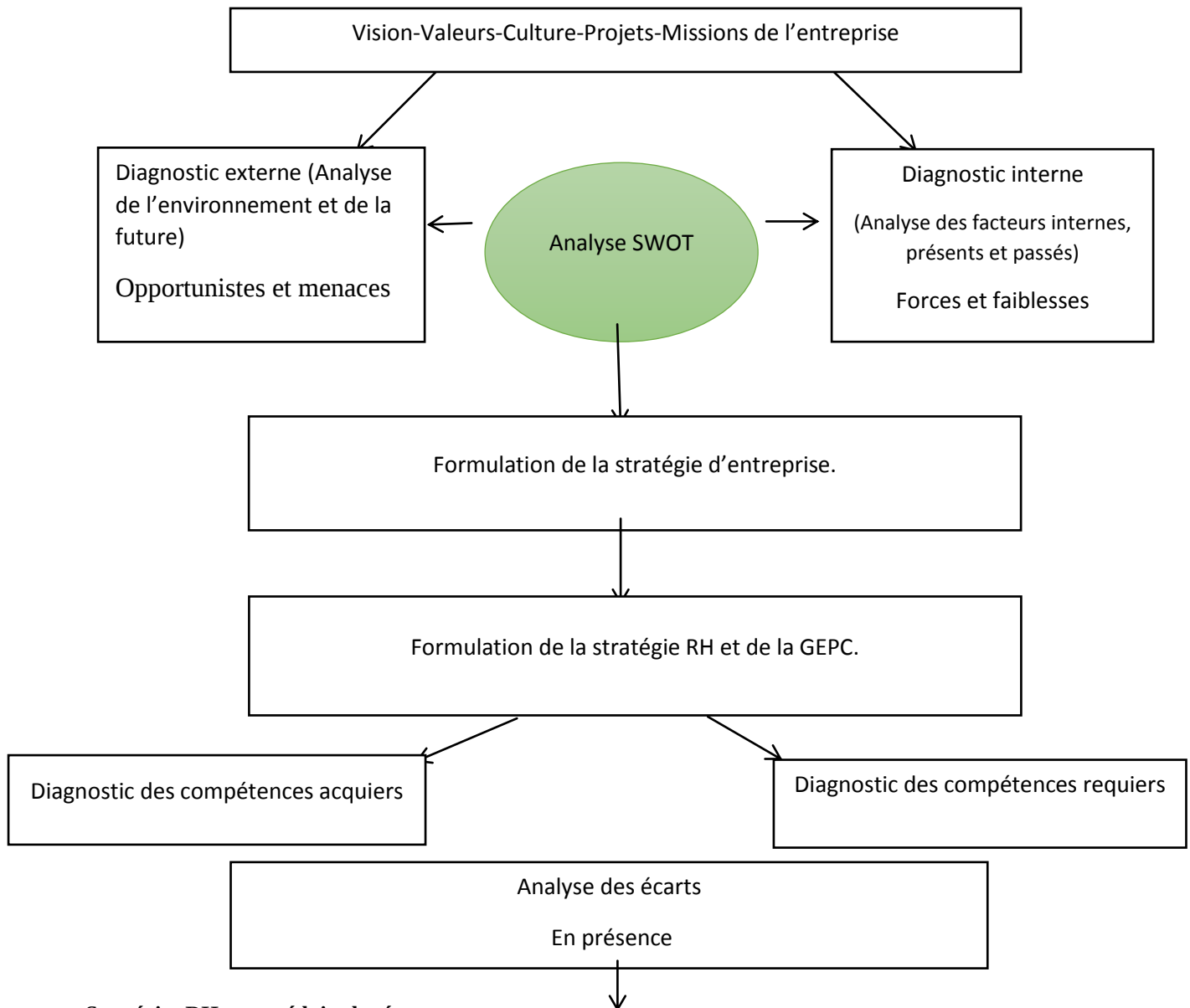
D'une manière générale, les actions de recrutement peuvent être menées dans deux situations différentes. Il peut être isolé et répondre à des demandes de ressources imprévisibles. Elle peut aussi être planifiée et s'inscrire dans le déploiement stratégique d'une entreprise. Dans les deux cas, le processus de recrutement à mettre en œuvre est le même. En effet, certaines situations caractérisées par la rareté et l'imprévisibilité, comme les départs précipités ou l'arrivée de nouveaux clients, conduisent les entreprises à recruter en intérim.(thévent, 2007, p. 284)

Par rapport à la DRH, ces embauches de « remplacement non planifié » seront davantage réalisées par les opérationnels et s'appuieront sur les fiches de poste existantes, le vivier de candidatures de la DRH ou des recherches locales menées par les managers. Mais en période de difficulté, la relation privilégiée entre managers et entreprises d'intérim peut souvent être gérée au coup par coup en attendant le profil recherché par le recruteur. En plus de ce type de recrutement, les entreprises développent généralement une stratégie de recrutement basée sur la stratégie d'entreprise dans le cadre de leur stratégie RH. De nombreux auteurs ont proposé des modèles de représentation autour de la relation entre stratégie d'entreprise, stratégie de ressources humaines et stratégie de recrutement. En général, l'étape suivante consiste à fixer des objectifs de

recrutement quantitatifs et qualitatifs, planifier des options, rechercher et intégrer des actions, les suivre, puis les évaluer.(thévent, 2007, p. 284)

Au préalable, cette stratégie de recrutement doit être intégrée à la culture et aux programmes de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mener une phase de diagnostic des ressources humaines existantes, parallèlement à une réflexion sur la demande prévisionnelle d'emplois et de compétences. Avec l'émergence du concept de compétence (référence de la gestion des emplois) dans les années 1990(thévent, 2007, p. 284),

Figure N°01 : la stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise



Stratégies RH pour réduire les écarts :

Stratégie de recrutement	→ stratégie de recrutement
Stratégie de formation	1.quantification des besoins
Stratégie de gestion des carrières	2.processus de recrutement
Stratégie de knowledge management	3.audit de recrutement

Source : (M, 2007, p. 286),

1.3.2. Un levier de communication

Le domaine du recrutement constitue un levier de communication interne et externe. En interne, lorsqu'il s'agit d'une organisation à l'échelle d'un groupe, le recrutement est l'un des premiers domaines à instaurer une coordination des pratiques, voire une globalisation. En externe, il contribue à délivrer les messages clés de l'entreprise et contribue à accroître l'attractivité de l'entreprise. La question du recrutement multiculturel se pose dès lors qu'une entreprise possède plusieurs filiales ou acquiert une entité internationale. Le Groupe doit s'assurer du même niveau d'exigence lors de recrutements à des postes équivalents.(thévent, 2007, p. 286)

D'autre part, le recrutement participe à l'attractivité sociale de l'entreprise qui repose sur les messages institutionnels, les valeurs d'éthique et la prise en compte de l'évolution des attentes des candidats. Bien qu'elles se destinent principalement à des cibles prédéfinies, les stratégies de recrutement seront observées et analysées par des acteurs qui ne seront pas directement concernés : les concurrents, les observateurs de benchmarks, les analystes financiers, etc.

Aussi Il est considéré comme l'un des piliers du marketing social car il permet d'agir dans trois directions :(thévent, 2007, p. 287)

- **Le développement de l'image de l'employeur.** Au-delà de l'image produit (par exemple, par rapport au luxe de Ferrari) et de l'image institutionnelle, la campagne de recrutement peut également communiquer sur l'image business. De plus, pour attirer les meilleurs talents, chaque entreprise doit miser sur son image employeur et sa propre identité culturelle. Elle doit utiliser la communication de recrutement comme un vecteur d'image, un outil marketing.
- **Le développement du réseau.** Les réseaux sociaux sont tout aussi utiles en entreprise qu'en recrutement. Il existe différentes manières de recruter à travers le réseau .De plus, ces entreprises n'ont pas le budget pour lancer des campagnes publicitaires. Cependant, ils sont en forte demande pour des professions spécifiques. Les stratégies de mise en relation avec les réseaux proches.
- **L'enrichissement des sites d'entreprise.** L'espace recrutement occupe une place très importante sur le site d'une entreprise, même s'il y a peu de postes à pourvoir. Se pose ensuite la question de la présentation du contenu des transactions, des parcours d'intégration, des canaux de promotion et de flux. Des entrevues, des discussions en direct avec les gestionnaires solidifieront l'image de l'employeur jusqu'à ce qu'un nouveau poste soit offert.

1.4. Cadre réglementaire

Recruter dans un contexte juridique de plus en plus réaliste Le recrutement s'effectue dans un cadre légal qui comprend plusieurs sources : les conventions collectives, les caractéristiques juridiques des contrats de travail et les principes juridiques spécifiques au domaine du recrutement.

Les éventuels contrats proposés se référeront aux conventions collectives de branche applicables au niveau national ou sectoriel.

En d'autres termes, il s'agit d'une adaptation de la branche professionnelle du droit du travail. Au sein d'une entreprise, plusieurs conventions collectives peuvent être utilisées. L'application des accords collectifs aux salariés dépendra de critères géographiques et professionnels (type de fonction).

Elle dépendra également de l'activité économique de l'entreprise (codifiée sur le bulletin de salaire par le code APE). Elle ne peut déroger à la loi et contient généralement des dispositions plus avantageuses que le droit commun sur les conditions de travail et les garanties sociales (congrés, primes, etc.).

Les conventions collectives font l'objet de négociations perm nettes entre les syndicats d'employeurs et les syndicats d'employés. Une quinzaine Le domaine du recrutement intéresse particulièrement le législateur depuis d'année. La loi tend à favoriser l'égalité des chances et la transparence.

Ainsi, elle veut rendre moins subjectif le recrutement, promulguer la non - discrimination et exiger un écrit entre le recruteur et le recruté.

1.4.1. Cadre réglementaire à l'international :

- **Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, 1930, l'article 2- P029 24 /Entrée en vigueur : 9 novembre 2016**

Le Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, appuyé par la Recommandation no. 203, vise à faire progresser les mesures de prévention, de protection et d'indemnisation, ainsi qu'à intensifier les efforts visant à éliminer toutes les formes de travail forcé, notamment la traite des personnes. Son objectif est de combler les lacunes dans la mise en œuvre de la Convention de 1930 sur le travail forcé.(:P029)

➤ **Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes (Protocole de Palerme) /Entrée en vigueur : 25 décembre 2003**

Le protocole contre la traite des personnes est le premier instrument international à définir la traite de manière globale. L'article 3 définit la traite comme «le recrutement, le transport, le transfert, l'hébergement ou l'accueil de personnes, par la menace de recours à la force ou à d'autres formes de contrainte, par enlèvement, fraude, tromperie, abus d'autorité ou d'une situation de vulnérabilité, ou par l'offre ou l'acceptation de paiements ou d'avantages pour obtenir le consentement d'une personne ayant autorité sur une autre.(→ [Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes \(Protocole de Palerme\)](#))

Les articles 11 et 12 prévoient le renforcement des mesures de contrôle aux frontières, telles que la vérification des documents de voyage, l'inspection des véhicules et l'amélioration de la qualité des documents de voyage pour réduire la fraude.

➤ **Convention sur le service de l'emploi - C088 /Entrée en vigueur : 10 août 1950**

La Convention sur le service de l'emploi est un instrument doté d'un statut provisoire qui fournit des orientations sur l'organisation des SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI.([unies](#))

L'article 6 de la Convention précise les mesures à prendre par les services pour l'emploi pour assurer un recrutement et un placement efficaces

1.4.2.La loi encadre le recrutement en Algérie (voir Annexe A) :

En ce qui concerne le Code du travail algérien, le chapitre II est consacré au recrutement, dans lequel le législateur mentionne plusieurs clauses à ne pas dépasser, qui expliquent :

- L'âge minimum de travail est de 16 ans, sauf pour les contrats d'apprentissage ou l'autorisation des tuteurs légaux
- Rétention de postes d'emploi pour actions Personnes gênantes - Toute discrimination, âge, sexe, situation familiale, etc. est interdite
- La période d'essai pour les nouvelles recrues ne doit pas dépasser 6 mois, les deux parties peuvent mettre fin à l'emploi sans préavis ni indemnité

- Le législateur se réfère à un article sur les articles internationaux pour le recrutement des "expatriés"(trevail, 2001-2009, p. 9)

2. Les démarches du processus de recrutement :

Le processus de recrutement fait référence à toutes les façons dont les candidats potentiels à des postes dans une organisation sont encouragés à postuler. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné ((A), 2008, p. 36).

Voici dans le tableau suivent les grandes étapes de recrutement selon Chloe :

Tableau N°02 : les étapes de recrutement

Etape du processus de recrutement		
Etape 1 : préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyse l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction de l'ensemble de la qualité nécessaire pour l'occuper correctement
Etape2 : recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisi
	Choix de la méthode de recherche	Choisi entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou externe (cabinet de recrutement, chasseur de tête...)
	Recherche des candidatures externe	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape3 : sélection des candidatures	Premier tri	Réaliser une premier sélection a partir des CV et lettres de motivation
	Entretien	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Testes éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
Etape4 : accueil	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à

et intégration		l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauche dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonction

Source : [CHLOE Guillot –soulez, la gestion des ressources humaines ,8^{ème} édition, l'extenso Moulineaux ,2015/2016, p39-40.](#)

2.1. L'identification des besoins

2.1.1. La démarche de naissance et d'expression et l'analyse des besoins

Les premières étapes du processus de recrutement comprennent l'expression de la demande, l'analyse de celle-ci, et la définition du poste et du profil.

1-1 La naissance des besoins de recrutement :

Généralement, les demandes de recrutement proviennent de responsables hiérarchiques directement liés. Nous avons identifié deux principales raisons de la demande de recrutement ([Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 231](#))

- Postes vacants (l'employé prend sa retraite, démissionne ou congédie, l'employé est réaffecté à un autre poste)
- Création d'emplois (nouveau poste dans l'organisation, augmente le nombre d'employés nécessaires pour faire fonctionner le service, nécessite de nouvelles compétences).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) gère de manière proactive les aspects dynamiques de la demande de main-d'œuvre et de compétences en considérant tous les paramètres liés aux ressources et aux besoins d'une entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences) à une échéance donnée ([Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 231](#))

1-2 Analyse de la demande :

Le service RH analyse le dossier de candidature, qui comprend généralement une série d'informations sur le grade (diplômes, rémunération), ainsi que la date et la durée du besoin. Avant de démarrer une opération de recrutement, il est nécessaire de vérifier les opportunités demandées.(Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 232).

Toutes les possibilités d'information sur l'organisation du travail et l'attribution des tâches sont recherchées avant de préciser à quel poste le nouvel employé sera affecté. Les décisions d'embauche sont généralement prises au plus haut niveau.(Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 232)

1-3 Expression de la demande

1-1-1Définition du poste :

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

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.((A), 2008, p. 36).

1-1- identification de poste :

Identification des postes Déterminer les postes à pourvoir revient à identifier les principales tâches du poste, à savoir la répartition du temps entre les différentes tâches et activités, les objectifs qualitatifs ou quantitatifs et les ressources allouées ((A), 2008, p. 36) .

Plus l'intitulé du poste est clair et précis, plus il sera facile de rédiger l'offre d'emploi par rapport à la famille d'emplois à laquelle elle appartient ((A), 2008, p. 37) .

***L'intitulé de poste :** L'intitulé du poste indique son nom exact. Il décrit généralement le contenu réel du poste, le travail à effectuer, les compétences techniques du poste, le lieu et les heures de travail ((A), 2008, p. 37).

***La fiche de poste ;** La fiche de poste est au cœur de tout processus de GRH. Campagne de recrutement préliminaire, définition du poste à débouchés multiples, où les exigences et les critères de sélection du poste peuvent être définis, ainsi que les éléments liés à l'appréciation des personnes.

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 (Marie.A, 2005, p. 55)

Ainsi, nous pouvons dire que la fiche de poste est un outil majeur de (Marie.A, 2005, p. 55):

- 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

***L'étude du poste :** la Recherche du poste Il est important, voire indispensable, de rechercher le poste à pourvoir pour préciser s'il s'agit de créer ou de remplacer un poste, préciser les rattachements hiérarchiques, et tous les autres postes avec lesquels il interagit. Les postes de recherche impliquent également des restrictions et des horaires pour les postes de recherche, en précisant si des escortes sont possibles (COHEN.A, 2006, p. 101) .

Et Voici maintenant ce que la description de poste doit contenir :

Tableau N°03 : le contenu de la fiche de poste :

IDENTITE DE L'EMPLOI	Intitulé du poste - Cadre d'emplois – Grade - Direction et service - Historique (création/remplacement/autre) - Lien hiérarchique
MISSIONS / ACTIVITES ET TACHES	Activités Ensemble de tâches de même nature Concourant à un résultat observable Tâches Opérations types fixant le déroulement du travail

M O Y E N S	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail
C O M P E T E N C E S R E Q U I S E S	Ensemble des compétences en termes de : - 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
C O N D I T I O N S D E L ' E M P L O I	Horaires / port de vêtements professionnels /travail en équipe...
MODES D'EVOLUTIONS ENVISAGEABLES	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.

Source : (Jean MARIE PERETTI, juin 2009, p. 52)

2.1.2. Elaboration du profil du candidat :

La définition du profil se fait en fonction de la fiche de poste, en tenant compte des contraintes externes et internes. Les recruteurs définiront les compétences et les qualités personnelles que doivent posséder les futurs candidats. Il précisera également la formation requise et l'expérience requise. (Jean MARIE PERETTI, juin 2009, p. 62)

A ce stade, il est important de considérer chaque critère et surtout de les prioriser. Certaines compétences seront plus importantes que d'autres, car les personnes idéales existent rarement, il faut donc tenir compte de différentes contraintes. On peut citer les compétences :

A/Compétences essentielles pour le travail (indispensable) :

Les compétences essentielles sont les compétences nécessaires pour faire le travail. Ceux-ci sont plus faciles à définir car les supérieurs hiérarchiques et les RH les comprennent généralement bien, les compétences dites nécessaires pour le poste sont les compétences que le candidat doit exercer en lien direct avec l'emploi à un moment donné dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'il a un effet décourageant sur le candidat qui n'a pas cette caractéristique ((A), 2008, p. 38)

- ✓ **Compétences spécifiques** ; Pour identifier les compétences spécifiques liées au poste à pourvoir, il faut (COHEN.A, 2006) :

- Commencez par les événements clés liés aux situations difficiles rencontrées par le personnel.
 - Extraire les compétences d'identification nécessaires pour obtenir un emploi.
 - Préparez les questions clés et les scénarios avant l'entretien.
 - Demandez aux candidats de parler des situations qu'ils ont vécues et faites un parallèle entre leurs expériences passées et les situations professionnelles qu'ils rencontreront dans l'entreprise, afin de mesurer l'adéquation entre les compétences requises et les compétences du candidat
- ✓ **Compétences transversales ;** les compétences transversales Les compétences latérales sont des savoirs ou savoir-faire acquis par plusieurs métiers. Les compétences l d'un candidat sont le fruit de son expérience et de ses réalisations professionnelles, mais aussi de sa famille et de la société.
- Pour bien mesurer les compétences transversales, il faut avoir des compétences de maitrises et connaître ses outils de mesure (autres C. (., 2008, p. 20).

A- Compétences de maîtrise ;

La maîtrise est la compétence qui vous permet de maîtriser tous les aspects de la profession. Celles-ci proviennent généralement d'enregistrements de compétences en communication, organisationnelles, de personnalité et cognitives (COHEN.A, 2006, p. 104)

Voici quelques exemples de compétences de maîtrise couramment utilisées (COHEN.A, 2006, p. 104) :

- La créativité
- Perspicacité, pensée critique
- Flexible et curieux
- leadership

B- Les Outils de mesure des compétences transversales :

Il est plus facile d'évaluer ces compétences chez les candidats expérimentés que chez les jeunes en fin de scolarité. Pour commencer, les questions portent davantage sur des éléments de son histoire personnelle. Il faut demander au candidat ce qu'il fait, pas ce qu'il pense être (Marie, 2011, p. 58)

Les compétences pour l'organisation : Les entreprises classent généralement les capacités en fonction de leur degré d'importance pour le développement de leurs activités futures et des changements dans l'environnement. Pour les compétences qui appartiennent au cœur de métier, il n'est pas toujours aisé de prévoir les évolutions futures de l'activité ou les évolutions technologiques. Souvent, la direction des opérations est la mieux placée pour anticiper toutes ses évolutions et les intégrer dans la définition du poste (COHEN.A, 2006, p. 106).

Il existe deux types d'organisations :

A- les Compétences collectives :

Les compétences collectives d'une organisation sont de l'ordre des capacités d'innovation. Le modèle actuel de gouvernance et de gestion d'entreprise signifie que les critères de sélection sont devenus extrêmement précis, homogènes et même rigides, du moins dans les pays développés, car les entreprises cherchent à embaucher des candidats qualifiés afin de réduire les coûts. Fonctionne très rapidement. , parce que ses types candidats sont demandés pour toutes les fonctions de l'entreprise, ou parce qu'ils correspondent aux valeurs de l'entreprise ((A), 2008, p. 38).

B- Les capacités d'adaptation :

Elles appartiennent aussi à l'organisation, et ces compétences dynamisent l'adaptabilité de l'organisation et relèvent de la catégorie des compétences collectives ((A), 2008, p. 38).

Tableau N°04 : Canevas d'une définition de profil

Formation initiale et continue
Niveau d'études
Diplôme
Formation complémentaires
Expérience professionnelles
Nature et durée d'expérience
Compétences
Compétences spécifique liées au métier

Compétences transversales
Compétences collectives
Caractéristique spécifique
Disponibilité
Mobilité géographique

Source : ANNICK HAEGEL, *toute la fonction des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2010-2016, P113.

Tableau N°05 : Grille de compétences pour fiche de poste

	Indispensables	Importantes	Complémentaire
Savoir			
Savoir-faire			
Savoir-être			

Source : ((G), 2010, p. 106)

2.1.3. La Rédaction de l'annonce de recrutement

Après la préparation du recrutement, l'étape qui suit est l'annonce de ce recrutement, La rédaction d'une annonce d'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. Le but de la publicité est d'attirer, d'inciter et de donner envie aux candidats de répondre. L'Institut Florian Mantione, définit une forme idéale d'annonce « *la finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection* » (Jean-Marie, *la gestion de ressource humain*, 2013, p. 244).

Quelle que soit la filière retenue nécessitant de rédiger une annonce, celle-ci doit atteindre quatre objectifs (Jean-Marie, *la gestion de ressource humain*, 2013, p. 245) :

- **Être vu**: La sélection des médias se fait en fonction du type de candidat recherché.

- **Être lu:** Quel que soit le média choisi, la publicité est en concurrence avec d'autres opportunités d'emploi. Se démarquer des autres pour capter l'attention du candidat sera essentiel. Les points clés à traiter à ce niveau sont : l'accroche, la mise en page, la typographie, l'utilisation ou non d'une illustration, la couleur ou le noir et blanc...
- **Être compris:** les annonces doivent être honnêtes, informatives et engageantes. Le but est de rechercher une adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché.
- **Être motivé :** Le candidat doit se sentir fortement motivé par l'offre de l'annonce. C'est pourquoi toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et procurer aux candidats des « points bonus ».

Les tendances à observer et donc à prendre en compte lors de la rédaction d'annonces d'emploi sont les suivantes ([Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 246](#)):

- **Les Informations sur l'entreprise :** afficher le nom de l'entreprise dans l'annonce, même si elle fait appel à une société de recrutement ; détailler son secteur d'activité, sa taille, son chiffre d'affaires, ses effectifs, les membres du groupe, ses implantations à l'étranger, ses objectifs et le lieu d'exécution du travail.
- **La description du poste à pourvoir :** Indiquer l'intitulé et les objectifs du poste, ainsi que les évolutions possibles du poste doivent être précisés.
- **Le profil du candidat recherché :** Décrire le profil du candidat, à savoir, la formation, les compétences et l'expérience professionnelle recherchée, âge minimal.
- **Les avantages :** Présenter les avantages liés au poste (rémunération, formation), autres avantages (mise à disposition d'un véhicule, d'un ordinateur portable...).
- **Laisser les coordonnées du recruteur :** (e-mail, adresse postale et éventuellement le numéro de téléphone).

2. 2.Les sources de la cooptation des candidatures

2.2.1. Le recrutement interne et externe

Le sourcing est la recherche et la collecte de candidatures pour un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise, il existe deux sources de cooptation interne /externe ;

- **Exploration interne** : Dans le cadre de la politique de mobilité interne, les postes vacants sont généralement réservés en priorité aux salariés de l'entreprise. Dans le cadre d'une politique de promotion interne, il existe souvent un équilibre entre recrutement externe et promotion interne. Le recrutement externe n'est généralement autorisé que lorsque le recrutement interne n'est pas possible (Michel Amiel, 2002, p. 40).

L'expression recrutement interne est souvent utilisée pour souligner que même si un candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter différentes étapes du processus, passant parfois les mêmes examens que les candidats externes.(Michel Amiel, 2002, p. 41).

Aussi les exigences de la politique de gestion des compétences Dispositif et outil comprenant (Jean-Marie, Ressources Humaines, 2008, p. 99):

- **Entretien ou évaluation annuel** : développer l'évaluation Au cours de la dernière année, les compétences en détection et Aspirations et besoins de développement des employés train
- **La « people review » ou le comité de carrière**: Identifier le potentiel des collaborateurs, en accompagnant leur parcours professionnel Plan d'action personnalisé pour assurer le plan Succession.
- **Planification de la succession** : il s'agit d'une feuille de route pour la planification de la succession En déterminant la future structure du personnel les successeurs aux postes clés
- **Entretien et bilan de carrière ou Compétence** : Entretien de carrière Permettre aux employés de performer Réfléchir à son évolution professionnelle et les moyens de le mettre en œuvre, en particulier en matière de formation. Le bilan de compétences permet aux salariés Analyser ses compétences professionnelles et leurs capacités et motivations, Pour définir un projet professionnel ou un Programme de formation
- **Le référentiel de compétences** : Décrit toutes les compétences mentionnées dans l'entreprise, et chaque poste nécessaire pour faire Les Ressources Humaines localisent ses collaborateurs.

➤ **Recherche de candidats externes** : La recherche de candidats externes renvoie ([Michel Amiel, 2002, p. 42](#)):

- Vous souhaitez comparer des candidats internes à des candidats externes pour obtenir des informations sur le niveau relatif du marché du travail interne.
- Enrichir le potentiel interne en apportant du sang neuf et/ou redynamiser la pyramide des âges.
- Impossible de trouver les informations requises dans l'entreprise.

Il peut s'agir de postes bas de gamme, de postes débutants ou de postes très spécifiques impliquant des cours originaux. L'émergence et le développement de certaines fonctions ont favorisé le recrutement externe.

2.2.2. Les canaux de recherches des candidatures

Nous avons résumé les canaux de recherche dans le tableau suivant :

Tableau N°06: Canaux de recrutement

Canaux formels	Canaux informels
– agences publiques (Pôle Emploi), agences pour l'emploi (par exemple, l'APEC pour l'emploi des cadres). – prestataires de services privés (agences d'intérim, agences de recrutement, chasseurs de têtes...). – bureaux de placement liés à des syndicats ou au système d'enseignement propre à chaque pays ; – publication d'offres d'emploi ; – participation à des forums (forums universitaires, forums emploi...)	- cooptation par réseaux de relations familiaux, personnels, professionnels.

Source : ([CHLOE Guillot- SOULEZ, 2019](#))

Les Différentes possibilités qui s'offrent à l'entreprise afin de recruter à l'extérieur :

- **Bouche à oreille** : l'utilisation de ces relations reste l'une des méthodes les plus utilisées Particulièrement dans les PME. Regarde, avant, moins cher, mais il n'est pas exempté de Danger (beaucoup d'émotion dans la décision)([D. Duchamp, 2009, p. 49](#)).
- **Consultation des candidatures spontanées reçues** : Elles sont en nombre croissant. Elles affluent en particulier dans les grandes entreprises. **L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités**, la participation à forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés ([D. Duchamp, 2009, p. 49](#))
- **Publicité dans les médias généralistes ou spécialisés**. Différents moyens sont utilisés : presse écrite, télévision, Internet... Le choix des supports de recherche aura un certain impact sur les candidatures reçues, ainsi que sur l'image que véhicule l'entreprise sur le marché du travail. Travailler.([Pierre Pastor, 2008, p. 57](#))
- **Entreprises professionnelles** : L'entreprise délègue tout ou partie du processus de recrutement au cabinet de recrutement. Public ou Privé : Intermédiaire entre les entreprises qui cherchent à recruter et les personnes à la recherche d'un emploi ([Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 67](#))
- **Recommandation du candidat (Co-sélection)** : La cooptation signifie que le curriculum vitae d'une personne sera reçu par un employé d'une entreprise que la personne connaît (plus ou moins directement). La cooptation n'est pas synonyme de ce qu'on appelle communément un piston. Cette méthode vous permet uniquement de collecter plus d'applications, mais n'exonère pas les candidats retenus de passer les entretiens et/ou tests de sélection. ([Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 68](#))
- **Recrutement direct** : Pratiquées par des « chasseurs de têtes », les méthodes directes se sont développées. Il facilite le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par d'autres moyens. La méthode consiste à identifier les candidats correspondant à des profils, à saisir directement.
Contactez-les et conseillez les personnes qui n'expriment pas l'intention de changer de position.([Anne Bourhis, 2009, p. 152](#))
- **Forums et salons de l'emploi** : Un canal qui génère un grand nombre de CV pour le tri. Plusieurs entreprises présentent leurs offres d'emploi directement aux candidats Exemples de

salons de l'emploi en Algérie : SALEM (Salon National de l'Emploi) et Salon des Employés Carrefour.(BENHACINE*, 1/12/2021, p. 6)

- **Autres moyens** : Des ressources supplémentaires sont en cours de développement :
 - Les stages, ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés puisqu'un certain nombre de-là transformation de CDD en CDI. Elle consiste aussi une source de recrutement.
- **L'Agence nationale de l'emploi** : créée par le ministère de l'Emploi dans tout le pays pour permettre aux demandeurs d'emploi de prendre un emploi à la demande de l'employeur. L'agence étudie les offres de l'entreprise et établit un rapport de service à destination des intervenants. Lorsque les candidats arrivent au niveau du service RH de l'entreprise concernée, les DRH et chefs de service expriment le besoin de se faire tester.

Après approbation, un dossier sera créé et l'agent sera affecté à son poste de travail. Une fois retenue, une copie de la proclamation sera retournée à l'agent dûment signée par l'employeur.(BENHACINE*, 1/12/2021, p. 6)

Ces agences s'adressent à deux catégories de candidats : les cadres et professions libérales d'une part, et les professions libérales d'autre part.

2. 3. La sélection des candidatures

2.3.1. Les tris des candidatures

Généralement, à ce stade, nous obtenons un nombre minimum de candidatures après vérification et exclusion des candidats pour les profils d'emploi qui ne correspondent pas aux exigences de l'entreprise.

La phase de sélection commence par : « Analyse des candidatures. La première confrontation des caractéristiques hypothétiques avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voir énoncé) conduit à une élimination significative »((A), 2008, p. 88)

Le premier classement est basé sur les documents reçus : CV, lettres de motivation et, si nécessaire, un questionnaire pour chaque organisation.

➤ **Curriculum vitae CV**

Quel que soit le support choisi, une candidature donnera toujours lieu à la réception d'une lettre (manuscrite) et d'un CV, Par conséquent, le processus de sélection commence par l'analyse de ces lettres et CV.

La première activité de sellerie a pour objectif de retenir les candidats dont les candidatures sont jugées intéressantes. Les candidatures sont examinées par rapport à des critères relativement simples et objectifs, ils correspondent à des éléments précis que les recruteurs jugent essentiels.

On peut en distinguer (CITEAU.J-P, 2000, p. 45):

- Les critères discriminants concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle et les prétentions salariales.
- Critères discriminants sur la "forme", pas de CV ni de lettre de motivation, lettre trop standard, CV mal éduqué ou peu lisible.

Les recruteurs essaient d'en savoir le plus possible sur la personnalité d'un candidat afin de prédire son comportement au travail et sa capacité à s'intégrer à son poste (CITEAU.J-P, 2000, p. 46)

La durée de cette première phase du processus de sélection est prolongée pour les candidats sélectionnés, afin que les recruteurs puissent approfondir la motivation et le potentiel des candidats. Les recruteurs utiliseront divers registres et outils développés par la psychologie, comme la graphologie, les tests d'aptitudes, voire les tests psychotechniques

➤ **La lettre de motivation**

La lettre de motivation accompagne souvent le CV, informant l'employeur de ce que la candidate espère réaliser et de ses intentions (WEISS.D, 1999, p. 67)

La lettre de motivation et le CV sont très importants pour décider du sort du demandeur d'emploi, Elle permet à l'entreprise de recueillir des informations importantes sur sa personnalité, ses qualifications et son parcours professionnel.

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise

conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées (WEISS.D, 1999, p. 68)

2.3.2. Le choix des techniques et des méthodes :

➤ Les entretiens :

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

Les entretiens de recrutement sont un autre moyen d'entrer en contact avec les recruteurs. Son rôle est de compléter certaines informations du dossier de candidature et de vérifier les résultats obtenus précédemment.

A noter que la première impression faite Téléphone donnera à l'interlocuteur une idée de la personnalité du candidat, car l'entretien sera le deuxième rendez-vous après le dossier de candidature (Jean MARIE PERETTI, juin 2009, p. 67)

Objectif de l'entretien L'objectif principal de l'entretien de recrutement est de :

1- Compléter certaines informations dans le dossier de candidature

2-Vérifier les résultats obtenus auparavant (si les éléments mentionnés dans le dossier de candidature sont vrais), cela peut nous donner une meilleure idée compréhension du CV (Jean MARIE PERETTI, juin 2009, p. 67)

Ainsi pour obtenir les informations nécessaires à la décision le recruteur opte pour l'un des styles1 Suivants (EQUILBEY, 2003, p. 121)

- **Entretien directif** : Un entretien guidé est une méthode de recherche qualitative basée sur un entretien de réalisation (individuel ou collectif), au cours duquel l'animateur utilise un ensemble de questions pour guider la communication avec l'interviewé.
- **Entretien semi-directif** : est une méthode de recherche qualitative basée sur la conduite d'entretiens individuels ou collectifs, au cours desquels l'animateur se contente d'indiquer les différents sujets à aborder sans questionnement précis.
- **Entretien libre (ou non directif)** : est une méthode de recherche qualitative basée sur la conduite d'entretiens individuels ou de groupe, dans laquelle l'animateur est le moins actif possible et l'interviewé est autorisé à exprimer le plus possible ses sentiments ou attitudes.

➤ Les Tests :

Elles sont souvent réalisées à la suite de travaux de maintenance ou en amont. Elles visent à (EQUILBEY, 2003, p. 122) :

- De faire apparaître des contre-performances, rédhibitoires pour exercer la fonction.
- De hiérarchiser les candidats à partir d'une liste de critères.
- De vérifier des traits de personnalité perçus dans l'entretien.

Voici aussi deux catégories de tests coexistent selon (EQUILBEY, 2003, p. 122)

- **Les tests psychométriques** qui mesurent des aptitudes par rapport à un objectif déterminé (capacité visuelle, test d'intelligence, test de connaissances linguistiques, etc....).
- **Les tests cliniques** qui sont amenés à cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaires (per exemple, le Guilford-Zimmerman qui dresse un inventaire de tempéraments, les tests projectifs, comme le Rorschach, ou la graphologie peuvent être contenus dans cette catégorie).

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter une expérience professionnelle, lors de l'épreuve, le candidat effectue un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Il s'agit de juger, dans un délai très bref, les capacités du candidat à un emploi exigeant une grande précision, une habileté particulière ou la maîtrise d'un outil (progiciel).

L'employeur apprécie les capacités techniques du candidat sans porter un jugement sur sa personnalité.

2.4. La finalisation du processus de recrutement

Elle passe par plusieurs étapes:

A l'aide de l'entretien et des tests réalisés sur les candidats ayant réussi la première présélection, il est important pour le recruteur de prendre une décision et d'arrêter un choix. Cette décision, caractérisée par « un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir éaux besoins des deux partenaires (employeur ou candidat), compte tenu des conditions environnementales ».(autre, 2007, p. 267)

2.4.1 La prise de la décision :

Une fois l'entretien et les tests éventuels terminés, le service interne ou la société externe en charge du recrutement et le supérieur hiérarchique demandeur vérifient le profil du candidat sélectionné.

Des réunions de synthèse entre différents enquêteurs permettent de comparer les avis sur différents candidats. La diversité des entretiens augmente l'objectivité de l'évaluation et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le supérieur hiérarchique sur la base de toutes les données collectées.(autre, 2007, p. 267)

➤ Négociation de l'engagement

Les négociations portent principalement sur les montants et les éléments qui composent la rémunération globale. Par souci d'équité interne, la proposition doit tenir compte de la rémunération actuelle de l'entreprise.

Lors de la négociation de recrutement, le candidat retenu reçoit un rapport sur l'évaluation faite à son encontre, comprenant, entre autres, des prévisions favorables justifiant la décision, ainsi que d'éventuelles réserves sur le sujet La négociation du contrat représentent l'accord des parties.
(autre, 2007, p. 268)

2.4.2. Les formalités administratives liées à l'embauche :

2.1. La Signature des contrats (D. Duchamp, 2009)

Depuis 1993, une directive européenne oblige les entreprises à fournir aux salariés dans les deux mois suivant l'embauche un document mentionnant l'identité des parties, le lieu de travail, l'intitulé du poste ou une brève description des heures de travail.

Travail, la date de début du contrat, divers éléments du salaire et du cycle de paiement, la durée du travail journalier ou hebdomadaire.

Le Contrats de travail : Les contrats de travail développent des aspects qui personnalisent et personnalisent la relation de travail par des clauses successives, le reste fait référence à des données socio-environnementales applicables à l'entreprise.(D. Duchamp, 2009, p. 56)

Types de contrat de travail : On a deux (2) types du contrat de travail

A- Le Contrat de travail à Durée Déterminée (CDD) (D. Duchamp, 2009, p. 56): Les CDD ne peuvent être utilisés que lorsque cela est expressément prévu par la loi. Sa validité repose sur le respect de conditions formelles. Son exécution et sa résiliation sont réglementées.

Un CDD a une durée déterminée au moment de sa signature, qu'il s'agisse du dernier contrat avec une durée définie et précisément fixée à compter de la date de signature du contrat, ou de la durée la plus courte. Selon l'article 12 du code du travail algérien, un CDD ne peut être résilié que pour des missions spécifiques et temporaires et uniquement dans les cas suivants.

A défaut, le contrat sera requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI). Un contrat à durée déterminée ne peut avoir pour objet ou pour effet d'occuper le poste de façon permanente.

B- Contrat d'Emploi à Durée Indéterminée (CDI) (D. Duchamp, 2009, p. 57). Il se caractérise par le fait qu'il n'est pas limité dans le temps et donc destiné à durer longtemps.

Un CDI peut être conclu oralement ou par écrit. En pratique, de nombreuses conventions collectives imposent aux salariés de s'engager par écrit. Même en l'absence d'une telle exigence d'usage, l'écrit est fortement recommandé afin de réduire le risque d'éventuelles contestations sur la nature et l'étendue des droits et obligations des parties. Contrairement à CDD, toute liberté est laissée aux éditeurs de CDI.

➤ **Période d'essai** (D. Duchamp, 2009, p. 59): C'est la période de début du contrat de travail pendant laquelle l'employeur ET le travailleur peuvent résilier le contrat de travail à tout moment sans motif, sans préavis et sans indemnité.

Cette période a pour objet que chaque partie au contrat de travail vérifie si la relation lui convient, c'est-à-dire que l'employeur s'assure que le salarié convient à son poste et aux tâches qui lui sont confiées, et que le salarié est en mesure de comprendre les conditions de travail dans lesquelles il exécute les tâches. Les employeurs sont désormais obligés de mentionner les périodes d'essai dans les contrats.

En effet, sans présumer de la période d'essai et de la possibilité de renouvellement, selon l'article 18 du code du travail algérien, la période d'essai ne peut excéder six (06) mois. Pour les postes hautement qualifiés, cette période peut être portée à douze (12) mois. La période d'essai est

déterminée par la négociation collective pour chaque catégorie de travailleurs ou pour tous les travailleurs.(Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013).

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

Dans cette section, nous traiterons des caractéristiques de l'accueil et de l'intégration d'un candidat, soit la dernière étape du processus de recrutement.

3.1 La préparation de l'accueil :

La préparation de l'accueil est l'organisation du nouvel environnement de travail membre du personnel. Cette étape de précommande est importante parce qu'elle permet à l'employé Il a constaté que son arrivée avait été planifiée.(Loïc Cadin, 2002, p. 262)

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.(Loïc Cadin, 2002, p. 262)

Le choix doit être déterminé à l'avance. Il sera un employé expérimenté. Il sera en mesure de répondre à toutes les questions que le nouveau membre du personnel pourrait lui poser.

Idéalement, une personne autre que le superviseur sera sélectionnée pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet de créer une relation de confiance entre l'employé et le parrain afin d'accroître l'efficacité et la qualité de l'apprentissage et de réduire l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain.(Loïc Cadin, 2002, p. 262)

Ensemble, ils détermineront les informations de base à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes (Loïc Cadin, 2002, p. 263):

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

3.2 Accueil

Le premier contact d'un nouveau collaborateur avec son environnement physique et humain de travail est très important car il conditionne sa relation avec l'entreprise.

Les employés doivent se sentir soutenus et considérés. Il rencontrera d'abord son supérieur. Ce dernier rédigera le profil de l'entreprise. Il transmettra des informations sur l'histoire, les valeurs, les clients, les services fournis, les employés et les comportements attendus. Ensuite, il précisera son rôle.(Loïc Cadin, 2002, p. 263)

3.3 Intégration

L'intégration est l'étape où les employés utilisent de nouvelles fonctions. Au cours de cette phase, les employés acquièrent les connaissances, les compétences, les talents et les valeurs nécessaires pour s'adapter au nouvel environnement. (Peretti, 2010, p. 229)

C'est le parrain qui accompagne le salarié à cette étape. Ainsi, un nouvel employé peut s'intégrer à l'équipe et comprendre ce qu'on attend de lui.

La période et la durée de cette phase d'intégration doivent être déterminées dans le contrat. La durée n'est pas réglementée par des textes légaux, elle est basée sur les usages et les conventions collectives. A défaut de convention collective ou d'usage, les parties se réservent la liberté de le fixer.(Peretti, 2010, p. 229)

Les conditions fixées pour faciliter l'intégration des candidats sont :

- Les moyens nécessaires pour occuper le poste.
- Accueillir et accompagner la découverte de l'environnement de travail, des règles de vie de l'entreprise, des collègues, et des rôles dans l'entreprise Lorsque les points suivants sont réunis, les salariés sont considérés comme intégrés :
- Maîtrise de la tâche son expérience de travail ; compréhension des procédures, développement de certaines capacités physiques, rapidité, précision, endurance, force (création de schémas cognitifs propres).
- Par la compréhension de l'intégration sociale des membres de l'organisation, Leurs valeurs, relations de pouvoir et code de conduite (créer un réseau de soutien social).

- Connaissance de l'organisation : dans ses aspects formels (procédures, réglementations, objectifs), aspects informels (culture, valeurs, normes) et clarté des rôles (compréhension et acceptation des responsabilités individuelles envers l'organisation et de ses responsabilités envers les clients).(LABEILLE.M, 2002, p. 21)

Dès lors, on peut dire que la réussite de l'intégration dépend de la qualité de l'accueil et du suivi, notamment pendant la période d'essai. Les entreprises doivent donc respecter scrupuleusement les procédures d'accueil, qui jouent un rôle crucial dans l'intégration des nouveaux salariés.

3.4 Suivi :

La dernière partie consiste à s'assurer que le salarié est satisfait de son accueil et de son inclusion. Après l'intégration dans la nouvelle fonction, une réunion de mise à jour doit être planifiée avec le gestionnaire pour répondre aux questions et soutenir les employés. À ce stade, il est intéressant de demander au salarié s'il est satisfait de l'intégration, s'il est heureux au travail et comment il se sent actuellement.(Lethielleux, 2019, p. 77)

Certaines entreprises organisent également des suivis collectifs, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient collectivement d'une partie de l'accueil et se réunissent régulièrement pour faire le point sur leur intégration avec les responsables de fonction individuels. La personne chargée d'encadrer la nouvelle recrue peut être le responsable direct de l'entreprise ou quelqu'un d'autre.(Lethielleux, 2019, p. 77)

Le suivi est important car il expose les difficultés et réduit les sentiments de confusion. Ainsi, le guide lui a donné des conseils et des orientations lors de son entrée dans l'industrie.

« Au cours de la période d'essai, le nouveau recruté attend que l'entreprise le forme et quelle l'informe, quelle 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. »(JARDEL.J-P, 2000, p. 83)

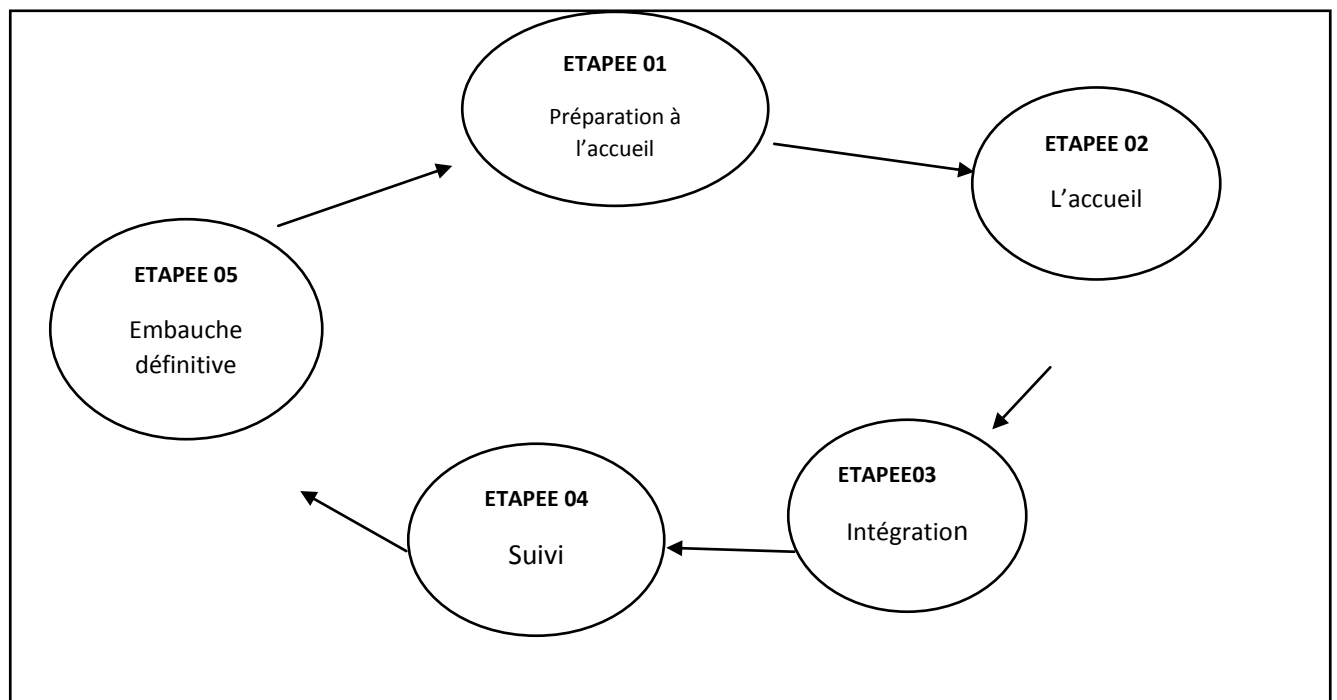
Il n'y a pas que le modèle d'intégration qui attend les entreprises pour intégrer les nouveaux embauchés dans des conditions également le rôle des nouveaux embauchés dans la recherche d'informations, soit en sollicitant des informations auprès de collègues ou supérieurs. , soit en surveillant son environnement. Cela lui permet de se constituer un important réseau de soutien social pour faire face aux difficultés (Lethielleux, 2019, p. 77).

3.5. L'embauche définitive

L'embauche définitive est la décision finale dans ce processus, qui est aussi la décision qui engage le candidat de façon durable dans une relation professionnelle. Cette décision est fondée sur des données et des renseignements supplémentaires recueillis tout au long de la période d'essai.(TRENVOUEZ, 2012, p. 138)

Pour résumer ce qui vient d'être mentionné, voici un plan directeur qui représente le lien entre la réception et l'intégration.

Figure N° 02: Schéma d'accueil et d'intégration **Source:** (autres C. (-F., 2010, p. 05)



3. l'E-recrutement transformation les pratiques de recrutement

3.1. Généralité sur l'e-recrutement

3.1.1. Définition et l'évolution de Recrutement électronique:

Il s'agit d'une demi-traduction du terme anglais e-recrutement car le « e » correspond à l'abréviation électronique, donc « e-Recrutement » correspond à « électronique Recrutement ».

Pour Chloe Le recrutement électronique comprend le développement d'applications SIRH (Système d'information Ressources Humaines) pour faciliter la gestion des CV en ligne, automatiser les réponses, accéder aux tests en ligne, recrutement Visio, etc. (CHLOE Guillot-SOULEZ, 2019, p. 40)

Selon J.M.PERITTI (2015), « les entreprises affichent leurs offres sur leurs sites Web et reçoivent de plus en plus de commandes non sollicitées ou demandées. Les sites Web publics qui normalisent l'offre et la demande d'emplois sur Internet changent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats possédant les compétences requises et compléter l'ensemble mis en place sur leur propre site. » (Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 2013, p. 69).

3.1.2. Les objectifs de l'e-recrutement:

L'e-recrutement ne révolutionne pas le recrutement, il facilite et inspire les connexions entre employeurs et salariés. Marché de l'e-recrutement, notamment avec Les activités des principaux comités de travail et des comités de travail sont désormais matures. Les entreprises passent au e-recrutement pour: (LAURENT Besson et JAUQUES Digout, 2018)

- Innover et se démarquer des autres recruteurs.
- Optimiser les processus de recrutement et la communication autour de la marque employeur.
- Renouveler, modifier ou améliorer leur image employeur.
- Réduire les coûts de « sourcing » des candidatures, Le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis dans une durée limitée, à partir de tous les systèmes disposés (base de données, job boards, réseaux sociaux, blogs, forums, approche direct, annuaires...). C'est la phase la plus touchée par la révolution technologique apportée par le WEB 2.0 et offre une accélération fulgurante, via les

réseaux sociaux numériques de l'entreprise (RSNE), l'Intranet, l'ERP ou PGI, et permettre d'améliorer la prospection des candidatures en interne, ainsi que l'utilisation des sites internet de l'entreprise devient cruciale.

3. 2.Recrutement à l'e-recrutement:

Besson et Digout, 2012, observant: « *Le schéma traditionnel descendant est en train de disparaître au profit d'une relation plus équilibrée grâce à l'arrivée des médias sociaux... L'échange virtuel recruteur candidat est maintenant dans un schéma de communication horizontale.* » (DIGOUT, e-Recrutement, 2012, p. 89)

Dans ce cas les HR Tech ont travaillé dur pour fournir des outils de recrutement à distance de plus en plus diversifiés et sophistiqués tout au long depuis 2010. La prochaine décennie pose un défi supplémentaire : la dématérialisation complète du processus de recrutement.(Eun Lee, 2021)

Le projet n'est pas entièrement nouveau. Il est accompagné autant de la transformation digitale des entreprises que de l'évolution des comportements candidats. En plus d'effectuer des recherches d'emploi en ligne, le développement d'Internet leur a permis d'adopter une attitude proactive et cohérente dans le choix du prochain employeur. La numérisation du recrutement est l'outil de la prise de pouvoir des candidats.(Abdulkarim S. Praise, 2020)

Dans ce contexte, l'e-emploi vise à rendre l'entreprise visible sur les plateformes numériques. Pour ce faire, ils peuvent déployer deux axes d'action : (Abdulkarim S. Praise, 2020)

- Maîtriser les canaux de recrutement numérique, tels que les tableaux d'emploi ; Ainsi, sur un plus large éventail de canaux numériques de communication avec les candidats ;
- Créer une image de marque attrayante pour les employeurs - ce qui implique de travailler à partir de l'expérience du candidat, mais aussi de l'expérience de l'employé.

3.2.1. Outils d'e-recrutement :

Pour clarifier la lecture et la compréhension des différents outils de génération numérique, nous les avons répartis en deux groupes, le premier regroupant les outils propres à l'entreprise (outils internes). Le second concerne les personnes extérieures à l'entreprise (outils externes).

Ils sont exploités par le biais d'agences d'emploi publiques ou privées (bases de données, jobboards), en accès direct (réseaux sociaux, jobboards).

1-1 Outils internes

Il existe deux outils principaux, l'espace carrière sur le site de l'entreprise et la base de données interne

➤ Espace "Carrières" sur le site de l'entreprise :

Les jobboards de l'industrie voient le jour et parallèlement, les entreprises se dotent de sites carrières et développent leur communication avec le WEB. Il s'agit de l'espace emploi de l'entreprise, affiché sur le site institutionnel de l'entreprise au travers d'un onglet ou d'un espace dédié.([LAURENT Besson et JACQUES Digout, 2018](#))

➤ Base de données interne :

La base de données est directement liée au progiciel de gestion des ressources humaines (RH). Ce sont des outils informatiques qui trient et répertorient les CV et les informations des personnes qui sont passées par le processus de recrutement externe ainsi que le processus de recrutement interne sur critères.

Il s'agit d'outils de stockage d'informations (bases de données passives) et/ou d'outils de consultation et de sélection (bases de données dynamiques). Ils sont soumis à une réglementation spécifique sous le contrôle de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) qui en contrôle l'utilisation.([LAURENT Besson et JACQUES Digout, 2018](#))

Digitaliser certaines étapes et activités de recrutement.

➤ Le blog de l'entreprise :

Il s'agit de la création d'un forum de discussion sur l'entreprise et les positions qu'elle propose. Les discussions avec les employés actuels peuvent enrichir l'affichage de la ligne de travail. De nombreuses vidéos accompagnent habituellement le processus qui dure entre quinze jours et trois semaines.([Marie.A, 2005, p. 311](#))

➤ **Les chats recruteurs :**

Il s'agit d'entrevues interactives qui vous permettent d'obtenir des rendez-vous - vous êtes avec des recrues. Les questions peuvent être posées à l'avance, et les gestionnaires des RH peuvent être interrogés. Cette méthode de fonctionnement hilarante attire de petites cibles.

Le site <http://www.distribrecrute.com> a été créé en 2005 sur ce modèle et présente des résultats qui dépassent la lenteur. Les développements technologiques nous permettent d'avancer. (Marie.A, 2005, p. 311)

1-2outils externes :

➤ **les sites moteurs et métamoteurs de recherche :**

D'autres sites ont opté pour le lancement sur un modèle autre que le public cible et ont préféré la recherche simultanée sur de nombreux moteurs.

Ce sont des sites qui répertorient les offres d'emploi pour de nombreux conseils du travail (keljob.fr, optioncarrière.fr, et directeurs. com.). Ainsi, le candidat peut accélérer sa recherche et obtenir plus d'information qu'il n'en aurait en visitant des sites un par un.

À partir d'un site, le candidat peut alors accéder simultanément à plusieurs offres d'emploi. Le motif n'est plus l'annonceur, mais le panneau de la fonction de référence. (Marie.A, 2005, p. 310)

➤ **"job board":** Le job board est l'outil le plus couramment utilisé. Ces sites publient sur Internet des annonces d'offres d'emploi (généralistes ou professionnelles) et visent à rapprocher candidats et employeurs.

Le site généraliste accepte tous les types d'offres d'emploi, quel que soit le secteur d'activité. Les sites internet spécialisés s'adressent à un public restreint (audience) dans un domaine d'activité ou un profil précis (DIGOUT, e-Recrutement, 2012, p. 18).

Parmi les jobboards les plus utilisés, on citera notamment les sites suivants/

•**Cadremploi.fr**

•**Cadronline.com** : «le meilleur partenaire pour votre recherche d'emploi»

•**Keljob.com** : «bien chercher pour bien trouver»

•**Monster.fr** : «votre nouvelle vie vous appelle» mis en dernier car tous les recruteurs le

critiquent

•**RégionJob.com.**

- **CV thèque et base de données des diplômés :** Les cabinets de recrutement font depuis longtemps appel à des sociétés privées qui donnent accès à des bases de données de candidats potentiels.

Ces bases de données peuvent provenir de deux sources : une source de diplômés de l'école, un annuaire d'anciens étudiants (l'acteur qui domine aujourd'hui le marché : Easy Search) et un annuaire d'éventuels salariés souhaitant se mettre en relation avec des employeurs potentiels. Tous ont préalablement accepté de communiquer leur CV à cet effet. L'offre s'adressait initialement exclusivement aux agences d'emploi privées et a ensuite été ouverte aux entreprises confrontées à un afflux d'embauches. (DIGOUT, e-Recrutement, 2012, p. 17)

- **Les sites de partenariat relations écoles / entreprises Secteur encore peu concurrentiel:**

IL s'agit de placer des offres d'emploi directement sur les jeunes diplômés: sites scolaires, universités et organismes de formation. L'entreprise a accès à toutes les écoles ou universités en France. Elle peut proposer des stages, des emplois et des tâches. IL peut cibler certaines écoles ou universités en fonction de critères prédéterminés. Il peut aussi simplement améliorer son image.(Marie.A, 2005, p. 312)

- **Les réseaux sociaux sur Internet:**

L'arrivée d'Internet et des interfaces graphiques au milieu des années 90 a multiplié les possibilités. En 1995, une nouvelle génération de sites Internet est apparue, Basé sur le modèle du "cercle d'amis" des sites d'anciens camarades de classe (Classmates.com, puis Friendster, mars 2002).

- **Facebook:** Lancé en 2004 par des étudiants de Harvard, il est devenu le premier réseau social au monde depuis son ouverture à un large public fin 2006(C. BALAGUE, 2010, p. 23).
- **LinkedIn:** C'est le plus grand réseau social professionnel avec 55 millions de membres aujourd'hui. Les membres peuvent se joindre à des groupes thématiques et obtenir des réponses {de Questions. C'est une excellente base de données pour les candidats en ligne. LinkedIn a Il a lancé sa version française et a été créé en 2008, un partenariat avec Directeurs exécutifs (APEC)(MBA, 2011, p. 64)

- **Viadeo:** Il s'agit d'un réseau social professionnel en ligne créé en 2004 à Paris qui permet de construire et Réseau. Se définit comme un réseau de connaissances quifacilite parmi les professionnels. En 2018, elle compte 7,5 millions de membres en France. Pour ses membres, c'est aussi un outil de gestion de la réputation et de marketing en ligne Personnel (C. BALAGUE, 2010, p. 24)
- **Twitter et Facebook, un réseau social de micro blog** : Il appartient à la catégorie des sites de microblogging. Il est sorti en 2006, et j'ai connu la plus Forte croissance, en pourcentage sur Internet depuis 2008, par rapport aux autres réseaux sociale. À partir d'un compte créé, une personne ou une organisation peut publier Messages de 140 caractères (maximum) appelés "tweets." Ceux-ci incluent des liens Avec des sites web ou des blogs.(C. BALAGUE, 2010, p. 23)
- **Le recrutement par téléphone portable:** Les téléphones mobiles sont de plus en plus utilisés pour le recrutement. Les entreprises Développer des applications de recrutement pour smartphones. Recrutement Par SMS s'avère particulièrement approprié pour le recrutement de dernière minute, Nominations ciblées ou, inversement, nominations collectives (CHLOE Guillot-SOULEZ, 2019, p. 40)

3.2.2. Lieux de travail en Algérie :

- **Emloitic.com :**
Est le premier site d'emploi en Algérie. Fondée en 2006, c'est une équipe de plus de 63 employés dynamiques et enthousiastes dont l'objectif principal est de connecter les talents. C'est l'équipe qui construit l'entreprise et donne aux employés les moyens de déployer leurs talents, de se développer et de participer activement au développement de l'entreprise, c'est une vision de réussite collective. vingt-quatre Partenaire.(emploitic, 2022)
- **Emploi.com :**
Est une société agréée par l'État spécialiste de l'e-recrutement qui propose des solutions innovantes d'achat et de recrutement pour accompagner les projets de développement RH de ses clients. (22071)
- **Optioncarriere.com :**
Est un moteur de recherche d'offres d'emploi,\$ de stages et de missions. Son interface simple et efficace permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités. (22072)

➤ **Algeriejob.com** :

Il s'agit d'une plateforme internet où les internautes demandeurs d'emploi peuvent poster des profils anonymes et postuler à des offres d'emploi et les recruteurs peuvent poster des annonces d'emploi, lire des CV de demandeurs d'emploi ou diffuser des bannières publicitaires. Les services fournis par ce site sont entièrement gratuits pour les particuliers et les personnes physiques non commerçantes. (22073)

Ces sites sont les plus connus mais aussi les plus utilisés et les plus populaires d'emplois tic en Algérie, qui offrent les meilleures opportunités de marché.

3.3. Avantages & Inconvénients:

1- Tableau N° :07 Avantages et inconvénients du recrutement traditionnel :([Recrutement interne ou externe ? Avantages et inconvénients, 2022](#))

	Avantage	Inconvénient
Recrutement interne	Un collaborateur déjà intégré dans l'entreprise. Perfectionnement des talents La marque de l'employeur valorisée. Coûts réduits	bassin restreint de candidats; Une formation est parfois nécessaire, Obstacles à la mobilité, La Jalousie.
Recrutement externe	Augmenter la motivation, nouvelle vision, Le profil a déjà été formé, Vaste bassin de candidats	coûts plus élevés, Un choix difficile, "Faire des erreurs", Temps d'intégration et d'adaptation

1- Tableau N° ; 08 les avantages et inconvénients de l'E-recrutement :([Mohamed AZZOUZI, 2020, p. 10](#))

Avantages	Inconvénients
- Permet de collecter de nombreuses candidatures via CV et création CV thèque des candidats. - Gagnez du temps, publiez des applications de générateur d'annonces en ligne en très peu de temps. - En assurant une distribution rapide et une accessibilité permanente	Les avantages mentionnés ne signifient pas qu'il n'y a pas de limitations Nous pouvons lister : - Cette approche ne touche pas l'ensemble du chercheur d'emploi, elle s'adresse plutôt aux cadres, ceux qui veulent travailler à l'international ou dans l'industrie Tech.

de jour comme de nuit. L'application en ligne confirme les compétences techniques. - Par rapport à l'annonce papier de l'entreprise, le coût est réduit et le candidat est libre. - Technique relativement simple que tout le monde peut utiliser. - Productivité accrue par rapport au traitement des candidatures papier puis à l'utilisation d'un logiciel spécifique pour traiter les CV déposés en ligne. - Accélération du processus de recrutement, le réseau peut réduire le temps de recrutement avec une réponse quasi instantanée. - Une communication plus détaillée et internationale : nous pouvons communiquer sa spécificité sur le site interne de l'entreprise, ce qui n'est pas possible dans les conférences de presse traditionnelles un autre avantage de cet outil est que cette communication n'est pas positive, les entreprises peuvent donc envisager l'internationalisation du recrutement. - Permet de créer des liens vers des citations, des informations pertinentes sur Entreprise (historique, objectifs, etc.). - Des profils qui vous permettent de trouver les candidats idéaux qui répondent à vos exigences le profil de poste à remplir.	- Le formatage (taille du fichier, format du fichier) est respecté lors de l'envoi de la candidature, donc un minimum de compétences est requis pour l'outil Un ordinateur sera nécessaire et tout le monde n'y aura pas accès. - Les virus et les spam obligent les entreprises et les particuliers Mettez en place des filtres de messagerie de plus en plus sophistiqués. - La numérisation facilite la disparition des demandes manuscrites et empêche le recours à la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager Autres options lors de l'entretien. - La plupart des recruteurs rejettent également cette affirmation sur la base de Sur Internet, les critères de sélection sont trop figés.
--	---

- Développement de la relation recruteur-candidat non intermédiaire (coopté) et sans discrimination.	
--	--

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET LE CADRE ORGANISATIONNEL

Dans le chapitre suivant, nous aborderons d'abord la méthodologie adoptée pour mener cette recherche. Ensuite, nous parlerons des méthodes, d'instrument de collecte des données et des outils d'analysant des informations collectées pour reprendre la problématique de recherche et enfin nous aborderont le cadre organisationnel de l'entreprise Algerian Energy Company

Section 1 : la démarche méthodologique et choix de la méthode

Tous les travaux scientifiques devraient utiliser un certain nombre de méthodes et de techniques pour recueillir des données. Dans ce contexte, la recherche qualitative a été utilisée.

Selon (Bhandari., 10/0282022) La recherche qualitative implique la collecte et l'analyse des données non numériques (par exemple, texte, vidéo ou audio) pour comprendre un concept, une opinion ou une expérience. Il peut être utilisé pour recueillir des informations approfondies sur un problème ou la génération de nouvelles idées de recherche, La recherche qualitative est le contraire de la recherche quantitative, qui consiste à collecter et à analyser des données numériques pour l'analyse statistique. La recherche qualitative est souvent utilisée pour comprendre comment les gens explorent le monde, ils ont tendance à être flexibles et à se concentrer sur le maintien d'un sens riche. Interprétation des données.

Selon plusieurs éminents chercheurs qualitatifs (Creswell, 2002)(Mays N., 2020) et (Norman K. Denzin, 2018) La recherche qualitative vise à explorer, comprendre et expliquer en profondeur des phénomènes sociaux dans le milieu naturel. En utilisant des méthodes de recherche qualitative, où les chercheurs souhaitent recueillir des informations plus riches et plus détaillées d'un problème, d'un cas ou d'un incident (Arora R, 2009). Ils veulent explorer le pourquoi et le comment d'une situation, non seulement quoi, où, quand.

1. les Méthodes de recueil des données

Après avoir choisi l'approche qualitative nous avons utilisé un ensemble d'outils pour analyser les données qui sont l'observation et l'entretien.

1.1. L'observation

Afin de répondre à notre problématique, nous avons voulu approcher de très près le fonctionnement de la procédure de recrutement. Pour ce faire, en plus de notre stage au niveau de la direction des ressources humaines qui nous a permis de suivre le processus de recrutement pour différents postes. À travers toutes les activités auxquelles nous avons pu assister et les

taches que nous avons pu accomplir au sein de AEC ALGER, nous avons pu observer et même participer au processus de recrutement et ce dès l'expression du besoin et jusqu'à l'intégration du candidat, nous avons eu accès aux différentes bases de données et CVthèque dont dispose l'entreprise et nous nous sommes concentrés principalement sur tout ce qui représente le recrutement électronique au niveau de l'entreprise.

1.2. Analyse des documents

L'AEC produit des documents en interne qui ont servi comme une base de connaissances. Les documents information sont principalement utilisés comme données empiriques dans ce mémoire, telles que la procédure d'intégration, les rapports de suivi, les données internes, etc.

1.3. Les entretiens (voir annexe)

Nous avons utilisé les entretiens semi-directif (Mays N., 2020), nous avons posé aux responsables une question ouverte et nous les avons laissés s'exprimer mais avec notre direction pour obtenir des réponses sur nos questions et arriver à des résultats que nous recherchons. Nous avons élaboré notre guide d'entretien de manière logique (Mays N., 2020), nous commençons par des questions générales et dans la deuxième rubrique nous pouvons répondre à notre objectif de recherche, Nous avons réparti nos questions en deux rubriques :

- 1- Questions d'identification
- 2- Le processus de recrutement au sein de l'entreprise

Le déroulement des entretiens : Nous avons utilisé des entretiens physiques semi-dirigés et qui durent de 20 mn à 1 h nous n'avons pas précisé le temps pour leur laisser la liberté de répondre aux questions ouvertes, nous avons transcrit les réponses des interlocuteurs sans aucune modification pour assurer la fiabilité des résultats.

Type d'échantillonnage : pour nos travaux de recherche, nous avons choisi des responsables supérieurs pour leur connaissance sur tout ce qui touche le processus du recrutement dans L'AEC pour avoir une vision différente et assurer la qualité de nos recherches.

Tableau : les caractéristiques des interviewés

Responsables	Genre	Age	poste occupé	expérience dans le poste	date et durée de l'entretien
BEN SAIDAN AHMED	H	63	Directeur des ressources humaines	9 mois	3/7/2022 40min
AIDOUN NOURDINE	H	39	Chef département RH	2ans	25/06/2022 1 h
DIF DJAWIDA	F	27	Charge RH d'accueil / intégration	1 an	27/06/2022 40nin
ABDELAZIZ SOUFAINE	H	35	Chef département organisation / procédures	2 ans	29/06/2022 20min
HADJ NAAS MOHAMED	H	42	Directeur de développement / engineering	18 mois	06/07/2022 40min
GHERBAOUI REDA	H	45	Chef département suivi / réalisation des projets	1 an	07/07/2022 20 min

1.4. Les outils d'analyse

Nous avons analysé les entretiens avec la méthode d'analyse du contenu, nous avons transcrit les dires des interviewés suite à une prise de note, après nous avons procédé à l'analyse thématique puis en ressortir avec des constats et des recommandations

Section 2 : Cadre organisationnel.

2.1. La présentation d'entreprise

Dans ce titre, nous présenterons l'entreprise où nous avons effectué notre stage de fin d'études, qui a duré plus de 3 mois. Il s'agit de la société Algérien Energy Company. Nous débutons par présenter l'entreprise, ses directions et puis son organigramme.

« Algerian Energy Company spa », dénommée par abrégée « AEC » est une entreprise publique Economique, Société par Actions créée en 2001 et détenue à 100 % par Sonatrach depuis 2018 au capital social de 15.840 MDZD.

Statutairement, ses missions consistent en la promotion de projets d'envergures, seule ou en partenariat avec des Firmes Nationales ou étrangères exerçant, notamment, dans :

- La génération de l'Énergie Électrique,
- Le dessalement d'Eau de Mer.

Ses missions statutaires se résument en:

- L'acquisition & gestion de toutes actions, titres et portefeuille,
- la prise de toute participation dans toutes sociétés existantes, en formation ou à créer aussi bien en Algérie qu'à l'étranger dans le domaine de l'énergie.
- le développement et la promotion de projets en partenariat
- la production d'électricité, le transport, la commercialisation et la distribution de l'énergie (Electrique et Gaz) tant en Algérie qu'à l'Etranger
- le développement, par tout moyen, de toute activité, ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières telles que les télécommunications

2.2. L'organigramme d'entreprise

La société AEC Spa est organisée de la manière suivante (RH, 2019):

1. Direction générale (DG) : qu'est organisée comme suit

- Président directeur général: il peut créer au besoin de manière permanente comme des postes de travail de soutien et support au poste organiques
- Conseillers: ont pour mission principale de fournir appui et conseil au PDG dans la gestion de l'ensemble des activités de la société
- Département Audit & contrôle interne: a pour mission principale de contrôle du respect et de l'application des politiques et procédures de l'AEC
- Département contrôle de gestion: a pour mission principale de la contribution à l'élaboration de la définition des policiers, des systèmes en matière de contrôle de gestion
- Département communication: a pour mission principale de participer dans la définition de la stratégie de communication de la société
- Secrétaire

2. la direction centrale gestion de portefeuille et suivi de l'exploitation :se déclinant comme suit :Participer dans l'élaboration de la mise en œuvre des pratiques et stratégie de la société en matière de gestion du portefeuille, d'exploitation et de maintenance des sociétés filiales, elle est organisée de la manière suivante :

- **Direction gestion du portefeuille:** a pour principal mission de l'évaluation de performance des sociétés du portefeuille AEC, sur les plans stratégiques, économique, financier et partenaire, cette dernière organiser en deux départements
 - Département gestion des contrats pour l'évaluation des performances sur le plan partenarial.
 - Département contrôle économique et financier pour le suivi, l'analyse et la consolidation des performances sur le plan économique et financier

- **Direction suivi de l'exploitation et de maintenance:** a pour mission de participer à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, procédures systèmes et méthodes de société, elle est organisée en deux départements
 - Département suivi de l'exploitation et de maintenance pour le suivi d'exploitation et d'approvisionnement des SDP
 - Département hygiène, sécurité et environnement pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des politiques et référentiels en matière d'hygiène, santé et sécurité
- **Secrétariat**

3. Direction développement et engineering la mission DDE : se déclinent sur la contribution à la stratégie de développement de société, elle est organisée en deux départements

- **Département maturation des projets** pour la réalisation des études de maturation des projets inscrit dans le plan de développement de la société
- **Département technique et modélisation** pour l'étude et l'évolution technique des nouveaux projets, réhabilitation ou reporting des stations en exploitation

4. la direction suivi réalisation des projets elle a la mission de suivi et contrôle l'ensemble des projets de développement de l'AEC, elle est organisée en deux départements

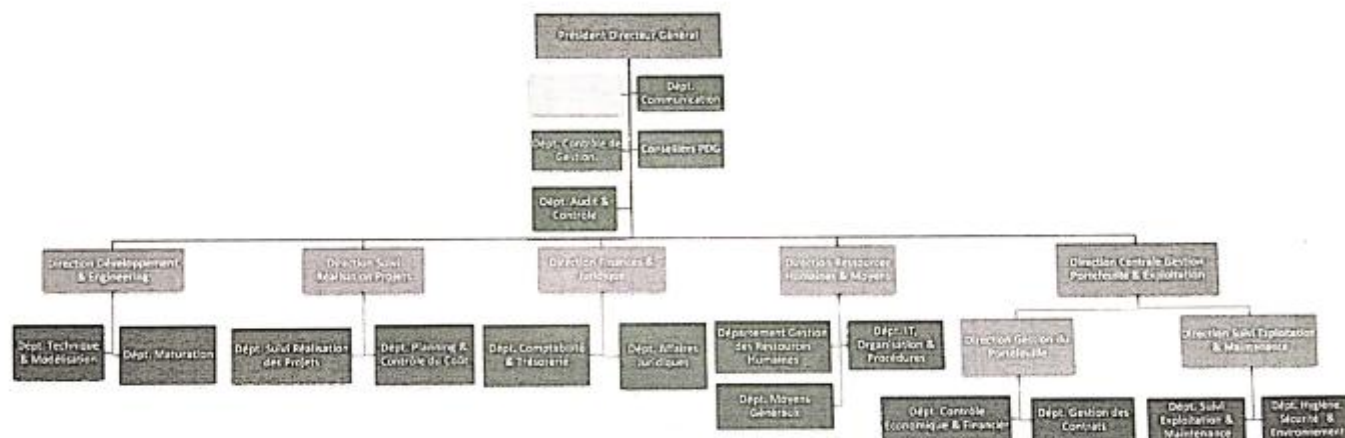
- Département suivi de réalisation des projets pour la mise en place d'une procédure de reporting du suivi de réalisation des projets
- Département planning et contrôle des coûts pour la consolidation des rapports périodiques de l'état d'avancement des projets en rapport aux plannings et coûts prévisionnels

5. direction finances et juridique, elle se décline sur la mise en œuvre des politiques et stratégies AEC en matière de Finances, de comptabilité, de financement des investissements, de gestion de la trésorerie, des assurances et de fiscalité, elle est organisée en deux départements

- Département comptabilité & trésorerie pour participer à la définition et la mise en œuvre de la politique AEC.
- Département affaires juridiques pour l'assistance et le conseil aux structures AEC dans le domaine juridique

6. direction Ressources humaines & moyens, ça mission principale se déclinent sur la mise en œuvre de la politique AEC en matière de gestion, développement et valorisation des ressources humaines ,elle est organisée en 3 département

- **Département gestion ressources humaines** a pour principales missions :
 - la participation dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et politique AEC en matière de gestion et développement des RH
 - Mise en place de la nomenclature des postes, des fichiers et des organigrammes
 - élaboration des plans de recrutement, formation de la société en concertation avec toutes les structures
 - développement des compétences en mettant en place le référentiel des compétences clés
 - mise en place d'un système d'évaluation annuel basé sur les objectifs émanant de développement, de gestion de carrière et la stratégie globale de la société
 - mise à jour, suivi et vulgarisation de la réglementation RH
- **Département IT, organisation et procédures** a pour principal mission de la définition, contrôle et l'application de la politique informatique de la société, le respect des normes et standards en matière de technologie de l'information du système d'information et de la gestion documentaire.
- **Département moyen généraux** a pour principal mission de participer dans la définition et la mise en œuvre de la politique d'approvisionnement et de gestion des stocks au niveau de l'ensemble des structures de l'AEC.



Manuel Général d'Organisation

FigureN2 : l'organigramme de la société AEC

CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS

1. Les résultats des entretiens.

L'ensemble de données obtenu est présenté dans les tableaux ci-dessous

1. les entretiens avec les responsables sur le processus de recrutement

	Directeur des ressources humaines	Chef département RH
1. Qu'est-ce qui pousse votre entreprise à recruter ?	Lorsqu'il y a un manque de personnel le chef de département qui vise à optimiser le recrutement, le département RH reçoit les besoins en personnel et fait un plan.	L'une des raisons les plus importantes qui nous pousse à recruter, ce sont trois déclencheurs de besoin : Maintenir ses effectifs : turn-over, départs à la retraite, congés, absences de longue durée, congés parentaux, etc. Vous souhaitez remplacer un employé parti temporairement ou définitivement. Suivre la croissance de l'activité : à la recherche de nouveaux marchés, les nouveaux projets tels les stations de dessalement et permettre l'augmentation des commandes. Accompagner sa stratégie globale : proposer un nouveau service, développer son activité Vous avez besoin de nouveaux emplois et/ou de nouvelles compétences dans votre entreprise.
2. Comment définissez-vous le besoin de recrutement ?	Chaque poste a une fiche de poste décrivant sa mission, ses activités et ses responsabilités En fait, il n'existe pas de méthodes ou d'outils uniques ou universels pour tout recrutement. La méthode et les moyens utilisés dépendent du poste et du profil recherché.	Les chefs des départements identifient le besoin sur CANVA puis soumettent une demande de recrutement en envoyant une demande écrite par mail au département des ressources humaines avec une description de fonction pour le poste. Dès réception de la demande, le chef département Rh doit s'assurer que l'emploi en question est inclus dans le budget avant de finaliser le processus. Si le poste n'est pas inclus, il n'est donc pas possible de remplir une demande de ressource extrabudgétaire, elle est donc adressée à la Direction générale pour une vérification.

3. 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 déterminé : son adresse, son lieu de travail, ses qualifications, sa rémunération et ses tâches. Les fiches de poste ont été mises à jour après que l'entreprise AEC soit devenue une filiale à 100% de Sonatrach afin d'assurer la stabilité des employés, en raison du changement de stratégie de l'entreprise.	Chaque fonction a une fiche de poste décrivant sa mission, ses activités et ses responsabilités. La dernière mise à jour réalisée en 2019, AEC devenu à 100% filiale de SONATRAC Cela prouverait que l'entreprise elle-même est à jour dans son activité. Le profil idéal varie d'un site à l'autre, il est important de recruter un candidat expérimenté, mais aussi intéressant de recruter quelqu'un avec du potentiel, de la compétence même s'il n'a aucune expérience professionnelle dans ce domaine.
4. Comment faites-vous pour fixer vos choix en matière de méthodes et moyens de recrutement ?	ça dépend de la nature du poste, nous essayons d'ouvrir la porte aux personnes qui aideront l'entreprise.	Il existe deux modes : interne et externe. Le choix entre ces deux types est décidé par la direction des ressources humaines en accord avec le responsable opérationnel. ils se basent principalement sur la nature du poste, sur le profil et les compétences que l'entreprise souhaite recruter.
5. Quelle la procédure de détermination du salaire ?	Les rémunérations sont indiquées selon une grille de salaire AEC et ne sont pas négociées en entretien. il est déjà précisé dans l'annonce de recrutement publié selon le poste recherché.	Le salaire est la base de la relation entre une entreprise et ses salariés : il fait expressément partie d'un contrat de travail, celui-ci est payé aux salariés pour l'exécution de leur travail. Dans le salaire brut, les prestations sociales représentent la part indirecte du salaire. Donc il faut également en tenir compte; • Un salaire minimum égal au SMIC • Respecter les limites minimales liées à la hiérarchie professionnelle • Interdiction des termes d'indexation • Égalité salariale entre les femmes et les hommes. Les salaires dans L'AEC sont précisés selon une grille de salaire.

6. Quels sont les mécanismes et les moyens utilisés pour diffuser l'offre d'emploi ?	Dans certains cas, l'offre d'emploi est diffusée en interne avant d'être diffusée en externe, car il peut s'avérer que le profil idéal se trouve à l'intérieur de l'entreprise ce qui lui offre ainsi une promotion. En dehors de cela, il est toujours envoyer à l'agence nationale d'emploi ANEM afin de suivre les procédures légales, il est également publié sur la plateforme EMPLOITIC. c'est le site professionnel utilisé par l'entreprise. les offres s'adaptent en fonction du poste requis, dans des cas particuliers, le site utilise des spécialistes pour rechercher le profil (les Chasseurs de têtes) mais cela a un coût différent.	L'entreprise initie des recherches internes afin de réduire les coûts. Les postes majeurs sont des employés embauchés qui sont déjà à l'intérieur de l'entreprise ou même des stagiaires. La première étape consiste à lancer l'offre d'emploi à travers toutes les structures nous recevons des candidats, nous traitons les dossiers si les profils sont insuffisants, le recrutement externe est lancé via l'agence L'Agence Nationale pour l'Emploi (ANEM) en complément de la plateforme professionnelle Emploitic.
7. Comment faite vous pour trier et traiter les demandes d'emplois ?	Le chef département RH effectue une première sur la plateforme EMPLOITIC. Puis nous passons à la lecture des lettres de motivation, des CV qui apportent les compétences de base et l'aspect	Un CV est la base principale du dossier de candidature, il apporte une réponse sur l'adéquation du candidat aux critères objectifs du poste. La première sélection se fait sur la plateforme Emploitic Ensuite, le DRH et le chef départements RH passent à la sélection finale afin de déterminer quel candidat passera à l'étape suivante.

	technique en adéquation avec les exigences du poste	
8. Comment planifier et organiser l'entretien d'embauche ? et qui sera présent lors de cet entretien ?		La planification et l'organisation fait sous la supervision du chef département RH. Les personnes présentes à l'entretien sont déterminées par la nature du poste. Dans le cas normal les personnes présentes sont le DRH et moi-même. En cas d'un cadre supérieur les entretiens sont faits par la présence d'un comité composé d'un cadre hiérarchique de la direction générale, le DRH. Le candidat a la possibilité d'interagir en posant des questions. Enfin la direction des ressources humaines informe le candidat des prochaines étapes du processus de recrutement.
9. Sur quelle base ces candidats seront sélectionnés ?	Les critères de sélection des candidats sont l'expérience dans le domaine, les compétences, le niveau de formation et diplôme obtenus. Ajoutons le comportement, la motivation, capacité d'adaptation à la politique de l'entreprise, ce sont aussi des critères importants.	Pour que le recrutement réussisse, il existe un groupe des critères, on ne peut pas se baser sur une seule norme comme la compétence ou le diplôme. Par exemple, pour recruter un manager, vous avez besoin des compétences en gestion managériales, Pour un poste de direction, nous prenons en compte l'expérience ou L'ancienneté du candidat dans le domaine. donc on doit prendre en compte le comportement, l'adaptabilité, le sens des responsabilités et surtout l'engagement.
10. Quel type de contrat utilisez-vous ?	Le choix du type de contrat dépend du poste à pourvoir et de son ancienneté. car le CDI est adapté à une activité continue à condition qu'une période d'essai soit spécifiée pour l'évaluation des performances CDD pour des postes d'intérim sur une période définie. .	Le choix du type de contrat dépend du poste à pourvoir et de ses qualifications,

11. Quels sont les outils et les mécanismes pour faciliter l'intégration du nouveau salarié ?	L'intégration des employés est composée par une journée de présentation. suivie d'une formation courte. Dans la profession, il est sous la supervision régulière de son supérieur hiérarchique. Ils ajoutent qu'une bonne intégration des nouveaux candidats renforce le sentiment Sécurité.	Les nouvelles recrues sont accueillies par le chargé RH responsable d'intégration. Il s'adressera directement à ses collègues puis prendra rendez-vous pour le présenter aux chefs des départements, les directeurs et pour améliorer son intégration dans le métier, il y a un Suivi régulier par son supérieur hiérarchique.
--	---	--

2. les entretiens avec les autres responsables sur le processus de recrutement

	Charge RH d'accueil /intégration	Directeur développement / engineering	Chef département organisation / procédures	Chef département suivi / réalisation des projets
L'identification des besoins	Selon les demandes que nous recevons nous rédigeons un plan de recrutement annuel puis avec les RH nous organisons une réunion pour vérifier les besoins et la nécessité de recrutement	Depuis ma présence ici dans L'AEC Le processus de recrutement existant est d'une durée comprise entre 1 et 3 mois pour avoir un bon profil basé sur l'engagement et l'aspect technique on recrute beaucoup plus les ingénieurs sans négliger l'aspect psychologique et personnelle	Le besoin étant identifié comme le reste des départements. nous sommes chargés d'étudier le budget pour la démarche de recrutement en collaboration avec les RH, de fournir les conditions nécessaires pour le nouveau collaborateur, le placement bureau, budget de formation	Nous devons faire face à des départs, remplacement ou pour des ouvertures des projets, une réorganisation ou création d'un nouveau poste

Les outils de communication	E-mail professionnel	La demande sur un CANVA et on la dépose au niveau du département RH	CANVA et nous l'envoi par mail pro	Par e-mail et téléphone
Les canaux de recrutement	La mise en place de l'offre sur Emploitic et l'ANEM	Emploitic	C'est le domaine de compétence du service RH	J'utilise les réseaux sociaux pro comme par exemple LinkedIn
La sélection des candidats	Après avoir affiché une annonce, nous recevons les premières candidatures qui sont analysés par les ressources humaines Après le premier filtrage, nous prenons contact par téléphone pour une approche qui débouchera sur un entretien de motivation avec les RH, un entretien technique validera les compétences de la personne pour finaliser le dernier entretien au niveau de la DRH	Je n'ai pas à participer au processus de sélection Je fais une bonne lecture des CV sélectionnés afin de déterminer les questions à poser aux profils concernés	C'est le domaine de compétence du service RH	une fois qu'on a fixé les critères recherchés nous avons ainsi mis en place un processus de sélection.
Les entretiens	Après la sélection, un plan doit être établi pour organiser et planifier le déroulement des entretiens il contient tous les points qui doivent être abordés lors de l'échange. cela facilitera le processus de prise de décision. Les candidats sont également contactés à l'avance pour déterminer la date et l'heure d'entretien, en plus de préparer la grille d'évaluation. Dans certains cas du	Les entretiens sont souvent menés au niveau de la direction des ressources humaines, parfois nous contribuons dans le cas d'une assistance à l'évaluation de l'aspect technique.	Nous contribuons généralement à la préparation des entretiens en travaillant avec les Rh.	C'est le domaine de compétence du service RH.

	recrutement d'un cadre supérieur cela nécessite d'informer les personnes participant au comité.			
La finalité de recrutement	Je suis responsable de l'accueil et de la présentation de l'établissement. Elle se déroule au travers d'un guide d'accueil et d'intégration puis d'une journée de présentation, à l'issue desquelles des rencontres avec les responsables de départements Enfin, il serait souhaitable d'établir un processus Formaliser et donc complet Règlement des démarches administratives. Signer le contrat et rejoindre son département pour commencer à accomplir sa mission.	C'est le domaine de compétence du service RH.	C'est le domaine de compétence du service RH.	Une fois le candidat validé puis le contrat signé, une visite des usines est programmée.
Obstacle du recrutement	Le budget	Le principal obstacle et le département est le manque d'engagement de la part des ingénieurs après la période d'essai ce qui freine la mise en place des projets.	Manque de motivation	l'obstacle principal dans le recrutement est la grille de salaire AEC. Surtout que le cœur de métier de l'entreprise ce sont les projets qui sont en cours d'exécution (les stations de dessalement) au niveau de divers quartiers de la capitale, ce qui nécessite le

				recrutement de profil avec une formation de base technique et complémentaire management projet. Donc on a du mal à les trouver et puis ils ne peuvent pas négocier les salaires.
--	--	--	--	--

2. Discussions des résultats de l'étude

Après avoir étudié le processus de recrutement et sa pratique dans le chapitre théorique. Le chapitre pratique nous permet d'avoir un aperçu de l'approche des procédures de recrutement à l'AEC Algérie.

Nous avons préalablement fixé les thèmes qui ont été encadrés par l'analyse des entretiens comme suit :

- 1/le processus de recrutement.
- 2/les outils de communication.
- 3/les pratiques de E-recrutement.
- 4/les obstacles

Une fois les entretiens menés avec les recruteurs et les contributeurs, et de la transcription de toutes leurs déclarations, dans cette partie nous donnerons une analyse globale :

- ✓ Le besoin de recrutement est ressenti par les différents départements de l'entreprise.
- ✓ Le service recrutement procède à une analyse des besoins.
- ✓ Le processus de recrutement a été divisé afin de réduire les coûts liés au recrutement
- ✓ Le profil idéal recherché se décrit comme une personne qualifiée tout en ayant l'expérience, il y a des postes où un profil expérimenté est primordial.
- ✓ Le profil qui peut être un atout utile pour identifier chaque poste il n'y a pas de profil standard décrit.
- ✓ Le comportement, la compétence et la capacité de l'employé au sein de l'entreprise à s'adapter détermine la création de valeur.
- ✓ L'entreprise diffuse un appel d'offres en interne afin de favoriser la mobilité interne des employés.
- ✓ Le moyen officiel pour collecter les candidatures en recherche externe passe par : l'ANEM ou par une plateforme EMPLOITIC.
- ✓ D'après l'analyse de la procédure nous avons remarqué que la validation de la sélection de candidat se fait par la participation de plusieurs acteurs (responsable hiérarchique , chef de département RH et DRH), cela se traduit par la minimisation de la marge d'erreur et l'efficacité au niveau de la sélection (le management participatif).
- ✓ Le montant du salaire est fixé selon le principe par une grille de salaire AEC.
- ✓ Les fiches de poste sont rarement mises à jour conformément à la vision de l'entreprise, sauf lorsque la stratégie de l'entreprise change après avoir fait partie de SONATRAC.
- ✓ La communication entre les départements est par email professionnel et par téléphone.
- ✓ L'entretien de recrutement est une étape importante dans le processus est d'en savoir le plus possible sur la recrue potentielle.

- ✓ L'entreprise prépare un véritable processus d'intégration afin de donner un maximum de réussite pour le nouvel employé dans l'accomplissement de son poste.
- ✓ Les nouveaux sont reçus et intégrés aux journées de présentation, afin d'évaluer les recrues et leur permettre de s'adapter.
- ✓ La seule pratique utilisée à partir de l'e-recrutement est la plateforme **Emploitic**, ou bien l'utilisation d'un mail pro.
- ✓ Les obstacles observés lors du recrutement sont :
 - Manque d'engagement.
 - Grille de salaire insuffisant.
 - Les recommandations pour les postes d'exécution.
 - Le budget de recrutement.

3 .Les recommandations :

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

- ✓ Renforcer les méthodes de recrutement par **Assessment center**, afin d'évaluer davantage les candidats, et favoriser les entretiens en groupe pour apporter l'aide au DRH sur la décision d'embauche. et intégrer des outils d'évaluation sur le plan psychologique et technique.
- ✓ Maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renfort d'effectif lors des projets imprévus.
- ✓ renforcer le recrutement en interne ou par la mutation qui est la source la plus efficiente en terme de cout et délai.
- ✓ mettre en place d'une politique de communication adéquate ; que ce soit dans l'attribution des taches ou dans la connaissance des mécontentements des employés.
- ✓ Adopter les techniques de recrutement plus modernes, tel que poster des annonces par internet et réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, ...etc.) En sachant que ces derniers permettent de faire circuler l'information et ainsi d'accueillir un maximum de candidatures, ou encore l'utilisation des plateformes professionnelles telles que "**Les Graduate Programs**" parfois appelés également "**Trainee Programs**", sont des parcours de recrutement et d'intégration de jeunes diplômés, identifiés comme les potentiels futurs cadres dirigeants de l'entreprise. Certains sont destinés aux étudiants ayant un diplôme d'ingénieur, et ce programme lui-même est une collecte accélérée de 8 mois dans 3 filiales différentes qui ont été établies à l'Algérie depuis 2011 par des étudiants des écoles supérieures de commerce et management qui ont identifié de nombreux possibilités qu'ils apporteront aux entreprises dans le futur.
- ✓ Renforcer le recrutement L'ATS (**Applicant Tracking System**) est une recherche par « tunnel » basée sur des mots clés utilisée principalement par les grandes entreprises et les

sociétés de placement une idée RH originale pour sensibiliser un talent que l'on souhaite recruter d'une autre manière.

- ✓ Enfin, à l'instar des services de coaching de carrière, certaines entreprises du numérique proposent de pré-sélectionner les candidats à partir de questionnaires censés prédire les compétences spécifiques recherchées : offrant ainsi aux recruteurs une application de pré-évaluation "**prête à l'emploi**".

CONCLUSION

Aucune entreprise n'est à l'abri de surprise stratégique provoquée par l'évolution des sociétés, la libéralisation des échanges et le renouveau technologique.

Ainsi, afin de rester compétitive, une entreprise doit surveiller en permanence l'évolution de ses forces et de ses faiblesses, par rapport à ses concurrents. Comme nous l'avons vu dans notre analyse, la fonction RH évolue en fonction des nouvelles tendances du marché du travail. Les ressources humaines sont la richesse et le capital les plus importants d'une entreprise. Le recrutement est l'un des moyens de fidélisation, afin de relever tous les défis et permettre à l'entreprise de se positionner au niveau requis par l'internationalisation du marché et la compétitivité à tous les niveaux.

Le recrutement est également un processus fastidieux et complexe dont l'importance ne peut être négligée. Les méthodes d'entretien sont toujours plus importantes que jamais, au cours desquelles les recruteurs se concentrent davantage sur l'identification des critères qui auront un impact. L'essor des nouvelles technologies de recrutement permet aux entreprises de choisir les bonnes solutions pour répondre à leur demande croissante de talents qualifiés et compétents. Utilisant les nouvelles technologies, ils décident de répondre aux fluctuations de l'environnement en mettant en place des stratégies offensives pour anticiper certains changements.

Tout au long de notre préparation aux travaux de recherche, Notre objectif initial était de déterminer l'efficacité du processus de recrutement adopté par l'AEC.

L'analyse du processus de recrutement de l'entreprise à travers une étude qualitative menée par des entretiens réalisés avec des responsables, l'étude de certains documents, et la communication avec nos superviseurs au sein de l'organisation.

Cela nous a permis de constater les bonnes pratiques de recrutement, comprendre l'attitude suivie par l'AEC pour l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi que l'impact de la pratique de l'e-recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise en matière de recherche des compétences.

Nous pouvons donc conclure que le processus de recrutement permet de trouver et d'acquérir les compétences nécessaires au fonctionnement de l'AEC, ce qui confirme notre première hypothèse (H1). Nous avons également conclu que le recrutement occupe une place majeure et primordiale dans la gestion de l'AEC 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 l'utilisation de la pratique de e-recrutement permet à l'entreprise d'atteindre son objectif de recherche des compétences.

Nous pouvons dire, malgré que l'E-recrutement chez AEC utilisée depuis 2019 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 plus modernes et le maintien du service GPEC ,formation.

Pour conclure, l'e-recrutement présente de nombreux avantages et peut être un formidable outil pour les entreprises en Algérie. Cependant, certaines limites doivent être prises en compte pour ce faire donc Les entreprises doivent soigneusement peser ces facteurs afin de contribuer positivement à l'utilisation d'e-recrutement dans le processus de recrutement.

A cette fin, cette recherche peut faire l'objet d'une étude plus approfondie et détaillée qui permettrait de mieux éclaircir le phénomène du recrutement des employés et la contribution d'e-recrutement en Algérie. Nous pouvons suggérer comme points de vue de recherche :

- L'impact du système SIRH sur les pratiques de l'e-recrutement
- Le rôle de la GPEC et son importance dans le processus de recrutement.
- Gestion du recrutement interne.

Nous tenons à signaler que nous avons rencontré difficultés pour la réalisation de ce travail .sur notre plan, le majeur souci auquel nous avons dû faire face est le manque d'ouvrage spécifique sur l'e-recrutement en plus le changement de la stratégie générale d'entreprise (elle devenu une filiale de SONATRAC) , qui a causé des obstacles dans la conduite des entretiens et la collecte des données

REFERENCES

- A Hadi Arifin, H. R. (2020). The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence. Talent Development & Excellence.
- Abdulkarim S. Praise, J. M. (2020). Talent Management Practices in Institutions: Impact of Recruitment and Culture on Employee Performance. Journal of International Business and Management. Récupéré sur <https://rpajournals.com/jibm>
- Adediran, A. (2022). COMPARATIVE ANALYSIS OF JOB RECRUITMENT IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS. ResercheGate. doi:<https://www.researchgate.net/publication/358735046>
- Ahmed, S. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational parfrmence. International journal of Engineering, Business and Management (IJEbm). doi:: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3>
- Ahmed, S. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. nternational journal of Engineering, Business and Management (IJEbm. doi:: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Anne Bourhis, D. C. (2009). La GRH pour les manager. PEARSON.
- Arora R, S. C. (2009). A mixed method approach to understanding brand personality. Journal of Product & Brand Management, , 272-283.
- Ashima Garg, S. G. (2021). A Review Paper: Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process. ANWESH: International Journal of Management and Information Technology.
- autre, S. L. (2007). Gestion des Ressources Humaine. Bruxelles: Edition de Boeck,.
- autres, C. (. (2008). Gestion des ressources humaines, . Edition Tearfund,.
- autres, C. (-F. (2010). Guide de ressources humaines.
- BADOUAN, B. (2022). Transformation Numérique de la Fonction RHDigital Transformation of the HR Function. Revue Française d'Economie et de Gestion. doi:<http://www.revuefreg.com/>
- BENHACINE*, L. H. (1/12/2021). COOPTATION ET RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT. REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS.
- Bhandari., P. (10/0282022). What is Qualitative Research? | Methods & Examples. Scribbr. Récupéré sur <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
- C. BALAGUE, D. F. (2010). Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie.
- CHLOE Guillot- SOULEZ. (2019). la Gestion Ressource Humaine (éd. 12ème édition). paris: Gualino, Extenso.

- CITEAU.J-P. (2000). gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, . paris: d'organisations.
- COHEN.A. (2006). Toute la fonction ressources humaines. paris: Dunod.
- Colleon, G. B. (2022). Does Artificial Intelligence (AI) Enabled Recruitment Improve Employer Branding. ternational Journal of Business and Management; Vol. 17, No. 2; 2022.
doi:10.5539/ijbm.v17n2p45
- Creswell, J. W.-H. (2002). Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Educational Research.
- D. Duchamp, L. (2009). La gestion des ressources humaine. Nathana.
- DIGOUT, J. B. (2012). e-Recrutement. PARIS: Vuibert.
- DIGOUT, J. B. (2012). e-Recrutement. paris: Vuibert.
- Dr. Saju Mathew, D. N. (2021). Artificial Intelligence (AI): Bringing a New Revolution in Human Resource Management (HRM). Grenze International Journal of Engineering and Technology, Jan Issue.
- emploitic. (2022). Récupéré sur <https://www.emploitic.com/>
- EQUILBEY, B. e. (2003). GRH nouvelles pratiques. France,: édition EMS management et société.
- Eun Lee, A. C. (2021). The dynamics of faculty hiring networks. Lee et al. EPJ Data Science. Récupéré sur <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-021-00303-9>
- Faes, E. (2020). Comment adopter une démarche "humaine" de recrutement dans une société d'individus hypermodernes. Louvain School of Management.
- François.B-M. (2013). Le recrutement. La sélection et l'accueil du personne. CANADA: éd presse de l'université du Québec.
- Gavand, A. (2009,). le recrutement (éd. 11). paris: vuibert.
- Guillot-Soulez, C. (2013). La gestion des ressouces humaines (éd. 5). PARIS.
- HAEGEL, A. (2010-2016). toute la Fonction des Ressources Humaines (éd. 5). PARIS: Dunod, Paris.
- JARDEL.J-P. (2000). Les rites dans l'entreprise. paris: Echos, Organisation.
- Jean MARIE PERETTI. (juin 2009). Ressources humaines et gestion des personnes. france : 7eme édition .
- Jean-Marie, P. (2008). Ressources Humaines (éd. 11). paris: Vuiber.
- Jean-Marie, P. (2013). la gestion de ressource humain (éd. 19eme édition). paris: Vuiber.

- KHENNICHE Youcef, N. M. (2022). Etude normative des aspects techno-culturels de la mondialisation sur le développement des ressources humaines. *Revue recherche économique contemporaine.*, 1-12.
- LABELLE.M. (2002). Tous les secrets d'un conseil en Recrutement. paris, L'univers du décor enfin dévoilé aux candidats: d'Organisation.
- LAURENT Besson et JACQUES Digout. (2018, 05 13). e-Recrutement. Consulté le 07 07, 2022, sur Vuibert,: www.vuibert.fr
- Lethielleux, L. 2. (2019). l'essentiel de la gestion des ressources humaines (éd. 12eme Edition). paris: Gualino.
- Loïc Cadin, F. G. (2002). Gestion des ressources humaines,. DUNOD.
- Marie, P. J. (2011). GRH. , Paris,: Vuibert.
- Marie.A, e. a. (2005). Le recrutement mode d'emploi.
- Mays N., P. C. (2020). Qualitative research in health care. London. Wiley Blackwell.
- MBA, F. B. (2011). «Management des Ressources Humaines». PARIS.
- Michel Amiel, F. B. (2002). Recruter sans trop d'erreurs. paris: de Boeck,.
- Michelle.f.j. (2021). The Effect of HRM Practices on Employment Outcomes in Indigenous Social Enterprises. *journal of social entrepreneurship*.
- Mohamed AZZOUZI, L. Z. (2020). « Avantages et inconvénients dans les PME marocaines. Laboratoire de l'Economie et de Management des organisations. Récupéré sur https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_6.pdf
- NO, :. :. (s.d.). Migration for Employment Convention (Supplementary Provisions) – C143 (Convention sur les travailleurs. Consulté le 04 21, 2022, sur <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100>
- Norman K. Denzin, Y. S. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Research. . Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publications, Inc.
- PACHULSKI. (s.d.). Les Nouveaux Horizons RH. Diatino.
- Peretti, J.-M. (2010). CHAPITRE 8. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION. paris: 16e édition.
- Pierre Pastor, A. P. (2008). comment réussir vos recrutements ? Éditions Liaison.
- Recrutement interne ou externe ? Avantages et inconvénients. (2022, 01 19). Consulté le 06 18, 2022, sur open sourcing: <https://opensourcing.com/blog/recrutement-interne-externe/>
- Rémy, B. L. (2021, 12). DARES/déchiffrer le monde du travail pour éclairer le débat public. Consulté le 06 23, 2022, sur république française :liberté,égalité,fraternité: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>

Rizkia Laila Fitri, A. W. (2021). The Effect of E- Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance. the international journal of social work, 8. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5153601>

thévent, M. (2007). Fonction RH/politiques, métiers et outils des ressources humaines. paris: pearson.

Thietart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management (éd. 14). paris: Dunod.

TRENVOUEZ, B. e. (2012). Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ? PARIS .

travail, c. d. (2001-2009). Chapitre 2 Conditions et modalités de recrutement du code de travail algérien, loi 90-11. Récupéré sur https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_191113.pdf

unies, N. (s.d.). Convention sur le service de l'emploi - C088 /Entrée en vigueur : 10 août 1950. Consulté le 04 21, 2022, sur Nations unies: <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/employment-policy-convention-1964-no-122>

WEISS.D. (1999). les Ressources Humaines. PARIS: Edition ORGANISATION.

Zakia NOUIRA, J. A. (2021). L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM).

Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes (Protocole de Palerme). (s.d.). Consulté le 04 21, 2022, sur NATIONS UNIES:

https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/ProfessionalInterest/ProtocolTraffickingInPersons_fr.pdf

(s.d.). Consulté le 07 07, 2022, sur Wwww. Algériejob.com

(s.d.). Consulté le 07 07, 2022, sur Wwww.Optioncarriere.com,

(s.d.). Consulté le 07 07, 2022, sur www.EmploiPartner.com,

(A), C. B. (2008). Gestion des ressources Humaines, Valeur de L'immatérie.

(G), B. e. (2010). Toute la fonction management, . paris: Dunod.

:P029, I. (s.d.). (Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, 1930 – P029). Consulté le 04 21, 2022, sur <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100>

ANNEXES

ANNEXE A : le recrutement dans le code de travail algérien

ANNEXE A : le recrutement dans le code de travail algérien

Loi n° 90-11 du 21/04/1990

Art. 20

Art. 14 - Sans préjudice des autres effets de la loi, le contrat de travail conclu pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée.

Chapitre II Conditions et modalités de recrutement

Art. 15 - L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

Art. 16 - Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.

Art. 17 - Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non, à un syndicat, est nulle et de nul effet.

Art. 18 - Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder dix (10) 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.

Art. 19 - Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.

Art. 20 - Durant la période d'essai la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.

9

Relations de travail

Art. 21

Art. 21 - L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main-d'œuvre nationale qualifiée.

Source : Chapitre 2 Conditions et modalités de recrutement du code de travail algérien, 2001-2002, P9

ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT



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 ?

- 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 plaît, 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 ?
10. Quelles sont les obstacles observés lors du recrutement ?

Annexe C : Compte rendu d'entretien professionnel



Procédure de Recrutement
RH-P1

Classement : AEC.005
Référence : E004

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

M. :

.....

Qualifications :

.....

Interviewé pour le poste de :

.....

A :

.....

		Connaissances propres du candidat jugé				
		insuffisantes	médiocres	Assez bonnes	Bonnes	Très bonnes
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

APPRECIATION GLOBALE :

NOM ET PRENOM DE L'INTERVIEWER

SIGNATURE

ANNEX D: Modèle de contrat de travail



Procédure de Recrutement
RH-P1

Classement : AEC.005
Référence : E004

N°

MODELE DE CONTRAT DE TRAVAIL

La Société Algerian Energy Company AEC, représentée par

M.....,
agissant en qualité de :

.....
en vertu des pouvoirs délégués par :
.....

D' une part,

Et M.

.....
Né(e)
.....
le :

Demeurant à :
.....

D'autre part,

Ont convenu du présent contrat de travail :

.....(1)
dont les modalités sont précisées ainsi qu'il suit :

(1) Préciser la nature du contrat (CDD-CDI à temps plein ou partiel, à la tâche)

ARTICLE 1^{er}. OBJET DU CONTRAT.

Le présent contrat a pour objet d'établir la relation de travail à durée (1).....
conformément aux dispositions de la loi n° 90 - 11 du 21/04/1990 relative aux
relations de travail modifiée et complétée par l'Ordonnance n° 96/21 du 09/07/1996
et notamment son article 12, et celles de la convention collective .

ARTICLE 2 : NATURE ET DUREE DE LA RELATION DE TRAVAIL

La Société Algerian Energy Company AEC, engage :

M.....
.....
en qualité de
.....
.....

Il peut être réaffecté en cas de besoin sur d'autres lieux de travail de la Société dans le strict respect de la législation et de la convention collective en vigueur.

ARTICLE 3 : DUREE DE LA RELATION DE TRAVAIL

La relation de travail est conclue pour une durée indéterminée.

Pour une durée de (1)..... allant de au.....

ARTICLE 4 : MOTIF DU CONTRAT :

Le présent contrat est conclu pour le(s) motif(s) suivant(s)

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

A cet effet les travaux confiés portent sur :

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

Dans le cadre de ses fonctions,

M.....

est chargé(e), des tâches suivantes (à titre indicatif) :

.....
.....

Il doit respecter les normes de rendement de travail appliquées au sein de la Société AEC.

ARTICLE 5. REMUNERATION :

En contre partie du travail fourni au sein de la Société AEC.,

M....., percevra un salaire mensuel de base (ou taux horaire de base) de :D.A correspondant à la Catégorie :
Groupe :, auquel s'ajouteront les primes et indemnités suivantes en vigueur (selon les cas) :

- Prime de panier :/Jours travaillés
- Prime de transport :/ Mois
- Indemnité de Nuisance :/ Jours travaillés

ARTICLE 6 : ESSAI ET CONFIRMATION :

M.....est soumis (e) à une période d'essai fixée à :jours.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre partie sans indemnités ni préavis.

A l'issue de cette période, l'intéressé (e) est soit confirmé(e) pour la période restante du contrat, soit il est mis fin à sa relation de travail.

ARTICLE 7 : RESILIATION ET SUSPENSION DE LA RELATION DE TRAVAIL :

Après la période d'essai, le travailleur peut résilier la relation de travail sous réserve de respecter un préavis fixé à :Jours.

La Société AEC peut dispenser le travailleur du préavis contractuel sans aucune forme de compensation.

Le présent contrat cesse de plein droit à l'échéance du terme fixé. Toute modification du présent contrat intervenant durant la période contractuelle doit faire l'objet d'un avenant dans le strict respect de la législation en vigueur.

Cependant, la Société AEC peut mettre fin à la relation de travail avant le terme du contrat:

- En cas d'arrêt définitif du plan de charge, où il sera versé à l'intéressé, une indemnité compensatrice couvrant la durée du préavis,
- Par mesures disciplinaires, conformément au règlement intérieur de la Société en vigueur. Dans ce second cas, aucune indemnité ni préavis ne sera accordé
- A tout moment lorsque les motifs du contrat ont cessé.

La relation de travail sera suspendue en cas d'interruption momentanée, du plan de charge, pour quel que motif que se soit, elle reprendra pour la période restante du contrat dès la reprise des activités.

ARTICLE 8 : RENOUELEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL

Le contrat de travail expire à son terme. La Direction peut, si elle le décide, informer l'intéressé de son intention éventuelle de renouvellement.

ARTICLE 9 : DISPOSITIONS DIVERSES

Le contractant s'engage à observer les dispositions du Règlement Intérieur de la Société AEC qui est mis à sa disposition dès son recrutement.
La Société n'est pas tenue d'assurer le transport et l'hébergement au travailleur.

ARTICLE 10 : DISPOSITIONS FINALES :

Sous peine de résiliation, le contractant ne doit pas exercer une autre activité rémunérée et ne doit en aucun cas faire concurrence à Société AEC.

Le contractant déclare avoir pris connaissance de l'ensemble des clauses du présent contrat et s'engage à les respecter dans leur forme et leur contenu.

Fait àle,

LE CONTRACTANT

LE DIRECTEUR

NOM ET PRENOM

.....

Précédés de la signature et de la mention manuscrite « lu et approuvé »

La relation de travail sera suspendue en cas d'interruption momentanée, du plan de charge, pour quel que motif que se soit, elle reprendra pour la période restante du contrat dès la reprise des activités.

ARTICLE 8 : RENOUELEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL

Le contrat de travail expire à son terme. La Direction peut, si elle le décide, informer l'intéressé de son intention éventuelle de renouvellement.

ARTICLE 9 : DISPOSITIONS DIVERSES

Le contractant s'engage à observer les dispositions du Règlement Intérieur de la Société AEC qui est mis à sa disposition dès son recrutement.
La Société n'est pas tenue d'assurer le transport et l'hébergement au travailleur.

ARTICLE 10 : DISPOSITIONS FINALES :

Sous peine de résiliation, le contractant ne doit pas exercer une autre activité rémunérée et ne doit en aucun cas faire concurrence à Société AEC.

Le contractant déclare avoir pris connaissance de l'ensemble des clauses du présent contrat et s'engage à les respecter dans leur forme et leur contenu.

Fait àle,

LE CONTRACTANT

LE DIRECTEUR

NOM ET PRENOM
.....

Précédés de la signature et de la mention manuscrite « lu et approuvé »

ANNEXE E : Fiche d'appréciation du personnel période d'essai



Procédure de Recrutement
RH-P1

Classement : AEC.005
Référence : E004

FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL PERIODE D'ESSAI

Nom : Prénoms :

Poste :

Affectation :

Date de recrutement :

Date d'expiration de la période d'essai :

Critères	Coefficient		Note / 5	Observations
	Maitrise Exécution	Cadre		
Compétences professionnelles	5	5		
Application au travail	5	5		
Efficacité	4	5		
Assiduité	3			
Discipline	3			
Disponibilité		4		
Initiative		4		
Aptitude au commandement		3		
Sens des responsabilités		3		
Total				
4 Excellent	3 Bon	2 Satisfaisant	1 Insuffisant	

Moyenne =

Total Points / Total Coefficients

Note:...../20

ANNEXE F ; Décision de confirmation



Procédure de Recrutement
RH-P1

Classement : AEC.005
Référence : E004

DECISION DE CONFIRMATION

LE.....,

- Vu la décision portant nomination de M..... fonction
- Vu la Convention collective,
- Vu le contrat de travail de M..... n°..... du
- Vu la fiche d'appréciation établie par la hiérarchie,

DECIDE

Article 1. La période d'essai de M.....
Prévue du au :
Au poste de.....
Classement :
est jugée **SATISFAISANTE/ CONCLUANTE**

Article 2. M.....
Est confirmé (e) à son poste de travail

Article 3. Le et le
sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision

Fait à Le.....

Copies :

- Intéressé (é)
- Dossier administratif
- Structure d'appartenance

ANNEXE G ; Décision



Procédure de Recrutement
RH-P1

Classement : AEC.005
Référence : E004

DECISION

LE.....

- Vu la décision portant nomination de M..... fonction
- Vu la Convention collective,
- Vu le contrat de travail de M..... n°..... du
- Vu la fiche d'appréciation établie par la hiérarchie,

DECIDE

Article 1. La période d'essai de M.....

Prévue du au :

Au poste de.....

Classement :

est jugée **INSUFFISANTE**

Article 2. Il est décidé son renouvellement à compter du

Pour une durée de :

Article 3. Le et le

sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision

Fait à Le.....

Copies :

- Intéressé
- Dossier administratif
- Structure d'appartenance