

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des ressources humaines

Essai d'analyse d'un processus de recrutement

Cas : TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY-TMC-

Élaboré par :

BENMAHAMMED Fadhila

Encadré par :

Pr BENGUERNAMohamed

Dr NAGA Nahla

Année 2018/2019

RÉSUMÉ

Dans la vie de chaque organisation, le recrutement est considéré comme un événement marquant car il représente un véritable investissement, il est jugé comme le début du parcours professionnel pour chaque employé, qui comprend tout un processus, actions et étapes primordiales afin de trouver la bonne compétence adéquate au poste, due à son importance, il est considéré comme l'une des activités les plus importantes dans la fonction ressources humaines.

Le but de notre recherche consiste à analyser le processus du recrutement au sein de Tahkout Manufacturing Company pour détecter les dysfonctionnements et les obstacles de ce dernier afin de proposer des meilleures solutions et des bonnes pistes d'amélioration pour rendre aux besoins de l'entreprise.

Mots clés : Recrutement, Fonction ressources humaines, Processus du recrutement.

ABSTRACT

In each organization's life, recruitment is considered a significant event because it represents a real investment, it is considered as the first step of the professional career path for each employee, which includes a whole process, actions and steps, which are fundamental to find the right skill for the position, due to its importance, it is considered as one as the most important activities in the Human Resources.

The purpose of our research is to analyze the recruitment process within Tahkout Manufacturing company in order to detect dysfunctions and obstacles in order to propose better solutions and ways of improving it to meet the company's needs.

Key words: Recruitment, human resources, recruitment process, employee management

ملخص

في حياة كل مؤسسة ، يعتبر التوظيف حدثاً بارزاً لأنه يمثل استثماراً حقيقياً ، ويُعد بداية المهنة المهنية لكل موظف ، بما في ذلك العملية والإجراءات والمعالم بأكملها من أجل العثور على المناسب. الكفاءة الكافية لهذا المنصب ، نظراً لأهميته ، فإنه يعتبر أحد أهم الأنشطة في وظيفة الموارد البشرية.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل عملية التوظيف في مؤسسة طحكوت للتصنيع من أجل اقتراحاتي تواجهها الشركة من أجل اقتراح حلول أفضل وطرق جيدة لتحسين احتياجات الشركة.

كلمات المفتاح: التوظيف، وظيفة الموارد البشرية، عملية التوظيف.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout d'abord le « **Bon Dieu** » de nous avoir donné la force, la volonté surtout la patience et la santé offerte tout au long de nos études pour élaborer ce modeste travail.

J'adresse mes plus sincères remerciements à **mon père** à son âme, **ma mère** et **ma sœur** pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de ma vie.

Je tiens à remercier mes encadreur **Mr .Dr. BENGUERNA Mohammed** et **Mme NAGA Nahla** pour avoir consacré leur temps tout au long de cette période, leurs conseils et observations ayant été précieux. Mes remerciements vont également aux personnels de l'entreprise TahkoutManufacturingCompany pour leurs soutiens et disponibilité, et plus particulièrement **Mr. KHENTITE Abdelali** et **Mr. KACEM Abdelkader** mon tuteur qui a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de mon mémoire de Master.

Je tiens d'autre part, à remercier tout le personnel de la bibliothèque de l'ENSM pour l'aide considérable en matière de documentation, ainsi que tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail, trouveront ici mes sincères reconnaissances.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES GRAPHES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
2. Pertinences de la recherche	5
2.1 Pertinence scientifique.....	5
2.2 Pertinence managériale.....	6
3. Questions de recherche	6
4. Contexte organisationnel	7
4.1Présentation de l’entreprise	7
4.2 Effectifs de l’entreprise	7
4.3 Les objectifs de l’entreprise.....	11
4.4 Organigramme de l’entreprise TMC	12
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	5
1. Revue de littérature	15
2. Cadre conceptuel	17
Section 1 : La gestion des ressources humaines	17
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines	17
1.2 L’évolution de la GRH	17
1.3 Les pratiques de la GRH.....	19

Section 2 : Le recrutement.....	23
2.1 Définitions de recrutement	23
2.2 Objectifs de recrutement.....	23
2.3 L'évolution des pratiques de recrutement	24
2.4 Le processus du recrutement	26
2.4.1 Phase 1 : Définition du besoin.....	27
2.4.2 Phase 2 : La recherche des candidats.....	28
2.4.3 Phase 3 : La sélection des candidats	33
2.4.4 Phase 4 : Accueil et intégration	36
CHAPITRE III : CADRE METHOLOGIQUE	12
1. Approche méthodologique.....	42
2. Méthodes et instruments de mesure	42
2.1 L'observation.....	42
2.2 La recherche documentaire.....	42
2.3 L'entretien	42
3. L'échantillonnage	43
4. Procédure de collecte des données	43
4.1 L'entretien	43
4.2 Le guide d'entretien.....	43
4.2.1 Guide d'entretien pour les recruteurs	43
4.2.2 Guide d'entretien pour les employés	44
4.3 Analyse de l'entretien.....	45
5. Les difficultés rencontrées	45
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION.....	39
1. Présentation des résultats de l'entretien.....	48
1.1 Présentation des personnes interviewés.....	48
1.2 Traitement et analyse des résultats	48

1.2.1 Les recruteurs	48
1.2.2 Les employés	52
3. Discussion des résultats.....	55
4. Synthèse.....	61
5. Recommandations	62
CONCLUSION.....	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	66
ANNEXE A-EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE	68
ANNEXE B-GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RECRUTEURS.....	73
ANNEXE C-GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES EMPLOYES.....	76
ANNEXE D-PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE TMC	79
ANNEXE E-DEMANDE DE RECRUTEMENT	80
ANNEXE F-OFFRE D'EMPLOI	82
ANNEXE G-CONVOCATION POUR LA VISITE D'EMBAUCHE.....	84
ANNEXE H-BULLETIN DE PRSENTATION.....	87
ANNEXE I-PRISE EN CHARGE DE LA NOUVEL RECRUE	89
ANNEXE J-CONTRAT DE TRAVAIL CDI.....	91
ANNEXE K-FICHE DE SAISIE	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Titres	Page
N°01	Fiche technique de TMC	07
N°02	Répartition des effectifs par usine	08
N°03	Répartition des effectifs de l'usine TMC selon le sexe	09
N°04	Répartition des effectifs de l'usine TMC selon date de recrutement	10
N°05	L'évolution de l'effectif à TMC sur les quatre dernières années	1*
N°06	Tableau récapitulatifs des avantages et des inconvénients de chaque mode de recrutement	33
N°07	Les axes du guide d'entretien pour les recruteurs	44
N°08	Les axes du guide d'entretien pour les employés	44
N°09	Tableau récapitulatif des interviewers	48
N°01	Résultats des interviews	49
N°11	Les pistes de solutions	62

LISTE DES FIGURES

Figure	Titres	Page
N°01	Organigramme de l'entreprise	12
N°02	L'évolution de la gestion des ressources humaines	19
N°03	Le modèle contingentiel de la GRH	20
N°04	Processus de recrutement	26
N°05	Les étapes de l'accueil et l'intégration	38
N°06	Processus de recrutement de TMC	50
N°07	Phase de préparation du besoin en main d'œuvre	56
N°08	Phase de diffusion de l'offre	57
N°09	Phase de sélection des candidats	58
N°10	Phase d'accueil et d'intégration	59

LISTE DES GRAPHES

Graphe	Titre	Page
N°01	Répartition des effectifs par usine	08
N°02	Répartition des effectifs de l'usine TMC selon le sexe	09
N°03	L'évolution de l'effectif à TMC sur les quatre dernières années	10

LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

Acronyme	Signification
ALEM	Agence Locale des Emplois et de la Main d'œuvre
APEC	Association pour l'emploi des cadres
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
CV	Curriculum Vitae
DAIP	Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnel
DG	Directeur Générale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limitée
TMC	TahkoutManufacturingCompany

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines en abrégé « G.R.H » constitue un enjeu majeur dans toute organisation qu'elle soit privée ou publique. Cette dernière a pris une place de plus en plus importante grâce à son impact sur le fonctionnement, le développement, l'amélioration et la productivité de chaque entreprise. Ces entreprises ont intégré la GRH dans une dimension stratégique et mettre en place des pratiques RH qui favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle.

(Haegel, 2016) Considère la fonction RH comme un élément de stabilité et de sécurité pour garantir un capital humain afin d'assurer la réussite à court, moyen et long terme. Cette importance est due principalement à la considération du facteur humain comme l'une des préoccupations de la GRH élaboré au sein de l'entreprise afin de fournir les ressources nécessaires en cherche l'adéquation entre les compétences et le poste occupé en essayant d'élaborer un processus de recrutement adéquat à leurs besoins.

La démarche de recrutement est un passage obligatoire dans la relation entre l'individu et l'entreprise afin d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande. Cette démarche comprend plusieurs étapes qui vont de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue au sein de l'organisation.

Les organisations s'intéressent de plus en plus à la gestion efficace du personnel notamment l'entreprise Tahkout Manufacturing Company est parmi les entreprises leader les plus connues de la région de Tiaret, sa renommée est nationale voire internationale dans le secteur d'automobile. De ce fait, elle attire beaucoup de candidatures des personnes voulant travailler pour son compte. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi cette entreprise afin d'examiner les pratiques de recrutement et plus spécifiquement les étapes suivies pour embaucher une nouvelle recrue.

Cette entreprise considère le recrutement en tant que processus incontournable afin d'assurer le succès, la réussite et la pérennité, puisque c'est un levier de régulation c'est-à-dire avoir la bonne personne au bon endroit.

Cette étude a pour objectif principal de décrire, d'identifier et d'analyser le processus de recrutement, les outils et les moyens fournis afin de détecter les dysfonctionnements et les insuffisances et proposer des solutions et des pistes d'amélioration.

Afin d'atteindre cet objectif de recherche, une approche qualitative a été adoptée et ce par des entretiens semi directif qui nous permettent d'analyser le processus de recrutement au sein de l'entreprise TMC.

Cette étude empirique concerne une population identifiée à savoir les cadres, les agents de maîtrise et d'exécutions recrutés à partir de l'année 2016 (l'ouverture de l'usine) jusqu'à nos jours.

Afin de développer notre sujet de recherche, nous avons jugé utile de deviser notre travail en quatre chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : Problématique, dans lequel nous présenterons le contexte et les objectifs de la recherche, les questions de la recherche, et le contexte organisationnel.
- Le deuxième chapitre : Revue de littérature et cadre conceptuel, nous présenterons les auteurs qui ont traités le sujet et définirons les concepts clés relatif à la gestion des ressources humaines, le recrutement ainsi que le processus de recrutement.
- Le troisième chapitre : Cadre méthodologique, dans lequel nous présenterons l'approche de recherche, le choix de l'échantillon, les méthodes et instruments de recherche.
- Le quatrième chapitre : Résultats et discussion, dans lequel nous présenterons les résultats des entretiens et la discussion.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter dans un premier lieu, le contexte et les objectifs de notre recherche ainsi sa pertinence scientifique et managériale, on concluant par poser le questionnement.

En second lieu, nous allons présenter le contexte organisationnel de notre terrain d'étude.

1. Contexte et objectifs de la recherche

De nos jours, les entreprises quelles que soient leurs tailles, privées ou publiques, nationales ou internationales investissent davantage dans leurs ressources humaines qui constituent le capital le plus important pour la création de la richesse. Ces organismes doivent gérer mieux ces ressources humaines disponibles en essayant d'élaborer un processus de recrutement adéquat à leurs besoins.

Dans ce contexte l'entreprise doit être exigeante et objective lors d'une opération de recrutement. La réussite de cette dernière repose sur une démarche rigoureuse.

Le présent travail de recherche vise à découvrir, identifier et analyser le processus de recrutement au sein de TMC afin de détecter les dysfonctionnements et les obstacles de ce dernier pour proposer des solutions et des pistes d'améliorations pour une gestion efficace.

On peut citer des objectifs secondaires comme suit :

- ✓ Élargir nos connaissances dans le domaine de GRH et plus précisément le recrutement.
- ✓ Dévoiler l'importance donnée au facteur humain par l'entreprise privée.
- ✓ Connaître comment les entreprises algériennes en général, et les entreprises privées en particulier exercent la fonction de recrutement.
- ✓ Connaître la méthode utilisée pour recruter des salariés.
- ✓ Connaître les outils les plus utilisés et ses pertinences.

2. Pertinences de la recherche

2.1 Pertinence scientifique

Notre recherche consiste à d'analyser le processus de recrutement dans l'entreprise algérienne notamment le secteur privé afin de détecter les dysfonctionnements liés à cette

démarche, et essayer de lui apporter des solutions adéquates et des trajectoires d'amélioration.

En outre, par le traitement de ce sujet, nous voulons mettre en pratique nos connaissances acquises en matière de management des ressources humaines et particulièrement le recrutement.

Nous ajoutons, que ce dernier c'est l'un des sujets les plus importants en matière des RH, notamment dans une entreprise nouvellement créée qu'elle doit être exigeante lors d'une opération de recrutement et la réussite de cette dernière repose sur une démarche rigoureuse.

2.2 Pertinence managériale

Le recrutement est considéré comme une préoccupation actuelle des leaders et le DRH dans le management des ressources humaines. En l'occurrence, l'analyse de l'une des pratiques RH vis à vis du recrutement comme un levier primordial dans la vie de toute organisation. D'où le manager veille à gérer, développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

3. Questions de recherche

À travers cette recherche, nous avons pour objectif d'analyser le processus de recrutement au sein de Tahkout Manufacturing Company afin de repérer les dysfonctionnements.

Pour ce faire, nous avons posé le questionnaire suivant :

Quelles sont les lacunes et les obstacles que rencontre l'entreprise TMC dans l'application du processus de recrutement ?

La question fondamentale nous a amené à rechercher des réponses aux questions complémentaires suivantes :

1. Quelles sont les différentes étapes et méthodes utilisées par l'entreprise « TMC » pour effectuer le recrutement ?
2. Est-ce que l'organisation perçoit des difficultés lors de l'application du processus de recrutement ?

Ces questions représentent le noyau de notre recherche, par lequel nous voulons examiner et analyser le processus de recrutement en générale au sein de l'entreprise TMC.


4. Contexte organisationnel

4.1 Présentation de l'entreprise

TMC : TahkoutManufacturingCompany, Société A Responsabilité Limitée « SARL » est une grande entreprise qui s'occupe du montage et de la construction (fabrication) des plusieurs marque d'automobiles de renommée mondiale « HYUNDAI ».

L'usine TMC sise à la zone industrielle de Zaaroura -Tiaret-qui depuis sa création à la fin de l'année 2016 par le représentant M. MehieddineTahkout, Président Directeur Général du Groupe Tahkout.

Tableau N°01 :Fiche technique de TMC

Dénomination	TahkoutManufacturingCompany
Sigle	T.M.C
Le capital	100 000 000,00 DA
La forme juridique	SARL (Société à Responsabilité Limités)
Activité principale	Montage des véhicules
Siège social	la zone industrielle Zaaroura 01 B.P 72
La wilaya	Tiaret
Logo	

Source : élaboré par nous-même

4.2 Effectifs de l'entreprise

L'entreprise est répartie en trois usines pour faciliter la gestion du personnel comme suit :

TMC : pour les employés de l'usine de production avec un effectif de 874 employés(ANNEXE A)

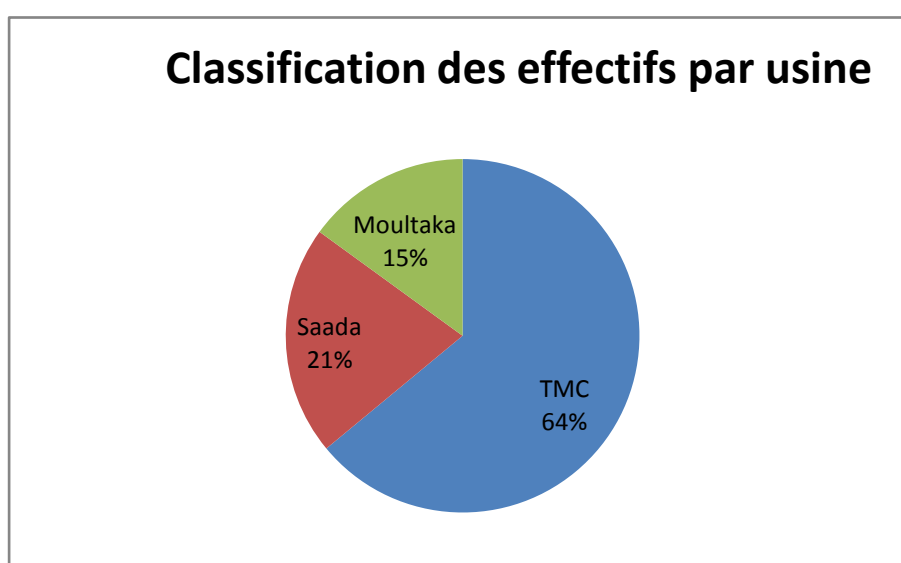
Esaada : pour les agents de sécurité.

El -moultaka : pour tous les types des chauffeurs que ce soit interne ou externe.

Tableau N°02 : Répartition des effectifs par usine (Mars 2019)

Usine	Nombre	Pourcentage
TMC	874	64%
Esaada	287	21%
EL-Moultaka	201	15%
Total	1362	/

Source : rapport mensuel des ressources humaines

Graphe N°01 : Répartition des effectifs par usine

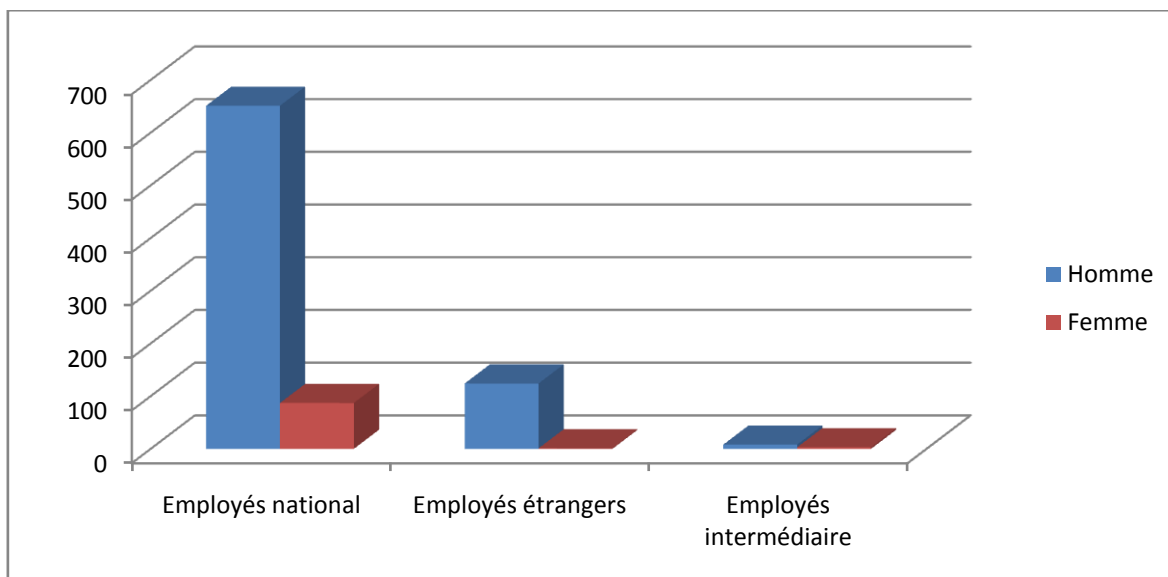
Source : réalisé par l'étudiante

On remarque un nombre important d'effectif au niveau de l'usine TMC (spécialiser pour la production) avec un taux de 64% par rapport aux autres usines car c'est la fonction principale de l'entreprise en coordination avec l'usine Esaada avec un taux de 21% et l'usine El-moultaka avec un taux de 15% d'où un total de 1362 employés.

Tableau N°03 : Répartition des effectifs de l'usine TMC selon le sexe

Sexe	Employés national	Employés étrangers	Employés intermédiaire
Homme	651	124	8
Femme	87	1	3
Totale	738	125	11

Source : réalisé par l'étudiante

Graphe N°02 : Répartition des effectifs de l'usine TMC selon le sexe

Source : réalisé par l'étudiante

Ce graphe démontre que la majorité des employés recrutés au sein de l'usine TMC sont des hommes avec un taux de 90% face à 10% des femmes. Et cela est dû à la nature de l'activité exercé au sein de l'entreprise TMC et la pénibilité du travail qui demande des efforts physique très élevés cela ne favorise pas les femmes parce qu'elles exercent beaucoup plus des tâches administratifs.

Tableau N°04 : Répartition des effectifs selon la date de recrutement

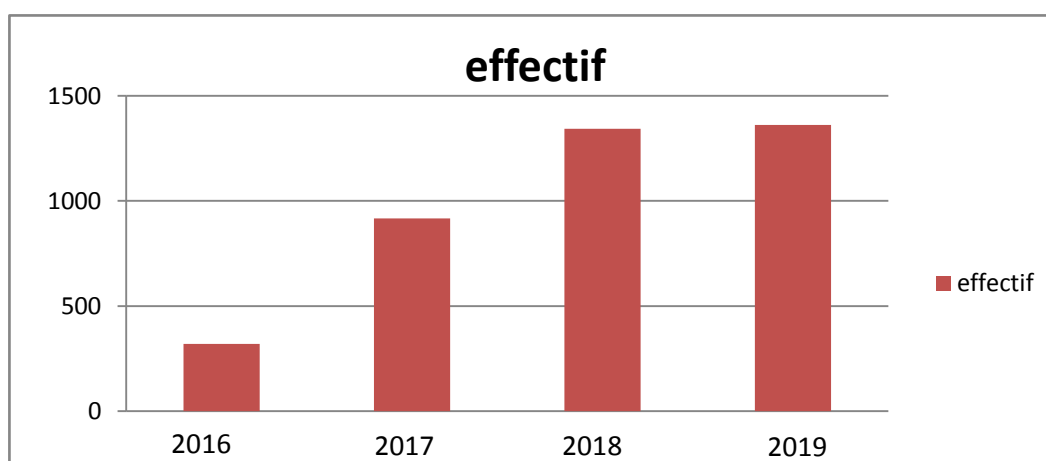
Année	Entreprise TMC
2016	320
2017	597
2018	426
2019	19
Totale	1362

Source : base de données du personnel (entreprise TMC)

Tableau N°05 : L'évolution de l'effectif à TMC sur les quatre dernières années

Année	2016	2017	2018	2019
Effectif	320	917	1343	1362

Source : base de données du personnel (entreprise TMC)

Graphe N°03 : L'évolution de l'effectif à TMC sur les quatre dernières années

Source : réalisé par l'étudiante

Ce graphe démontre que l'effectif de l'entreprise TMC évolue chaque année :

- En 2016 : Le nombre d'effectif qui gère TMC au début de sa création était de 320 salariés avec un pourcentage de 24% de l'effectif total.

- En 2017 : Le nombre d'effectifs est de 917 salariés, soit une augmentation de 43% par rapport à l'année écoulée
- En 2018 : Le nombre d'effectifs est de 1343 salariés, soit une diminution de 31% par rapport à l'année écoulée.
- En 2019 : Le nombre d'effectifs est de 1362 employés, soit une augmentation de 2% par rapport à l'année écoulée.

4.3 Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise TMC poursuit différents objectifs qui peuvent être classés par catégorie (économiques, sociaux et environnementaux) et par l'horizon temporel (stratégiques et opérationnels).

A. Classification des objectifs par catégorie

- ✓ **Économiques** : elle permet à la région de connaître un certain développement.
- ✓ **Sociaux** : baissé 3e taux de chômage dans cette petite localité (plus de 1200 Postes de travail)
- ✓ **Environnementale** : son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet des déchets polluant).

B. Classification à long et moyen terme

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et à moyen terme).

Les objectifs stratégiques

- ✓ Être leader dans son domaine (marché d'automobile).
- ✓ Avoir plus de parts dans le marché international.
- ✓ Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché

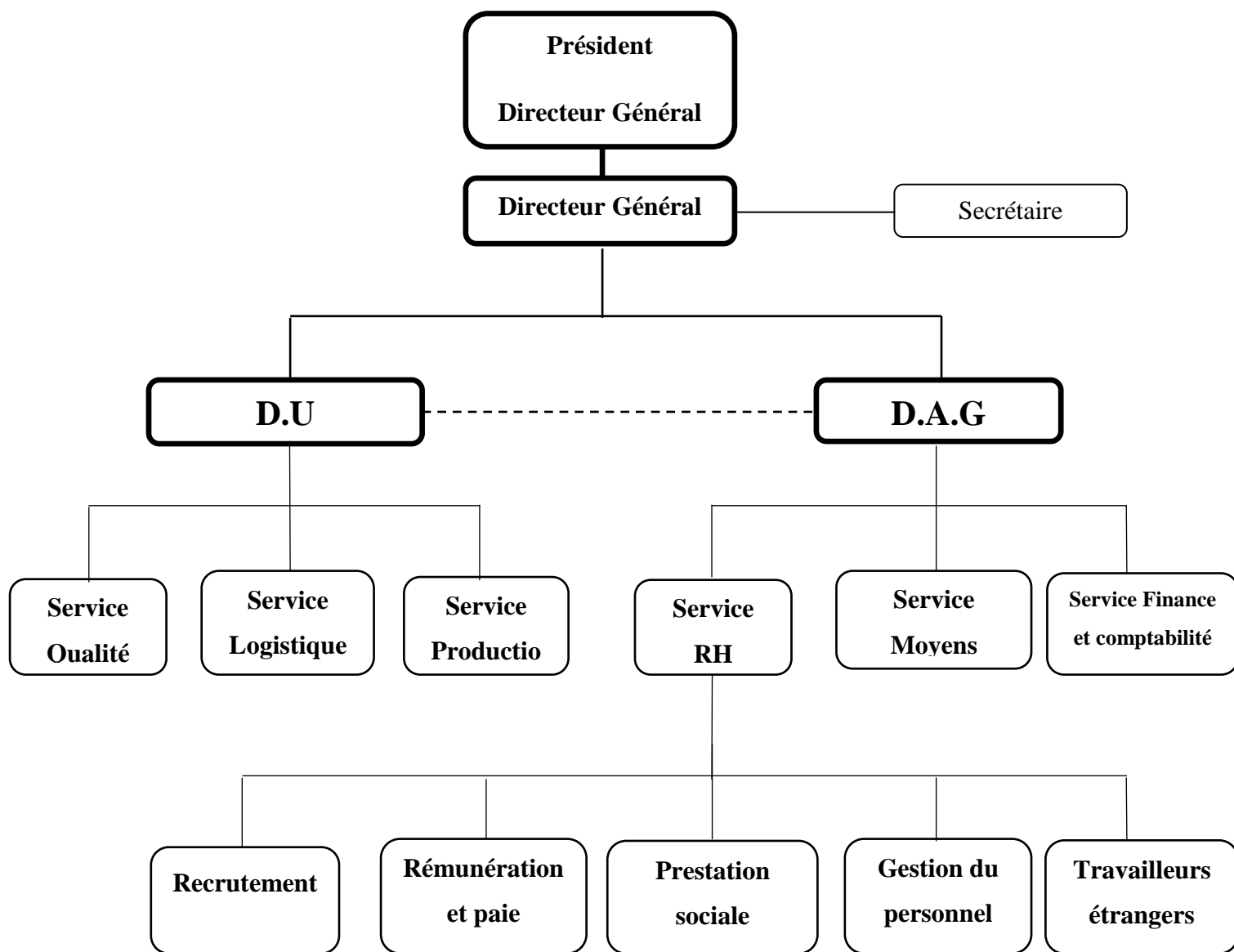
Les objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels se traduisent en plans d'actions et par aspect que ce soit :

- ✓ Aspect financier pour améliorer la rentabilité, la trésorerie de la société et augmenter les bénéfices
- ✓ Aspect commercial pour avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing et augmenter le chiffre d'affaire sur le marché.
- ✓ Aspect productif qui cherche une meilleure production par la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts.

4.4 Organigramme de l'entreprise TMC

Figure N°01 : Organigramme de l'entreprise



Source : élaboré par le DRH et moi-même

La structure de l'organisation est devisée en deux parties principales :

D.U : La direction de l'usine, contient trois services

- ✓ Service qualité : La mission principale du service c'est d'évaluer, suivre et contrôler tout le processus de production afin d'assurer une meilleure qualité des voitures selon des règles et des normes.
- ✓ Service logistique : Ce service prend en charge toutes les activités liées à l'achat de toute matière nécessaire à la production (les équipements, les machines, les outils d'installation, produit d'entretien, fourniture...)
- ✓ Service de production : C'est le cœur de l'activité de l'entreprise, regroupe l'ensemble des moyens, des activités et des outils nécessaires pour la mise en œuvre et le contrôle des processus. Cette fonction contient six(06) lignes pour la production des différentes gammes de la marque Hyundai.

D.A.G : La Direction de l'Administration Générale

La direction est dirigée et coordonnée par un directeur de l'administration générale (DAG). Cette direction est composée de trois(03) services :

- ✓ Service ressources humaines (RH) : La mission du service c'est de gérer, d'acquies et développer les ressources humaines de l'entreprise afin d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyenterme. Ce service est composé en cinq (05) fonctions :
 - 1) Le recrutement
 - 2) La rémunération et la paie
 - 3) La prestation sociale
 - 4) La gestion du personnel
 - 5) La gestion des travailleurs étrangers
- ✓ Service des moyens généraux : Ce service prend en charge la gestion des stocks, des achats, des ventes, d'approvisionnement et d'entretien afin de faciliter le bon déroulement des opérations dans les fonctions principales.
- ✓ Service finance et comptabilité : Ce service prend en charge la gestion comptable et financière de l'entreprise, préparer et mettre à jour les budgets et pratiquer le contrôle de gestion.

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise et la réussite de cette dernière repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse d'un candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise

Le thème du recrutement revêt une grande importance dans la littérature en gestion de ressources humaines d'où plusieurs recherches ont été menées autour de ce sujet.

Concernant la fonction RH, (GUERRERO, 2014) dans son ouvrage « les outils des RH » traite les difficultés de la fonction RH par rapport aux autres fonctions de gestion et plus précisément le recrutement et présente des outils portant sur l'ensemble des étapes du recrutement et présente des méthodes innovantes pour attirer et développer les jeunes talents. (PERETTI, 2016) dans son ouvrage « Gestion des Ressources Humaines » traite le recrutement de manière bien détaillée et focalise surtout sur les outils utilisés lors de l'application d'un processus de recrutement comme les outils de sélection et de sourcing. (Gavand, 2013) dans son ouvrage de référence « Le recrutement : enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards » répond à un grand besoin de renouvellement de la fonction recrutement de façon remarquable. En effet, il s'appuie sur une expérience apparait notamment à travers des quelques 30 cas d'entreprises. (SOUISSI, 2016) définit dans son livre « Le recrutement gagnant-gagnant » la pertinence, la clarté et la réalité de recrutement ainsi que les outils nécessaires pour mener un entretien efficace. Pour cette auteure « le recrutement est un moment à la fois particulier c'est-à-dire une rencontre entre deux personnes pour communiquer leurs désirs et leurs attentes dans le but de travailler dans la même structure et d'autre fois privilégié c'est-à-dire un entretien momentané dans une durée fixe et limitée ». (Haegel, 2016) présente un ouvrage qui permet d'acquérir une vision globale de la fonction RH et la place du capital humain au centre du développement de l'entreprise, il a consacré un chapitre intitulé « Recruter pour réussir demain ». Il définit le recrutement comme un acte majeur qui doit impliquer la DG en amont. Ce dernier trouve souvent des difficultés pour trouver un personnel qualifié et qui

doit s'inscrire dans une démarche à long terme avec des objectifs clairs qui contribuent à la définition d'une politique de recrutement. (TECHNOCompétences, 2013) propose un guide de gestion des ressources humaines destinées à tous les dirigeants de PME et spécialistes des ressources humaines qui font de la gestion des RH un enjeu stratégique pour la réalisation de leurs objectifs de croissance. Ce guide traite le sujet de recrutement dans deux chapitres, le premier consacré au processus de dotation et le deuxième chapitre pour l'accueil et l'intégration

2. Cadre conceptuel

Section 1 : La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise, qui est performante à la hauteur de valorisation des ressources humaines occupant une place dans la stratégie de l'entreprise.

Nous allons présenter dans cette section les définitions, l'évolution de la GRH ainsi que les différentes pratiques de la GRH.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines

(Loïc cadin, 2007) définit la gestion des ressources humaines comme « *un ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer les ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ».

Selon (Lethielleux, 2017) « *La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut quand il faut* ».

A travers ces définitions, on peut dire que la GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines dans une perspective d'assurer une plus grande efficacité et rendement optimal, en soutien de la stratégie d'une organisation (entreprise, administration ...).

1.2 L'évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive.

Son histoire, ses méthodes, ses représentations, ses questionnements est complètement reliés à l'histoire économique.

(Lacono, 2008) identifié quatre grandes périodes pour caractériser l'évolution de la GRH :

1914-1945 : La naissance de la fonction personnelle

Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnelle et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Cette fonction s'organise autour de deux pôles : le premier est théorique qui se décompose en deux branches, d'une part la naissance du capitalisme moderne avec les premiers théoriciens comme MAX WEBER, TAYLOR et FAYOL, et la deuxième branche rattachés à l'école des relations humaines dès les années 30 (les travaux de Mayo, la théorie des besoins de Maslow). Le deuxième pôle c'est institutionnel et juridique avec l'évolution progressive du droit social.

1945-1975 : Le développement de la fonction personnelle

Cette période qualifiée de « trente glorieuses » selon l'expression de Jean Fourastié cité par (Lacono, 2008) qui va permettre la mise en place de structures et des procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

La fonction personnelle s'est progressivement enrichie à partir du bilan social comme un document annuel, qui permet de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines. Le champ d'assemblage de cette période se décompose en quatre pôles :

1. L'administration du personnel (la paye, la gestion du système d'information, la gestion des effectifs, la réalisation du bilan social)
2. La gestion des personnes (gestion de recrutement, le déroulement de carrière)
3. Les aspects de la gestion collective (mise en place des pratiques de management, plans de communication, management participatif, d'aménagement du temps de travail...)
4. Le domaine des relations sociales et syndicales (organisations des élections, conduite des réunions, négociations des accords, gestion des conflits...)

1980-1990 : De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines :

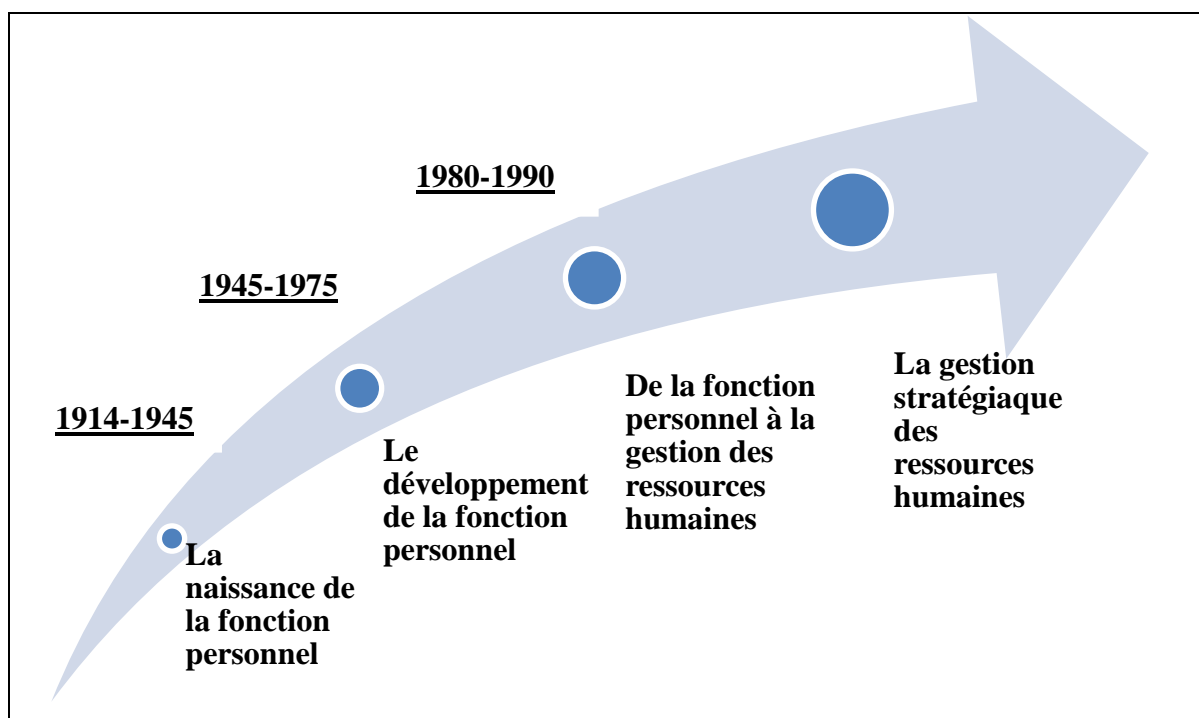
Ce passage correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels. Ce processus s'organise autour des concepts de gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences (GPEC), puis autour du modèle de la compétence (imposée au cours de la décennie 90).

La gestion stratégique des ressources humaines :

D'après (Lacono, 2008) la gestion des ressources humaines aujourd'hui tend à s'inscrire de plus en plus au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise. La contribution des directions des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise se traduit par la diversification du métier de DRH comme un consultant et le positionnement des RH au sein de l'organisation.

Figure N°02 :L'évolution de la gestion des ressources humaines



Source : élaboré par l'étudiante

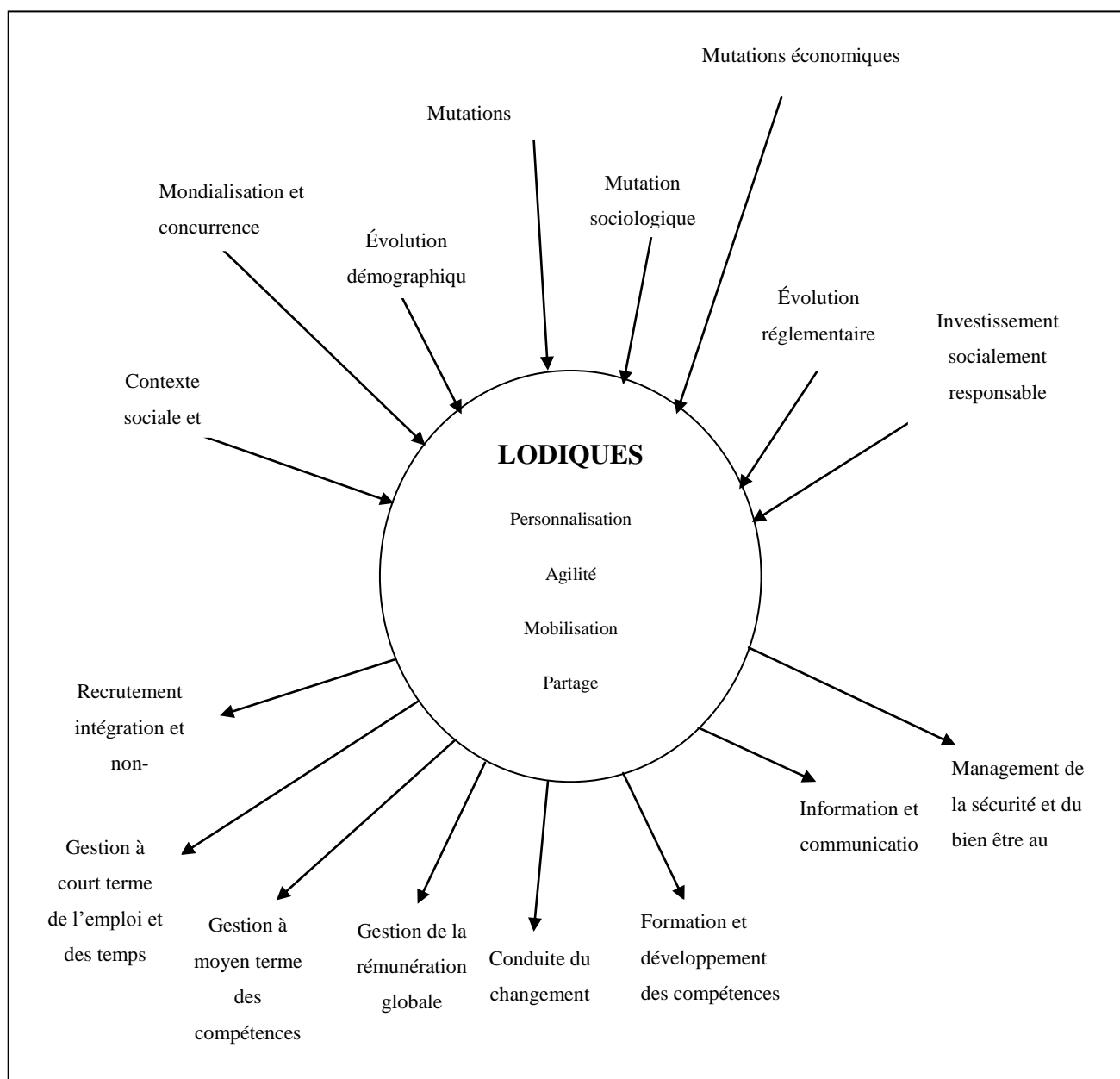
1.3 Les pratiques de la GRH

(Lethielleux, 2017) dit que la gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles) dans lesquels elle évolue.

Il n'y a pas des pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui sont adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

(PERETTI, 2016) propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis → Logiques → Pratiques. D'où l'organisation doit confronter des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

Figure N°03 :Le modèle contingentiel de la GRH



Source : Jean-Marie Peretti, 2013, gestion des ressources humaines, p.2

D'après (Peretti ,2013), il existe sept(07) grandes défis qui sont répartis comme suit :

1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la révolution digitale concernant toutes les branches d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise.

Pour maintenir une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi, il faut une veille technologique, une gestion préventive, une requalification du personnel en place, un développement de nouveaux recrutements. L'évolution technologique à une influence sur certaines pratiques comme la formation, les grilles de classification et de rémunération et les cibles de recrutement.

2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières. L'entreprise doit aller vite pour découvrir les créneaux porteurs, les innover, les améliorer et les adapter. Tous ca impliquent la mobilisation, le potentiel, le professionnalisme, l'imagination, la motivation, l'autonomie, la responsabilité et la capacité d'évolution des hommes.

3. Les mutations économiques et dans un contexte de concurrence, les entreprise doivent limiter le ratio frais de personnel /valeur ajoutée et que la ration doit inférieure à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

4. Les évolutions démographiques est grâce à l'analyse de la pyramide des âges, les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter le sentiment de fin de vie professionnelle.

5. Les mutations sociologiques et la diversité. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent, que ce soit la génération Z (née après 1990), la génération Y (1978-1990) ou la génération X (1960-1977) avec ses spécificités. Aujourd'hui, le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés.

6. Les partenaires sociaux et la négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

7. Le cadre législatif et réglementaire appliqué est très riche dans le domaine de la gestion des ressources humaines (les droits syndicaux, la formation professionnelle, les conditions de travail, les droits et les obligations...).

Pour répondre à ces défis, (Peretti, 2013) propose cinq logiques comme suit :

1. La logique de personnalisation qui se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. La personnalisation répond à la diversité des salariés (Tous différents), au fort besoin de reconnaissance (Tous reconnus) et de développement (Tous talentueux).
2. La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) ou bien l'agilité concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement flexible, l'entreprise devient agile et doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions et cherche la flexibilité que ce soit quantitative externe (modification du niveau d'emploi), quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires) qualitative (fonctionnelle)
3. La logique de mobilisation : qui se repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs et qui nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.
4. L'anticipation : une démarche anticipatrice permettant l'entreprise à développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain d'où la réussite d'une gestion à court terme de l'emploi doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences.
5. Le partage : le DRH devient un acteur principal pour la fonction de partage qui impose un important effort de sensibilisation et une nouvelle répartition des tâches.

Le manager participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines. Il doit participer à sept (07) missions :

1. Choisir (définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer)
2. Gérer l'emploi et les temps (prévoir l'évolution des emplois, gérer les temps de travail)
3. Orienter (les projets professionnels et les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels)
4. Former (identifier les besoins de formation, élaborer les plans individuels de formation)
5. Rémunérer (une gestion stratégique des rémunérations, connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations)
6. Mobiliser (impliquer ses collaborateurs, communiquer, informer)
7. Négocier (les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux)

Section 2 : Le recrutement

Pour mieux comprendre le recrutement, nous proposons quelques généralités, en procédant d'abord à un exercice de définition de cette pratique avant de citer les différents objectifs ainsi que son évolution.

2.1 Définitions de recrutement

Plusieurs définitions ont été données à la notion du recrutement, certaines sont les suivantes :

L'origine du terme "recrutement" est militaire puisque LAROUSSE donne cette définition pour le verbe recruter : "appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment.

Selon (PERETTI, 2013) le recrutement *«est une opération ayant pour but de pourvoir un poste ou bien « une action d'engager du personnel ».*

Selon (PERETTI, 2016) *« le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise ».*

Selon la norme (ISO 30405, 2016) *« Le recrutement est un processus consistant à identifier et rechercher (sourcing), attirer, évaluer et embaucher un talent pour occuper un poste existant ou nouveau au sein de l'organisation ».*

D'après les définitions que nous avons citées, nous pouvons conclure que le recrutement est une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes.

2.2 Objectifs de recrutement

Selon le guide de l'association (TECHNOCompétences, 2013), le processus de recrutement diffère, à un certain degré, d'une organisation à une autre, parce qu'elle est liée fortement à la stratégie de l'organisation. Pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre ces objectifs clés :

- ✓ Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné

- ✓ Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- ✓ Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

2.3 L'évolution des pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement sont constituées d'un ensemble d'outils opérationnels (technologies, logiciels, tests...) et de règles de conduite qui désignent un ensemble d'usages, de comportements et de normes issus d'un système de valeur propre au recruteur. Les pratiques de recrutement ont énormément évolué notamment grâce à l'avènement des nouvelles technologies, les changements de mentalité des candidats et des recruteurs permettent expliquer cette transition.

Jean Fombonnecité par (PERETTI, 2016) a retracé l'évolution du recrutement depuis la fin du XIXe siècle et évoque diverses pratiques de l'époque. Ainsi que(APEC, 2009)est tracée l'évolution des pratiques de recrutement selon ces grandes phases :

De 1830 à 1870 : Avant la révolution industrielle, le recrutement n'avait pas réellement d'existence propre et les techniques de recrutement étaient rudimentaires. Celui qui voulait travailler n'avait pas réellement de choix (absence de mobilité)

De 1880 à 1900 : La création des premières usines et l'apparition des premiers services du personnel qui sont chargés du recrutement des ouvriers.

De 1900 à 1950 :L'apparition d'un concept appelé « chasse de tête » par un consultantaméricain en stratégie, ainsi que la publication des travaux de Binet et de Simon sur l'étalonnage des tests en 1905 et les premières applications des tests psychotechniques pour la sélection apparaissent aux Chemins de fer du Nord et chez Peugeot.

En 1950 : Correspondent aux 30 glorieuses, sont très bonnes pour l'emploi. Les « cols blancs » se déplacent dans les entreprises CV à la main pour postuler à des emplois de bureau.

D'après (PERETTI, 2015) à partir des années 1950, la croissance provoque à la fois un appel à une main d'œuvre non qualifiée (automobile, sidérurgie...) et qualifiée (secrétaires, dessinateurs, comptables, puis informaticiens, commerciaux, ingénieurs...).

La difficulté pour trouver ce personnel qualifié entraîne le développement de cabinets de recrutement et d'entreprises de travail temporaire.

Début des années 1960 : Les intermédiaires professionnels occupent une place de plus en plus importante pour facilitent le rapprochement entre l'offre et la demande. Le marché de

recrutement est structuré selon plusieurs facteurs comme la création d'organismes institutionnels publics ou privés et l'importation du métier de conseil en recrutement à partir des États-Unis et du métier de chasseur de têtes (recrutement par approche directe).

De 1960 à 1980 : Le développement dans de nombreux supports de recrutement, en particulier les annonces et la mise en place des logiciels permettent de gérer le personnel.

La gestion des effectifs et la constitution de bases de données de candidatures et le développement des activités d'agences de communication en ressources humaines afin d'aider les entreprises à choisir le bon canal de recrutement (média) pour recruter.

Dans les années 1980 : L'apparition de la « Fonction RH ». Cette fonction est amenée à profondément modifier les stratégies de recrutement, de rémunération ou encore la manière de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

De 1980 à 1990 : (eponea-rh) Le développement des nombreux outils de recrutement avec des succès divers, un travail de fond et de forme réalisé par les entreprises dans la rédaction des textes d'annonces et le développement des tests de personnalité, d'intelligence, de raisonnement logique et de compréhension verbale.

De 1990 jusqu'à 2000 : D'après (eponea-rh) le développement des tests de graphologie pour une analyse de l'écriture, l'évaluation des compétences linguistiques et aussi des nouvelles formes d'entretien d'évaluation basée sur la mise d'une situation professionnelle. Cette période correspond également à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement et en 1999 le premier Job board naît sur internet.

Début des années 2000 : L'arrivée de la Gestion des Ressources Humaines pour but de développer le capital humain et recruter les candidats les plus doués et les fidéliser de manière durable. Au cours de cette décennie le CV numérique tend à remplacer le CV papier et les outils de sourcing sont multiples en particulier l'essor du « e-recrutement »

Des années 2000 à nos jours : La palette des outils à disposition d'un recruteur s'est élargie, les moyens « on line » se combinent ou se substituent aux moyens « off line ».

Internet et Intranet renouvellent les méthodes de recrutement et les réseaux sociaux transforment l'ensemble des pratiques de recrutement.

Les outils traditionnels (offres d'emploi dans la presse, salons de recrutement, fichiers papier, annuaires, relations écoles, approche directe...) trouvent ainsi leur projection et leur équivalent sur internet avec la diffusion d'offres « on line » et l'essor des réseaux sociaux et professionnels (à partir de 2006) et les salons virtuels (en 2007 et 2008).

2.4 Le processus du recrutement

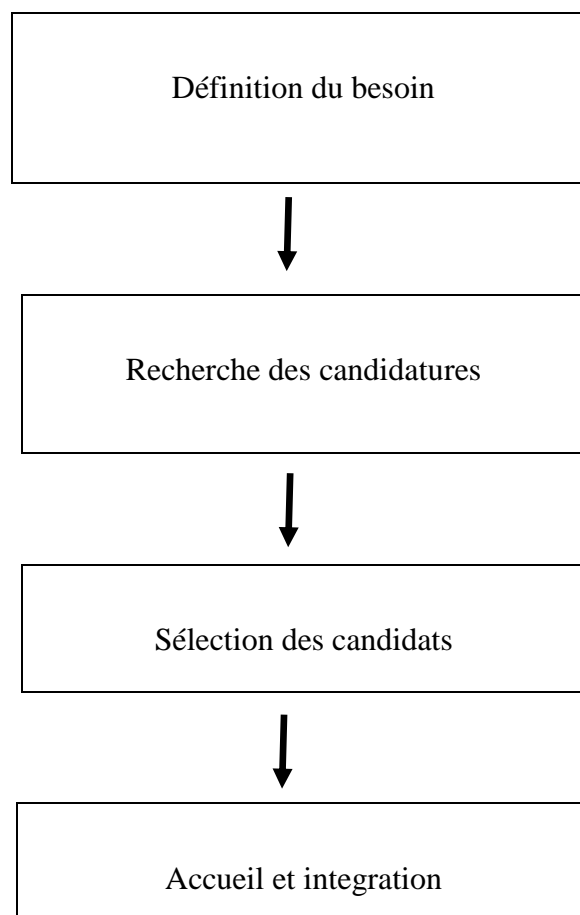
D'après (TECHNOCompétences, 2013) « *Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature* ».

La réussite d'un recrutement se fait avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, à partir de la planification initiale jusqu'au choix du candidat à retenir.

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue.

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

Figure N°04 : Processus de recrutement



Source : réalisé par l'étudiante

2.4.1 Phase 1 : Définition du besoin

C'est la première étape du processus de recrutement pour connaître les différents besoins de l'entreprise.

1) La demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être :

- Un remplacement du fait d'un départ soit à la retraite, un licenciement ou bien une démission.
- Une mutation.
- Un besoin supplémentaire (création d'un nouveau poste).

2) La décision de recruter

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou CDD) et les horaires (temps plein ou partiel), mais avant tout il faut que toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées afin de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

3) La définition du poste

La description du poste présente tous ses aspects importants afin de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description.

(Gavand, 2013) définit l'analyse du poste comme « *une étape qui consiste à analyser des activités et des compétences requises, est une phase particulièrement cruciale dans la démarche et conditionne sa réussite* ».

On définit les caractéristiques du poste en termes de finalité, d'activité, les conditions générales d'exercice ainsi que les compétences requises. La fiche de poste contient six rubriques essentielles pour la nouvelle recrue :

- L'identification du poste et son positionnement dans l'organisation
- Les objectifs du poste
- Les activités
- Les relations internes et externes
- Les conditions de rémunération et d'exercice du poste
- Les conditions de promotion et de développement de carrière

4) La définition du profil

Selon (GUERRERO, 2014), identifier un profil de poste, c'est-à-dire lister les caractéristiques du «candidat idéal », qui comprend bien souvent :

- Les qualités humaines et comportementales
- Le niveau et le type de diplôme
- Les connaissances spécifiques (par exemple, linguistiques)
- Les compétences et l'expérience professionnelle
- Le potentiel.

(Haegel, 2016)proposedeux grandes entorses sont à déplorer lors de la définition duprofil :

La surcote du poste : il s'agit de recruter des candidats dont les caractéristiques vont au-delà des exigences du poste. Ce choix offre l'avantage de recruter des individus à potentiel et qui s'adaptent facilement. Mais surcoter un poste suppose que l'on soit capable d'offrir des perspectives d'évolution qui permettent d'utiliser réellement le potentiel recherché.

Le clonage :consiste à recruter des profils similaires parce qu'elle simplifie le recrutement, contribue à renforcer la culture d'entreprise et à réduire les risques d'erreurs en se focalisant sur des profils types. On évite de recruter des profils identiques qui tendent à créer des pensées uniformes et peut nuire à l'ouverture d'esprit et à l'innovation.

Généralement en applique la règle des 80/20 pour un type de poste, c'est-à-dire 80% des CV similaires en terme de niveau d'étude et de type d'expérience professionnel et 20% des CV plus exotiques liés a des personnalités qui sortent des sentiers battus.

2.4.2 Phase 2 : La recherche des candidats

Après avoir déterminé le profil du candidat recherché, vous devrez choisir les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants.

Selon (Gavand, 2013) « *le sourcing est la recherche et la collecte de candidatures pour un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise* ».

Le mode de recherche des candidats a connu deux révolutions majeures au cours des dix dernières années :

✓ **La révolution industrielle : le recrutement Web 1.0**

C'est le développement des sites emploi, dénommés également « jobboards » qui ont remplacé les annonces « papier ». Ces sites d'emploi proposent des CV thèques en ligne

d'où le candidat devient permanent pour suivre l'ensemble des offres d'emploi en rapport avec son profil.

✓ **La révolution communicationnelle : le recrutement Web 2.0**

Cette révolution survenue dès la fin des années 2000 avec la naissance des réseaux sociaux, qui connaît un fort développement en 2012 (Facebook et LinkedIn).

Le développement de l'usage des réseaux sociaux dans le recrutement entraîne une plus grande efficacité en moindre coût.

Les différents modes de sourcing

(Gavand, 2013) propose douze (12) modes de sourcing qui sont comme suit :

1) La recherche interne

Cette recherche consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur. Ce type de recrutement nécessite un processus bien structuré pour l'identification et l'évaluation des compétences. Elle doit respecter les séquences suivantes :

- ✓ Organiser l'information et la diffusion du poste à pourvoir à travers des moyens d'affichage, des circulaires interne, des journaux interne ou bien sur l'Intranet.
- ✓ Définir précisément le poste et le profil requis.
- ✓ Mettre en place un dispositif fiable d'évaluation des compétences en fonction du profil requis.
- ✓ Programmer les moyens d'adaptation du salarié au poste cible (formation, coaching).
- ✓ Garantir un feed-back au candidat retenu.

2) Le recrutement Web 2.0

Selon (Gavand, 2013), le recrutement Web 2.0 c'est un mode de sourcing basé sur l'utilisation des réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter, les blogs, les chats).

Il ne consiste pas seulement de diffuser une offre dans les réseaux sociaux mais à conduire une communauté autour d'un recruteur externe ou d'un opérationnel dans l'entreprise pour

faciliter la relation entre le candidat et le recruteur. Ce recrutement est s'inscrire dans une démarche durable, rapide, économique, et interactive.

3) Le recrutement par annonce

Il comprend le recrutement par annonces sur les sites emploi ou bien par annonces dans la presse papier (« print »)

Dans la rédaction de l'annonce, le recruteur doit être attentif et respecte certains codes de constructions de l'annonce. Pour optimiser la rentabilité de l'annonce il faut :

- ✓ Choisir le bon support selon la cible de candidats et le budget.
- ✓ Soigner le contenu.
- ✓ Soigner la forme de l'annonce.
- ✓ Contrôler et vérifier l'annonce avant l'affichage.
- ✓ Diffuser l'annonce au bon moment.

Quel que soit le type de l'annonce, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produits, services, etc.).
- Titre du poste à combler.
- Localisation du poste.
- Résumé des principales tâches et responsabilités.
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises.
- Avantages liés à ce type de poste.

4) Les cabinets de recrutement

Le cabinet de recrutement est un intermédiaire entre les candidats et l'entreprise. Ces dernières sollicitent les cabinets pour sécuriser et simplifier leur recrutement.

L'entreprise fait recours au cabinet de recrutement pour des raisons suivantes :

- Un profil trop spécifique du candidat.
- Échec de la recherche par les moyens propres de l'entreprise.
- Absence de ressources disponibles pour gérer le recrutement.
- Le besoin de recruter rapidement.

D'après (Gavand, 2013) il existe plusieurs types de cabinet de recrutement :

- ✓ Les cabinets de recrutement par annonces et par approche directe.
- ✓ Les cabinets de recrutement internationaux, nationaux et régionaux.
- ✓ Les cabinets qui gèrent les missions en exclusivité.
- ✓ Les cabinets qui se distinguent par leur spécialisation (secteur ou fonction).

5) Les entreprises de travail temporaire

Les agences d'emploi peuvent aider les entreprises pour leurs besoins en recrutement (CDI ou bien CDD) et toute personne qui s'inscrit dans les agences d'emploi peuvent occuper des postes selon le besoin de l'entreprise.

6) Les candidatures spontanées et les CV thèques internes

Aujourd'hui les candidatures spontanées sont très nombreuses dans les grandes entreprises et essentielle par le biais d'internet (site internet de l'entreprise).

Ces candidatures spontanées gèrent par des logiciels de recrutement qui permettent d'assurer la mise en ligne de l'annonce, de présélectionner, de délivrer une réponse, de suivre et dresser différentes analyses de recrutement.

La quantité des candidatures varie selon l'image de l'entreprise, les types de communication, et les actions qu'elle développe sur les réseaux sociaux.

7) Les acteurs institutionnels

Aujourd'hui le recours aux acteurs institutionnels est incontournable comme le Pôle Emploi, l'Apec ou l'Apecita (spécialiste dans l'agriculture, l'agroalimentaire et l'environnement).

Elles diffusent des offres et fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises.

8) La cooptation

La cooptation c'est un mode de recrutement consiste à recruter des candidats à partir des réseaux de connaissances des salariés de l'entreprise.

9) Les événements

Selon (Gavand, 2013), les événements comprennent soit les salons de recrutement ou bien les événements organisés par l'entreprise :

- ✓ Les salons de recrutement qui réunissent plusieurs entreprises afin de présenter leurs offres directement aux candidats.
- ✓ Les salons organisés par l'entreprise pour faciliter la rencontre entre l'entreprise et le candidat et connaître mieux les activités de l'entreprise.

10) Les relations écoles

Les entreprises peuvent diffuser des annonces dans les écoles et les universités à travers les forums organisés sur les campus, les cours, les conférences et la structuration des stages.

11) Affichage et site internet entreprise

C'est la diffusion de l'offre par l'intranet de l'entreprise comme un espace d'offres d'emploi. Il revêt une importance cruciale ou les candidats doivent le consulter pour la recherche des informations concernant le recrutement.

12) Les partenariats avec les acteurs territoriaux et les groupements d'employeurs

L'entreprise s'appuie sur les acteurs locaux lorsque trouve des difficultés en matière de recrutement que ce soit une pénurie des compétences et des talents ou bien un problème de mobilité des personnes. Dans ce cas là, l'entreprise fait appel aux différents acteurs locaux (chambre de commerce et d'industrie, les chambres des métiers, les syndicats professionnels...).

Le tableau suivant résume les deux principaux modes de recrutement et précise les avantages et les inconvénients

Tableau N°06 : Tableau récapitulatif des avantages et des inconvénients pour chaque mode de recrutement

Type de recrutement	Intérêt pour l'entreprise	Inconvénient pour l'entreprise
Recrutement externe	-Effectif jeunes diplômés et expérimentés -Attirer des profils spécialisés -Capable de s'intégrer facilement -apporter un sang neuf à la structure, un nouveau regard	-Honoraire d'un cabinet de recrutement -Formation à son nouvel emploi -Salaire et prime en fonction du niveau d'étude
Recrutement interne	Valoriser le potentiel humain -Offre de promotion -Motiver le personnel -Accorder un emploi de fin de carrière à un salarié méritant -Intégrer un salarié connaitre parfaitement la structure	Manque de transparence -Manque d'objectivité -Obligation de former -Des charges financières supplémentaires -Absentéisme couteux durant la période de formation

Source : élaboré par l'étudiante

2.4.3 Phase 3 : La sélection des candidats

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis.

I Le tri des curriculum vitae (CV)

Pour effectuer une sélection juste et équitable, d'après (TECHNOCompétences, 2013) l'analyse de l'ensemble des CV reçus se fait selon la méthode suivante :

- Relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels.
- Lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts : Très près du profil recherché / Assez près du profil recherché / Non pertinent pour le poste affiché
- Évaluer les cv afin de confirmer le classement

La lecture du CV permet au recruteur d'analyser l'histoire professionnelle et personnelle du candidat à partir de données objectives (diplômes, expériences) ou plus subjectives, telles que les activités extraprofessionnelles.

II L'entretien

C'est le mode de sélection le plus répandu après l'étape de tri de CV. C'est un échange de paroles entre le recruteur et le candidat. Cela permet de rencontrer physiquement un ou plusieurs profils pour répondre à un besoin de poste précis.

Le but de l'entretien c'est d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques en contrepartie le candidat doit s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

D'après(SOUISSI, 2016)le recruteur doit préparer l'entretien en amont et respecter les 10 recommandations suivantes :

1-Respectez un délai raisonnable pour traiter la candidature.

2-Respectez l'heure prévue pour l'entretien.

3-Soignez la qualité de l'accueil.

4-Cadrez le démarrage de l'entretien.

5-Renforcez la qualité d'écoute.

6-Posez des questions ouvertes(CQQCOQP).

7-Instaurez un climat, un dialogue constructif.

8-Convainquez le candidat.

9-Concluez l'entretien.

10-Indiquez les étapes ultérieures.

(PERETTI, 2016) divise le plan d'entretien en 3 phases :

1. Accueil du candidat et présentation des deux parties (candidat et recruteur)

2. La recherche d'informations (identité, niveau de formation/qualification, diplômes...)

3. Présentation approfondie du poste (le candidat se doit d'être attentif à cette phase, c'est le moment pour lui de poser toutes les questions concernant le poste ex : le salaire, les tâches et missions...)

D'après (SOUISSI, 2016)on distingue deux formes d'entretien :

a. L'entretien collectif

Ce type d'entretien a pour objet en général de mettre en situation le candidat. L'avantage c'est de gagner le temps d'où le recruteur doit animer des débats et des jeux de rôles.

b. L'entretien individuel ou le face à face

On générale, il existe trois types d'entretien individuel :

➤ **L'entretien directif**

C'est un type d'entretien d'où le but du recruteur est de connaître le « quoi » et d'obtenir des réponses à des questions fermées et chercher des données objectives.

➤ **L'entretien non directif « ouvert »**

Durant cet entretien le recruteur doit laisser la parole au candidat et de chercher le « pourquoi » pour observer le fonctionnement individuel du candidat.

➤ **L'entretien semi-directif**

C'est la forme idéale d'où la conversation basée sur l'échange et le temps consacré pour le candidat environ de 80% pour compléter et préciser les détails du CV et permettre au recruteur d'observer le fonctionnement cognitif du candidat.

III Les tests

Pierre Pichot cité par (Gavand, 2013) définit le test comme « *une situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné* »

Il existe plusieurs catégories de tests :

➤ **Tests d'intelligence ou d'aptitude mentale générale (GMA)**

L'aptitude mentale générale c'est la capacité d'un individu à apprendre rapidement à exécuter une tâche dans des conditions optimales, répond correctement aux problèmes, prend des bonnes décisions, évalue correctement des situations, utilise le raisonnement abstrait....

➤ Les tests d'aptitudes spécifiques

Ce sont les tests qui mesurent l'aptitude verbale, numérique, spatiale, mécanique....

1-L'aptitude verbale c'est-à-dire apte à comprendre la signification des mots et du langage ;

2-L'aptitude numérique c'est-à-dire apte à traiter les opérations numériques rapidement et exactement ;

3-L'aptitude spatiale c'est-à-dire capable à représenter des objets tridimensionnels à partir d'une présentation en deux dimensions ;

4-L'aptitude mécanique c'est-à-dire apte à comprendre et résoudre des questions et des problèmes physiques.

➤ Les tests de personnalité

Également appelés inventaires de personnalité. A l'aide d'un questionnaire de personnalité, pour avoir les caractéristiques individuelles non intellectuelles d'une personne par des approches objectives.

Plusieurs études montrent et classés les adjectifs qui permettent de décrire les caractéristiques de la personnalité en cinq dimensions. Ce sont les tests de Big-Five ou FEM (Five Factor Model) :

- ✓ La stabilité émotionnelle.
- ✓ L'extraversion (sociabilité).
- ✓ L'agréabilité (la qualité des relations).
- ✓ L'ouverture d'esprit.
- ✓ La dimension conscience.

2.4.4 Phase 4 : Accueil et intégration

Une fois prise la décision d'embauche, on passe à l'étape d'intégration ou la socialisation consiste à accueillir le candidat choisi et à gérer sa première impression dans l'entreprise et dans son poste. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

I. L'accueil

Selon Peretti(2016), La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés et choisissent des institutions comme :

Le tutorat : c'est-à-dire le tuteur est chargé de :

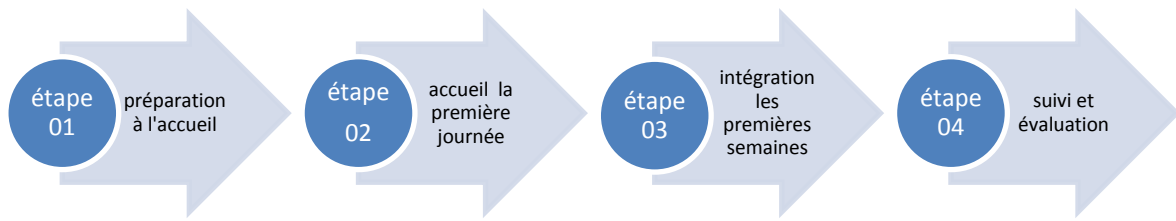
- ✓ Suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation.
- ✓ Vérifier en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail.
- ✓ Aider l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques.
- ✓ Présenter l'intéressé aux cadres.
- ✓ Faire des visites entre les différents secteurs de l'établissement.
- ✓ Fournir toute documentation utile.
- ✓ Mettre en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale

Le mentorat : c'est l'accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une période longue afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution professionnelle et personnelle. (Jean-Marie Peretti, 2016, p76)

II. L'intégration

D'après (GUERRERO, 2014) l'intégration des nouveaux employés devrait être des préoccupations importantes au sein des organisations. Cette dernière basée sur des pratiques organisationnelle regroupées des activités ou événements permettant de mieux connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent. La journée d'accueil, le manuel de l'employé, le séminaire d'intégration, la visite d'entreprise, sont des exemples typiques de ce type de pratiques.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration s'articule généralement sur quatre étapes :

Figure N°05 : Les étapes de l'accueil et l'intégration

Source : TECHNO Compétence, Guide de gestion des ressources humaines, 2013, p 42

Étape1 : Préparation à l'accueil

C'est l'étape préalable à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Il doit disposer dès son premier jour de travail tous les documents et les outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Le supérieur hiérarchie joue un rôle important dans cette étape afin d'appeler le nouvel employé pour lui confirmer la date de l'accueil, préparer les documents qui présentent l'entreprise, Organiser l'environnement de travail du nouvel employé (poste de travail, code d'accès, numéro de téléphone, courriel, fournitures de bureau, etc.)

Étape 2 : Accueil (la première journée)

C'est le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique. Ce dernier doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat afin de lui dresser le profil de l'entreprise et lui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités, puis il lui précisera son nouveau rôle.

Étape 3 : Intégration(les premières semaines)

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

Le responsable doit faire une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que des tâches à accomplir, superviser la mise en pratique et observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire, s'assurer le transfert des apprentissages et répéter plusieurs fois l'activité pratique.

Étape 4 : Suivi et évaluation

Le dernier volet consiste à vous assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction par rapport à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

Au cours de cette phase le responsable immédiat fait une évaluation de la satisfaction de l'employé et une évaluation des apprentissages.

**CHAPITRE III : CADRE
METHOLOGIQUE**

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter la méthodologie adéquate à notre recherche et ce, en présentant les éléments suivants : l'approche méthodologique, méthodes et instrument des mesures, l'échantillonnage et les procédures de collecte des données.

1. Approche méthodologique

Ce travail de recherche s'inscrit dans une approche qualitative. La nature de notre problématique vise à analyser le processus de recrutement du point de vue des responsables et des employés.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'avoir recours à trois principaux outils : l'observation, la recherche documentaire et l'entretien.

2. Méthodes et instruments de mesure

Dans le but d'analyser le processus de recrutement au sein de TMC, on a jugé nécessaires de procéder à une collecte de données par :

2.1 L'observation

L'observation c'est la première technique que nous avons utilisée durant la période de stage pour avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise et connaître le comportement des employés au travail.

2.2 La recherche documentaire

La recherche documentaire représente la première source de notre recherche, à travers l'exploitation des ouvrages, des revues, des articles scientifique, internet et des mémoires de fin d'étude.

En deuxième lieu, nous avons analysés les documents internes de l'entreprise tels que les différents rapports annuels des ressources humaines, le règlement intérieur de l'entreprise, les différents types de contrat et un manuel spécifique pour le processus de recrutement.

2.3 L'entretien

Nous avons opté pour un entretien semi directif avec une série de thèmes préalablement définis. On a réalisé deux types de guide d'entretien : un pour les recruteurs afin d'approfondir les connaissances dans le domaine et d'éclairer la démarche et les techniques utilisées lors d'un recrutement et le deuxième guide pour les candidats.

3. L'échantillonnage

Pour effectuer l'entretien, nous avons choisi deux (02) responsables de recrutement et deux(02) employés répartis comme suit :

- ✓ Directeur des ressources humaines(DRH)
- ✓ Gestionnaire des ressources humaines(GRH)
- ✓ Responsable de logistique
- ✓ Responsable des moyens généraux

4. Procédure de collecte des données

4.1L'entretien

L'entretien pour être efficace, doit être préparé soigneusement. Afin d'effectuer des entretiens de qualité, on a suivi la structure suivante :

- ✓ Présenter devant l'interviewé votre nom, prénom, spécialité...
- ✓ Présenter notre thème de recherche et expliquer bien nos objectifs ainsi que notre finalité
- ✓ Poser les questions et rédiger les réponses
- ✓ Remercier l'interviewé

4.2 Le guide d'entretien

Nous avons élaboré deux guides d'entretien afin d'atteindre les différents objectifs de recherche. La structure de notre guide est comme suit :

Partie 01 : une page introductive afin d'exprimer l'objet de notre recherche.

Partie 02 : information d'ordre général (sexe, âge, année d'expérience...), afin de cerner le profil des répondants.

Partie 03 : les questions posées devant les interviewés

4.2.1 Guide d'entretien pour les recruteurs

Ce guide est réparti en quatre rubriques principales, les deux premières consacrées à la présentation de l'emploi du recruteur, son travail actuel ainsi que ses compétences et ses connaissances. Les deux dernières rubriques consacrées à la définition du recrutement et la description du processus de recrutement au sein de l'entreprise. Ce guide contient 14 questions. (**Annexe B**)

Tableau N°07 : Les axes de guide d'entretien pour les recruteurs

Axe	Thème	Nombre de questions	Objectifs
1	Votre emploi	4	La description de l'emploi
2	Votre compétence et connaissances	3	Identifier les compétences
3	Le recrutement	3	Définir les notions de base sur le recrutement
4	Processus de recrutement	4	Détaillé les étapes du processus de recrutement

Source : réalisé par nous-même

4.2.2 Guide d'entretien pour les employés

Ce guide est réparti en quatre rubriques, les deux premières consacrées à la présentation du travail actuel de l'employé, ainsi que ses compétences et connaissances et les deux dernières rubriques consacrées à la définition du recrutement du point de vue de l'employé et la description du déroulement d'un entretien d'embauche comme un outil de sélection lors de recrutement ainsi que la phase d'intégration. (**Annexe C**)

Tableau N°08 : Les axes du guide d'entretien pour les employés

Axe	Thème	Nombre de questions	Objectifs
1	Votre emploi	4	Décrire l'emploi actuel, les responsabilités et les tâches
2	Votre compétence et connaissances	3	Expliquer les principales missions et les qualités nécessaires
3	Le recrutement	3	Définir le recrutement selon leur point de vue
4	Processus de recrutement	4	Expliquer un entretien d'embauche ainsi que la phase d'intégration

Source : élaboré par nous-même

4.3 Analyse de l'entretien

Nous avons effectué une analyse du contenu de chaque rubrique dans le guide d'entretien, on suit les étapes suivantes :

- 1-La retranscription des réponses de chaque entretien.
- 2-Le classement des discours en fonction des grandes catégories et sujets.
- 3-La comparaison des éléments contenus dans les diverses catégories (proximités, les ressemblances, les oppositions, et les contradictions).
- 4-L'analyse de chaque rubrique, on donnant des significations aux points de vue exprimés.

5. Les difficultés rencontrées

Durant la réalisation de notre recherche, plusieurs problèmes et difficultés ont entravé notre étude, ils peuvent être résumés comme suit :

- Le manque des documents au niveau de l'entreprise
- Une difficulté énorme lors de la réalisation des entretiens car il y a des cas où les travailleurs refusent de nous parler.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

1. Présentation des résultats de l'entretien

1.1 Présentation des personnes interviewés

Au cours de cet entretien, nous avons pu obtenir l'avis de quatre personnes différentes, deux recruteurs et deux employés.

Tableau N°09 : Tableau récapitulatif des interviewés

Poste occupé	Sexe	Niveau de Diplôme	T.Contract	Ancienneté	Durée
G.R.H	Homme	Master 1	CDI	14 mois	45 min
D.R.H	Homme	Master 2	CDI	19 mois	45 min
R.M.G	Homme	Master 2	CDI	06 mois	30 min
R.L	Homme	Master 2	CDI	24 mois	30 min

Source : réalisé par nous même

La catégorie socioprofessionnelle de nos interviewés est celle des cadres au niveau de l'entreprise TMC.

1.2 Traitement et analyse des résultats

Après avoir présenté les cadres qui ont participé à l'entretien en donnant leur opinion sur le processus de recrutement, nous allons analyser leurs réponses.

1.2.1 Les recruteurs

Notre guide d'entretien est devisé en quatre rubriques, nous avons traité chaque rubrique comme suit :

La première et la deuxième rubrique : votre emploi/votre compétence

Ces deux rubriques sont consacrées à la définition du poste occupé, les missions principales, l'environnement du travail ainsi que les compétences et les qualités principales de chaque recruteur.

Nous avons demandé aux interviewés de nous parler et décrire leur travail, leur poste occupé et les compétences nécessaires pour occuper ce poste.

Monsieur K.A, travaille en tant que Gestionnaire des ressources humaines (GRH), je prends en charge la partie du recrutement, la gestion des dossiers et la paie au sein de l'entreprise.

Monsieur K.A, travaille en tant que Directeur des ressources humaines (DRH) depuis 2017, ma mission principale c'est la gestion de la charge administrative (suivi des contrats...) et la gestion opérationnelle des employés (recrutement, gestion des compétences...).

Les résultats de cette série d'entretien sont représentés dans de tableau suivant :

Tableau N°10 : Résultats des interviews

Poste	Responsabilités	Compétences
DRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir une politique RH ▪ Gérer les évolutions de carrière ▪ Gérer les conflits ▪ Diffuser l'information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation ▪ La prise de décision ▪ La réactivité ▪ Les relations interpersonnelles ▪ L'expression écrite et orale
GRH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir la grille salariale ▪ Gérer la paie et établir les fiches de paie ▪ Suivie administrative des salariés (congé, contrats, maladie...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail en réseau ▪ Le sens d'éthique ▪ La prise de responsabilité ▪ Le leadership ▪ Le management

Source : réalisé par nous même

D'après ces deux entretiens, on constate que les deux recruteurs ont des compétences nécessaires tels que l'organisation, la prise de décision, les relations interpersonnelles, le sens de responsabilité le leadership pour maîtriser bien leur travail en tant que des responsables dans la direction générale de l'entreprise.

Troisième rubrique :Le recrutement

Cette rubrique est consacrée à la définition de la fonction du recrutement, ses enjeux principaux ainsi que ses étapes principales du processus.

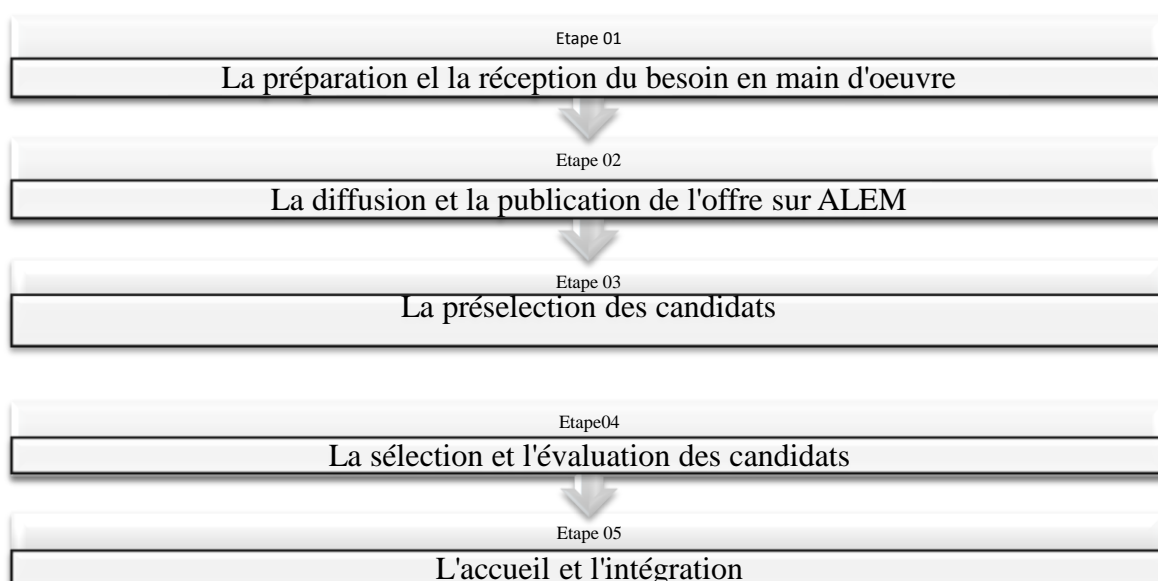
Selon le DRH, le processus de recrutement a pour objectif le choix de divers candidats compétents à l'égard des besoins ultérieurs exprimés par l'entreprise en fonction de ses objectifs, des programmes de production et des postes vacants.

Selon le GRH, le recrutement est une activité d'acquisition des ressources humaines, il est aussi une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes. L'enjeu principal c'est d'attirer les meilleurs candidats pour conserver l'image de marque de l'entreprise.

D'après les deux recruteurs, on constate que la fonction de recrutement occupe une place importante et cruciale dans l'entreprise TMC afin de fournir un personnel qualifié et compétent.

Le processus de recrutement élaboré au sein de TMC s'articule autour de cinq(05) étapes principales. Ces dernières sont représentés dans le schéma suivant :

Figure N°06: Processus de recrutement de l'entreprise TMC



Source : réalisé par nous même

Quatrième rubrique : Le processus de recrutement

La dernière rubrique est consacrée à détailler chaque étape du processus de recrutement ainsi que les outils auxquels l'entreprise fait recours.

Selon le GRH, le processus de recrutement de l'entreprise TMC est composé de 15 sous étapes (**Annexe D**), on commence par la réception du besoin en main d'œuvre pour faire une étude, la publication de l'offre au niveau d'ALEM, la convocation et la réception des candidats, l'entretien des connaissances, résultats de l'entretien, la réception des candidats retenus, et la dernière étapes c'est l'affectation au poste de travail. Ce sont des étapes principales et il ya des étapes secondaires comme l'attribution des matricules, l'affectation à la pointeuse...

D'après les deux recruteurs, le processus de recrutement établi dans l'entreprise c'est un démarche bien détailler et regroupe différents acteurs comme le DG de l'usine, le PDG, le DRH, le GRH et les différents agents administratives.

. ... Dans l'analyse de poste, s'il s'agit d'un nouveau poste, en consultant les collaborateurs déjà en place, et s'il s'agit d'un poste existant occupé, le titulaire peut décrire l'ensemble des tâches, responsabilités et relations.

L'analyse du poste revêt une importance particulière non seulement au plan de l'organisation du travail mais aussi pour toute la gestion de ressources humaines de l'entreprise.

La publication de l'offre au niveau d'ALEM ce fait par un intermédiaire qui facilite le transfert de tout type d'offre... TMC s'appuie beaucoup plus sur l'ALEM pour diffuser l'offre à l'externe ...

On constate que l'entreprise sollicite les agences d'emploi beaucoup plus pour gagner un peu de temps, dans le sourcing des candidats et pour externaliser la phase de présélection à l'ALEM et ceci va élargir le bassin de candidatures.

Durant l'entretien de sélection, on pose plusieurs questions comme le type de diplôme, l'expérience, les compétences... Dans la phase d'intégration, on base sur la période d'essai (06 mois).

On constate que l'entretien d'embauche est la technique la plus utilisée dans la phase de sélection, les recruteurs s'appuient seulement sur l'entretien et néglige les autres méthodes tels que les tests, les mises en situation...etc

Aussi, les questions posées durant l'entretien sont insuffisantes, il faut d'abord présenter au candidat l'entreprise, le poste(missions, tâches...), pour poser ensuite d'autres questions comme la motivation.

L'entreprise se réfère à la loi 90-11 relatifs aux relations de travail, pour déterminer tous ce qui est légal que ce soit dans le règlement intérieur ou bien les contrats comme la période d'essai.

1.2.2 Les employés

Notre guide d'entretien est devisé en quatre rubriques, nous avons traité chaque rubrique comme suit :

Première et deuxième rubrique : Votre emploi/Votre compétence

Nous avons demandé aux interviewers de nous parler et décrire leur travail, leurs responsabilités, leurs relations avec le supérieur hiérarchique et de décrire comment se déroule une journée type.

Je suis le responsable de logistique, mon poste actuel convient avec mon diplôme. Les tâches de mon poste principalement sont : gestion d'usine et les unités de production, contrôle du mécanisme d'approvisionnement, assurer la mise en œuvre du plan bimensuel...

...depuis six mois, j'occupe un poste dans TMC en tant que responsable des moyens généraux. Je suis Titulaire des plusieurs types de diplôme tels qu'un master à l'ENMAS, un master à l'ENA. Mes missions principales consistent à la gestion des achats, des ventes, d'approvisionnement et la signature des bons de sortie, des bons de livraison et les fiches d'inventaires.

D'après c'est deux employés, on constate qu'il ya une adéquation entre le niveau d'instruction de l'employé et le poste qu'il occupé en tant que responsable.

On constate aussi, que l'ensemble des tâches et des responsabilités de chaque responsable dans l'entreprise sont bien déterminées afin de faciliter l'exécution dans chaque service.

J'ai des relations directes avec mon responsable direct lequel est un assistant manager. Le type de la relation c'est d'exécuter leurs tâches et leurs soumettre des rapports...j'ai des relations avec tous les services que ce soit le département de production, qualité, maintenances, l'administration et le port- sec.

On constate qu'il y a une relation complémentaire entre tous les services de TMC qui favorise le travail d'équipe.

En outre, les relations entre les nouvelles-recrues et les chefs hiérarchiques sont bonnes qui favorise l'adaptation facile avec l'environnement de l'entreprise.

On perçoit aussi que tous les responsables dans l'entreprise jouent le rôle d'un coach et accompagnent et contribuent au développement des potentiels.

Je suis fier d'être membre dans cette entreprise en raison de sa valeur dans la région de Tiaret et en Algérie, car le domaine d'automobile est en augmentation ces dernières années. Pour cela je profite de travailler à TMC.

L'entreprise TMC occupe une place importante dans le secteur d'automobile au niveau de la région de Tiaret et attire beaucoup des candidats potentiels pour occuper un poste dans l'entreprise. C'est pour cela les recruteurs doivent préparer soigneusement le processus de recrutement afin d'embaucher les meilleurs profils et créer une bonne image de marque employeur.

Dans le département des moyens généraux, la condition principale pour occuper ce poste c'est d'avoir plus d'expérience et d'être à jour.

Dans le département de logistique, il existe des qualités nécessaires et des qualités pas si importantes comme TS maintenance des véhicules, TS en électricité...

Il y a des fonctions qui n'exigent pas un niveau de qualification élevé ou bien un diplôme en master surtout la catégorie d'exécution, elle nécessite un effort physique beaucoup plus. Au contraire la catégorie des cadres et des cadres supérieurs exige un niveau de qualification et un diplôme de haut niveau.

Troisième rubrique : Le recrutement

Cette rubrique est consacrée à la définition du recrutement du point de vue employé.

Le recrutement c'est le facteur clé de succès de l'entreprise. Cette opération est une opération à faire pour obtenir des nouveaux travailleurs correspond aux postes nécessaires dans l'entreprise.

On constate, qu'il y a des employés qui connaissent bien la fonction recrutement et d'autres ne savaient pas c'est quoi le recrutement.

En tant que responsable, je participe à l'expression du besoin au niveau de l'entreprise en cas d'ouverture d'une nouvelle ligne ou bien en cas de démission d'un travailleur on demande de le remplacer selon des critères.

Dans la première étape du processus de recrutement, plusieurs acteurs vont participer à l'expression du besoin en main d'œuvre comme les responsables, le DRH, le GRH...etc

J'ai été recruté dans cette entreprise par l'ANEM en tant que responsable de la logistique.

J'ai été recruté dans cette entreprise à travers mes relations professionnelles avec le PDG.

L'entreprise s'appuie beaucoup plus sur deux canaux de recherche : les agences d'emploi (ALEM) et la cooptation.

Quatrième rubrique : Les outils de recrutement

Cette rubrique est consacrée pour déterminer les outils de recrutement dans l'entreprise, le déroulement d'un entretien d'embauche ainsi que la phase d'intégration.

J'occupe mon poste directement et je passe un entretien non structuré (informel) avec le PDG.

Je passe un entretien d'embauche individuelle devant un jury...les questions posées sont : informations personnelles, service militaire, situation familiale et le diplôme...

Les questions posées n'ont aucun rapport avec le poste visé car ils ne sont pas demandés les compétences, en plus de sa le poste n'est pas visé.

Le comportement des recruteurs : un type très sévère, un type sympathique, et leur questions étaient simples.

L'entretien d'embauche dans l'entreprise diffère d'une situation à une autre, selon le poste, le profil des candidats et les questions posées reste toujours insuffisantes afin d'acquérir une connaissance approfondie du candidat.

Tant que mon poste de travail convient avec mon diplôme et mes connaissances, donc je n'ai pas rencontrés des difficultés pour le coté technique. Mais j'ai pris un peu plus de temps pour connaître la nature de mon travail (tâches et responsabilités) parce que je n'ai pas eu une formation avant de commencer mon travail et il n'y a pas un formateur dans mon département ...je trouve des difficultés pour connaître la nature des personnes avec qui je travaille.

Il ya des nouveaux recrues qui ont trouvent des difficultés pour s'intégrer dans le milieu de travail et d'autres n'ont pas eu des problèmes dans l'intégration. Cela nous fait révéler la bienveillance de l'entreprise grâce aux conditions et aux procédures d'intégration.

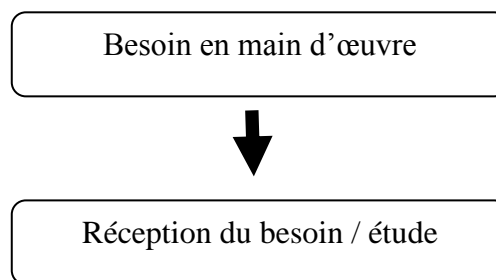
3. Discussion des résultats

Après avoir analysé les données recueillies lors des entretiens élaborés que ce soit avec les recruteurs ou bien les employés, on passe à la discussion.

On peut regrouper le processus de recrutement en cinq étapes principales :

Étape 01 : La préparation et la réception du besoin en main d'œuvre

Figure N° 07 : Phase de préparation du besoin en main d'œuvre



Source : élaboré par l'étudiante

Le processus de recrutement commence par l'expression de la demande émanant en générale, du responsable hiérarchique concerné (DG de l'usine) en collaboration avec le PDG, celui-ci remplit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service de recrutement. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou bien une création d'un nouveau poste.

La direction des ressources humaines (DRH) procède à l'analyse de la fiche de demande qui doit comporter une série des renseignements (**Annexe E**) :

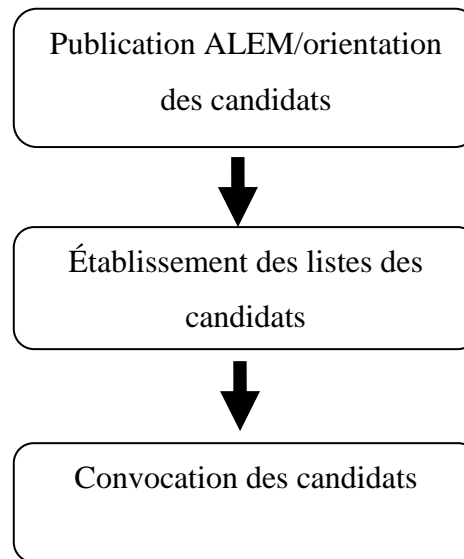
- ❖ La structure
- ❖ Le poste à pouvoir
- ❖ Nombre de poste
- ❖ Exigences du poste
- ❖ Motif du recrutement (remplacement/besoin/poste à créer)

L'analyse de la demande comporte également un approfondissement des différentes dimensions du poste à pouvoir :

- ❖ Analyse fonctionnelle (niveau de connaissance, de formation et d'expérience nécessaires)
- ❖ Analyse psychologique (environnement du poste).

Étape 02 : La diffusion et la publication de l'offre sur ALEM

Figure N°08 : Phase de la diffusion de l'offre



Source : élaboré par l'étudiante

Après l'identification des besoins, le DRH rédige une offre d'emploi qui contient les rubriques suivantes (**Annexe F**) :

- ❖ Profil de l'offre (type d'activité/poste/lieu de travail/type de contrat)
- ❖ Exigences du poste (niveau d'instruction/diplôme exigé/expérience/mobilité)
- ❖ Avantages (permis de conduire/salaire mensuel/autres avantages)
- ❖ Après la rédaction de l'offre, le DRH lance un appel d'offre soit en interne par voie d'affichage ou en externe (agence d'emploi, la cooptation).

a. La recherche interne : la recherche interne vise les employés de l'entreprise à travers les promotions, les rétrogradations et les mutations des candidats aux différents postes vacants de l'entreprise. Cette dernière utilise diverses méthodes pour combler un poste vacant à partir de candidatures identifiées à l'interne :

*La promotion et l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel.

*La mutation ou le transfert

b. la recherche externe : dans le cas où l'entreprise ne détermine pas le nombre de candidats souhaités, il doit alors recourir au recrutement externe à travers l'Agence local d'Emploi (ALEM) d'où le service ressources humaines amène immédiatement vers l'agence des données relatives à ce poste suivit d'une demande de main-d'œuvre.

L'entreprise utilise un mode de sourcing basé sur les agences d'emploi pour plusieurs raisons :

- ❖ Minimiser les coûts liés au recrutement
- ❖ Réduire le taux d'abattement (12%) à la place de (35%) par rapport aux autres canaux de recherche
- ❖ Rapidité de la démarche de recherche

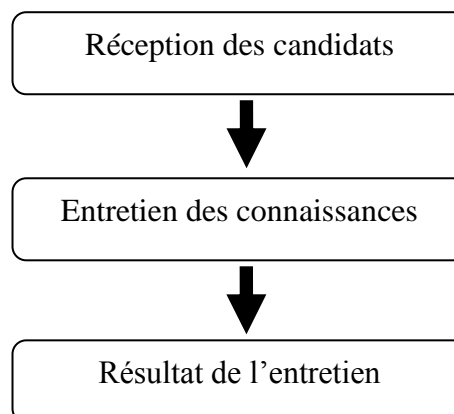
Étape 03 : La présélection des candidats

Après la publication de l'offre, l'agence étudie l'offre de l'entreprise selon les critères et les exigences du poste afin d'établir une liste des candidatures et les convoqués.

L'agence fournit des dossiers de candidats remplissant les conditions requises pour faciliter la présélection qui est effectuée selon une analyse des CV des candidatures inscrites sur une base de données spéciale pour l'agence afin de faciliter le tri des dossiers.

Étape 04 : La sélection et l'évaluation des candidats

Figure N°9 : Phase de sélection des candidats



Source : élaboré par l'étudiante

Après la présélection des candidats, l'entreprise récupère une liste des candidats admis pour passer l'entretien de sélection finale.

La secrétaire établit un planning hebdomadaire de convocation des candidats à passer l'entretien. Elle convoque ces candidats avec un intervalle de 15 minutes entre deux postulants.

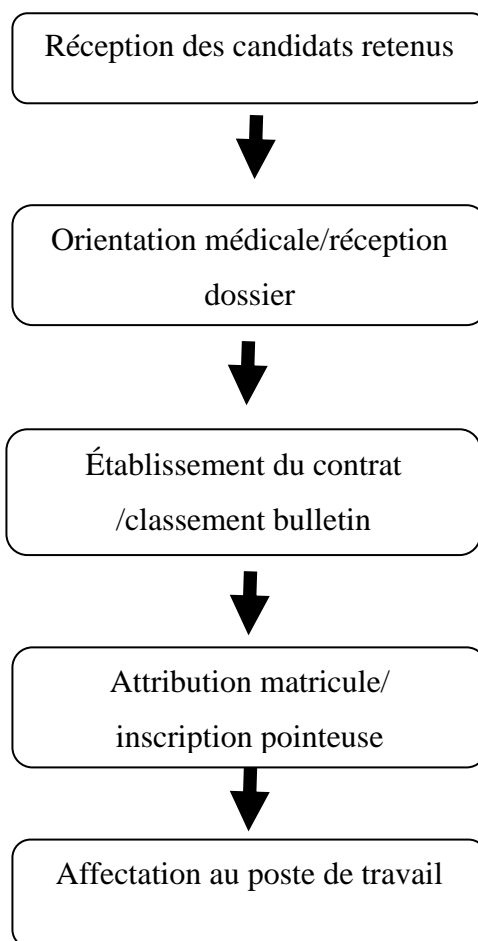
Le DG de l'usine, le DRH et le responsable de recrutement (membres de jury) assurent le déroulement d'un entretien structuré qui contient les axes fondamentaux suivants :

- ✓ Informations personnelles (Nom/Prénom/l'Age/situation familiale...)
- ✓ Informations professionnelle (Diplôme/niveau de formation/expérience professionnelle...)

Le directeur essaie de connaître les motivations du candidat et de cerner le domaine de ses compétences à travers les mises en situations. Il accorde une appréciation sur la personne par des notes d'évaluation et des observations reportées sur la fiche d'évaluation.

Étape 05 :L'accueil et l'intégration

Figure N°10 : Phase d'accueil et d'intégration



Source : élaboré par l'étudiante

Une fois les résultats de l'entretien sont publiés au niveau d'ALEM et l'entreprise, la décision de recruter les candidats est prise.

L'entreprise doit préparer une convocation pour une visite d'embauche (**Annexe G**) et orienter le candidat vers le médecin du travail.

Le candidat retenu doit compléter un dossier administratif qui contient :

- *(02) extraits de naissance
- *(02) fiches familiales pour mariés ou individuelles pour célibataires
- *(01) certificat de résidence
- *(02) copies pièce d'identité nationale ou permis de conduire
- *(01) justification situation vis-à-vis service nationale
- *(01) certificat médicale générale + phtisiologie
- *(04) photos d'identité
- *(01) copie du numéro de sécurité sociale
- *(01) copie du relevé bancaire RIB ou postale RIP
- *(01) copie des diplômes
- *(01) copie certificat de travail
- *Bulletin de présentation ALEM
- *(01) casier judiciaire

L'agence doit établir un bulletin de présentation (**Annexe H**) qui contient deux parties, l'une est conservée pour l'employeur et l'autre pour l'agence.

Une fois le dossier constitué est terminé, le DRH prépare une prise en charge de nouvel recru (**Annexe I**) et prend en charge la signature du contrat que ce soit de type DAIP ou CDI (**Annexe J**).

Les coordonnées des candidats retenus sont saisies par un agent administratif sur un logiciel afin d'alimenter la base de données. Chaque candidat est défini par un numéro de matricule incrémenté par le système. Ce numéro est reporté sur une fiche de candidature et une fiche de saisie (**Annexe K**) est remplie par l'assistante de saisie.

A la fin de chaque opération de saisie, l'assistante classe chronologiquement les dossiers de candidature par numéro de matricule. Chaque dossier est composé de l'ensemble des documents fournis par le candidat.

4. Synthèse

Tous les dysfonctionnements et les obstacles rencontrés lors de l'application d'un processus de recrutement au sein de l'entreprise TMC s'articulent autour de la capacité de planifier et de mettre en œuvre un processus efficace d'acquisition de ressources humaines.

La recherche des candidats :

L'activité de recrutement dans l'entreprise ce fait au début par les dirigeants. Ils ont été recrutés par un mode de sourcings'appuie sur son propre réseau relationnel familial et professionnel :

- Contact d'un membre de famille
- Contact personnel des employés
- Recommandation des personnes proches

Le gérant organise un recrutement basé sur une seule source de recherche et néglige l'occasion à d'autre source comme les journaux, les sites d'internet, site intranet de l'entreprise.

Après un certain temps et après avoir recruté des spécialistes dans le domaine RH, le gérant utilise un autre mode de sourcing externe, les agences d'emploi « ALEM » et in mode interne basé sur la promotion mais reste comme un système fermé car aucune publicité n'est faite et le choix du candidat reste une décision propre au supérieur hiérarchique.

La sélection des candidats :

L'entreprise est basée beaucoup plus sur l'entretien d'embauche comme un outil de sélection et dans certains cas, il utilise la période d'essai (défini dans le contrat de travail et imposé par la loi 90-11). Durant cette période, le responsable vérifie le niveau minimale d'expérience.

L'accueil et l'intégration :

L'entreprise considère la période d'intégration comme un premier contact de la nouvelle recrue qui s'effectue par une rencontre formelle avec le supérieur hiérarchique et les autres travailleurs souvent dans le terrain pour un but opérationnel.

Durant cette phase, l'employé ressent un encadrement défailant et une communication interne non professionnelle, une restructuration fréquente, un manque de clarté quant à la répartition des responsabilités, qui nuit à la motivation à travailler, la charge des tâches et le manque de formation sur le poste occupé qui résulte des obstacles d'adaptation.

5. Recommandations

Beaucoup d'efforts restent à faire pour optimiser le processus de recrutement dans le but d'attirer efficacement une main-d'œuvre qualifiée, plusieurs pistes de solutions sont indiquées dans le tableau suivant afin d'éclairer les activités de recrutement :

Tableau N°11: Pistes des solutions

La phase	Les solutions
Demande de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -Communiquer les plans de main-d'œuvre à l'équipe de recrutement. -Développer des mécanismes pour améliorer la qualité et la fiabilité des données au niveau de la planification de la main-d'œuvre.
Recherche des candidats	<ul style="list-style-type: none"> -Faire recours à plusieurs options de sources de recrutement et maîtriser bien des sources d'efficaces pour un type de poste précis -Évaluer le potentiel de recrutement à l'extérieur de la région pour les postes difficiles à combler
Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> -Gérer les CV reçus et faire un recours éventuel à des fonctions de tri automatique et de présélection sur la base de critères prédéterminés. -Des procédures de sélection des candidatures basées sur plusieurs outils (fiches de postes, grilles d'évaluation, bases de données informatisées, recrutements par simulation) -Faire un recours éventuel à des intermédiaires de l'emploi pour faire une première sélection -Des procédures garantissant la traçabilité des décisions prises à chaque étape de la sélection -Assurer un degré de connaissance des recruteurs sur les critères de discrimination prohibés. -Ajouter des critères de sélection supplémentaires (niveau de maîtrise des langues, maîtrise des outils informatiques...)

Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none">-Définir avec clarté les tâches et les responsabilités pour chaque employé.-Améliorer les conditions de travail.-Être à l'écoute de vos employés.-Assurer un encadrement et une évaluation durant la période d'essai.
-------------------------------	--

Source : élaboré par l'étudiante

CONCLUSION

A travers notre travail de recherche, nous sommes intéressés à la description et l'analyse du processus de recrutement au sein d'une entreprise privée afin de répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les lacunes et les obstacles que rencontre l'entreprise TMC dans l'application du processus de recrutement ?**

Nous avons vu que le recrutement établis au sein de TMC ce fait à travers un processus détaillé étape par étape afin de choisir les candidats qui sont adaptés aux exigences de l'entreprise, mais reste toujours insuffisant car elle rencontre plusieurs difficultés et lacunes lors de leur application.

A l'aide d'un entretien semi directif, nous avons analysé le processus de recrutement du point de vue des recruteurs et des employés afin de détecter les dysfonctionnements et les obstacles de ce dernier pour proposer des solutions et des pistes d'améliorations pour une gestion efficace.

Nous avons remarqué une certaine négligence de la part des recruteurs dans chaque étape que ce soit la définition des besoins, la recherche des candidatures, la sélection des candidats ou bien l'intégration des nouvelles recrues.

En concluant que le système de recrutement appliqués au sein de TMC s'effectuer d'une manière efficace mais reste toujours insuffisant, pour cela nous pouvons proposés quelques recommandations :

- ✓ Simplifier le processus de recrutement afin d'assurer une meilleure intégration entre chaque étape.
- ✓ Confronter ces procédures aux pratiques existantes, en observant le fonctionnement de services RH en situations concrètes et en interrogeant les acteurs concernés.
- ✓ Connaître les activités de recrutement qui génèrent la qualité de candidats souhaités.
- ✓ Former les responsables de recrutement afin de mieux les outiller pour faire face au besoin émergent en recrutement.

« La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, la recherche méthodique des candidatures externes et la qualité des procédures d'accueil et d'intégration »(PERETTI, 2015)

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

APEC. (2009). *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus*. Paris.

Gavand, A. (2013). *Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Eyrolles.

GUERRERO, S. (2014). *Les outils des RH*. Paris: Dunod.

Haegel, A. C. (2016). *Toute la fonction ressources humaines* (éd. 2). France: Dunod.

Lacono, G. (2008). *Gestion des ressources humaines cinq défis pour l'avenir*. Gualino.

Lethielleux, L. (2017). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino.

Loïc cadin, G. f. (2007). *Gestion Des Ressources Humaines (pratique et éléments de théorie)* (éd. 3^{ème}). Paris: Dunod.

PERETTI, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (éd. 19). Paris: Vuibert.

PERETTI, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris: vuibert.

PERETTI, J.-M. (2015). *Ressources humaines et gestion des personnes* (éd. 9^{ème}). Paris: Magnard-Vuibert.

SOUISSI, C. (2016). *Le recrutement gagnant gagnant* (éd. 2^{ème}). GERESO.

TECHNOCompétences. (2013). *Guide de gestion des ressources humaines*. Québec: Alia conseil.

Site web

(s.d.). Consulté le 06 04, 2019, sur <http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement>:
<http://www.eponea-rh.com/historique-du-recrutement-des-ann%C3%A9es-1900-%C3%A0-nos-joursj>

Autre document

ISO 30405. (2016, 09 01). *Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement- Première édition. 2016-09-01* .

ANNEXE A

EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RECRUTEURS

Guide d'entretien pour les recruteurs

1. La partie introductive :

Bonjour Monsieur/Madame

Je suis une étudiante en fin de cycle, en Management des Ressources Humaines au niveau de l'ENSM, je suis entrain d'élaborer mon mémoire de fin de cycle sur le thème suivant :

« Essai d'analyse du processus de recrutement au sein de l'entreprise TMC ».

L'objectif de mon étude c'est d'évaluer le processus de recrutement afin de détecter les obstacles et les dysfonctionnements et donnée des recommandations et des pistes d'amélioration.

J'espère bien que vous répondez aux questions honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront traitées d'une manière confidentielle.

Cet entretien devrait durer environ 30 minutes .Êtes vous d'accord pour que je l'enregistre afin que je puisse retranscrire aux mieux vos réponses.

2. Coordonnées personnelles :

Date de l'entretien :

Durée :

Sexe :

Age :

Situation familiale :

Niveau de scolarité :

Catégorie socioprofessionnelle :

Service :

Poste occupé :

Type de contrat :

Ancienneté :

3. Questions :

3.1 Votre métier

- ✓ Pourquoi avoir choisi de travailler dans les ressources humaines?
- ✓ Quelle est la place du poste occupé dans l'organisation et leurs interactions avec les autres services?
- ✓ Quels sont les moyens dont il dispose pour accomplir chaque activité (équipements, conditions de travail...)

3.2 Votre compétence

- ✓ Listez l'ensemble de vos compétences et expliquez comment vous les avez acquises?
- ✓ Quelles sont les compétences et les connaissances nécessaires pour exercer votre travail?
- ✓ Quelles sont les compétences que vous avez développées à ce poste ?

3.3 Le recrutement

- ✓ Pouvez vous me parler un peu sur la fonction du recrutement?
- ✓ Quels sont les principaux enjeux de cette fonction?
- ✓ Quels sont les principales étapes du processus de recrutement?

3.4 Processus de recrutement

- ✓ Pouvez-vous me détailler chaque étape dans ce processus ? Du point de vue :
 - Préparation du recrutement ;
 - Recherche des candidatures ;
 - Sélection des candidats ;
 - Accueil et intégration.
- ✓ Quels sont les outils de recrutement auquel vous avez-vous recourt?
- ✓ Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner le candidat que vous retiendrez ?
- ✓ Que pensez- vous de votre processus de recrutement ? Êtes-vous satisfait ? Nécessite-t-il une amélioration ?

Je remercie pour le temps que m'avez accordé. Avez-vous quelques choses à ajouter qui puisse m'aider dans mon mémoire de recherche ?

ANNEXE C

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES EMPLOYES

Guide d'entretien pour les employés

1. La partie introductive :

Bonjour Monsieur/Madame

Je suis une étudiante en fin de cycle, en Management des Ressources Humaines au niveau de l'ENSM, je suis entrain d'élaborer mon mémoire de fin de cycle sur le thème suivant :

« Essai d'analyse du processus de recrutement au sein de l'entreprise TMC ».

L'objectif de mon étude c'est d'évaluer le processus de recrutement afin de détecter les obstacles et les dysfonctionnements et donnée des recommandations et des pistes d'amélioration.

J'espère bien que vous répondez aux questions honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront traitées d'une manière confidentielle.

Cet entretien devrait durer environ 30 minutes .Êtes vous d'accord pour que je l'enregistre afin que je puisse retranscrire aux mieux vos réponses.

2. Coordonnées personnelles :

Date de l'entretien :

Durée :

Sexe :

Age :

Situation familiale :

Niveau de scolarité :

Catégorie socioprofessionnelle :

Service :

Poste occupé :

Type de contrat :

Ancienneté :

3. Questions :

3.1 Votre métier

- ✓ Comment appréciez-vous votre emploi actuel ? Quels sont vos responsabilités?
- ✓ Avec qui travaillez-vous? Quelles sont vos relations avec le supérieur hiérarchique ?
- ✓ Pourriez-vous m'expliquer comment se déroule une journée type?

3.2 Votre compétence et connaissances

- ✓ Quelles sont les principales missions et les activités vous avez la charge?

- ✓ Quelles sont les compétences attendues (générales et spécifiques) pour exercer votre métier?
- ✓ Selon vous, quels sont les qualités nécessaires à votre profession ?

3.3 Le recrutement

- ✓ Que représente la fonction recrutement pour vous ?
- ✓ En tant que vous êtes un responsable, est-ce que vous avez participé dans un processus de recrutement (précisément dans la phase de l'expression du besoin) ?
- ✓ Parlez-moi un peu comment vous postulez et occuper un poste dans cette entreprise?

3.4 Les outils de recrutement

- ✓ A quel type d'entretien d'embauche avez-vous eu à faire : entretien individuel, entretien devant un jury, entretien collectif ?
- ✓ De quel ordre étaient les types de questions qui vous ont été posés durant l'entretien ?
- ✓ Est-ce que toutes les questions posées étaient en rapport avec le poste visé?
- ✓ Quel était le comportement des recruteurs ?

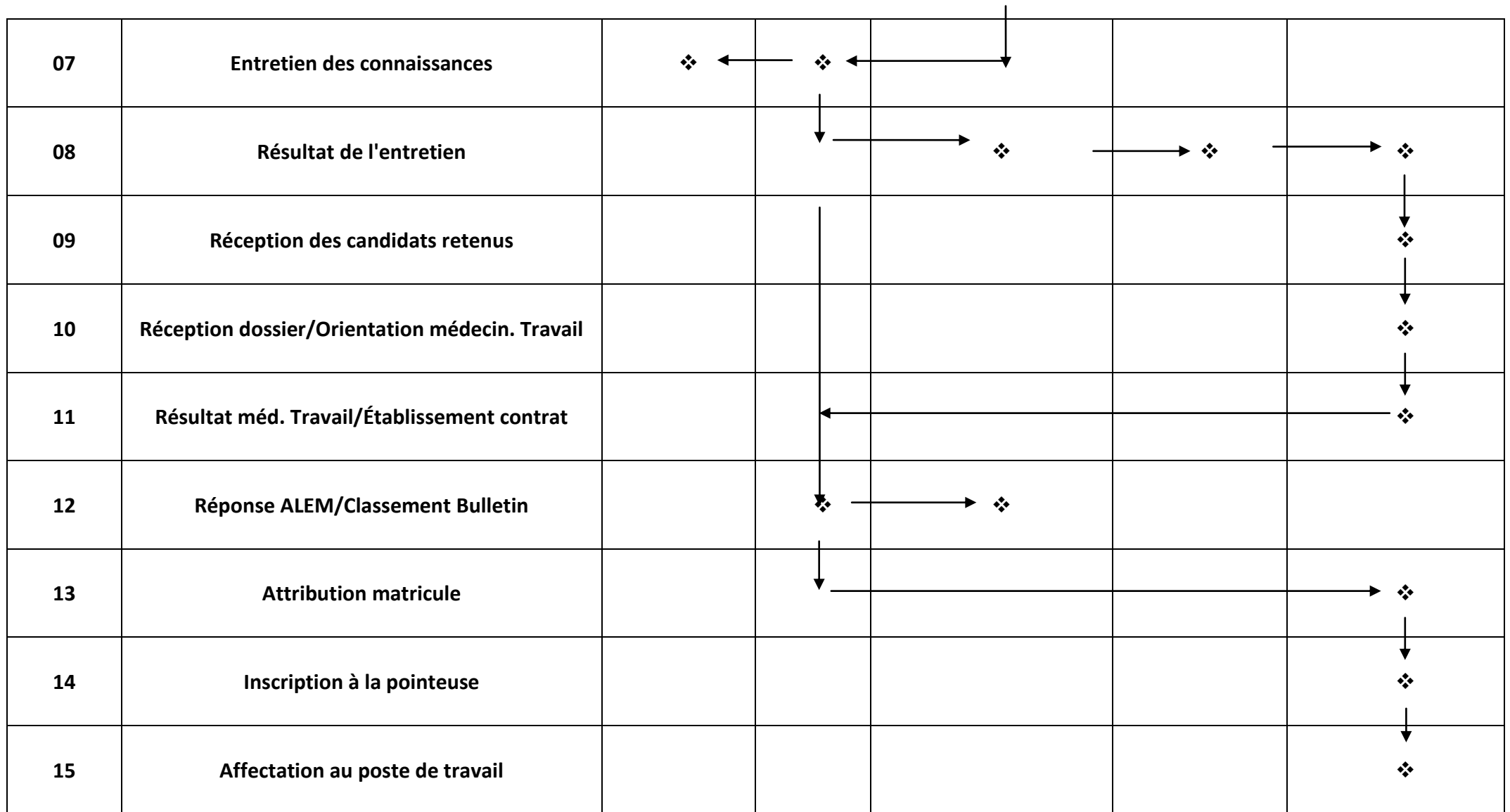
Je remercie pour le temps que m'avez accordé. Avez-vous quelques choses à ajouter qui puisse m'aider dans mon mémoire de recherche ?

ANNEXE D

PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE TMC

PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Étapes	Opérations	PDG/DG USINE	DRH	Intermédiaire ALEM/TMC	POSTE DE GARDE	AGENT ADMINISTRATIF
01	Besoin en main d'œuvre	❖	❖			
02	Réception du besoin/étude		❖	❖		
03	Pub. ALEM/Orientation candidats			❖		
04	Récupérer la liste/Convocations candidats			❖		
05	Control accès candidats			❖	❖	
06	Réception des candidats					❖



ANNEXE E

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Direction de l'Administration Générale

TIARET Le,

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Unité/Structure :

Poste à pourvoir :

Nombre de poste :

Exigences du poste :

Motif du recrutement : Remplacement Besoin Poste à créer

Demande de recrutement formulée par (Nom et prénoms, Fonction, Date)

Nom et prénoms : Visa

Fonction :
Le :

Avis du directeur de l'administration générale

Nom et prénoms : Visa

Fonction :
Le :

Décision du Président Directeur Général

Nom et prénoms : Visa

Fonction :
Le :

ANNEXE F

OFFRE D'EMPLOI

OFFRE D'EMPLOI

Profil de l'offre :

Raison sociale de l'entreprise : _____	
N° de l'employeur : _____	
Type d'activité : _____	
Poste(s) demandé(s) : _____	Nombre : _____
Création <input type="checkbox"/> Vacant <input type="checkbox"/>	
Référence : Article 18 et 19 de la loi 04/19 du 24.12.2004	
Lieu de travail : _____	Wilaya : _____
Commune : _____	
Type de contrat : CDI <input type="checkbox"/>	CDD <input type="checkbox"/>
Freelance <input type="checkbox"/>	CTA <input type="checkbox"/>
DAIP <input type="checkbox"/>	
Exigences :	
Niveau d'instruction : SANS <input type="checkbox"/>	
PRIMAIRE <input type="checkbox"/> MOYEN <input type="checkbox"/>	
SECONDAIRE <input type="checkbox"/> UNIV <input type="checkbox"/>	
Sup 1 : licence Classique -LMD – DEUA - TS <input type="checkbox"/>	
Sup 2 : MASTER ET INGENIEUR -Docteur <input type="checkbox"/>	
Diplôme exigé : _____	
Spécialité du diplôme : _____	
Expérience : _____	
Dans le domaine _____	
Langue : _____	
Apte pour : Travail de nuit <input type="checkbox"/>	
Travail d'équipe <input type="checkbox"/>	
Mobilité : Locale <input type="checkbox"/>	
Régionale <input type="checkbox"/>	
Nationale <input type="checkbox"/>	
Internationale <input type="checkbox"/>	
Dégagé du service national <input type="checkbox"/>	
Maîtrise de l'outil informatique <input type="checkbox"/>	
Possède un permis de conduire <input type="checkbox"/>	
Autres exigences : _____	
Avantage :	
Permis de conduire : _____	
Catégorie : _____	
Année d'obtention : _____	
Salaires mensuel : _____ DA	
Hébergement <input type="checkbox"/>	
Transport <input type="checkbox"/>	
Restauration <input type="checkbox"/>	
Autres avantages : _____	

Fait à Tiaret le

Cachet et Signature

ANNEXE G

**CONVOCATION POUR LA VISITE
D'EMBAUCHE**

CONVOCAATION POUR VISITE D'EMBAUCHE

(RECRUTEMENT EXTERNE)

Dans le cadre de la médecine du travail

M :

Âgé(e) deans

Candidat ayant satisfait aux essais et/ou tests professionnel liés :

- Au poste de travail de :
- À la formation de :

Est prié de se présenter le : .../.../...

Auprès du médecin de travail

Sis à :

Pour y subir une visite d'embauche comportant un examen clinique complet et des examens para cliniques appropriés.

Fait à Tiaret, le.../.../...

Le Directeur de l'Administration Générale

*MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION ET DE
REFORME HOSPITALIERE*

Établissement public de santé de proximité de Tiaret.

Service de médecine du travail

FICHE DE VISITE MEDICALE INDIVIDUELLE

NOM :

PRENOM :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

ORGANISME EMPLOYEUR :

POSTE DE TRAVAIL :

DATE DE LA VISITE MEDICALE :

CONCLUSION MEDICALE :

LE MEDECIN DU TRAVAIL :

Signature /cachet

N.B : à conserver par l'employeur

ANNEXE H

BULLETIN DE PRSENTATION

Agence de : **Alem TIARET**

BULLETIN DE PRESENTATION

Date :

N° 14160197/18201/140191022870

M., **Mr TAHKOUT MAHIEDDINE**

comme suite à votre offre d'emploi, j'ai l'honneur de vous

présenter M.

Demeurant à

Candidat à un emploi de :

Je vous saurais gré de bien vouloir me faire connaître votre réponse, dans un délai de 08 jours au moyen de la carte réponse ci-jointe.



Le Directeur d'Agence,

Cachet :

Traité par :
Delivré par :

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le :

CARTE REPONSE du Bulletin

N° : 14160197/18201/140191022870

A retourner sous pli fermé à Monsieur le Directeur de

L'AGENCE de (1) **Alem TIARET**

Date de délivrance

Offre N°

Demande n°

Agence de : **Alem TIARET**

Nom et Adresse de L'Employeur :
**SARL TAHKOUT MANUFACTURING COMPAGNY,
ZONE INDUSTRIELLE ZAAROURA TIARET
ZAAROURA Tiaret**

Lieu de travail :

Partie à remplir par l'Employeur

M.,

(2) A été recruté (e) à compter du :

En qualité de :

(2) N'a pas été retenu (e) pour les raisons suivantes :
.....

(2) Veuillez me présenter d'autres candidats.

A : Le :

Le responsable de l'organisme employeur

Cachet



(1) Agence ayant établi le bulletin (2) rayer la mention inutile

Traité par :
Delivré par :

ANNEXE I

PRISE EN CHARGE DE LA NOUVEL RECRUE

Direction de l'Administration Générale

Tiaret le,

A Monsieur le

PRISE EN CHARGE DE NOUVEL RECRU

Monsieur ;

Nous avons l'honneur de vous demander de prendre en charge le nouvel
recru suivant :

Nom et prénom :

Poste de travail :

Date de recrutement :

Meilleures salutations.

Le Directeur de l'Administration Générale

Le Responsable de la Fonction

ANNEXE J

CONTRAT DE TRAVAIL CDI



TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY

Zone Industrielle Zaaroura 01 Tiaret – Algérie

Téléphone +213 0 46 22 05 01

Fax +213 0 46 02 22

CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE INDETERMINEE N°...../.....

Entre les soussignés,

LA SARL TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY par abréviation-TMC-dont le siège social est situé à la zone industrielle zaaroura 01 B.P 72 TIARET-Algérie, représente aux fins du présent contrat de travail par **son gérant ; Monsieur TAHKOUT MAHIEDDINE,**

D'une part

Et,

Monsieur :

Né(e) Le :.../.../.... À :

Demeurant :.....

Ci-après appelé « le contractant »

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

CHAPITRE 01 : OBJET ET DUREE DU CONTRAT

Article 1.

Le présent contrat de travail à durée indéterminée a pour objet de définir les conditions d'emploi et de rémunération conclues entre l'employeur et le contractant en conformité avec la législation, la réglementation et le règlement intérieur en vigueur sur les relations de travail de TMC.

Article 2.

Les deux parties conviennent que le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à temps plein et qui prend effet à compter du.../.../.... Au cours duquel le contractant exercera les fonctions de :.....

La rupture anticipée peut intervenir en cas de faute grave conformément à la législation du travail notamment la loi 90/11 du 21/04/1990

Article 3.

Les clauses du présent contrat peuvent faire l'objet d'une adaptation au cours de son exécution, à la demande d'une des parties.

Les modifications apportées font l'objet d'un avenant au contrat.

Le refus par l'employé d'effectuer des heures supplémentaires ou l'exécution des ordres de la hiérarchie constitue un motif valable de résiliation du présent contrat.

CHAPITRE 02 : LIEU ET CONDITION DE TRAVAIL

Article 4.

Le contractant exercera ses fonctions : au niveau de TMC et relèvera de la Direction de l'usine.

Elle, il accepte, si les nécessités de service l'exigent, la modification de son lieu de travail dans le cadre de la mobilité fonctionnelle au sein des unités du groupe TAHKOUT.

CHAPITRE 03 : PERIODE D'ESSAI

Article 5.

Le contractant est soumis à une période d'essai de six(06) mois qui précédera l'engagement définitif de sa titularisation.

Au cours de la période d'essai, chacune des parties peut dénoncer le présent contrat sans indemnité ni préavis.

Toute suspension de la relation de travail en conformité à la législation en vigueur durant la période d'essai entraînera une prolongation de celles-ci d'une durée égale à l'interruption.

CHAPITRE 04 : DROIT DU CONTRACTANT

Article 6.

La relation de travail du contractant est régie par la législation, la réglementation et le règlement intérieur en vigueur et les dispositions particulières du présent contrat.

En contrepartie de son travail, le contractant perçoit un salaire net mensuel de :.....

Une fiche de poste est annexée au présent contrat qui définit les tâches du salarié ainsi que sa hiérarchie.

Article 7.

Elle, il bénéficie des droits prévus en matière de sécurité sociale, de retraite, d'accidents de travail, de prestations sociales, d'hygiène et de sécurité conformément à la loi 90/11 du 21 avril 1990, le décret 96-208

CHAPITRE 05 : OBLIGATIONS DU CONTRACTANT

Article 8.

Le contractant est soumis aux obligations fixées par la législation (Art 7 de la loi 90/11), la réglementation, le règlement intérieur de TMC et les dispositions du présent contrat.

Monsieurs'engage à :

- Accomplir, au mieux de ses capacités, les obligations liées à son poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue l'améliorer l'organisation et la productivité ;
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction ;
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation ;
- Accepter les contrôles médicaux, internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou de contrôle d'assiduité ;
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.
- Ne pas avoir d'intérêt directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ;

- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par la hiérarchie ;
- Observer les obligations découlant du contrat de travail ;
- Maintenir le matériel mise à sa disposition dans un bon état lors de l'utilisation et de respecter son mode opératoire ;
- Respecter le port de la tenue vestimentaire ainsi que les horaires de travail.

Tout manquement par le contractant à l'un des engagements fixés par le présent article sera considéré comme manquement grave à ses obligations et entraînera la rupture de la relation de travail sans préavis ni indemnité.

CHAPITRE 06 : CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL

Article 9.

La rupture de la relation de travail intervient dans les cas prévus par la législation, la réglementation, le règlement intérieur de l'entreprise et les dispositions du présent contrat.

Dans le cas où le contractant manifeste la volonté de rompre la relation avec l'employeur, il doit présenter à ce dernier, sa démission par écrit et ne peut pas quitter son poste de travail qu'au terme de la période de préavis fixée à un (01) mois.

CHAPITRE 07 : DISPOSITION DIVERSES

Article 10.

Pour toutes dispositions non prévues par les présentes, les parties se référeront à celles reconnues aux travailleurs dans le cadre du règlement intérieur de l'entreprise, des règles et les procédures internes traitant des relations de travail.

Fait à Tiaret le .../.../....

Signature de **L'intéressée**

Le Gérant /TMC

Précédée de la mention « lu et approuvé »

ANNEXE K

FICHE DE SAISIE

TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY

Siège Social : Zone industrielle Zaaroura 01 Tiaret-Algérie

MATRICULE :

SECU :

CONTRAT :

V.M :

NOM :

PRENOM :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

ADRESSE :

FILIATION :

N° SECURITE SOCIALE :

N° TEL :

SITUATION DE FAMILLE :

NOMBRE D'ENFANTS :

P.C/C.N.I N°

DATE D'ENTREE :

AFFECTATION :

FONCTION :

DATE DE SORTIE :

MOTIF :