

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

Essai d'analyse de la politique de recrutement

Etude de cas : OOREDOO Algérie

Présenté par :

Encadreur :

M. Abdelouhab GUERROUAHEN

Dr. Abdenacer KHERRI

M. Fodil BRAHMI

Maitre de conférences à HEC d'Alger

**1^{ère} Promotion
Juin 2014**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème:

Essai d'analyse de la politique de recrutement

Etude de cas : OOREDOO Algérie

Présenté par :

M. Abdelouhab GUERROUAHEN

M. Fodil BRAHMI

Encadreur :

Dr. Abdenacer KHERRI

Maitre de conférences à HEC d'Alger

**1^{ère} Promotion
Juin 2014**

Résumé

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

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

Dans ce cadre que notre recherche a ciblé Ooredoo Algérie, en ayant comme objectif d'analyser la politique de recrutement et la contribution de cette dernière aux exigences de développement de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : Ooredoo Algérie accorde une très grande importance au recrutement, en instaurant un processus de recrutement adéquat qui permet d'attirer les meilleures compétences pour occuper un poste déterminé en vue de l'atteinte du même et unique but, qui est la réussite et la pérennité de l'entreprise. Cependant, il reste des éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement.

Mots clés : Ressources Humaines, Recrutement, Compétences, La politique de recrutement, Performance.

Abstract

In an environment where competition is fierce, the company must turn to its human resources, which is considered as the key of wealth creation and as an asset to differentiate it from its competition.

A company well aware of the importance of the working man must take care of its recruitment policy, a function which today is recognized as a tool for overall performance in order to attract the best skills to occupy a definite position.

From this framework that our research targeted Ooredoo Algeria, with the objective of analyze recruitment policy and that it contributes at exigency to the development and improvement of the performance of the company and realization of its aims.

We arrived at the following conclusion: Ooredoo Algeria attribute great importance to the recruitment, establishing a recruitment process appropriate that attracts the best skills for a particular post in order to achieve one single purpose, which is the success and sustainability of the company. However, there are still elements to develop and implement, despite the many efforts made in terms of recruitment.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Competence, Recruitment policy, Performance, Communication, Performance.

المخلص

مع الانتشار الكبير للشركات متعددة الجنسيات في العالم والتوسع الكبير الذي عرفته الأسواق، بالإضافة إلى التطور الدائم للاحتياجات وأيضا المنافسة الشديدة التي تتزايد يوما بعد يوم. هذه العوامل تجبر المؤسسة على إعطاء أهمية كبيرة لمواردها البشرية، هذه الأخيرة تعتبر أهم محرك لخلق الثروات وعنصر حيوي لتميز المؤسسة وهذا لمجابهة المنافسة .

المؤسسة التي تعي أهمية العنصر البشري في العمل، يجب عليها أن تأخذ سياسة التوظيف بعين الاعتبار، حيث تعتبر هذه الوظيفة في وقتنا الحالي أداة لجذب أفضل الكفاءات وتوظيفها بشكل دقيق.

في هذا السياق ومناجل تحليل سياسة التوظيف ومساهمتها في تطوير الشركة وتحقيقها للأهداف المسطرة، قمنا باختيار شركة Ooredoo الجزائر كمحل دراسة.

بعد الدراسة وصلنا إلى الاستنتاج التالي:

"Ooredoo" الجزائر تعطي أهمية بالغة لعملية التوظيف، حيث قامت بوضع آليات توظيف ملائمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا من أجل تحقيق أهم هدف وهو النجاح والبقاء. وبالرغم من الجهود المبذولة، لا تزال هناك عناصر تحتاج للتطوير.

الكلمات الجوهرية: الموارد البشرية، التوظيف، الكفاءات، سياسة التوظيف، الأداء.

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu qui nous a donné la force et la volonté d'effectuer ce travail.

L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui nous a offert l'opportunité d'un stage pratique pour l'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option gestion des ressources humaines.

Ooredoo Algérie, l'entreprise qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage pratique ;

*Et plus particulièrement, **Mme GALLOUZE**, Chef de service recrutement d'Ooredoo Algérie ;*

***Mme SELLALI** Spécialiste senior formation d'Ooredoo Algérie ;*

***M. MARZOUK** Spécialiste senior stratégie d'Ooredoo Algérie.*

*Notre encadreur, **M. KHERRI**, qui nous a assisté et accordé toute son attention tout au long de notre travail.*

Sans oublier nos proches, famille et amis, qui nous ont soutenus et encouragés durant notre travail.

Liste des tableaux

Chapitre 1 :

| | |
|--|----|
| Tableau 1-1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaine..... | 08 |
| Tableau 1-2 : Fonction ressources humaines à travers le temps..... | 09 |
| Tableau 1-3 : Les approches adoptées par les entreprises multinationales et leur influence sur les activités de gestion des ressources humaines dans les filiales..... | 26 |
| Tableau 1-4 : Les trois étapes d'évolution de la GIRH..... | 27 |

Chapitre 2 :

| | |
|---|----|
| Tableau 2-1 : Avantages et inconvénients des outils web 2.0 de recrutement..... | 43 |
| Tableau 2-2 : Le processus de recrutement..... | 47 |
| Tableau 2-3 : Les différentes façons de la conduite d'entretien..... | 52 |
| Tableau 2-4 : Les différentes formes de l'entretien..... | 52 |
| Tableau 2-5 : Caractéristiques de la démarche d'audit..... | 60 |

Chapitre 3 :

| | |
|--|----|
| Tableau 3-1 : Evolution des parts de marché en nombre d'abonnés pour la période (2009-2012)..... | 68 |
| Tableau 3-2 : Le processus de recrutement d'Ooredoo Algérie..... | 88 |

Chapitre 4 :

| | |
|---|-----|
| Tableau 4-1 : Sexe..... | 101 |
| Tableau 4-2 : Age..... | 101 |
| Tableau 4-3 : Catégories socioprofessionnelle..... | 102 |
| Tableau 4-4 : Ancienneté..... | 102 |
| Tableau 4-5 : Niveau d'instruction..... | 103 |
| Tableau 4-6 : Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise Ooredoo Algérie ? | 103 |
| Tableau 4-7 : Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ? | 104 |
| Tableau 4-8 : Si par le recrutement interne, comment ? | 104 |
| Tableau 4-9 : Si par le recrutement externe comment ? | 104 |
| Tableau 4-10 : Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ? (Du dépôt de candidature jusqu'à la prise de fonction) | 105 |
| Tableau 4-11: Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ? | 106 |
| Tableau 4-12: Si l'entretien ou test, comment vous les avez-trouvé ? | 106 |
| Tableau 4-13 : Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ?.. | 107 |
| Tableau 4-14 : Comment se sont déroulés les préparatifs de votre prés-intégration ? | 107 |
| Tableau 4-15 : Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ? | 108 |
| Tableau 4-16 : Avez-vous effectué une période d'essai ? | 108 |
| Tableau 4-17 : Quel sont les mesures mise en place pour faciliter votre intégration ? | 109 |
| Tableau 4-18 : Comment avez-vous trouvé votre intégration ?..... | 109 |
| Tableau 4-19 : Comment trouvez-vous votre charge de travail ? | 110 |
| Tableau 4-20 : Si très chargé ou chargé, l'avez-vous communiqué à votre supérieure ? | 110 |
| Tableau 4-21 : Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ? | 111 |

Liste des figures

Chapitre 1 :

| | |
|---|----|
| Figure 1-1 : Les missions (d'après Ulrich)..... | 12 |
| Figure 1-2 : Les enjeux internationaux de la GRH..... | 32 |

Chapitre 3 :

| | |
|---|----|
| Figure 2-1 : Les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie. | 67 |
| Figure 2-2 : Évolution de l'identité visuelle..... | 71 |
| Figure 2-3 : Organigramme de WTA..... | 76 |
| Figure 2-4 : Organigramme de la Direction Ressources Humaines..... | 85 |

Chapitre 4 :

| | |
|---|-----|
| Figure 4-1 : Répartition par sexe..... | 101 |
| Figure 4-2 : Répartition par âge..... | 101 |
| Figure 4-3 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle..... | 102 |
| Figure 4-4 : Répartition par ancienneté..... | 102 |
| Figure 4-5 : Répartition par niveau d'instruction..... | 103 |
| Figure 4-6 : Répartition par le choix de l'entreprise Ooredoo Algérie..... | 103 |
| Figure 4-7 : Répartition par canal de recrutement..... | 104 |
| Figure 4-8 : Si par le recrutement interne/externe, Comment ?..... | 104 |
| Figure 4-9 : La durée du processus de recrutement (affection au dernier poste)..... | 105 |
| Figure 4-10 : Les moyens de sélection..... | 106 |
| Figure 4-11 : Le degré de difficultés des tests et entretiens..... | 106 |
| Figure 4-12 : La communication entre les recrues et leur recruteur..... | 107 |
| Figure 4-13 : Le déroulement des préparatifs de pré-intégration. | 107 |
| Figure 4-14 : La nature de votre contrat de travail. | 108 |
| Figure 4-15 : Période d'essai..... | 108 |
| Figure 4-16 : Les outils d'intégration. | 109 |
| Figure 4-17 : Le niveau d'intégration..... | 109 |
| Figure 4-18 : La charge de travail..... | 110 |
| Figure 4-19 : La communication de la charge au supérieur hiérarchique..... | 110 |
| Figure 4-20 : Le sentiment des recrues face au recrutement. | 111 |

Liste des abréviations

- AAA** : Association américain de comptabilité.
- ANEM** : Agence nationale d'emploi.
- APEC** : Association pour l'emploi des cadres.
- ARPT** : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.
- BTS** : Brevet de technicien supérieur
- CDD** : Contrat à durée déterminé.
- CDI** : Contrat à durée indéterminé.
- CV** : Curriculum vitae.
- DRH** : Direction des ressources humaines.
- ESG** : Executive steering group
- GIRH** : Gestion internationale des ressources humaines.
- GP** : Gestion de personnel.
- GPEC** : Gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence.
- GPRH** : Gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- GPRS et EDGE** : Le General Packet Radio Service ET Enhanced Data Rates for GSM Evolution.
- GRH** : Gestion des ressources humaines.
- GSM** : Global Système for Mobile Communications.
- HSPA+** : High Speed Packet Access.
- IBM** : International Business Machines
- K1PCO** : Koweït Projects Compagny.
- QTEL** : Qatar Telecom.
- RH** : Ressource humaines.
- RI** : Relations industrielles.
- SGRH** : Système de gestion ressources humaines.
- SIRH** : Système information ressources humaines.
- SP** : Service personnel.
- WTA** : Wataniya Télécom Algérie.
- 2G** : Deuxième génération.
- 3G** : Troisième génération.

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines..... | 05 |
| Section 01 : Définition, historique et objectif de la GRH..... | 07 |
| Section 02 : Les activités principales de la GRH..... | 16 |
| Section 03 : L'internationalisation de la gestion des ressources humaines..... | 25 |
| Chapitre 02 : Le recrutement, accueil et intégration du personnel..... | 35 |
| Section 01 : Notion sur le recrutement..... | 37 |
| Section 02 : Le processus de recrutement..... | 47 |
| Section 03 : L'audit de recrutement..... | 56 |
| Chapitre 03 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie..... | 66 |
| Section01 : La présentation générale d'Ooredoo Algérie..... | 67 |
| Section02 : La direction des ressources humaines d'Ooredoo Algérie..... | 78 |
| Section03 : La politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie..... | 86 |
| Chapitre 04 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie..... | 94 |
| Section 01 : La présentation de la méthodologie de l'enquête..... | 95 |
| Section 02 : La présentation des résultats..... | 101 |
| Section 03 : Synthèses et suggestions..... | 112 |
| Conclusion générale..... | 115 |



Introduction générale

Introduction générale :

Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité.

Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

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

Parmi ces activités, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de GRH à permettre l'acquisition des ressources humaines.

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la pérennité d'Ooredoo, il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible par rapport au poste à promouvoir afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

Le maintien de la dynamique et de la performance de l'entreprise dépend de la capacité à intégrer un personnel en adéquation avec les objectifs assignés est devenue la base de la réussite du projet de l'entreprise.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

« Essai d'analyse de la politique de recrutement cas : Ooredoo Algérie ».

A l'ère de la libéralisation des marchés, Ooredoo Algérie est l'une des multinationales ayant essayé d'assurer sa croissance et de maintenir ses employés dans les circonstances où le marché de l'emploi est très attractif. En effet, cette entreprise mobilise de grands efforts vers le développement et l'actualisation de son système de management, c'est pourquoi notre choix s'est porté sur Ooredoo Algérie.

Pour bien mener notre étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

« Est-ce que la politique de recrutement adoptée par Ooredoo Algérie est favorable à l'atteinte de ses objectifs ? »

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Comment la politique de recrutement contribue-t-elle aux besoins et aux exigences du développement de l'entreprise ?
- Quelle est la place du recrutement dans la fonction ressources humaines au sein d'Ooredoo Algérie ?

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

H 1 : La politique de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise.

H 2 : Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de l'entreprise Ooredoo Algérie.

L'objectif de notre travail est d'analyser la politique de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- Nos principales préoccupations sur l'étude de cette problématique se justifient davantage par l'importance du recrutement dans une multinationale dont le personnel est majoritairement algérien.
- L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans.
- Aujourd'hui Le processus de recrutement joue un rôle stratégique de l'entreprise moderne.
- Le recrutement est le moteur d'alimentation de la culture de toute organisation.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs.

Dans le but de répondre à notre problématique autour du recrutement des ressources humaines l'entreprise, nous avons jugé utile de partager notre travail en quatre chapitres structurés comme suit :

- Le premier chapitre évoque les concepts qui nous semblent importants concernant le management des ressources humaines et notamment ses différentes activités, ainsi que l'internationalisation de la GRH.
- Le deuxième chapitre est consacré à la fonction recrutement, nous allons débiter par des concepts généraux sur le recrutement, en suite nous avons repris les sources et le processus de recrutement, enfin nous avons touché l'audit de recrutement.
- Le troisième chapitre nous avons présenté l'organisme d'accueil « Ooredoo Algérie » et ses pratiques du recrutement.
- Le quatrième chapitre est consacré à une étude analytique du processus de recrutement d'Ooredoo Algérie à l'aide d'un questionnaire et également la présentation de l'analyse et l'interprétation des résultats. et enfin, une synthèse générale sur notre étude de cas.

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 1: Définition, historique et objectif de la GRH.

Section 2: Les activités principales de la GRH.

**Section 3: L'internationalisation de la gestion des ressources
humaines.**

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21^e siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus, les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction personnel et à sa transformation en fonction ressources humaines, à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle. La crise a fait ressortir l'importance de la fonction RH. Après la crise, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections dans la première section ; nous aborderons la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution. La deuxième section ; sera consacrée aux activités principales de la gestion des ressources humaine. Et enfin dans la troisième section ; nous énumérerons l'internationalisation de la gestion des ressources humaines.

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH

Aujourd'hui nous parlons de changements et de mutations que connaît le monde des affaires et des entreprises, c'est de mettre en valeur le potentiel humain.

Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines:

La fonction « Ressources Humaines » est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing. Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations.

1.1.1 Les Définitions de la GRH:

Il existe plusieurs définitions :

« La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »¹

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »²

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »³.

¹SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI, et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition Debock Université, Bruxelles, 2001, P.10

²http://www.CERCLERH.com.03/12/2013_00:15

³CADIN Loïc et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000, P. 04

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation...etc.

1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel :

Selon Mary GREEN MINER et John B.MINER : La gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »¹.

Tableau N° 01 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.

| | Gestion du personnel | Gestion des RH |
|-----------------------------------|---|--|
| Temps et planification | <i>Court terme</i> | <i>Long terme</i> |
| Contrat psychologique | <i>Obéissance</i> | <i>Implication</i> |
| Système de contrôle | <i>Externes</i> | <i>Auto-contrôle</i> |
| Relation avec les employés | <i>Pluraliste</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Collectives</i> ➤ <i>Confiance faible</i> | <i>Unitaire</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Individuelles</i> ➤ <i>Confiance élevée</i> |
| Structures préférées | <i>Bureaucratique / mécanique</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Centralisées</i> ➤ <i>Définitions formelles des rôles</i> | <i>Organique</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Décentralisées</i> ➤ <i>Rôles flexibles</i> |
| Rôles | <i>Spécialistes / professionnels</i> | <i>Largement intégré dans le « line management »</i> |
| Critères d'évaluation | <i>Minimisation des coûts</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Homme = coût qu'il faut minimiser</i> | <i>Utilisation maximum</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Homme = ressource à développer</i> |

Source : KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, *Impact de la formation sur les ressources humaines*. Cas : SONATRACH, INC, 2006, P.05

¹SEKIOU (L) : *La gestion du personnel*, édition d'organisation, paris, 1986, P.12

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :

1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines : Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19^{ème} siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle.

Tableau N°02 : Fonction ressources humaines à travers le temps

| Étapes | Evaluation |
|-----------|---|
| 1850-1900 | <ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction personnelle ; • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ; • Centralisation des tâches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle. |
| 1900-1940 | <ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ; • Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ; • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo. |
| 1940-1960 | <ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ; • Croissance du syndicalisme de masse ; • Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ; • Développement des associations de professionnelle en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux. |
| 1960-1980 | <ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'informatique et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ; • Influence de l'approche systématique. |
| 1980-1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité,... etc. |
| 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH. |

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

1.2.2 Les modèles de la GRH :

Il existe plusieurs modèles¹ :

- **Modèle traditionnel :**

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur **l'efficacité** et la **prédictibilité**. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des humaines.

- **Le modèle des relations humaines :**

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion **d'équité**, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

- **Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :**

Le personnel est considéré comme une **ressource pour l'organisation**, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et d'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

- **Le modèle de la gestion stratégique :**

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

¹ LETHIELEUX Laetitia : *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, édition Gualino, Paris, 2013, PP.18 à 19

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

1.3 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

- Parmi les caractéristiques de GRH¹ :

1.3.1 Fonction stratégique : Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

1.3.2 Fonction partagée : La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...). exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

1.3.3 Fonction innovante : La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un outil pour accompagner ces mutations.

1.3.4 Gestion individuelle et collective : La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

1.3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs : La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salarié nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

1.3.6 Gestion à court terme et long terme : Le fonctionnement d'une organisation fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur la court ou le long terme. Les

¹LETHIELEUX Laetitia, Op.cit., PP. 26 à 27

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

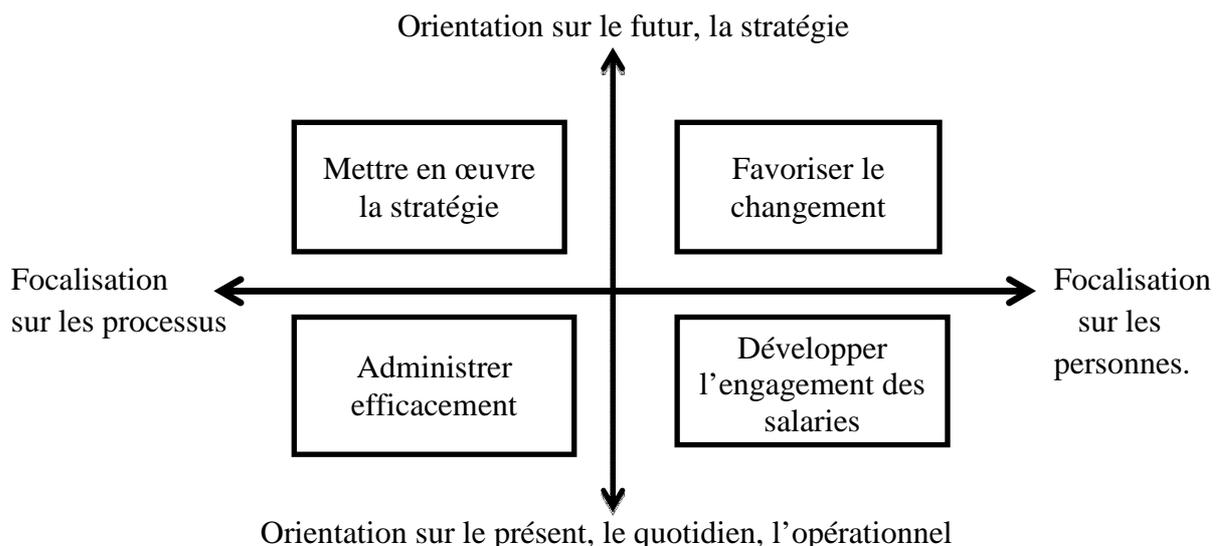
politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humain importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

1.3.7 Gestion formelle et informelle : Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique directs permettant aux individus d'accéder aux informations).

1.3.8 Gardienne des valeurs culturelles : La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveau arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles à pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

1.4 Les quatre missions de GRH : Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axe : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 01).

Figure N°01 : Les missions (d'après Ulrich).



Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions¹:

- 1.4.1 Administrer efficacement :** Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.
- 1.4.2 Favoriser le changement :** Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.
- 1.4.3 Être un agent du changement :** Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

¹PERETTI J-M, Op.cit, PP. 32 à 33

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

1.4.4 Être un partenaire stratégique : C'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». La DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

1.5 Les objectifs de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsqu'ils sont définis et maintenus dans un état d'équilibre.

Dans l'ouvrage « La gestion des ressources humaines », de Marcel COTE, il a résumé les objectifs de la fonction ressources humaines en trois catégories ¹;

- A. Les objectifs économiques ;
- B. Les objectifs humains et sociaux ;
- C. Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.

1.5.1 Les objectifs économiques :

Du point économique, l'objectif est l'utilisation la plus optimale et rationnelle des ressources et les moyens de l'entreprise, afin d'accroître les résultats financiers. Cependant, ceci n'est réalisable que si la fonction permet :

- 1) - L'utilisation la plus rationnelle des habiletés et des aptitudes de chacun de ses membres ;
- 2) - La répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs ;
- 3) - L'affectation de chaque individu fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pourvoir ;
- 4) - La réduction des coûts sociaux qui sont considérés comme des coûts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail ;
- 5) - L'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation.

¹ COTE (M) , *La gestion des ressources humaines*, édition Gerin, Canada, 1975, p.06

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

1.5.2 Les objectifs humains et sociaux :

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec. Comme la démontre la plupart des études psychosociologiques sur la nécessité de prise en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologique, de sécurité, d'estime, d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

1.5.3 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :

La performance est l'un des objectifs majeur que l'entreprise souhaite à atteindre. Donc pour chaque firme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines le développement des éléments suivants :

- 1)-L'actualisation des reconnaissances et le savoir- faire de son personnel ;
- 2)-L'apprentissage de nouvelles technologies ;
- 3)-Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé ;

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci- dessus ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation internes ;
- Des actions formation externes ;
- Les recyclages ;
- Des séminaires .

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 2 : Les activités principales de la GRH

La gestion des ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance et la performance des ressources humaines.

2.1 L'acquisition du personnel :

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

2.1.1 La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaire, et cela au moment où elle en a besoin.

2.1.1.1 Définition :

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »¹.

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH :

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de² :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

¹ SEKIOU (L), et autres : Op.cit., P.70

² SABA Tania et L.DOLAN Simon : *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 5^e édition Pearson, Canada, 2013, P.137

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

2.1.1.3 L'importance de la GPRH :

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise.

La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité éthique), les lois adoptés dans le domaine de travail et enfin l'expansion des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- Déterminer les méthodes de recrutement, des programmes de formations, des systèmes de rémunérations et des avantages sociaux.

2.1.2 Le recrutement :

2.1.2.1 Définition :

Le processus de recrutement peut être défini comme étant : « toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à pourvoir jusqu'à l'accueil du nouveau salarié »¹.

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

2.1.2.2 L'importance de recrutement :

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies.

C'est à travers le recrutement, par exemple que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

L'étude sur le recrutement se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

¹ SAGE Renee et BRISSON Dominique : *Les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises*, éditions liaisons, Paris, 2001, P.22

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

2.2 La stimulation des ressources humaines :

2.2.1 La rémunération :

La rémunération de puis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des couts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

2.2.1.1 Définition :

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation»¹.

2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération:

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation² :

- a. **L'équité** : Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération» au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.
- b. **La compétitivité** : Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- c. **La flexibilité** : Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.
- d. **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doive répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à

¹L.DOLAN Simon, et autres , *La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'organisation, paris, 2002, P.384

²THEVENET Maurice et autres , *Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012, P.213

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion et une source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses objectifs de développement à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure le capital humain est-il coût ou investissement ?
- Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Fidéliser;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :

1) Le salaire de base :

Le montant verse aux salaires calculés sur base du classement des postes organisationnels, fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.

2) Les heures supplémentaires :

Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.

3) Les primes :

Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif).

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Avantages supplémentaires :

- Des avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel (installations sportives).
- Avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logement).
- Avantages sociaux (couverture du risque malade, congés supplémentaires).

2.2.2 L'évaluation de la performance :

2.2.2.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »¹.

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...)

2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance:

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines².

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- Identifier la formation à acquérir.

¹ SEKIOU et autre , Op.cit. P 304

²MAURICE Thévenet, et autres, Op.cit., P.118

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- Etre en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
- Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance :

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines.
- C'est un moment crucial de communication en entreprise.

2.3 Le développement des ressources humaines :

2.3.1 La formation :

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

2.3.1.1 Définition :

Selon LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹

¹¹ LOUART Pierre : *Gestion des ressources humaines*, édition Eyralles, Paris, 1994. P.130

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

2.3.1.2 Les objectifs de la formation:

Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel peuvent être cités comme suit:

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

2.3.1.3 L'importance de la formation :

La formation à une grande importance car elle est :

- ✓ Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- ✓ Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- ✓ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

2.3.2 La gestion de carrières :

2.3.2.1 Définitions:

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**". Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

➤ La carrière:

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »¹

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnelles. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

➤ Gestion de carrière :

C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.²

2.3.2.2 L'importance de la gestion des carrières :

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

¹SABA Tania et L.DOLAN Simon, Op.cit., P.341

² PERETTI J-M, *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Vuibert, France 1998, P. 239

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

2.3.2.3 Les objectifs de la gestion des carrières :

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnel .Elle permet d'attendre les objectifs suivants¹ :

- Améliorer les flexibilités humaines de l'entreprise.
- Développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions.
- Diminuer des coûts de recrutement.
- Réduire le roulement du personnel.
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines.
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

En plus de ces principales activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise.

¹ SEKIOU (L) et autres : Op.cit., P.367

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 3 : L'internationalisation de la gestion des ressources humaines :

Dans cette section, nous expliquons le phénomène d'internationalisation des entreprises, les étapes que doivent franchir les entreprises multinationales et les stratégies qui s'imposent à elles.

3.1 Entreprise multinationale :

3.1.1 Définition :

Une entreprise multinationale est une entreprise, de grande taille, qui est implantée à l'étranger par le biais de filiales, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale. Elle exerce ses activités dans plusieurs zones géographiques, mais avec un seul centre ou un centre principal de décision. Les décisions d'une entreprise multinationale reposent principalement sur des critères d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits¹.

3.1.2 Les étapes de l'évolution des entreprises multinationales :

Une fois qu'elle a pris la décision de se déployer sur les marchés internationaux, l'organisation peut entreprendre de nombreuses démarches. La transformation d'une organisation nationale en organisation multinationale comporte généralement les étapes suivantes² :

a. Première étape: L'exportation des biens ou des services

Dans cette première étape, l'organisation explore le marché avec prudence. On confie la responsabilité du produit à un intermédiaire, par exemple à un exportateur ou à un distributeur étranger. Les organisations peuvent également décider de faire distribuer leurs produits par une entreprise installée dans la région où on compte avoir des activités commerciales pour observer la réaction des consommateurs aux produits et aux services. Généralement, la dernière phase de cette étape fait intervenir la mise sur pied d'un service des exportations dont le personnel supervise les activités à partir du siège social.

b. Deuxième étape : La création de filiales à l'étranger

À cette étape, on met sur pied des filiales sur les marchés étrangers. L'organisation décide alors si le personnel de ces filiales doit être formé de ressortissants du pays de la société mère ou de ceux des pays hôtes. Cette décision dépend de la connaissance que la société mère peut avoir du marché étranger et de la sensibilité dont elle témoigne envers les besoins du pays hôte, des problèmes liés aux différences de langue, ainsi que de questions

¹<http://www.trader-finance.fr>, 20/04/2014, 20 :00

²SABA Tania et L.DOLAN Simon, Op.cit., P.686

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

d'ordre juridique, politique et social.

c. Troisième étape : La division internationale

À cette étape, on passe de la commercialisation d'un produit à l'étranger à la production de ce bien dans le pays étranger. On crée ensuite au sein de l'entreprise une division internationale regroupant toutes les activités internationales, qui seront gérées par des cadres supérieurs travaillant au siège social. Si elle poursuit ses activités dans plus d'un pays, l'organisation tend à employer des ressortissants des pays d'origine parce qu'elle peut de cette façon exercer une meilleure emprise sur ses activités.

d. Quatrième étape : La mondialisation du produit la création de la division régionale

L'entreprise aborde cette étape lorsque l'envergure de ses activités internationales l'oblige à se doter d'une structure plus complexe. On crée des unités de production, de recherche et développement ainsi que des sièges sociaux régionaux dans les continents et les régions géographiques où l'organisation est implantée ou compte étendre le champ de ses activités. Les entreprises multinationales recourent aux gestionnaires du siège social et aux employés du pays hôte pour influencer les décisions relatives à la normalisation et à la diversification des produits. La maîtrise des activités sur le plan local doit parfois être plus forte a causé des différences regardant les marchés, les besoins des consommateurs, la culture, ou encore en raison de l'existence de problèmes juridiques particuliers. Il arrive souvent que des décisions importantes continuent à relever du siège social. L'organisation des ressources humaines se transforme parce que bien des fonctions exercées auparavant par le siège social sont confiées aux filiales, au fur et à mesure que celles-ci s'adaptent aux exigences propres au pays hôte.

3.1.3 Les différentes approches adoptées par les multinationales :

Tableau N°03 : Les approches adoptées par les entreprises multinationales et leur influence sur les activités de gestion des ressources humaines dans les filiales :

| | Approche ethnocentrique | Approche polycentrique | Approche géocentrique |
|---|--|-------------------------------|--|
| Structure de l'organisation | Complexe au siège social, simple dans les filiales | Diversité et décentralisée | Plus complexe et plus interdépendante que les autres |
| Autorité exercée par Le siège social | Totale | Relativement faible | Collaboration avec les filiales |
| Evaluation et contrôle | Selon les critères établis par le siège social | Déterminés localement | En fonction des normes universelles et locales |
| Rémunération et | Elèves au siège social, faibles dans | Très variés dans les filiales | Cadres locaux et internationaux rémunérés |

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

| | | | |
|--|---|---|---|
| Incitatifs financiers | les filiales | | en fonction de l'atteinte des objectifs |
| Communication et flux d'information | Fort volume allant du siège social vers les filiales | Faible volume, aussi bien en provenance du siège social que vers le siège social à partir | Fort volume circulant entre le siège social et les filiales, de même qu'entre les dirigeants des filiales |
| Statut de l'entreprise | Selon la nationalité du propriétaire ou selon l'emplacement du siège social | Selon la nationalité du pays d'accueil | International, mais accent mis sur les intérêts du pays d'accueil |
| Renouvellement des effectifs | Recrutement et formation des employés du siège social pour occuper des postes dans le monde | Formation d'employés locaux pour occuper des postes dans leur pays | Recherche de candidats talentueux dans le monde pour occuper des postes dans le monde |

Source : SABA Tania et L.DOLAN Simon, Op.cit., P.697

3.2 Gestion international des ressources humaines :

3.2.1 Tableau n°04 : Les trois étapes d'évolution de la GIRH

| Période | Évolution de la GIRH |
|---------------------|---|
| Jusqu'en1970 | Pas de service de GIRH structuré au sein des entreprises, gestion des expatriés au cas par cas avec des pratiques non rationalisées. |
| Années1980 | Prise en compte de la dimension internationale au sein des RH: DRH zones. Rationalisation des pratiques d'expatriation (mise en place de procédure standard). |
| Depuis1990 | Définition d'une stratégie mondiale de GRH (la fonction RH comme facilitateur du changement). Création de services dédiés à la GIRH et de postes d'experts (gestion de mobilité internationale, chargé d'études en rémunération, contrôleur de gestion sociale...) Rationalisation et transparence des packages d'expatriés avec des outils d'aide à la décision. |

Source : BARABEL Michel et autre : *La gestion internationale des ressources humaines*, 2ème édition, Dunod, 2011, P.32

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

3.2.2 Les défis de la GIRH dans les entreprises internationales:

- Parmi les défis de GIRH a l'international¹ :

3.2.2.1 Gérer la complexité interculturelle :

Avec la mondialisation, les entreprises désormais organisées sur un plan international sont confrontées au problème de la coexistence de cultures nationales et de cultures de gestion différenciées selon les sites, les pays et les acteurs. L'expérience des expatriés, les manières différentes de valoriser et de récompenser la prise de risques, les conflits culturels entre dominants et dominés apparaissent avec la multiplication des fusions acquisitions, et des rachats d'entreprise. La culture devient un enjeu et un atout stratégique entre les acteurs d'origine, de parcours et de métiers différents. L'omniprésence du fait culturel transmis, appris, prescrit, dans les rapports de travail signifie que leur organisation fait partie intégrante des priorités des entreprises.

Le taux d'échecs élevé des coopérations et fusions internationales montre que l'intégration des entreprises à l'échelle mondiale n'est pas facile. Les problèmes d'origine interculturelle deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans bien des cas car les malentendus sont source de perte, tant sur le plan de la gestion des ressources engagées, qui perdent leurs facultés et leurs compétences, que sur le plan des résultats attendus, qui ne peuvent se réaliser faute de compréhension. Le besoin d'une approche interculturelle du management est apparu en même temps que l'émergence des organisations de type matriciel qui ont-elles mêmes induit la mise en place de structures dites verticales au niveau mondial. Les entreprises multinationales s'organisaient le plus souvent selon un modèle géographique avec des filiales implantées localement. La gestion du personnel d'une usine relevait de la direction du pays, mais souvent les décisions relatives aux volumes de production, aux investissements et à l'innovation étaient prises à l'échelon européen ou mondial.

C'est pour cette raison que la recherche en management interculturel étudie les comportements spécifiques dans les entreprises en considérant les facteurs d'influence d'origine culturelle, afin d'anticiper d'éventuels dysfonctionnements et de faciliter une coopération avenir. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité, souvent à distance, sont probablement des compétences-clés à acquérir pour l'encadrement de demain. Dans ce contexte, le défi de la GRH est de créer un cadre au sein duquel les qualités culturelles et individuelles des membres soient combinées afin de mieux gérer la complexité. La gestion de la diversité est devenue un facteur stratégique pour favoriser la cohésion de l'organisation et les synergies entre des activités réparties à l'échelle mondiale.

¹ FRIEDMAN Florence et autre : *Mémoire Les défis de la GRH face aux mutations des entreprises à l'international*, 2005, P.32 à 38

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

a) Internationalisation et relativité du management :

Le management est confronté à la dimension collective et culturelle des entreprises. Celle-ci est liée à leur histoire, à leurs modes spécifiques de travail en équipe et constitue leur identité. Cette dimension collective s'est développée dans un contexte, un pays, avec ses propres traditions.

Les fonctions managériales telles que la définition des objectifs, la planification, la communication, le leadership, les modes de contrôle de la réalisation, etc. semblent à priori universellement exécutables. Cependant, leur hétérogénéité se manifeste nettement à travers leur mode d'exécution dans des contextes internationaux. Car si l'objectif visé peut bien être considéré comme universel, une forte relativité culturelle se manifeste au niveau de l'exécution. Structures organisationnelles, modes de communication, conception du temps, phases de planification et de réalisation, ou méthodes de direction sont fortement liés à la culture et ne peuvent être transposés tels quels dans d'autres pays.

Il en résulte qu'il n'existe aucun modèle de gestion universel car les techniques de management ne traduisent souvent que des problématiques propres à une partie du monde (exemple du modèle Anglo-Saxon). Selon la culture d'origine, les postulats fondamentaux des hommes concernant le temps, l'information, la communication ou la hiérarchie peuvent diverger sensiblement et, par conséquent, influencer le management. Dès le moment où le management rencontre des cultures différentes, il est en situation de devenir interculturel. Des situations de management interculturel peuvent se rencontrer à l'intérieur d'un même pays ou au sein d'une même entreprise. Elles sont presque toujours présentes dans le cas des entreprises multinationales, si les stratégies de ces entreprises s'appuient sur un modèle unique émanant du quartier général, elles risquent fort de rencontrer de sérieuses résistances culturelles.

b) Prise en compte de la pluralité culturelle :

Le mot culture, est dérivé du mot culte, qui désignait à l'origine un hommage rendu. Il fut ensuite appliqué au travail du sol, puis étendu au développement et au raffinement des manières. Tout en conservant ces définitions, il désigne aussi dans l'environnement social, un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés par des individus et des groupes fondant leurs acquis sur des perceptions inconscientes et profondes.

Définit la culture comme un ensemble de comportements, savoirs, savoir-faire d'un groupe humain ou d'une société donnée, ces activités étant acquises par un processus d'apprentissage, et transmises à l'ensemble de ses membres.

Bollinger et Hofstede (1987) ont étudié les différences dans les comportements de travail auprès de 116 000 employés d'une multinationale américaine (en l'occurrence IBM) œuvrant dans plus de 40 pays.

Ils ont déterminé quatre dimensions dans les cultures nationales, soit :

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

- ✓ **La distance hiérarchique** qui représente le degré de tolérance d'une société à l'égard d'une répartition inégale ou hiérarchisée du pouvoir au sein des organisations de travail.
- ✓ **La maîtrise de l'incertitude** qui correspond au degré auquel la société perçoit les situations mouvantes et ambiguës comme étant menaçantes et devant être maîtrisées.
- ✓ **L'individualisme opposé au collectivisme** qui indique le degré de préférence, entre l'individu et le groupe, en tant que ressource qu'une société choisit pour régler les conflits professionnels et sociaux.
- ✓ **la masculinité opposée à la féminité** qui détermine le degré de prise en considération par une société des critères dits "masculins", tels que la compétition, l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité, comme valeurs dominantes, par comparaison avec les critères dits "féminins", tels que la solidarité, l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et de l'empressement.

3.2.2.2 Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international :

Selon Vladimir PUCIK la plupart des entreprises internationales se doivent de relever le défi consistant à acquérir et à soutenir les capacités organisationnelles pour gérer les opérations internationales. Si elles veulent atteindre cet objectif, il leur faut changer le processus cognitif que les managers utilisent pour analyser les problèmes reliés aux affaires.

Le manager qui possède une mentalité internationale attache beaucoup de valeur au partage de l'information, du savoir et de l'expérience à travers les frontières nationales, fonctionnelles et organisationnelles. Il cherche à atteindre un équilibre entre les priorités des pays, des organisations et des fonctions qui sont en compétition et qui émergent dans le processus de gestion internationale. Ces attitudes sont souvent décrites comme caractéristiques de la mentalité internationale. Même s'il apparaît évident que les entreprises internationales auront de plus en plus besoin de managers dotés d'une mentalité internationale, il n'est pas facile de traduire cette vision en une réalité opérationnelle. Or, une mentalité internationale n'est pas une caractéristique innée, elle s'acquiert avec les expériences de travail.

C'est à la fois la responsabilité des dirigeants et des professionnels des ressources humaines que de convenir de la nécessité d'avoir des managers internationaux.

L'entreprise devra-t-elle veiller elle-même à assurer le développement de compétences internationales ? Ne vaut-il pas mieux effectuer le recrutement de ces talents sur le marché du travail ? Il va sans dire que le développement des employés dotés d'un tel potentiel sera bénéfique en raison de leur connaissance des activités et de l'organisation.

Le recrutement externe permettra de repérer des personnes dotées de compétences internationales, sans prendre le risque d'investir dans le développement des compétences des

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

ressources humaines. Si les talents internationaux sont si critiques pour les futurs leaders, dans quelle mesure la sélection des employés effectuée au début de leur carrière devra-t-elle tenir compte de leur capacité à acquérir des compétences pour travailler sur la scène internationale et de leur prédisposition à accepter des affectations à l'étranger ?

En outre, si l'acquisition d'une mentalité internationale représente une caractéristique-clé des leaders de l'avenir, l'une des principales tâches organisationnelles devra être de créer un environnement propice à l'éclosion de ce type de mentalité.

La formation au leadership international devra mettre l'accent sur la création d'occasions permettant aux employés d'acquérir des compétences en matière de leadership. Le programme devra donc favoriser les affectations à l'étranger, les assignations à des équipes multiculturelles et à des équipes de projets.

Qui sont les employés que l'on désignera comme les leaders internationaux de demain ?

Les moyens propres à faciliter l'apparition d'un leadership international seront-ils accessibles à tous les employés œuvrant dans les entreprises internationales ? Les employés travaillant au sein de certaines régions ou certaines unités seront-ils privilégiés aux dépens des autres ?

Il est important de noter que la formation en matière de leadership international devra également être accessible aux employés pouvant montrer qu'ils possèdent un certain potentiel dans ce domaine, indépendamment de leur pays d'origine ou de leur lieu d'affectation. Il est probable que peu d'entreprises aient réussi à relever un tel défi en incluant parmi les hauts dirigeants des représentants de plusieurs régions du monde.

3.2.2.3 Encourager l'apprentissage organisationnel :

En matière d'organisation, la diversité culturelle semble constituer un frein ou une contrainte plutôt qu'une opportunité. Dès lors, on considère que les démarches visant à uniformiser les structures sont guidées par le souci de réduire l'incertitude liée à la diversité et à la distance culturelle.

Dans ce domaine qui couvre notamment les multiples relations entre les sociétés-mères et leurs filiales, la question centrale est de repérer les éléments de structure d'organisation qui permettraient de valoriser la diversité culturelle. Cette valorisation s'exprime particulièrement dans l'apprentissage organisationnel, c'est à dire la capacité de l'entreprise à se régénérer, à absorber de nouvelles cultures géographiques, à intégrer des innovations faites en partenariat avec les clients, les fournisseurs ou les prestataires. Le knowledge management constituant aujourd'hui une forme avancée de l'apprentissage organisationnel.

Pour rencontrer les modifications rapides de leur environnement, une complexité croissante des questions à traiter et une incertitude plus prononcée, les organisations doivent être en état d'apprentissage permanent. Les connaissances implicites et explicites détenues dans l'organisation constituent une ressource-clé permettant des avantages concurrentiels significatifs dont l'entreprise bénéficie et qu'elle contribue à créer.

On considère aujourd'hui que la création de connaissances et la capacité d'apprentissage sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité.

L'explicitation des connaissances tacites ou implicites, localisées dans le pays parent, mais aussi dans de nombreuses filiales étrangères peuvent renforcer et enrichir les avantages

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

spécifiques des firmes, avantages dont la diffusion n'est plus le seul privilège du siège mais est alors partagé avec les filiales.

On repérera alors aisément les liens entre les structures d'organisation des entreprises multinationales et l'apprentissage organisationnel :

- **Les structures internationales :** Favoriseraient l'uniformisation plutôt que la valorisation des diversités ;
- **Dans les structures multinationales :** Les connaissances développées semblent limitées dans chacune des unités ;
- **Les structures transnationales :** Seraient plus propices au développement joint et au partage des connaissances au sein de l'organisation ;
- **Dans les structures globales :** Le développement des connaissances centrales semble confiné au niveau des quartiers généraux ou dans les pays d'origine.

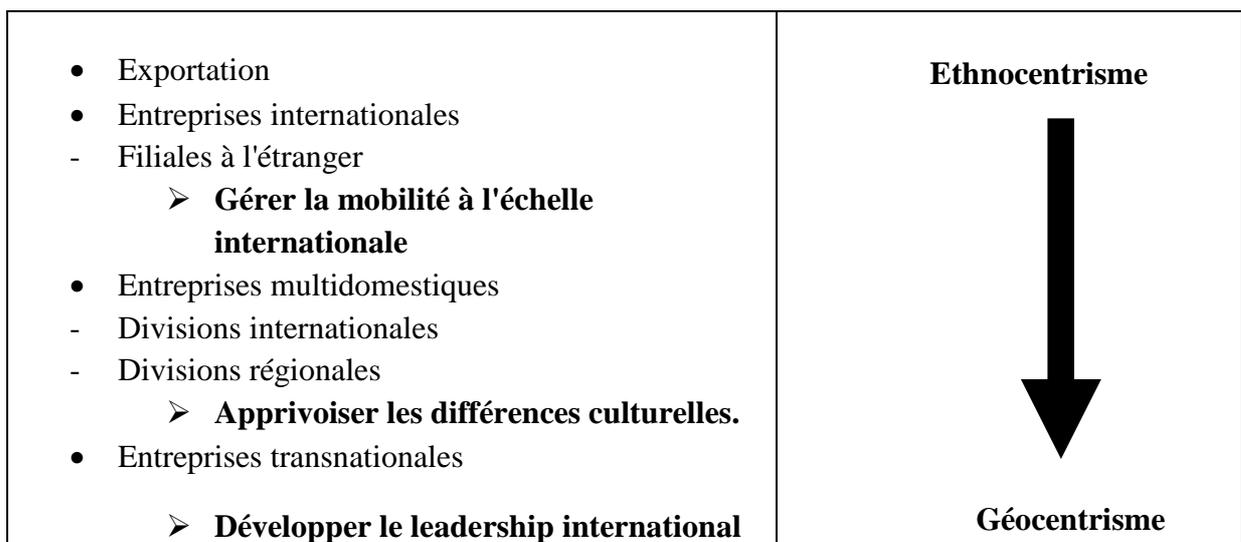
3.2.3 Les approches utilisées en gestion internationale des ressources humaines :

Les approches relatives à la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales peuvent se répartir en quatre grandes catégories. Ces approches ont des effets sur les pratiques et les stratégies de gestion des ressources humaines. (Figure N°2) illustre les enjeux internationaux en gestion des ressources humaines qui accompagnent les étapes d'internationalisation des entreprises et qui déterminent les approches que nous nous proposons d'examiner dans les paragraphes suivants¹.

3.2.3.1 L'approche ethnocentrique :

Les entreprises multinationales qui adoptent une approche ethnocentrique en gestion des ressources humaines sont celles qui croient fermement que le siège social doit avoir la haute main sur l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines.

Figure n°2 : Les enjeux internationaux de la GRH



Source : SABA Tania et L.DOLAN Simon : Op.cit., P.695

¹ SABA Tania et L.DOLAN Simon, Op.cit., P.695

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Les filiales sont gérées principalement par des employés expatriés en provenance du pays d'origine. La gestion des ressources humaines qui s'inscrit dans une approche ethnocentrique favorise le recrutement et la formation des employés du siège social. La culture et les processus de travail adoptés au siège social sont imposés tels quels aux unités situées dans les pays d'accueil.

3.2.3.2 L'approche polycentrique :

La gestion des ressources humaines au sein des entreprises qui se servent d'une approche polycentrique repose sur la prémisse que les valeurs, les normes et les coutumes varient d'un pays à l'autre. La gestion des unités locales aurait donc de meilleures chances de réussir si des cadres locaux s'en chargeaient. Les filiales disposent d'une certaine latitude dans la gestion des activités courantes. Le siège social conserve sa mainmise sur certains aspects de la gestion, notamment de la gestion financière. Chaque pays est traité comme une entité séparée. Bien que la filiale soit gérée par des ressortissants du pays hôte, la carrière des gestionnaires locaux ne franchit pas le seuil des unités locales et ils sont rarement promus à la société mère.

3.2.3.3 L'approche « régiocentrique » :

Dans le cadre de l'approche régiocentrique, on harmonise les pratiques de gestion des ressources humaines entre les filiales appartenant à la même région. Le personnel peut être promu dans les unités régionales, mais il obtient rarement un poste au siège social.

3.2.3.4 L'approche géocentrique :

On parle d'approche géocentrique lorsque les pratiques mises en œuvre dans l'ensemble des unités de l'organisation favorisent les échanges d'information, d'idées et de processus de travail. L'organisation sélectionne et emploie les ressources compétentes à l'échelle mondiale, sans égard au pays d'origine des cadres.

Le recours à ces différentes approches devrait permettre à la fonction de gestion des ressources humaines d'élaborer de nouvelles pratiques, ainsi que des procédés de travail et des techniques propres à assurer la réussite du processus de mondialisation.

Chapitre 1: Les fondements de la gestion des ressources humaines

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la gestion des ressources humaines comporte un processus opérationnel et des responsabilités administratives. La gestion des ressources humaines exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchie et constante. Les décisions en matière de ressources humaines sont le reflet des valeurs de l'entreprise ou de l'organisme. Une saine gestion des ressources humaines rapporte et profite tant à l'entreprise qu'à l'organisme.

Chapitre 2: Le recrutement, accueil et intégration du personnel

Section 1: Notion sur le recrutement.

Section 2: Le processus de recrutement.

Section 3: L'audit de recrutement.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Les activités de dotation découlent du processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines dont l'objectif est la détermination des besoins en effectifs et en compétences nécessaires aux objectifs et aux stratégies d'affaires de l'organisation. Les activités de dotation comprennent le processus de recrutement, le processus de sélection ainsi que l'accueil et l'intégration des ressources humaines.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections dans la première section ; nous aborderons la notion sur le recrutement avec ses définitions et son objectif. La deuxième section ; sera consacrée au processus de recrutement. Et enfin dans la troisième section ; nous énumérerons l'audit de recrutement.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Section 1 : Notion sur le recrutement.

Le recrutement est une opération complexe, il est étroitement dépendant de la situation économique de l'entreprise et de celle du pays dans se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi.

1.1 Définition et objectif de recrutement :

1.1.1 Définition :

« Le recrutement est une opération qui consiste à pouvoir, par les individus ayant les compétences requises, les postes de travail non occupés.¹ »

« Le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. Parmi les modalités « d'ajustement besoins/ressource en personnel », il représente celle qui illustre le mieux la recherche d'adéquation par apport externe. Encore entre le profil théorique d'un poste et le profil d'un individu. Plus encore. Un recrutement est aujourd'hui un double pari : de correspondance à court terme. Il conduit à devoir considérer les capacités d'adaptation des individus.² »

Le recrutement est : « un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.³ »

« Recrue-recrutement, la proximité terminologique est trop frappante pour ne pas se souvenir que l'origine du terme est militaire, le mot recrue, désignant la personnel qui vient d'être enrôlée dans l'armée...ce n'est que par extension qu'il signifie engager du personnel.⁴ »

En somme, le terme recrutement recouvre l'ensemble des opérations de prévisions, de prospection, de sélection, de l'engagement,...etc. qui va permettre :

- Soit de pourvoir un poste qui est ou va devenir vacant ;
- Soit d'assurer la prise en charge d'un poste à créer ;
- Soit, le cas échéant, de constituer une réserve de ressources humaines.

¹THEZENAS DU MONTCEL (Henri) : *In dictionnaire des sciences de la gestion*, maison Mame, 1972, P.279

² PERETTI Jean-Marie, *RH et gestion de personnel*, 4^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, France, 2005, P.150

³ SEKIOU Lakhdar et autres, *La gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, édition 4 LNC, Canada, 1993, P.227

⁴ BORDONNAIS (jean), « *Le recrutement* » *In encyclopédie du management*, édition Vuibert, paris, 1992, P.618

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.2 Les acteurs de recrutement:

Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement¹ :

- **Les cabinets de recrutement** : Ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;
- **Les chasseurs de têtes** : Ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadre supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques ;
- **Les agences d'intérim** : Elles se chargent du recrutement pour des missions, des CDD voire des CDI ;

1.1.3 Objectifs de recrutement :

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés² :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

¹PERRITI J- M et autres, Op.cit., P.230

²LUDOVIC Shimon et autres, *Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'Organisation, Paris, France, 2002, P.188

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.4 Les raisons d'être de recrutement :

Il y a plusieurs raisons qui déclenchent l'acte de recrutement telles que¹:

1.1.4.1 Le licenciement :

Le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employé, d'un contrat de travail à durée indéterminée.

Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être :

- Soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité.
- Soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail.

En plus, l'employeur peut licencier un salarié pour des fautes graves ou fautes lourdes. L'employeur qui souhaite licencier un salarié doit suivre une procédure précise.

Les étapes sont les suivantes :

- Convocation à un entretien en vue de licenciement, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise contre récépissé.
- Entretien préalable au cours duquel :
 - Le salarié peut se faire accompagner d'un salarié de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.
 - L'employeur fait un exposé des faits qu'il reproche au salarié.
 - L'employeur entend les explications du salarié.
- Délai de réflexion ; le minimum est d'un jour franc (un jour normalement ouvré compté de 0h à 24h) ; le délai maximum est d'un mois pour un licenciement disciplinaire.
- Envoi de la notification de licenciement, contenant l'exposé des motifs de licenciement.
- Période de préavis, au cours ou le salarié continue son travail et l'employeur le paye.
- Paiement de l'indemnité de licenciement, des indemnités compensatrices de congés payés et de repos compensateur, en cas de non-exécution du préavis, paiement de l'indemnité compensatrice de préavis.

¹ AISSAT M. Mohamed Amine, et autre, mémoire de licence en sciences commerciales option management le rôle d'une politique de recrutement dans la performance de formation ressources humaines cas : SANOFI AVENTIS Algérie, EHEC, 2013, P.18

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.4.2 La retraite :

La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle. Si la mise à la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes, sont à respecter :

- Le salarié atteint le régime de retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.
- La loi a fixé l'âge minimum de la retraite à soixante ans, éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance. Des fois le salarié perçoit une indemnité de la mise à la retraite calculée comme celle de licenciement, elle est prévue par des conventions collectives.

1.1.4.3 La démission :

Le salarié peut démissionner au moment qu'il veut. Il n'y a pas des procédures particulières à suivre pour se faire, il suffit juste de manifester son intention. Mais il doit cependant respecter un délai de préavis dans la durée est généralement fixé par des conventions collectives ou les usages de profession. Cette durée est fréquemment de dix mois pour les cadres supérieurs, trois mois pour les cadres et d'un mois pour les autres salariés.

On peut noter d'autres motifs qui mènent au recrutement :

- Elargissement d'un outil productif fait naître de nouveaux postes d'emploi.
- Mutation de personnel d'un poste à un autre dans la hiérarchie en raison d'une capacité surqualifiée qui lui permet d'être promu.
- Le décès d'un salarié qui peut être par un accident de travail ou hors de sa profession.
- Création des nouvelles organisations qui fait paraître des nouveaux postes d'emploi.

1.1.5 Les modes de recrutement :

1.1.5.1 Recrutement interne :

Les sources internes de recrutement sont les employés de l'organisation qui peuvent être candidats aux postes vacants par voie de promotion, de rétrogradation ou de mutation. Une fois que le poste vacant a été annoncé, on déclenche le processus de recrutement interne, semblable au processus de recrutement externe.

Examinons les méthodes qui permettent de pourvoir les postes vacants à partir de candidatures à l'interne¹.

¹TANIA SABA et autres, Op.cit., P.173

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.5.1.1 L'affichage des postes :

L'affichage d'un poste vacant consiste à publier un avis pour inviter les employés intéressés à poser leur candidature. Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des emplois vacants qui peuvent correspondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

Autrefois, on affichait les postes sur des tableaux prévus à cet effet. De nos jours, on informe les employés des postes vacants par des bulletins, des courriels ou encore des annonces verbales au cours d'une réunion. Les entreprises qui disposent d'un intranet privilégient ce moyen pour informer leur personnel sur les postes vacants.

1.1.5.1.2 La promotion :

Une promotion correspond à l'affectation d'un employé à un poste dont le niveau hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne.

En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à un poste que les nouveaux arrivants, même de niveau plus élevé, puisque la plupart des postes requièrent généralement une certaine connaissance de l'organisation (personnel, politiques, caractéristiques, etc.)

En deuxième lieu, un employé qui bénéficie d'avancement se sent plus valorisé et associe volontiers ses intérêts à long terme avec ceux de l'organisation.

1.1.5.1.3 La mutation ou le déplacement :

La mutation et le déplacement (sous l'influence de l'anglais, on utilise encore parfois le mot transfert dans ce sens) sont d'autres formes de recrutement interne : on affecte un employé à un autre poste, de même niveau hiérarchique ou professionnel, avec un salaire identique, donc sans promotion. Précisons que la mutation se fait à la demande de l'employé ou avec son accord, alors que le déplacement est imposé par l'employeur.

1.1.5.1.4 La rotation des postes :

Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. C'est une pratique particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences, puisque les employés sont appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et à parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de production dans leur organisation.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.5.1.5 Le réembauchage ou le rappel au travail :

Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés, alors que d'autres sont rappelés au travail. Le réembauchage d'un ancien employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de pourvoir un poste vacant. L'entreprise possède des informations sur le rendement, l'assiduité et le comportement général de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur poste et ils fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres sources.

Le réembauchage et le rappel d'anciens employés conviennent tout à fait aux entreprises qui subissent des fluctuations saisonnières de main-d'œuvre.

1.1.5.1.6 Le répertoire des compétences :

Cette approche, qui facilite l'identification des candidats dont les compétences correspondent aux exigences du poste vacant, requiert beaucoup de temps et d'effort. Toutefois, on peut simplifier la tâche en utilisant un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH).

1.1.5.1.7 L'appariement des emplois :

L'appariement des emplois consiste à mettre en parallèle les postes disponibles et les candidats en déterminant le plus précisément possible, pour chaque candidat, ses aptitudes, ses habiletés, sa personnalité, ses centres d'intérêt et ses préférences. Pour répondre à ses besoins de recrutement, de sélection et de placement, l'entreprise a intérêt à informatiser le processus d'appariement, tant pour les postes existants que pour les nouveaux postes. On utilise souvent ce système pour trouver un poste aux employés qui désirent changer d'emploi afin de s'adapter à l'évolution technologique ou à toute autre forme de réorganisation du travail.

1.1.5.2 Le recrutement externe :

1.1.5.2.1 Les réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Le poids du Web 2.0 s'accroît. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés. Certaines entreprises apportent à travers le Web 2.0 des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience...¹

¹ PERRITI J- M et autres, Op.cit., P.70

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Tableau n°5 : Avantages et inconvénients des outils web 2.0 de recrutement

| | Avantages | Inconvénient |
|----------------------------|---|---|
| Pour les employeurs | <ul style="list-style-type: none"> • Accès facile à - Des candidats passifs - Des jeunes - Des candidats internationaux • Amélioration de l'image de l'entreprise • Réduction des coûts du recrutement • Réduction du temps de recrutement • Diminution des activités administratives • Possibilité de mettre en commun le marketing et le recrutement | <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité non démontrée • Investissement parfois importants • Risques liés à l'utilisation éthique des renseignements disponibles dans internet • Diversité des outils qui nécessite un ciblage des actions |
| Pour les candidats | <ul style="list-style-type: none"> • Facilité du processus • Rapidité du processus | <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs pour obtenir de l'information sur les candidats • Abus de sollicitation non désirée |

Source : SABA Tania et autres, Op.cit, P.182

1.1.5.2.2 Le recrutement direct :

Pratiquée par les « chasseurs de têtes », l'approche directe s'est développée. Elle favorise le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entre directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer le poste.

1.1.5.2.3 Les candidatures spontanées :

Elles sont en nombre croissant. Elles affluent en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

1.1.5.2.4 Recrutement par annonces :

L'annonce constitue une pièce maîtresse dans une procédure de recrutement. Sa finalité est d'obtenir un nombre satisfaisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection¹

1.1.5.2.5 Cabinet de recrutement :

Les cabinets de recrutement, lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences internes pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel au cabinet de recrutement. La méthode de travail des cabinets consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recruteur.

1.1.5.2.6 Sites internet :

Pour recruter par internet, une entreprise peut utiliser son site institutionnel et /ou des sites de recrutement.

L'entreprise qui dispose d'un site institutionnel peut proposer sur ce dernier un espace d'emploi pour permettre internautes, d'une part, de s'informer sur ses métiers et sur sa politique de ressources humaines, d'autre part, de consulter ses offres d'emploi classées par type de métier, par expérience ou par zone géographique, et, enfin de répondre à ses offres d'emploi soit par l'envoi de leur CV par e-mail, soit en complétant un questionnaire en ligne.

Chaque personne ayant postulé reçoit un accusé de réception de son dossier de candidature par e-mail. Cet envoi peut être automatisé pour permettre au recruteur de gagner du temps et de répondre immédiatement au candidat.

Que l'entreprise dispose ou non d'un espace emploi sur son site institutionnel, elle peut décider de recourir aux services de sites de recrutement pour collecter un plus grand nombre de CV.

Les services offerts par ces sites peuvent être basiques ou au contraire très sophistiqués en permettant, notamment, une véritable automatisation du processus du recrutement².

1.1.5.2.7 Cooptation :

Cette démarche signifie qu'une candidature va être présentée par un salarié déjà en poste dans l'entreprise qui recommande ce candidat. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément (le piston), puisque le candidat ainsi retenu devra aussi passer des

¹ PERETTI J-M, Op.cit.,P.209

² CHOUALI Nawel, AZZI Zahoua, *Essai d'analyse du processus de recrutement et son influence sur la performance de l'entreprise*, mémoire de fin d'études, EHEC, Alger, Algérie, 2010, P.40

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

entretiens et/ou tests de Sélection, comme toute personne (même si sa candidature est souvent étudiée de manière plus approfondie).

Parmi les avantages de la cooptation¹ :

- Pour l'entreprise :
 - Elargissement de nombre et de type de candidatures.
 - Accès à plus d'information sur le candidat.
 - Diminutions des couts et des délais.
 - Pérennité des recrutements.
- Pour le coopté :
 - Accès à des « offres cachées » des entreprises.
 - Recueil d'informations supplémentaires sur l'entreprise, le poste.
- Pour le coopteur :
 - Preuve de son implication et de sa loyauté à son entreprise.

1.1.5.2.8 Autres modes de recrutements :

➤ **Evénement :**

Le Petit Larousse le définit comme suit:

Il s'agit d'une définition générale et très large.

La définition de Jan Verhaar (2004) est plus détaillée et cerne bien les différents aspects d'un événement:

« Un événement est un fait particulier, déterminé dans l'espace et dans le temps, planifié intentionnellement par un initiateur (individu, groupe ou organisation) et axé sur un groupe cible défini, dans le but de réaliser un objectif déterminé sous une forme choisie délibérément »².

➤ **Relations écoles :**

Les entreprises privilégient les contacts directs avec les établissements de formation. Elles se font ainsi connaître d'un grand nombre d'étudiants avec un investissement réduit. Ces relations prennent différentes formes³:

- Accueil d'étudiants en stages, en action professionnelle appliquée ; parrainages, jumelages ; contacts avec les associations d'anciens élèves.
- Interventions diverses : conférences (présentation de l'entreprise, de carrières, des méthodes de vent,...), participation à la formation, au recrutement des étudiants,...

¹ BENCHEMAM FAYCEL ET AUTRES, *gestion des ressources humaines*, édition Gualino, paris2013, p.80

² Verhaar, J., *Project management 1 - Een professionele aanpak van evenementen*, Boom, 2004. P.5

³ PERETTI J-M, *Op.cit.*, P.209

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

➤ **Affichage :**

Quelques grandes entreprises s'offrent des campagnes d'affichage urbaines, cette approche institutionnelle du recrutement génère souvent un grand nombre de réponses, mais son coût est très élevé et il est peu ciblé. L'affichage dans l'entreprise donne également de bons résultats avec un investissement moins lourd.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Section 2 : le processus de recrutement

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise :

Tableau n°06 : Le processus de recrutement

| Étapes du processus de recrutement | | Objectifs |
|---|-------------------------------------|---|
| Étape 1 : Préparation du recrutement | Expression de la demande | Définir le besoin d'entreprise |
| | Analyse de la demande | L'analyse l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié. |
| | Définition du poste et du profil | Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires l'occuper correctement. |
| Etape2 : Recherche des candidatures | Prospection interne | Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie. |
| | Choix de la méthode de recherche | Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...). |
| | Recherche des candidatures externes | Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible. |
| Étape 3 : Sélection des candidats | Premier tri | Réaliser de la première sélection à partir des CV et lettres de motivation. |
| | Entretien | Réaliser une nouvelle sélection après entretien. |
| | Tests éventuels | Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests. |
| Étape 4 : Accueil et intégration | Décision | Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection. |
| | Proposition | Fixer les conditions d'embauche du candidat. |
| | Accueil | Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise. |
| | Intégration | Facilité l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ces nouvelles fonctions. |

Source : Guillot-soulez, *la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2013, P.41à42

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

2.1 Préparation 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, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

Selon C.HAMON, P.LEZEN et A.TOULLEC¹ les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel est :

- La rotation du personnel (turn-over).
- Le besoin des compétences nouvelles.
- Le développement ou la création d'entreprise.

2.1.1 L'expression de la demande :

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel².

2.1.2 L'analyse de la demande :

La DRH procède à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements :

- Le niveau (qualification, rémunération).
- La date et la durée du besoin.

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par le service contrôle de gestion.

¹HAMON(C), LEZEN (P), TOULLEC (A) : *Gestion et management de la force de vente*, édition Dunod, Paris, 2010, P.245.

² PERETTI J-M, Op.cit., P.213

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

2.1.3 Définition du poste et du profil :

2.1.3.1 La définition du poste :

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité.

Cette définition de poste doit permettre de :

- Fixer des exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales.
- Fixer les qualités de la personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement et de profil.
- Présenter le poste pour le candidat

B.LEGRIX constate que : « La grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste »¹

2.1.3.2 La définition du profil :

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- ❖ La mission confiée. Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- ❖ Les compétences nécessaires. la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.
- ❖ Le profil du candidat. il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue)²

¹ LEGRIX DE LA SALLA (B) : *Recruter ses collaborateurs, in tous DRH*, édition d'organisation, 1996, P.73

² PERETTI J- M et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, édition Vuibert, 2013, P.67

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

2.2 Recherche des candidatures :

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

2.2.1 La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.

➤ La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet emploi ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement ;
- L'existence de comité de carrière et revue du personnel.

La promotion interne présente des limites. Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence, soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion. Elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La promotion interne a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement, risques d'erreurs réduits¹.

2.2.2 Recherche des candidats externes :

La recherche de candidatures externes s'alimente à d'autres sources qui sont les plus fréquentes, utilisés lorsque l'entreprise cherche à acquérir de nouvelles compétences introuvables en recrutement interne, cette recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

¹ PERETTI J- M et autres, Op.cit., P.68

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

2.3 La sélection des candidats :

La sélection constitue l'étape la plus cruciale du processus de recrutement. Elle peut être définie ainsi :

La sélection est un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement.

Une fois que les activités de recrutement mises en œuvre, l'entreprise commence à recevoir les candidatures. C'est là alors que débute le processus de sélection ; l'entreprise va choisir les meilleurs candidats parmi ceux qui ont postulé pour le poste. Pour se faire, l'entreprise doit mesurer les compétences de chaque candidat à différentes épreuves (CV, entrevue, tests).

2.3.1 Analyse de curriculum vitae (premier tri) :

Le curriculum vitae peut être défini ainsi : « Le CV constitue un résumé de l'expérience et de la qualification du candidat. Il a pour but de convaincre le recruteur non pas d'embaucher le candidat, mais plutôt de le rencontrer en entrevue »¹.

Le curriculum vitae et la lettre d'accompagnement ont pour but de persuader le recruteur que le candidat détient les exigences pour le poste offert.

Lorsque le recrutement est réalisé en interne, c'est le recruteur ou le responsable des RH qui se charge de la réception et de tri des CV. Même si un comité de sélection existe, il est rarement impliqué à cette étape. Le tri des CV se fait à partir d'une grille d'analyse en prenant en compte les critères de présélection. Donc, il est impératif pour le recruteur de définir les critères de présélection (les critères du tri) selon la description du poste à combler, le profil de compétences et les plus importants critères de sélection qui doivent figurer dans le curriculum vitae pour que la candidature soit retenue. Ici aussi la lettre de motivation joue un rôle dans la présélection, elle permet d'apprécier la capacité rédactionnelle du candidat, sa capacité à reformuler et son assimilation des normes.

2.3.2 Les entretiens :

L'entretien de sélection en face à face est la technique la plus utilisée par les entreprises pour choisir les candidats qui correspondent au poste à pourvoir. L'entretien de sélection a pour but de permettre à l'entreprise de s'assurer que le candidat répond aux critères de sélection déterminée auparavant. Le recruteur ne doit pas se baser sur son intuition pour choisir le candidat. Il doit préparer son entretien car, le coût d'une erreur de sélection est énorme. Le recruteur doit évaluer individuellement les candidats en utilisant une grille d'évaluation et un guide d'entrevue et comparer entre les candidats pour choisir le meilleur.

¹ BOURHIS Anne, *Recrutement et sélection du personnel*, édition Chenelière, Montréal, Canada, 2007, P.337.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Il existe plusieurs types d'entretien :

2.3.2.1 Tableau n°07 : Les différentes façons de la conduite d'entretien

| Conduite de l'entretien | |
|----------------------------------|---|
| L'entretien Directif | Le recruteur mène l'entretien du début à la fin selon un plan rigoureux, établi par avance, exigeant des réponses brèves et précises. |
| L'entretien non directif | Le recruteur laisse le candidat se présenter sans lui poser de questions. La présentation terminée, le recruteur demandera de préciser certains points. |
| L'entretien semi-directif | L'entretien prend l'aspect d'une conversation, l'un des buts du recruteur étant de mettre à l'aise le candidat pour mieux cerner sa personnalité. |

Source : Guillot-soulez, Op.cit, P.50.

2.3.2.2 Tableau n°08 : Les différentes formes de l'entretien

| Formes d'entretien | |
|-----------------------------------|---|
| L'entretien en face-à-face | C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête-à-tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membres de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs). |
| L'entretien par jury | Le Jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH, psychologue, chef du service où le poste est à pourvoir... Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune. |
| L'entretien en groupe | Il Peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive. |

Source : Guillot-soulez, Op.cit., P.50

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

2.3.3 Les tests de recrutement :

Ils ont pour objectifs de :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests utilisés peuvent être classés en trois catégories:

a. Les tests psychométriques :

Ils concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice, ...) pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entre également dans cette catégorie.

b. Les tests cliniques :

Qui visent à cerner la personnalité de l'examiné. On peut regrouper sous cette appellation les tests d'objectifs, les tests de groupe et aussi la graphologie, la morphopsychologie, l'astrologie, etc.,

c. Les tests de situation :

Qui tentent d'intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité en mettant le postulant dans la situation professionnelle.

2.2.4 L'accueil et l'intégration :

- Elle passe par plusieurs phases¹ :

2.2.4.1 La décision :

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

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisées.

¹ PERETTI J- M et autres, Op.cit., PP. 75 à 77

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

2.2.4.2 La négociation d'engagement :

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

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

2.2.4.3 L'accueil :

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

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie 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. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologique. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

2.2.4.4 Intégration:

Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Si la plupart des sociétés prévoient des dispositifs d'intégration, rares sont les salariés qui les jugent satisfaisants.

Plusieurs pratiques sont traditionnellement utilisées¹ :

- **La préparation** : Revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;
- **La journée d'accueil** : Consiste à expliquer au nouveau salariés les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise , à lui présenter les personnes clefs, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;

¹ BENCHEMAM Faycel et autres, Op.cit., P.98

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

- **Le livret d'accueil** : Présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie ...etc.) ;
- **Le tuteur** : Facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;
- **La familiarisation avec les métiers de l'entreprise** : Des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;
- **Les entretiens** : Permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

L'enjeu est aujourd'hui de permettre ce que l'on appelle la socialisation organisationnelle. Ce concept venu des pays anglo-saxons désigne le processus par lequel on enseigne à un individu les ficelles de son métier et de son entreprise (Schein, 1968). Cette socialisation de joue avant même l'entrée du salarié dans l'entreprise, selon son parcours de formation initiale, Elle se poursuit ensuite lors des premiers mois de son entrée, qu'elle soit gérée ou pas par l'entreprise. Cette dernière a tout intérêt à déployer des programmes pour fidéliser le nouveau salarié et le faire gagner en efficacité sur le court terme.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Section 3 : Notions, caractéristiques et typologies de l'audit

Cette section sera consacrée à l'examen de la notion d'audit de façon générale ainsi que la présentation de ses principaux types. Nous ferons également le point dans cette section sur les caractéristiques de toute démarche et missions d'audit.

3.1 Historique et définition de l'audit :

3.1.1 Historique de l'audit :

Le terme audit vient de latin « Audir », il signifie littéralement écouter, entendre. Sa pratique remonte à l'époque romaine, il était utilisé comme un moyen de contrôle des comptabilités et de la gestion des administrations de province.

Le premier domaine d'application de l'audit à l'origine est le domaine comptable et financier ; il s'agit d'un ensemble des tâches et travaux réalisés par les commissaires aux comptes (cabinets d'experts comptables) afin de certifier les comptes de l'entreprise.

Son développement sera accéléré aux Etats-Unis durant les années 20, suite à la croissance rapide des opérations boursières. Dans cette perspective, il est d'abord un outil de contrôle (audit de conformité).

Plus récemment (1980), on assiste à une extension de son domaine d'intervention à de nouvelles fonctions : information, qualité, organisation, ressources humaines, marketing, etc.

Parallèlement, l'audit, initialement de conformité tend à se doubler de préoccupations d'efficacité.

Enfin, la démarche est utilisée dans des secteurs eux-mêmes nouveaux : administrations publiques, collectivités territoriales, associations, etc. l'application de l'audit dans ces nouveaux domaines a fait sortir la démarche d'audit de ses anciens chemins battus et a conduit à la naissance de nouvelles approches¹.

3.1.2 Définition de l'audit :

La notion d'audit recouvre des contenus nombreux : « ce peut être une fonction si l'on considère par exemple l'audit interne, un ensemble de méthodes exploitables indépendamment de la fonction (dans l'hypothèse d'une auto-évaluation par exemple) ou encore, au sens plus général, un mode d'approche d'un problème »²

¹ Rabah LEBBI, Essai d'application d'une démarche d'audit marketing, Mémoire de magistère, Institut National de Commerce, Alger 2006, p. 25

² WEILI Michel, Audit stratégique, qualité, efficacité et organisations, édition AFNOR, France, 1999, P. 37

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

J-C.BECOUR et BOUQUIN.H définissent l'audit comme suit : « l'audit est l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes »¹

L'association américaine de comptabilité (AAA), propose la définition suivante : « l'audit est le processus qui consiste à réunir et évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »²

Cette dernière définition met l'accent sur les contraintes qui s'appliquent à tout type d'audit :

- **L'audit est un processus objectif et systématique :**

Il requiert une stratégie, une planification et des ajustements éventuels en cours de déroulement, induits par les constats effectués qui peuvent permettre d'alléger certains examens ou doivent au contraire conduire à les renforcer, et il repose sur une collecte objective de l'information, permettant à l'auditeur d'aboutir à une opinion ;

- **L'audit cherche à évaluer la concordance entre des assertions et la réalité :**

Celle-ci est soit une obligation résultant de normes légales ou professionnelles, soit l'effet attendu de modes d'organisation mis en place. Dans les deux cas l'audit procède de deux manières :

- En examinant les dispositifs qui sont censés garantir l'adéquation des actions,
- En étudiant la pertinence des actions elles-mêmes et/ou leurs résultats

- **L'audit est avant tout un processus rigoureux d'identification des problèmes :**

Dans le cas où la mission confiée à l'auditeur le spécifie, il peut conduire à des recommandations quant aux solutions à apporter pour corriger les faiblesses, prévenir leur récurrence, empêcher les risques de se réaliser.

3.3 Les différents types d'audit :

Le vocabulaire relatif au type d'audit est peu stabilisé, entraînant la confusion chez les audités. De multiples distinctions sont faites, des écoles naissent, preuve de la relative genèse de cette discipline.

¹BECOUR J-C et BOUQUIN.H, Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996, P.12à14

² IDEM, P.14

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

3.2.1 Selon l'évolution des pratiques :

L'historique du sujet permet de distinguer :

- **L'audit de régularité (ou de conformité) :** C'est le plus ancien type d'audit. L'auditeur vérifie la bonne application des règles internes de l'entreprise, le fonctionnement correct des structures, le respect des dispositions légales, etc.
- **L'audit d'efficacité :** L'auditeur ne limite plus son contrôle à la forme, mais examine le bien fondé des règles mises en place.
- **L'audit de management :** C'est le type le plus récent, l'auditeur apprécie la qualité du management de l'entreprise au regard de la réalisation des objectifs fixés, il vérifie aussi la cohérence entre la politique et les moyens mis en œuvre.

3.2.2 Selon son objet :

Selon son objet, nous pouvons distinguer deux types d'audit :

- **L'audit comptable et financier :** Il a pour objet de vérifier l'image fidèle et la qualité des états financiers, la qualité porte entre autres sur la transparence des informations reprises dans les états financiers, sur la prudence avec laquelle les principes d'évaluation ont été appliqués.
- **L'audit opérationnel (ou audit de gestion) :** Il s'applique aux différentes fonctions de l'entreprise : production, marketing, communication, ressources humaines, etc. il recouvre essentiellement l'évaluation d'une entreprise du point de vue des performances de son fonctionnement et de l'utilisation de ses moyens.

3.2.3 Selon l'auditeur :

On distingue alors deux types :

- **L'audit interne :** Lorsqu'il est assuré par une personne et/ou une équipe appartenant à l'entreprise.
- **L'audit externe :** Lorsqu'il est assuré par une personne et/ou une équipe étrangère à l'entreprise.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

3.2.4 Selon l'obligation :

On peut distinguer les deux types suivants :

- **L'audit légal** : Il s'agit d'un audit obligatoire effectué par une personne qualifiée et indépendante de l'entreprise ; en Algérie, l'article 682 du code de commerce, stipule que toutes les entreprises publiques et cotées en bourses sont obligés de remettre leurs comptes à un examen assuré par un professionnel externe à l'entreprise, afin d'exprimer une opinion objective sur le degré de maîtrise et de sincérité de leurs comptes.
- **L'audit contractuel** : Ce type d'audit est aussi pratiqué par un professionnel externe à l'entreprise, sauf qu'il est facultatif, il se fait à la demande de la direction.

3.2.5 Selon le champ d'investigation :

Selon ce critère, on énumère deux types :

- **L'audit complet (exhaustif)** : Le champ d'investigation de ce type d'audit n'est pas limité, il porte sur toutes les activités, toutes les fonctions et processus de l'entreprise.
- **L'audit partiel** : Contrairement à l'audit complet, le champ d'investigation de l'audit partiel est limité, soit dans une section (stocks, investissements, impôts,...), ou bien à l'audit d'un service (ressources humaines, comptabilité, achats, ventes, etc.), il s'agit d'un audit limité dans l'espace.

Selon sa durée dans le temps :

- **L'audit final** : C'est l'audit qui s'effectue en fin d'exercice, après la clôture des comptes.
- **L'audit continu** : Il s'agit de l'audit qui se déroule périodiquement pendant l'exercice comptable, l'auditeur dispose de tout le temps pour effectuer ses travaux, et détecter les dysfonctionnements et anomalies avant la clôture de l'exercice.

3.3 Les caractéristiques de la démarche d'audit :

La démarche d'audit se distingue de celle du consultant classique. Ce consultant, est souvent sollicité pour résoudre un problème déjà identifié et localisé, ses aptitudes relèvent donc, essentiellement de la maîtrise du type du problème rencontré.

A l'inverse, l'audit porte plus sur les phases initiales de la démarche, c'est-à-dire l'identification des dysfonctionnements et de leurs causes, tandis que les préconisations correctives sont réduites au maximum. La première compétence de l'auditeur est ainsi méthodologique.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Dans le tableau ci-après, P.CANDAUX¹ nous propose les sept caractéristiques essentielles de la démarche d'audit

Tableau n°09 : Caractéristiques de la démarche d'audit

| | |
|--------------|---|
| Inductive | ➤ Absence de tout à priori, partir des faits, vérifier, comparer, identifier des écarts, diagnostiquer des causes, faire des recommandations. |
| Objective | ➤ Des faits authentifiés et prouvés. Des problèmes hiérarchisés. |
| Méthodique | ➤ Utilisation des techniques (d'analyse et de présentation des résultats) |
| Indépendante | ➤ L'auditeur ne doit avoir ni responsabilité directe, ni autorité hiérarchique sur les activités auditées. |
| Ponctuelle | ➤ La mission est localisée dans le temps et généralement brève : recommandations rapides, implique une hiérarchie des causes et des risques pour aller à l'essentiel. |
| Pédagogique | ➤ L'auditeur contribue à faire évoluer le milieu audité. |
| Coopérative | ➤ Attitude de coopération réciproque : facilitera la mise en œuvre des recommandations ultérieures. |

Source : CANDAU pierre, *Audit des associations*, édition d'organisations, Paris, 1985

3.4 L'audit de recrutement :

L'importance des enjeux justifie la nécessité d'audits de recrutement. Le recrutement est un investissement dont le coût direct et le coût Indirect nécessitent une vérification de la qualité des résultats obtenus,

3.4.1 Le coût d'un recrutement :

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts directs sont également engagés. L'ensemble des coûts relatifs au recrutement apparaît élevé.

Ces coûts prennent en compte trois éléments² :

3.4.1.1 Les coûts correspondant au temps passé par les divers acteurs :

Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

¹ CANDAU, (Pierre), *Audit Social-Méthodes et techniques pour un management efficace*, Collection Gestion, édition Vuibert, Paris, 1985, PP.48-51

² PERETTI J-M , Op.cit.,P.233

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

- **Les opérationnels :**

Il s'agit des futurs supérieurs hiérarchiques (N + 1, 2,3...) des personnes à engager et de leurs secrétariats (pour les décisions de recrutement, les entretiens, les essais professionnels...), des futurs collègues (cas des recrutements par cooptation, entretiens), d'autres hiérarchiques éventuellement intéressés et des futurs subordonnés (éventuellement consultés ou rencontrés par le candidat).

- **Les services de ressources humaines :**

- ✓ Les spécialistes du recrutement : recruteurs, chefs de service, secrétaires, assistante, psychologues, psychotechniciens, réceptionnistes...
- ✓ Les services administratifs : chefs de service, employés.
- ✓ Les services médico-sociaux : médecins, Infirmières, assistantes sociales.
- ✓ Les spécialistes de la qualification du travail et de la rémunération.
- ✓ Les spécialistes de la promotion, de l'évaluation, de la gestion des carrières.
- ✓ Les spécialistes de la gestion prévisionnelle.

- **Les autres services fonctionnels :**

- Le contrôle de gestion (budgets).
- Les services comptables (règlement des factures).
- Les services d'organisation (Justification des effectifs, nature des emplois).
- Les services du plan et du développement (prévisions d'effectifs).
- Les services d'informatique (établissement et traitement des dossiers et budgets de recrutement).

3.4.1.2 Les coûts correspondant à des frais «directs» facturés :

Ces frais peuvent être Importants. Ainsi, pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20 % du salaire annuel et les honoraires de cabinet de 15 à 22 % de ce même salaire. Lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, à l'exclusion de toute annonce, les tarifs des cabinets sont nettement plus élevés.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

3.4.1.3 Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif :

Des services de recrutement : frais de médecine du travail, frais de papeterie, matériels de tests et examens, quote-part des frais de locaux, des amortissements de matériel.

3.4.2 Les coûts d'adaptation :

Le coût de recrutement analysé précédemment ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. L'étude doit se poursuivre par l'analyse des coûts de familiarisation, de formation, d'adaptation.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par deux phases génèrent des coûts¹ :

- Coûts d'une phase d'information pour le familiariser.
- Coûts d'une phase d'apprentissage et de formation.

SELON JEAN-MARIE PERETTI² la personne recrutée passe successivement par trois phases :

- **La phase d'information** : Débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Durant cette première phase, qui dure de zéro à X jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.
- **La deuxième phase correspond à l'apprentissage** : Du métier sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis la connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.
- **La troisième phase est celle de l'apport personnel** : Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau à la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

¹ KREBS Génévriève, *Ressources humaines nouvelles pratiques selon l'ISO9001*, édition Afnor, Saint Denis, France, 2004, P.99

²PERETTI, J-M, Op.cit, P.234

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

Le nouveau doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent et plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

L'importance des coûts d'adaptation s'ajoutant aux coûts de recrutement a suscité des recherches en matière de comptabilité des ressources humaines. Lorsque l'entreprise réalise un effort de recrutement et d'adaptation, les résultats de l'exercice sont faussés par le passage en charge du compte d'exploitation de dépenses qui constituent un investissement.

3.4.3 Les missions d'audit du recrutement :

Les missions peuvent se situer à trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique¹.

3.4.3.1L'audit de conformité :

Il peut porter sur :

- Le respect des règles légales et conventionnelles ;
- Le respect des procédures internes.

Parmi les règles générales, Il faut citer la notification des vacances d'emploi.

Tout chef d'établissement est tenu, en principe, de notifier au service départemental de la main-d'œuvre ou à l'organe local de ce service toute place vacante de son entreprise. Depuis 1986, l'agence nationale pour l'emploi continue d'assurer le service public du placement sans monopole en la matière. Peuvent en effet «concourir au service public du placement», notamment en recueillant des offres d'emploi et en effectuant des opérations de placement :

- Des établissements publics (par exemple : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers) ; des associations ;
- Des organismes gérés paritairement par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés (à l'exemple de ce que fait aujourd'hui l'APEC pour les cadres du secteur privé) ;
- Des employeurs ou groupes d'employeurs, lorsqu'ils entreprennent des actions de reclassement en faveur de leur personnel. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence de procédures Internes de recrutement leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.

¹Ibid, P.236.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

3.4.3.2 L'audit d'efficacité :

La mission de l'auditeur est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts.

L'audit peut également porter sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?

3.4.3.3 L'audit stratégique :

L'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

Pierre Candau a proposé quelques exemples d'indicateurs pouvant être retenus pour déceler des problèmes potentiels et diagnostiquer les causes des écarts.

Chapitre 2 : Le recrutement, l'accueil et l'intégration de personnel

A partir de ce qui d'être cité dans ce chapitre, nous tenons l'idée principale qui met l'accent sur le fait que, toute organisation doit impérativement élaborer un processus afin de trouver de candidats qualifiés pour un poste vacant.

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Toute approche de recrutement doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses contraintes. Le recrutement doit alors être contingenté afin qu'il ait un sens pour le présent mais aussi pour le futur.

Chapitre 3: Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Section 1: La présentation générale d'Ooredoo.

Section 2: La direction des ressources humaines WTA.

**Section 3: La politique de recrutement de l'entreprise
Ooredoo Algérie.**

Chapitre 3 : Le processus recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Section 1 : La présentation générale d'Ooredoo.

1.1 Le marché de la téléphonie mobile en Algérie¹ :

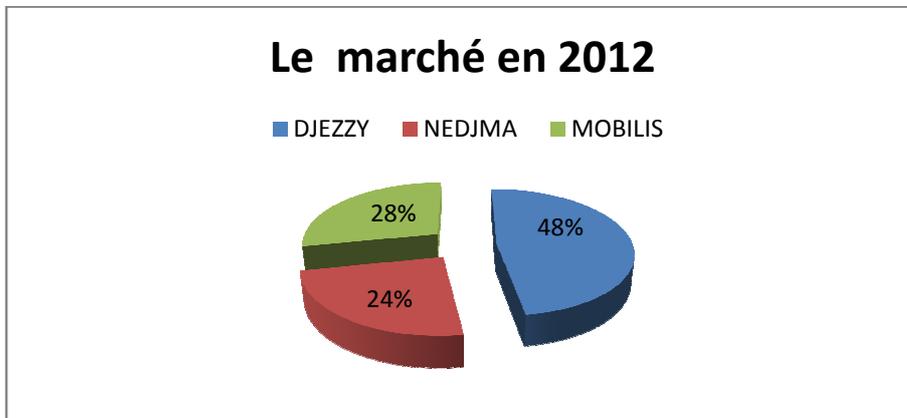
Le marché de la téléphonie mobile en Algérie enregistre 37,5 millions d'abonnés selon les dernières statistiques arrêtées en décembre 2012 et publiées par l'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT).

Le parc d'abonnés en 2012 a connu une hausse de l'ordre de 5,3% par rapport à 2011 où l'ARPT a fait état de 35,6 millions d'abonnés aux réseaux des trois opérateurs de la téléphonie mobile, à savoir Orascom Télécom (Djezzy), Algérie Télécom (Mobilis), Wataniya Télécom (Nedjma).

La densité téléphonique (nombre d'abonnés par 100 habitants) a atteint 99,2% en 2012 contre 96,5% en 2011, 90,3% en 2010 et 91,6% en 2009.

Concernant l'évolution des parts du marché de la téléphonie mobile par rapport au nombre d'abonnés, Djezzy détenait 47,55% des parts de ce marché, Mobilis 28,31% et Nedjma 24,14%.

1.1.1 Figure N°3 : Les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie



Le bilan de l'exercice 2012 montre que la marque Djezzy vient en tête de classement avec 17,84 millions d'abonnés, suivie de Mobilis (10,66 millions) et de Nedjma (9,05 millions).

Selon les données de l'Autorité de régulation, le nombre global d'abonnés n'a cessé de croître, passant de 32,7 millions en 2009 à 32,8 millions en 2010. Une croissance exceptionnelle a été enregistrée entre 2010 et 2011 où les détenteurs de lignes de téléphone, mobile ont augmenté avec un taux de 8,6%.

¹ <http://www.djazair50.dz>

Chapitre 3 : Le processus recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Le marché de la téléphonie mobile, ouvert à l'investissement privé effectivement en 2002, a enregistré 1,4 million d'abonnés en 2003. Depuis, ce parc ne cesse d'évoluer : 4,8 millions en 2004, 13,6 millions en 2005, 20,9 millions en 2006, 27,5 millions en 2007 et enfin 27,03 millions d'abonnés en 2008.

1.1.2 Tableau N°10 : Evolution des parts de marché en nombre d'abonnés pour la période (2009-2012).

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Algérie télécom mobile | 10079500 | 9446774 | 10515914 | 10622884 |
| Orascom télécom Algérie | 14617642 | 15087393 | 16595233 | 17845669 |
| Wataniya télécom Algérie | 8032682 | 8245998 | 8504779 | 9059150 |
| Total des abonnés | 32729824 | 32780165 | 35615926 | 37527703 |

Les statistiques de l'ARPT montrent également que les abonnés de Djezzy, Mobilis et Nedjma préfèrent dans leur majorité la formule du « Prepaid ». Sur les 37,5 millions d'abonnés recensés l'année dernière, 34,9 millions (93,04%) ont opté pour le « Prepaid » contre 2,6 millions (6,96%) d'abonnés en « Postpaid », la formule suivant laquelle les usagers paient leurs communications par factures.

Mais de 2011 à 2012, on constate que l'évolution du parc d'abonnés en « Prepaid » a perdu quatre points (de +8% à +4%) au moment où celle du « Postpaid » a gagné 12 points (de +12,5% à +24,5%).

Par ailleurs, l'ARPT précise qu'en 2011, les abonnés aux trois opérateurs de la téléphonie mobile ont consommé 81,6 milliards de minutes, dont 61,7 milliards (75%) en intra-réseau, autrement dit entre abonnés du même opérateur.

Durant la même année, la consommation mensuelle par abonné était en moyenne de 199 minutes contre 164 minutes en 2010.

L'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications a été consacrée par la loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et télécommunications.

Cette ouverture s'est concrétisée par l'attribution d'une licence d'exploitation d'un réseau mobile du type GSM, à l'opérateur Orascom Telecom Algérie dont la vente des lignes sur le marché a démarré en février 2002.

En été 2003, Algérie Télécom investit le marché du GSM en lançant sa filiale Mobilis. Une année après, un troisième opérateur, Wataniya Télécom, fait son entrée dans le secteur de la téléphonie mobile.

Chapitre 3 : Le processus recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.2 Historique :

Ooredoo (Wataniya Télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 2 décembre 2003.

Le 25 août 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma.

Aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait tout le territoire algérien.

Propriété de Koweït Projects Compagny (KIPCO), Wataniya Télécom a été fondée en 1999. En mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom.

Qtel a été fondée en 1949 et demeure le principal fournisseur de services télécom au Qatar.

Le 25 février 2013 Qtel Group change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo Group. Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe. Ainsi, le 21 novembre 2013 Nedjma est à son tour devenue Ooredoo.

A la fin de l'année 2013, le Groupe Ooredoo comptait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie.

Le 13 décembre 2013, Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3^{ème} génération.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle¹.

1.3 Présentation de l'opérateur Ooredoo :

1.3.1 Profil d'Ooredoo :

Ooredoo précédemment connu sous le nom **Nedjma** (étoile en langue arabe) est le troisième opérateur (en termes de date d'entrée en vigueur) de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 10 millions d'abonnés.

Wataniya Télécom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial sous l'ancienne marque Nedjma.

¹ www.ooredoo.dz

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Les numéros de téléphones 2G des abonnés Ooredoo commencent par l'indicatif 05 xx xxxxxx ce qui donne un numéro de téléphone à 10 chiffres. Les numéros provisoires 3G commencent quant à eux par l'indicatif 05 40 xx xxxx.

Ooredoo Algérie lance le 15 décembre 2013 son réseau commercial HSPA+ sous le label 3G++.

1.3.2 Les différentes valeurs d'Ooredoo :

Tout en prônant le changement dans la continuité, la nouvelle marque Ooredoo a été lancée le 21 novembre 2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo ¹:

Nous allons énumérer les différentes valeurs d'Ooredoo :

1.3.2.1 Caring : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne ;

1.3.2.2 Connecting : Pour l'engagement d'Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne;

1.3.2.3 Challenging : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence. Ooredoo dispose d'un réseau technique performant, couvrant 99% de la population algérienne ; et d'un service regroupant un vaste réseau de boutiques réparti sur tout le territoire national, dont 107 Espaces Ooredoo, 3 VIP Shops, 74 City Shops, 9 Shops in Shop et 345 Espaces Services Ooredoo.

1.3.2.4 Ooredoo, l'opérateur citoyen : S'engage au sein de la société algérienne à travers plusieurs actions citoyennes, qui couvrent le sponsoring, le mécénat et le parrainage de divers activités et événements sportifs, culturels, sociaux, économiques, etc...

1.3.3 Figure N°4 : Évolution de l'identité visuelle

| Logo de 2004 à 2009 | Logo de 2010 à 2013 | Logo actuel |
|---|---|---|
|  |  |  |

Source : <http://www.ooredoo.dz>

¹ <http://www.ooredoo.dz>

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.3.4 Réseau :

Nedjma utilise le réseau GSM sur les fréquences 900/1800 et le réseau GPRS et EDGE pour les applications de données. D'après l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications, le réseau Nedjma couvre 99 % des chefs-lieux des wilayas, et plus de 95 % des agglomérations et routes nationales.

Au 31 décembre 2006, WTA comptait près de 1300 employés. Outre son siège social situé à Ouled Fayet (Chéraga, Alger), WTA a aussi des bureaux régionaux à Bab Ezzouar (Alger), Oran et Constantine.

Au 15 décembre Nedjma, devenue Ooredoo procède au lancement commercial de son réseau 3G HSPA+ après autorisation de l'ARPT, sous le label 3G++ et simultanément avec l'opérateur national Mobilis couvrant ainsi 10 wilayas au premier jour de lancement, en l'occurrence, Alger, Oran, Ouargla, Constantine, Sétif, Djelfa et en exclusivité à Béjaïa, Chlef, Bouira et Ghardaïa.

Le déploiement se poursuivra plus tard à Boumerdès, Blida, Tipasa, Tlemcen, Sidi Bel Abbès, AïnDefla et Biskra et El Oued et en exclusivité Médéa. L'opérateur envisage de couvrir d'ici la fin 2014, 25 wilayas représentant 80% de la population.

1.3.5 Sponsoring :

Le mardi 10 mars 2009 Nedjma signe un contrat avec La Fédération algérienne de football pour une durée de 4 ans.

Nedjma-Ooredoo est le sponsor principal de la Fédération algérienne de football et de l'Équipe nationale algérienne de football et elle est aussi sponsor des 9 clubs suivants de la 1^{re} Ligue professionnelle de football en Algérie et également une équipe à l'étranger .

1.4 Les fonctions et les missions de quelque direction ¹:

1.4.1 La direction générale :

Elle a pour principales missions de :

- Garantir l'atteinte des objectifs du groupe Qtel en Algérie (actionnaire majoritaire d'Ooredoo) ;
- Présider les réunions comme l'ESG (executive steering group) ;
- Représenter Ooredoo aux conseils d'administration ;
- Gérer l'ensemble des opérations de l'entreprise en assurant une orientation stratégique ;
- Négocier les contrats les plus importants.

¹ Document interne et effort personnel

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.4.2 La direction ressources humaines :

Elle a pour mission d'offrir aux employés un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer les compétences de chacun, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines.

Cette équipe est composée de plus de quarante personnes, son rôle consiste à :

- Elaborer la politique de gestion des ressources humaines ;
- Etablir les stratégies de recrutement ;
- Définir les propriétés de formation ;
- Expliquer la politique de rémunération et développer des programmes de motivation de personnel ;
- Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise.

Afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines, la direction est constituée de plusieurs directions adjointes spécialisées chacune dans un domaine particulier.

1.4.3 La direction Solutions entreprises :

Elle a pour mission de faire reconnaître Ooredoo Algérie comme le leader d'intégration de solution entreprise associées à la mobilité, dont les activités principales sont :

- Développement des produits et services aux entreprises, à la fois innovants et adaptés aux besoins de la clientèle corporative ;
- Corporate ; une équipe dynamique de commerciaux spécialisés dans la prospection, la négociation et la vente aux entreprises ;
- Fidélisation ; élaboration d'un programme de fidélisation de la clientèle corporative.

1.4.4 La direction de distribution :

1.4.4.1 Le département de la distribution indirecte :

Son objectif c'est d'assurer la disponibilité des produits Ooredoo Algérie dans le marché composé essentiellement de points de ventes à vocation télécom.

Il sert aussi à lier Ooredoo Algérie avec ses partenaires agréés appelés Distributeurs.

1.4.4.2 Le département La distribution directe (Développement point de vente) :

Son but est de fidéliser les points de vente à travers une équipe de commerciaux dotés de moyens nécessaires.

Les commerciaux assurent les ventes des produits ainsi que la formation des points de ventes, l'habillage des vitrines (Affichage).

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.4.5 La direction des ventes :

A pour mission de faire découvrir au client le monde d'Ooredoo Algérie et réaliser les objectifs de ventes (Proximité, disponibilité, visibilité, compétitivité).

Son but est la conception et la réalisation d'offres adaptées à la réalité et aux besoins du marché en tissant des liens de partenariat entre constructeurs de téléphones mobile (ex : NOKIA-SAMSUNG) et cela, en installant des Packs (c'est à dire téléphone+puce).

Ce département a aussi pour but la responsabilité des conceptions de solutions Telecom (Storm).

1.4.6 La direction finance et comptabilité :

La mission de cette direction est d'orienter la politique économique et financière de l'entreprise en maximisant la profitabilité et les secteurs d'activité sont :

- La comptabilité : comptes payables, investissement et budget ;
- La trésorerie : mise en place de la structure bancaire et optimisation des sorties de fonds ;
- Le financement ;
- Les services généraux ;
- La fiscalité ;
- Achats/Logistique.

1.4.7 La direction technologie :

Cette direction a pour mission de planifier, construire et maintenir la qualité du réseau GSM (Global Système for Mobile Communications) d'Ooredoo Algérie et la mise en place de l'architecture des systèmes de solutions informatiques innovantes.

Le réseau d'Ooredoo Algérie se compose de 1738 BTS (stations émettrice/ réceptrice de base) en vue d'assurer la :

- Planification de la capacité nécessaire et le choix des équipements ;
- Validation et implémentation de nouvelles technologies ;
- Détermination des emplacements géographiques idéale ;
- Veille à offrir aux clients d'Ooredoo Algérie la meilleure qualité réseau à travers des mesures et des analyses de trafic et de champs sur le terrain ;
- Maintenance du réseau : une équipe qui maintient les équipements du réseau sur site en bon état pour assurer une couverture et une connexion 24h sur 24h et 7 jours sur 7.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.4.8 La direction marketing :

Cette direction est en amont des activités commerciales d'Ooredoo Algérie .Elle a pour principale mission de garantir le succès de la marque à travers un positionnement fort et stratégique sur le marché en offrant des produits innovants, des offres et promotions attractives pour les clients. Elle est composé de trois départements adjoints spécialisées dans :

1.4.8.1 Stratégie marketing :

Elle est la source des activités commerciales de l'entreprise. Elle se compose de cinq services : intelligence et études de marché, géomarketing, tarification et études prévisionnelles, marché grand public et marché entreprise. Pour mettre en place les études et analyses nécessaires pour alimenter les processus de tarification et de conception d'offres.

1.4.8.2 Communication marketing :

Ce département est le gardien de la marque et le garant de son image, il a pour fonctions :

- La construction de la réputation de l'entreprise et la création des liens forts avec la clientèle ;
- Organisation d'événements ou leur sponsoring ;
- Veille au respect des valeurs d'entreprise à travers la protection de l'utilisation de son logo et de ses chartes graphiques ;
- Créer l'interface privilégiée de l'entreprise avec les médias.

1.4.8.3 Développement des produits et services :

Il est responsable de la définition des stratégies de développement des produits, des services et promotion de vente ; il gère et développe tous les services GSM de base (contenu WEB et WAP etc....) et il assure le suivi de leur implémentation avec l'équipe des départements technique et il donne une visibilité globale aux directions ventes et services.

1.4.9 La direction Service Client :

Le service Client est composé de trois grands services, le Front office, le Back office et l'équipe support. Une quatrième entité est reliée directement à la direction: l'équipe qualité. Le front office est à son tour divisé en trois entités, le centre d'appel 333 qui est destiné au grand public, clients et prospects, le 330 pour les clients de l'entreprise et le 888 pour les points de vente.

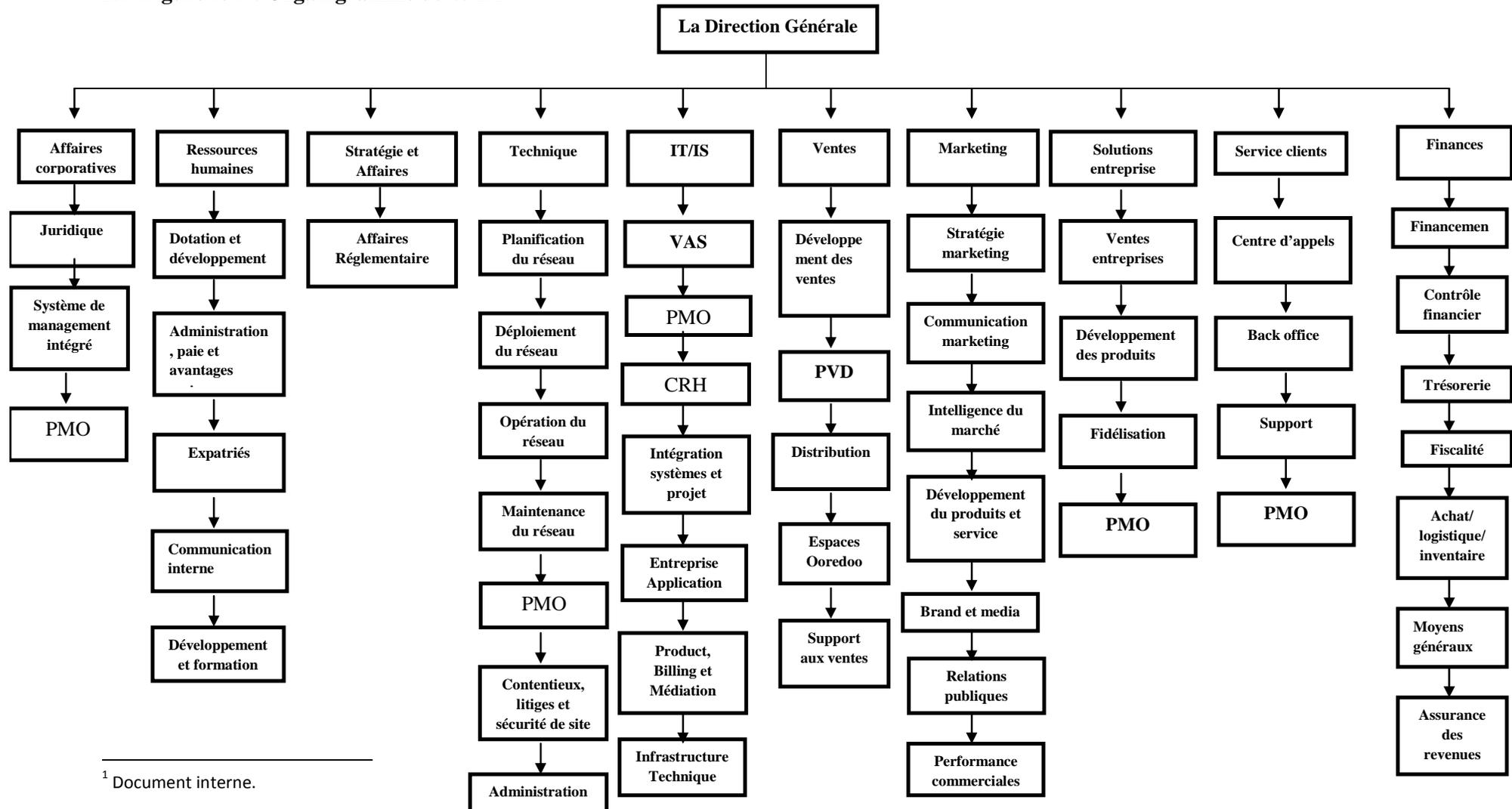
Les équipes du Back office s'occupent de l'administration des contrats, l'archivage; l'équipe de gestion s'occupe des réclamations techniques et de la facturation.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

L'équipe support est composée de l'équipe système, l'équipe formation et communication et de l'équipe planification Ces équipes veillent à la disponibilité des systèmes de l'information et des plannings pour l'ensemble des employés du service clients.

Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.5 Figure N°5 : Organigramme de WTA¹



Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.6 Missions et objectifs¹ :

1.6.1 La vision :

Une vision sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut-être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique. Wataniya Télécom Algérie a une vision de 20/20 : c'est une vision globale de groupe Qtel qui consiste à être l'opérateur numéro 20 dans le monde en 2020.

WTA à plusieurs missions, les activités majeures sont :

1.6.2 Les missions :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'information audiovisuelles;
- Procurer une expérience client unique en s'appuyant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte en offrant des services de télécommunication mobiles les plus performants et les plus innovants partout en Algérie ;
- Développer, exploiter et gérer les interconnexions avec les opérateurs des réseaux

1.6.3 Les objectifs :

WTA exerce ses activités dans un but purement lucratif, elle est engagée dans le mode de la téléphonie mobile avec les objectifs suivants :

- Acquérir le maximum d'abonnés ;
- Assurer une expérience client unique et de qualité ;
- Rendre les services disponibles pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie ;
- Attirer et développer les meilleurs talents ;
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché ;
- Atteindre l'excellence dans toutes les actions ;
- Maintenir et développer le leadership ;
- Acquérir de nouvelles parts de marché ;
- L'extension et le renforcement du réseau en donnant la priorité aux rares axes routiers ;
- Mettre en place des actions de fidélisation de sa clientèle.

¹Document interne

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Section 2 : La Direction des Ressources humaines de WTA

Que l'on parle du recrutement, de la formation, de la paie ou des relations au sein de l'entreprise, les regards se tournent inévitablement vers la Direction des Ressources humaines

En adéquation avec les objectifs stratégique de l'entreprise, cette équipe de plus de quarante personnes élabore la politique de gestion des ressources humaines ; elle établit les stratégies de recrutement, définit les priorités de formation, explique la politique de rémunération et développe des programmes de motivation des personnels. Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise, la Direction des Ressources humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise qui est Ooredoo Algérie .

Afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines, notre Direction est constituée de plusieurs Directions adjointes spécialisée chacune dans un domaine particulier¹ :

2.1 Recrutement et développement organisationnel :

Ces professionnels de l'embauche sont la représentation de l'entreprise, de sa politique, de sa culture et de son esprit. Leurs interventions se situent en amont du recrutement. Elles mettent en œuvre les stratégies de recherche de candidats (salons, contacts, site Internet de l'entreprise, insertions presse...etc.). Les différentes techniques applicables au recrutement sont utilisées: tests et mises en situation et les meilleures compétences nationales sont choisies.

2.2 Administration, paie et avantages sociaux :

Outre le suivi des contrats d'embauche, cette équipe est chargée de la réalisation et de la fiabilité de la paie. Elle établit les fiches en fonction des spécificités de chaque salarié en tenant à jour les absences, les heures supplémentaires, les congés, les primes, les remboursements de frais et tous les paramètres relatifs au droit fiscal applicables aux salaires.

2.3 Formation, gestion de carrières :

En s'appuyant, bien sûr, sur les objectifs d'affaires d'Ooredoo Algérie, ce département assure la mise en place et le suivi du plan de formation de l'entreprise. Il gère aussi toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement de la performance des employés. Attirer, motiver, retenir les employés performants, dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, impose la mise en place d'un système de rémunération qui garantit l'équité pour l'ensemble de nos employés. C'est aussi une des responsabilités de cette équipe.

¹ Document interne et effort personnel

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

2.3 Service des Expatrié :

Environ une centaine d'employés d'Ooredoo Algérie sont des expatriés. La gestion de leurs dossiers administratifs est différente de celle des employés locaux. Pour cela, mettre en place un service qui ne gère que cette partie d'Ooredoo Algérie a été nécessaire dès le départ. Régularisation administrative des expatriés avant et après leur entrée en Algérie, «édition de leurs salaires, soutien au quotidien durant leur séjour en Algérie sont les principales activités de ce service.

2.5 Communication interne :

Le rôle de cette équipe est de mettre en place les outils et activités de communication qui permettront à chaque personne au sein d'Ooredoo Algérie d'être adéquatement informée pour contribuer à la réalisation des objectifs d'entreprise. Ainsi, elle est chargée du développement et de la gestion des outils de communication interne (Ooredoo, Restez branchés, Ooredoo Express, intranet, etc.) et de l'organisation d'événements et d'activités internes.

2.5.1 Les supports de la communication interne :

2.5.1.1 L'écrit :

L'écrit présente les avantages de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel et de sa faculté de relecture.

- **La note de service :** La note de service est le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, y ont recours. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer des orientations et modifications juridiques, commerciales ou techniques. Elle constitue également, pour son signataire, un signe de pouvoir au sein de l'entreprise.
- **Le panneau d'affichage :** Le panneau d'affichage est un moyen d'information qui permet de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir présenter qu'une information sommaire. L'affiche peut être de deux formes : écrite, et dans ce cas elle s'assimile à un avis personnel ou, visuelle, et il s'agit ici d'une affiche à l'exemple des panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. Les plus fréquentes sont les affiches relatives aux conditions de sécurité dans l'entreprise.
- **La boîte à idées :** Elle est matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations. Elle constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Son objectif est de faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise.
L'avantage de la boîte à idées réside dans la possibilité offerte, à coût réduit, de

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

proposer un réel dialogue dans l'entreprise.

- **Le journal de l'entreprise:**« Appelé restez branchés ou Ooredoo Algérie à WTA» Le journal d'entreprise constitue un élément majeur de la communication interne. Il a pour objectif d'informer les salariés, de les fédérer autour des valeurs de l'entreprise, de les mobiliser autour de certains défis voire de les faire évoluer dans le cadre de projets de fusion ou de restructuration. Le journal d'entreprise ne doit être en aucun cas un recueil de notes de services car celles-ci disposent d'autres supports et il convient de ne pas mélanger les genres sous peine de perdre audience et crédibilité.

➤ Quelques exemples de rubriques :

- Informations concernant la politique de l'entreprise (accords, prises participation, implantation de nouvelles usines...).
- Informations concernant l'aspect technique (recherche, mise au point de nouveaux procédés, de nouveaux produits...).
- Informations concernant l'aspect commercial (nouveaux marchés, réalisations en cours, prévisions commerciales...).
- Informations concernant les différents services de l'entreprise : Que font-ils, qui sont-ils et à quoi servent-ils ?
- Informations concernant les résultats de l'entreprise.

NB:

Le journal d'entreprise est un outil souple et contrôlable, cependant on lui reproche souvent une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité.

- **Le flash d'information :** « Appelé Ooredoo Express à WTA» Le flash d'information est une variété du journal d'entreprise. C'est un support remarquable pour sa souplesse : Il n'est soumis à aucune obligation de périodicité, par sa légèreté : Il se présente en un ou deux feuillets, par son impact : Il véhicule des messages urgents et importants.

Le flash d'information doit être utilisé pour ses qualités de diffusion (rapide et facile) et de précision (faible risque).

- **La revue de presse :** C'est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

La revue de presse consiste à détecter dans un certain nombre de titres de la presse externe les articles concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou à la totalité du personnel.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Elle a pour objectif d'informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique, et de les mobiliser par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise.

La revue de presse peut être réalisée soit en interne, soit en externe par des agences spécialisées.

- **Le livret d'accueil** : Il constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Il doit conjuguer deux éléments : un volet image de l'entreprise et un volet directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié lui permettant de connaître sa place dans l'organigramme, ses droits, ses responsabilités, ses missions ainsi que sa rémunération.

1.5.1.2 L'oral :

L'oral est l'outil de communication interne le plus utilisé, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. En fait, si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet de ce point de vue une interactivité totale et immédiate.

- **La réunion** : Premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé. elle est constatée qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise.
Les réunions sont donc des moyens de communication actifs qui entraînent non seulement la présence des collaborateurs mais aussi leur participation.

Avant de se lancer dans l'organisation d'une réunion, il faut s'assurer que d'autres moyens souples (conversation téléphonique, affichage, tête-à-tête...) ne permettent pas d'atteindre l'objectif recherché. Or, si la nécessité de la réunion est établie, il faut alors se donner les moyens de son efficacité :

- Choisir une date où les participants seront disponibles.
- Fixer un timing pour la réunion.
- Sélectionner les participants.
- Nommer un animateur du débat.
- Diriger la réunion tout en veillant sur le respect de l'ordre du jour préétabli.
- Rédiger un compte-rendu de la réunion et le distribuer aux participants.
- Vérifier l'application des décisions prises lors des réunions antérieures.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

➤ Les cercles de qualité :

Ils sont constitués de petits groupes de travailleurs qui se réunissent régulièrement pour analyser et résoudre divers problèmes reliés à leur situation de travail. Cette approche a le mérite de présenter une méthodologie de la participation efficace et éprouvée par le temps.

Les cercles de qualité exploitent des ressources qui ont été souvent négligées dans l'entreprise, soit l'intelligence et la créativité des employés qui constituent sa plus grande richesse. De plus, les cercles de qualité favorisent l'amélioration des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des employés.

Le cercle de qualité est en fait un groupe de trois à douze employés qui se rencontrent volontairement et régulièrement à raison d'une heure environ par semaine ou par quinzaine afin d'analyser les problèmes rencontrés au travail afin d'y palier. La structure formelle du groupe comprend au moins un comité d'orientation, un facilitateur, un animateur, un groupe de soutien ainsi que des membres.

Les problèmes discutés se rapportent à la qualité, aux conditions de travail, à la production, à la réduction des coûts par exemple.

Les objectifs peuvent être de type :

- Opérationnel : Augmenter l'efficacité, la qualité ;
- Relationnel : Améliorer la dynamique de groupe, le climat, les échanges ;
- D'intégration et d'adhésion : Ils visent à créer un sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise.

➤ Le téléphone :

Le téléphone est un acteur omniprésent dans une entreprise : Quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), descendante (journal téléphoné).

1.5.1.3 L'audiovisuel :

Outil efficace de communication interne, l'audiovisuel est aujourd'hui encore sous-utilisé : ses outils sont souvent chers, parfois complexes exigeant de recourir à des spécialistes.

Ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont recours à ces nouveaux médias. Elles seules peuvent dégager les sommes nécessaires et mettre en place la logistique nécessaire.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

- Les moyens classiques :

Cassette, film, diaporama, vidéo d'entreprise sont des supports de communication efficaces permettant à la fois une bonne transmission de l'information, une compréhension et une mémorisation aisée et agréable aussi bien pour les spectateurs que pour les auditeurs.

- La vidéo conférence :

C'est un système qui permet de transmettre des sons et des images afin de communiquer des points distants de façon simultanée grâce à une liaison satellite ou par faisceaux hertziens.

L'intérêt de la vidéoconférence est de permettre la connexion de plusieurs endroits quels que soit leur nombre et leur éloignement. Cela demande néanmoins une logistique importante et se révèle être un moyen de communication onéreux.

C'est une technologie qui permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées et reliées entre elle par un système de télécommunications.

Les parties en réunion sont installées dans un studio équipé d'un moniteur, d'une caméra et d'un haut-parleur. Elles se voient et dialoguent comme si elles étaient dans la même pièce.

NB:

La visioconférence ne doit être en aucun cas confondue avec la vidéoconférence. La première utilise des réseaux télécoms de transmission de données, la seconde, plus onéreuse, passe par les moyens de transmission de télévision par satellite.

1.5.1.4 Les Communications Electroniques :

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent :

- Les formules Intranet : Banque de données interne à l'entreprise offrant la possibilité d'échange et de dialogue.
- Les messageries électroniques : Permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à une ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.
- Les forums de discussion : Ils permettent moyennement l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet ou d'organiser des réunions commêmes. Les communications électroniques présentent les avantages de rapidité de diffusion, d'accès multiple au réseau, d'échange instantané, de vitesse de transmission et d'interactivité.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

1.6 Services business partner :

Ce service s'occupe de l'accueil et l'intégration des nouveaux candidats, il permet à la recrue de se familiariser avec les mœurs de l'entreprise et il favorise l'intégration de l'employé à l'organisation et à son nouvel environnement de travail.

Synthèse :

Depuis l'installation de WTA, la gestion de la communication interne, toujours demeurée centralisée est gérée par un service voué à cet effet en collaboration avec les régions. Par voie de conséquence, sa décentralisation ne peut avoir aucun impact.

2.7 Les objectifs de la politique Ressources Humaines :

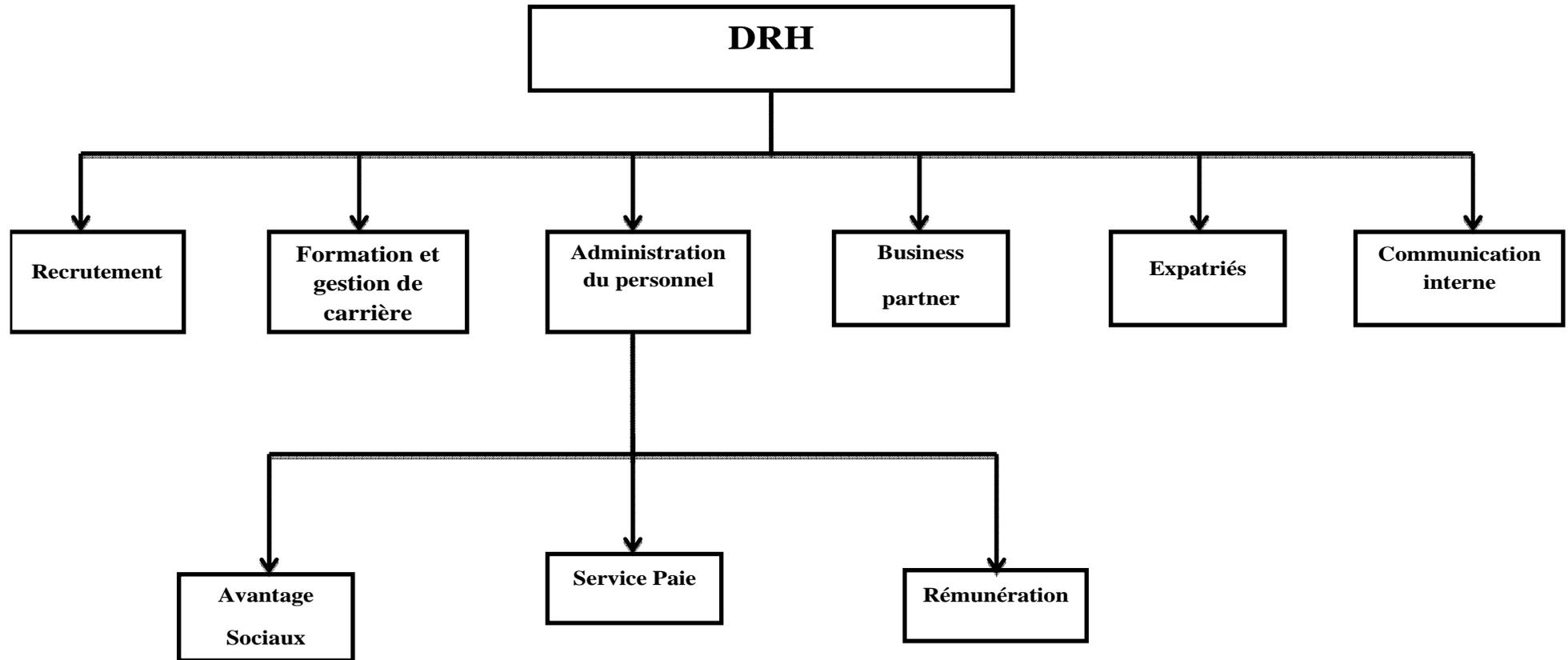
La politique Ressources Humaines vise les objectifs suivants¹ :

- ◆ Management de la performance : Placer les collectifs de travail et les collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles.
- ◆ Gestion prévisionnelle : Maîtriser les effectifs et piloter les populations et les métiers clés de l'Entreprise.
- ◆ Recrutement : Se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.
- ◆ Rémunération : Récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'Entreprise.
- ◆ Développement des compétences et formation : Développer les compétences et assurer leur transfert.
- ◆ Parcours professionnels et carrière : Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.
- ◆ Communication managériale : Mettre le manager au cœur du dispositif de communication.

¹ Document interne

Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

2.8 Figure N°6 : Organigramme de la Direction Ressources Humaines¹ :



¹ Document interne

Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Section 3 : La politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

3.1 La procédure de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie :

Le recrutement au sein d'Ooredoo Algérie ne fait selon les besoins et les objectifs préalablement fixés. Bien que le recrutement occupe une place très importante dans la stratégie d'entreprise qui est en pleine d'expansion et sa grande évolution pendant ces dernières années. Nous avons pu constater suite à notre étude, que le processus de recrutement n'est pas soumis à des procédures bien précises mais ces dernières varient selon le poste à pourvoir.

Annuellement, il est établi au niveau de l'entreprise un plan prévisionnel de l'emploi, nécessaire à la réalisation des principaux objectifs de la banque ; il favorise aussi une utilisation optimale et rationnelle des moyens humains.

Au niveau de chaque structure de la banque, les besoins s'expriment à travers des prévisions budgétaires établies au cours de l'année en cours pour l'année à venir. Ces prévisions budgétaires sont transmises pour approbation à la direction générale pour l'accord préalable.

Expression des besoins : les besoins sont exprimés par les directions et agences d'Ooredoo Algérie sous forme de demande à la direction des ressources humaines.

Approbation : l'accord et le rejet de la demande aux moyens humaines est donné par la direction des ressources humaines quand à elle chargé de communiquer la décision prise aux directions concernés.

Exécution de l'opération : le recrutement se fait par les services concernés.

3.2 Les conditions du recrutement: il existe deux types de conditions¹

3.2.1 Conditions du recrutement interne :

- L'employé doit avoir complété 12 mois dans son poste actuel en CDI.
- L'employé en CDD peut postuler à l'unique condition d'avoir cumulé sans interruption un minimum de 12 mois à son poste.
- Quel que soit la nature du contrat (CDI ou CDD) :
- L'employé doit rencontrer ou dépasser tous ses objectifs à son poste actuel.
- L'employé doit présenter un dossier d'assiduité exemplaire
- Le dossier de l'employé ne doit pas comporter de sanction disciplinaire selon les conditions suivantes :
 - ✓ D'au moins 6 mois s'agissant de sanction de 1^{er} degré.
 - ✓ D'au moins 12 mois s'agissant de sanction de 2^{ème} degré.

¹ Document interne

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

- L'employé peut postuler sur tout poste vacant qui l'intéresse mais doit obtenir l'accord de sa hiérarchie avant d'être considéré comme candidat -soit avant l'entretien de sélection.
- L'employé doit correspondre au profil requis et avoir les compétences exigées dans la description du poste à pourvoir.
- L'employé doit être libéré des engagements découlant de formations antérieures liées à sa fonction.

3.2.2 Conditions du recrutement externe :

- Tout candidat, interne ou externe, désirant occuper un poste vacant chez Ooredoo selon les modalités d'application agréées.
- Toute forme de discrimination (âge, sexe, couleur, croyances religieuses, service militaire, incapacité physique non reliée à l'exécution des tâches ou autres) à l'encontre des candidats est interdite.
- L'embauche d'une personne ayant des liens familiaux avec un employé d'Ooredoo Algérie ne pourra être effectuée dans la même direction. Les liens de parenté sont classés comme suit :

1. Au premier degré sont les suivants : les ascendants (père, mère et grands parents), les descendants (fils, fille et petits-fils/filles)

- Les collatéraux (Frère et sœur)
- Les conjoints

2. Au second degré sont les suivants : les collatéraux des ascendants (Oncle et tante), les cousins ; et les beaux-frères et les belles-sœurs.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

3.3 Tableau N°11 La procédure de recrutement d'Ooredoo Algérie : Passe par plusieurs étapes¹ :

| N° | Action | Taches |
|----|--|--|
| 1 | Exprimer un besoin de recrutement | <p>Le requérant exprime une demande de recrutement en envoyant un e-mail au service recrutement, accompagné d'un descriptif de poste. A la réception de l'e-mail, le service recrutement doit s'assurer que le poste en question est budgété afin de créer la requête de personnel sur le système iRecrutement.</p> <p>Si le poste n'est pas budgété. une demande de ressources hors budget doit être renseignée et validée.</p> |
| 2 | Valider le besoin de recrutement | <p>Valider le besoin de recrutement en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la balance charge / capacité de la structure requérante • Du budget et des effectifs alloués à la Direction pour l'exercice courant • Après validation de la requête de personnel par la direction requérante et le directeur des ressources humaines, le poste est considéré comme officiellement ouvert. • Les délais assignés au recrutement sont comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ✓ 90 jours pour les postes de senior manager et plus. ✓ 60 jours pour les cadres intermédiaires. ✓ 30 jours pour les postes de maîtrise et exécution. • Ces délais débutent à compter de la date de validation de la requête sur Oracle par le DRH, et se terminent une fois la lettre d'offre signée par le candidat. |
| 3 | Affichage le poste rechercher des candidats | <ul style="list-style-type: none"> - Diffuser le poste sur l'intranet pendant 15 jours - Diffuser le poste auprès de l'ANEM pendant 21 jours - Diffuser, si besoin, le poste sur les autres canaux de recrutement. |

¹Document interne et effort personnel.

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

| | | |
|--|---|---|
| 4 | Consulter les postes vacants | <p><u>Pour un candidat interne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance du poste sur l'intranet. |
| | | <p><u>Pour un candidat externe :</u></p> <p>Prendre connaissance du poste via l'un des canaux de recrutement.</p> |
| 5 | Se porter candidat(e) | <p><u>Pour un candidat interne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre contact avec le service recrutement (ANEM, site Ooredoo, sites de recrutement,...) |
| | | <p><u>Pour un candidat externe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre contact avec le service recrutement via l'un des canaux de recrutement. |
| 6 | Présélectionner les candidats | <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une présélection sur les CV des candidats en fonction des exigences détaillées sur le descriptif le poste. |
| Si le candidat n'est pas présélectionner, passer à l'étape 7 ; sinon, passer à l'étape 8 | | |
| 7 | Notifier le rejet | <p><u>Pour un candidat interne:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notifier le rejet au candidat par e-mail en justifiant sa non- adéquation au poste proposé <p><u>Pour un candidat externe:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notifier le rejet au candidat par courrier en justifiant sa non- adéquation au poste proposé |
| 8 | Proposer une date de recrutement | Prendre rendez-vous avec le candidat par e-mail ou téléphone |

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

| | | |
|---|---|---|
| 9 | Confirmer le rendez-vous avec son responsable hiérarchique | <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat interne doit confirmer sa disponibilité pour l'entretien de recrutement avec son responsable hiérarchique. - Le responsable hiérarchique devra donner son accord dans les 72 heures sous peine de ne pas être recevable. - S'il n'est pas disponible pour le premier créneau prévu, l'entretien sera replanifier. |
| 10 | Rencontrer les candidats présélectionnés. | <ul style="list-style-type: none"> - L'entretien RH devra s'effectuer au courant de la troisième semaine suivant l'envoi de la candidature <p>Renseigner le formulaire entretien RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recruteur doit s'assurer que le candidat a bien renseigné le formulaire de candidature (externe) - Pour les candidats externes postulant à des positions managériales et /ou sensibles, le recruteur doit obligatoirement vérifier les références des candidats. |
| Si le candidat est retenu, passer à l'étape 11 ; sinon, revenir à l'étape 7 | | |
| 11 | Rencontrer les candidats sélectionnés par les RH | <ul style="list-style-type: none"> - Pour chaque candidat rencontré, le requérant doit renseigner le formulaire d'entretien d'embauche (pour le requérant) <p>Etablir une short liste de candidatures</p> |
| 12 | Valider la sélection du candidat | <ul style="list-style-type: none"> - La short liste des candidatures doit être validée de manière collégiale <p>L'offre sera faite au meilleur candidat</p> |
| Si le candidat est retenu, passer à l'étape 13 ; sinon, revenir à l'étape 7 | | |
| 13 | | Après réception de l'offre salariale relative au poste via e-mail par le service rémunération, le recruteur procédera comme suit : |

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Emettre une proposition formelle (lettre d'offre ou mobilité)</p> | <p><u>Pour un candidat interne :</u></p> <p>Remplir la lettre d'offre recrutement interne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre • Département /Direction • Date de mobilité • Salaire • Type de contrat <p>- Présenter la lettre d'offre au candidat</p> <p>- Faire signer la lettre d'offre par le candidat et lui remettre son le descriptif de poste</p> <p><u>Pour un candidat externe :</u></p> <p>- Remplir la lettre d'offre recrutement externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre • Département • Date d'embauche • Salaire • Type de contrat <p>- Présenter la lettre d'offre au candidat</p> <p>- Faire signer la lettre d'offre par le candidat et lui remettre son le descriptif de poste</p> <p>Aviser le responsable hiérarchique du candidat retenu de la transmission d'une offre formelle.</p> |
| 14 | <p>Accepter l'offre et assurer la passation du poste</p> | <p><u>Pour un candidat interne :</u></p> <p>- définir avec les responsables hiérarchiques actuel et futur les délais de passation du poste</p> <p><u>Pour un candidat externe :</u></p> <p>- définir avec les responsables hiérarchiques futurs les délais de passation du poste</p> <p>- Assurer la passation du poste avec le successeur.</p> <p>Dès la confirmation de la date de prise de fonction, le recruteur informe par mail l'administration RH ainsi que le business partner concerné d'arrivée d'un nouveau collaborateur.</p> |
| <p>Si le candidat accepte l'offre, passer à l'étape 15 ; sinon, fin.</p> | | |

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

| | | |
|----|--|--|
| 15 | Formaliser le recrutement (contrat/avenant) | <p><u>Pour un candidat interne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le formulaire de la mobilité interne doit être initié par la direction actuelle du collaborateur candidat Cette mobilité sera transmise à l'administration RH qui s'assurera de la présenter à toutes les parties signataires. Ce document ne pourra être considéré officiel et agréé qu'une fois que toutes les parties concernées auront donné leur consentement - Cela implique que le candidat interne choisi ne pourra commencer à sa nouvelle fonction qu'à l'unique condition que l'offre lui ait été présentée. <p><u>Pour un candidat externe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat devra se présenter le jour de son installation à l'administration RH afin de signer le contrat et l'ensemble des documents administratifs |
| 16 | Fermer le poste à l'externe | Notifier l'ANEM que le poste a été pourvu |
| 17 | Intégrer le collaborateur | Se reporter à la procédure Assurer l'interface ressources humaines des clients internes |
| 18 | Valider la période d'essai du collaborateur | <ul style="list-style-type: none"> - Remplir le formulaire Evaluation de la période d'essai selon les situations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Période d'essai concluante : Notifier le candidat que sa période d'essai a été validée • Période d'essai non concluante : reconduire la période d'essai. Se reporter à la procédure Gérer l'administration des Ressources Humaines. <p>NB : La période d'essai concerne le recrutement externe. Pour le recrutement interne, le seul champ d'application est lors du passe d'un contrat CDD à un contrat CDI.</p> |

Chapitre 3:Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

| | | |
|----|---|---|
| 19 | Mettre fin à la relation contractuelle | Mettre fin à la période d'essai du collaborateur en respectant toutes les obligations légales |
|----|---|---|

Source : document interne

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Section 1: La méthodologie de recherches.

Section 2: La présentation des résultats.

Section 3: Synthèses et suggestions.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Section 1 : La méthodologie de l'enquête

1.1) Généralités sur l'enquête par sondage :

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Ces études ont pour but de mesurer et d'évaluer le marché et sa potentialité. Pour établir cette étude, l'entreprise agit par sondage pour choisir l'échantillon à interroger, dans une population de base (population mère).

Par définition : « le sondage est un enquête effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres »¹

La validité des résultats dépend essentiellement de :

- La représentativité de l'échantillon, qui est fonction de la méthode d'échantillonnage utilisée (méthodes probabilistes ou empiriques).
- la représentativité de l'estimation, qui est fonction de la taille de l'échantillon.

1.2) L'échantillonnage :

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier.

1.2.1) La construction de l'échantillon :

Avant qu'on aborde les deux grandes méthodes d'échantillonnage, il faut d'abord définir un échantillon. L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »²

La théorie des échantillons repose sur la théorie mathématique des probabilités et notamment sur la loi des grands nombres.

¹ CHIROUSE (Yves), *le marketing : Les études préalables à la prise de décision*, Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.

² BERTRAND (j.p) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Il s'agit de tirer d'une population déterminée, une fraction dans laquelle les différents caractères dans on connaît la fréquence dans la population se retrouve avec une fréquence identique.

Les deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

1.2.1.1) Echantillon probabiliste (Aléatoire) :

Toutes les personnes de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon.

On procède au tirage au sort (tirage au sort systématique sur la liste des individus ou utilisation des tables de nombre au hasard).

C'est une méthode difficile voire impossible lorsque la population étudiée est très importante. Elle nécessite de procéder la liste complète de la population : d'où des méthodes dérivées :

- **L'échantillon à plusieurs degrés** : on pratique des tirages au sort successifs.
- **L'échantillon en grappe, aléatoire** : on crée des groupes d'unités, appelés grappes, puis dans ces grappes on tire au sort des individus.
- **L'échantillon stratifié** : on crée des strates, et on tire au sort des individus par strates.

1.2.1.2) Echantillon non probabiliste (empirique) :

L'échantillon n'est pas tiré au sort. La liste de la population n'est pas disponible.

Les méthodes les plus utilisées sont :

- **L'échantillon par quota** : on cherche des informations chiffrées sur la population totale. On constitue l'échantillon en conformité avec ses statistiques. Cette méthode est la plus utilisée car elle est faible et relativement peu coûteuse.¹
- **La méthode des itinéraires** : on établit des instructions précises pour l'enquêteur (ex : interroger devant un rayon précis une personne toutes les dix minutes).

¹ KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), *marketing management* , édition public-union ,1997 P.140

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

1.2.2) La détermination de la taille de l'échantillon :

La précision des résultats obtenus lors d'une enquête par sondage est fonction de la précision recherchée. Plus la taille est importante plus la précision sera grande.

1.3) Le questionnaire :

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant.

« Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »¹

La préparation d'un questionnaire requiert la prise de décisions concernant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

1.3.1) La rédaction du questionnaire :

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

1.3.1.1) La forme des questions : On distingue deux formes de questions :

- Les questions ouvertes ;
- Les questions fermées.

❖ Les questions ouvertes :

Ce type de question laisse le libre choix à l'interviewé de développer ses idées.

Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.

Elles permettent également d'étudier l'attitude du consommateur, mais peuvent par la suite poser des problèmes de codification lors de l'exploitation du questionnaire.

❖ Les questions fermées :

Ce sont celles pour lesquelles l'enquêté ne peut répondre qu'en choisissent les réponses proposées dans le questionnaire.

¹ KOTLER, (Philippe) et DUBOIS, (Bernard), Op. Cit. P.140.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

1.3.1.2) La qualité d'un questionnaire:

Le questionnaire représente un élément essentiel de la communication. Il conditionne le taux et la qualité des réponses.

Le questionnaire doit être conçu comme un outil de recueil d'informations spécifiques à l'objet de la recherche. De plus il doit correspondre au langage et aux caractéristiques de la cible visée. Pour ce faire, il est recommandé de tester le questionnaire auprès d'un échantillon de la population visée.

Lors de la rédaction du questionnaire, certains principes doivent être respectés:

- Les questions doivent être claires, simples et précises;
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde;
- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe;
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.

1.3.1.3) L'ordre des questions:

Le questionnaire est une liste ordonnée de question de forme diverse. La représentation du questionnaire doit être bien soignée de manière à attirer et susciter l'intérêt du répondant jusqu'à la fin. Les premières questions tentent d'éveiller l'intérêt du répondant, les questions difficiles sont placées à la fin de l'interview.

1.4) Le dépouillement du questionnaire:

Une fois le travail sur le terrain est achevé, les questionnaires sont vérifiés. S'il s'avère que certains sont incomplets ou comportent des erreurs manifestes, ils seront donc rejetés.

Pour faciliter le travail du dépouillement, il est préférable:¹

- D'annuler toutes parties qui ne sont pas utilisées, par exemple les questions de contrôle.
- De reporter les questions notées rapidement par l'enquêteur aux endroits où elles devraient être.

1.5 L'interprétation des résultats:

Une fois le dépouillement terminé, les résultats sont transcrits dans un tableau.

¹ CHIROUZE (Yves) : *Les études de marché*, 3^{ème} Edition, Marketing, Paris, 1995.P.203.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Cependant, ces résultats restent bruts et ne peuvent par conséquent, servir à l'analyse qu'une fois traitée.

Il existe plusieurs méthodes de traitement des données du sondage. Les plus utilisées sont :

- Le tri à plat;
- Le tri croisé.

1.6 Présentation de la méthodologie de notre enquête :

Notre stage pratique s'est déroulé dans le siège social d'Ooredoo Algérie à Chéraga pendant trois mois. Durant cette période nous nous rendons souvent à l'entreprise où nous avons été témoins de beaucoup de leurs activités.

1.6.1 Objectif de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des employés d'Ooredoo Algérie, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence essai d'analyse de la politique de recrutement cas : Ooredoo Algérie.

1.6.2 Mode d'échantillonnage :

Vu l'absence de la liste exhaustive de la population mère, nous avons choisi la méthode non probabiliste (stratifié), c'est-à-dire que l'échantillon n'est pas tiré au sort sachant que la liste de la population n'est pas disponible.

Pour l'analyse de la politique de recrutement d'Ooredoo Algérie, nous avons distribué 50 questionnaires, 40 nous ont été retournés. Ce qui représente 20% de l'effectif globale De la population étudié.

Les 40 questionnaires sont répartis comme suit :

- 3 Cadres supérieur.
- 15 Cadre
- 15 Maitrises.
- 7 Exécutions.

Les questionnaires ont été répartis également entre les différents départements de l'entreprise.

1.6.3 La rédaction du questionnaire:

La majorité des questions sont fermées ou à choix multiple (à répondre par oui ou non, case à cocher).

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Le logiciel de l'application Google drive a été utilisé pour le dépouillement des résultats, du questionnaire et les graphes.

Les Questionnaires ont été administrés par e-mail tout en assurant l'anonymat des répondants, chose spécifiée dans le questionnaire distribué a permis une expression plus libre sans crainte de répercussion ou de conséquences désagréables dues à la franchise des employés. **(Voir annexe 1)**

Au préalable, le questionnaire a été vérifié par le Responsable Recrutement et formation d'Ooredoo Algérie, et un test a été effectué sur 5 personnes dans le but de vérifier :

- Si les questions étaient bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

1.6.4 Dépouillement et interprétations des résultats du questionnaire :

Dans cette partie nous allons dépouiller chaque question des deux volets, par la suite nous interpréterons tous les résultats obtenus.

Et La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Etablissement d'un commentaire pour chaque question.
- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

Dans cette partie nous allons présenter et interpréter les résultats du questionnaire.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

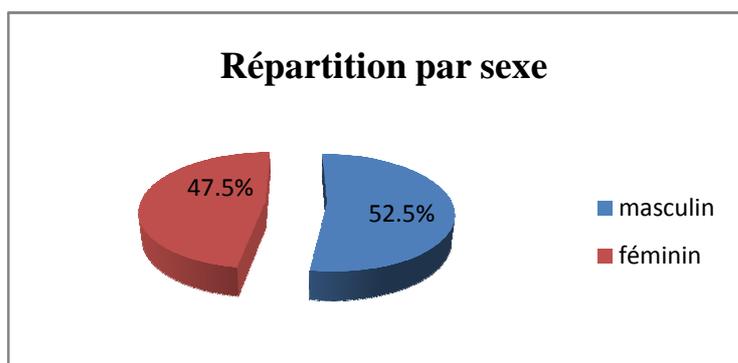
Section 2 : Analyse et présentation des résultats.

2.1 Fiche signalétique :

Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les employés d'Ooredoo Algérie, d'une manière plus détaillée, nous avons, à cet effet, recensés les employés selon les critères suivantes :

Sexe : (Tableau N°12)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Masculin | 21 | 52,5 |
| Féminin | 19 | 47,5 |



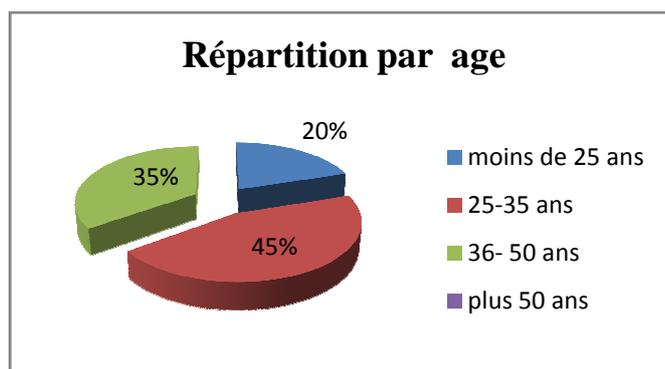
Figures N°7 : Répartition par sexe.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 40 salariés, dont 52.5% d'hommes et 47.5% de femmes.

Age : (Tableau N°13)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| Moins de 25 ans | 8 | 20 |
| 25-35 ans | 18 | 45 |
| 36- 50 ans | 14 | 35 |
| Plus 50 ans | 0 | 0 |



Figures N°8 : Répartition par âge.

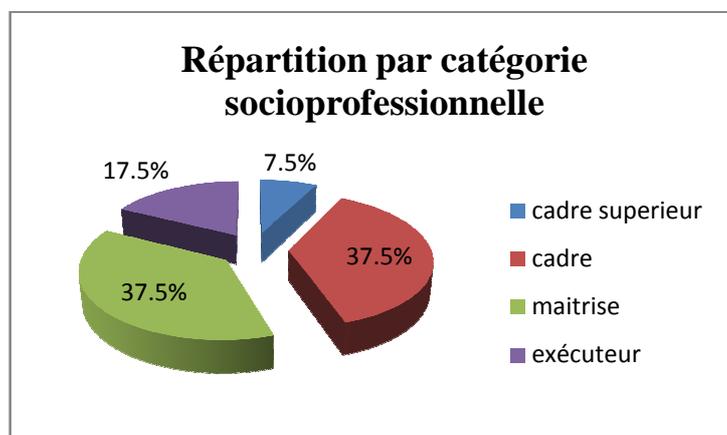
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (25-35) ans, avec 45 % contre 35 % pour la tranche d'âge entre (36-50) ans, nous avons 20 % pour la catégorie des moins de 25 ans, Il est clair que la population étudiée est pratiquement jeune ce qui constitue un atout pour l'entreprise.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Catégories socioprofessionnelle: (Tableau N°14)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| Cadre supérieur | 3 | 7,5 |
| Cadre | 15 | 37,5 |
| Maitrise | 15 | 37,5 |
| Exécuteur | 7 | 17,5 |



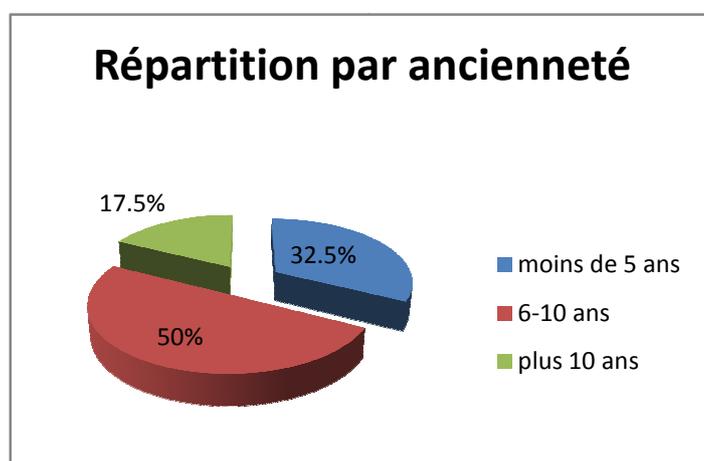
Figures N°9 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

D'après ses résultats nous remarquons que le pourcentage des personnes recrutées dans la catégorie de cadre et celle de maitrise est le même qui est de 37.5%, suivi de 17.5% en exécution et seulement 7.5% des cadres supérieur.

Ancienneté : (Tableau N°15)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| Moins de 5 ans | 13 | 32,5 |
| 6-10 ans | 20 | 50 |
| Plus 10 ans | 7 | 17,5 |



Figures N°10 : Répartition par ancienneté.

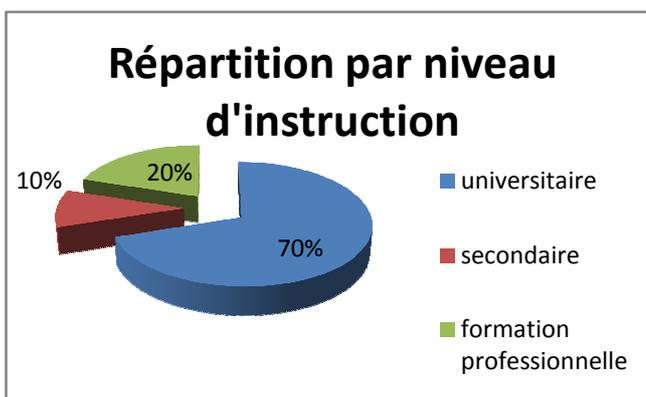
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont une ancienneté qui va entre (6-10) ans avec un pourcentage 50% ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise, suivi de 32.5% qui ont une expérience moins de 5ans et seulement un taux de 17.5% pour les personnes qui possèdent plus de 10 ans d'expériences.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Niveau d'instruction: (Tableau N°16)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Universitaire | 28 | 70 |
| secondaire | 4 | 10 |
| Formation professionnelle | 8 | 20 |



Figures N°11 : Répartition par niveau d'instruction des enquêtés.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

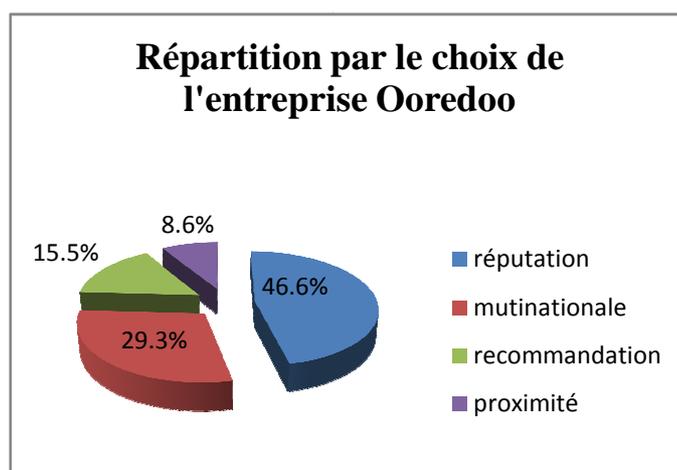
Nous constatons que la majorité des sondés sont des universitaires avec un taux de 70% suivi de ceux qui ont fait une formation professionnelle avec un taux de 20% et seulement 10% pour qui possèdent un niveau secondaire.

2.2 Les renseignements concernant la politique de recrutement d'Ooredoo Algérie :

Cette deuxième partie du questionnaire comporte un certain nombre de questions ayant pour but principal de récolter des informations générales sur Ooredoo Algérie et sa politique de recrutement.

Q.1 Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise Ooredoo Algérie ? (Tableau N°17)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Réputation | 27 | 46,6 |
| Multinationale | 17 | 29,3 |
| Recommandation Du personnel | 9 | 15,5 |
| Proximité | 5 | 8,6 |



Figures N°12 : Répartition par le choix de l'entreprise Ooredoo Algérie.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

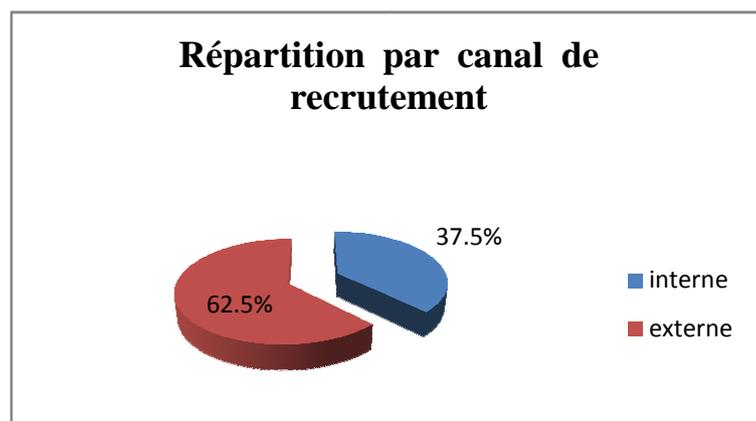
Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Nous constatons que la majorité des employés recrutés ont choisi l'entreprise Ooredoo Algérie :

Pour sa réputation avec un taux de 46.6%, pour une entreprise multinationale pour un taux de 29.3%, et pour la recommandation de personnel pour un taux de 15.5% et seulement un taux de 8.6% pour sa proximité.

Q.2 Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ? (Tableau N°17)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Interne | 15 | 37,5 |
| Externe | 25 | 62,5 |



Figures N°13 : Répartition par canal de recrutement.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

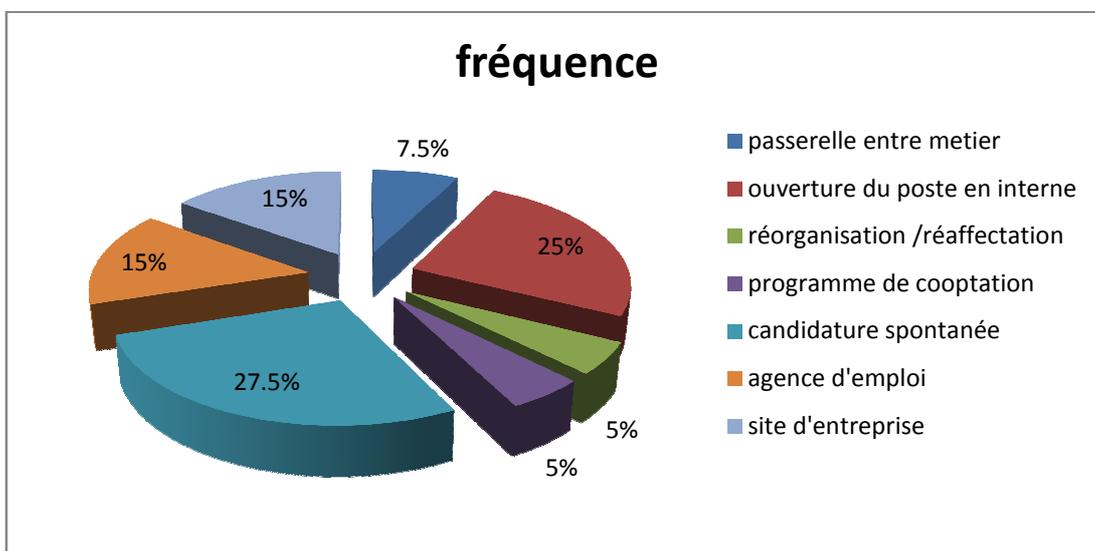
La majorité des recrutés sondés ont été affectés par recrutement externe avec un taux de 62.5%, tandis que 37.5% ont été affectés par recrutement interne.

Q.3 Si par le recrutement interne et externe, comment ? (Tableau N°18)

Q.4 Si par le recrutement externe comment ? (Tableau N°18)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Passerelle entre métier | 3 | 7,5 |
| Ouverture du poste en interne | 10 | 25 |
| Réorganisation /réaffectation | 2 | 5 |
| Programme de cooptation | 2 | 5 |
| Candidature spontanée | 11 | 27,5 |
| Agence d'emploi | 6 | 15 |
| Site d'entreprise | 6 | 15 |

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie



Figures N°14 : Si par le recrutement interne/externe, Comment ?

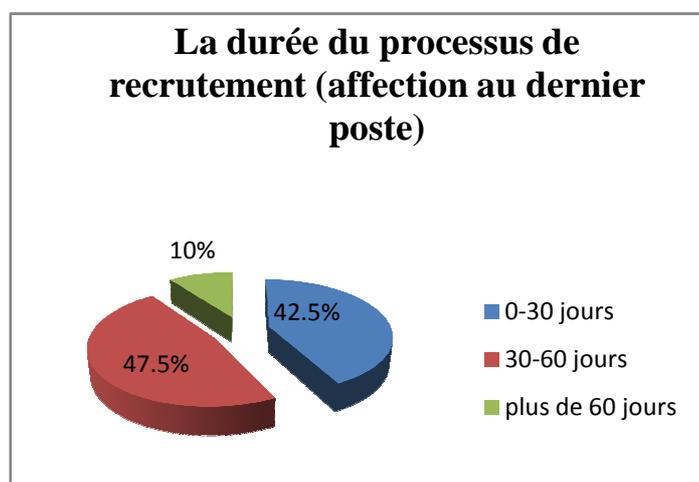
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Sur les 37.5 % qui ont été recrutés en interne, 25 % ont déposé une candidature spontanée suite à une ouverture de poste en interne tandis que 7.5 % ont été recrutés suite à une passerelle entre métier, et seulement 5% par une réorganisation/réaffectation.

Sur les 62.5 % recruté en externe, 27.5 % ont été recrutés suite à une candidature spontanée, suivie de 30 % qui se partage entre se qui ont été recrutés par une agence d'emploi et site d'entreprise, reste 5% ont été recrutés suite à un programme de cooptation.

Q.5 Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ? (Du dépôt de candidature jusqu'à la prise de fonction) (Tableau N°19)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|------------------|-----------|-------------|
| 0-30 jours | 17 | 42,5 |
| 30-60 jours | 19 | 47,5 |
| Plus de 60 jours | 4 | 10 |



Figures N°15 : La durée du processus de recrutement (affectation au dernier poste).

Source : Elaboré par nous-mêmes.

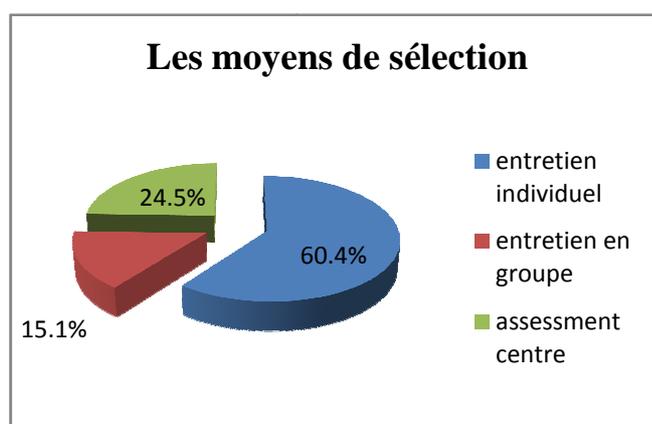
Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

La durée de recrutement du dépôt de la candidature jusqu'à la prise de fonction prend en moyenne entre 30 à 60 jours ou plus selon les résultats obtenus, 47.5% ont déclaré (30-60 jours), tandis que 42.5% l'ont estimé entre (0-30 jours). Et enfin 10 % ont répondu plus de 60 jours.

De ce fait, on déduit que le processus peut être long suite aux éventuels entretiens que l'entreprise établie avec rigueur.

Q.6 Quels sont les moyens utilisés pour votre sélection ? (Tableau N°20)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Entretien individuel | 32 | 60,4 |
| Entretien en groupe | 8 | 15,1 |
| Assessment centre | 13 | 24,5 |



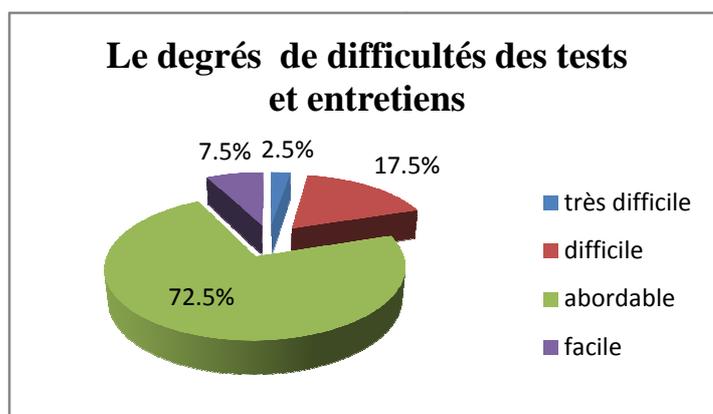
Figures N°16: Les moyens de sélection.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, on remarque que le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour la sélection des candidats est les entretiens individuel avec 60.4% des réponses, suivi des assessment centre avec un taux de 24.5%, tandis que le moyen le moins utilisé est l'entretien en groupe avec seulement 15.1% des enquêtés.

Q.7 Si l'entretien ou test, comment vous les avez-trouvé ? (Tableau N°21)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| Très difficile | 1 | 2,5 |
| Difficile | 7 | 17,5 |
| Abordable | 29 | 72,5 |
| Facile | 3 | 7,5 |



Figures n°17: Le degré de difficultés des tests et entretiens.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Nous remarquons que la totalité des personnes enquêtées déclarent qu'ils ont été sélectionnés par entretien ou/et test, 72.5% d'entre eux trouvent ces moyens abordables, tandis que 17.5% les trouvent difficiles, suivi par un taux de 7.5% pour ce qui les trouvent facile, et seulement 2.5% les estiment très difficile.

Q.8 Comment jugez-vous la communication entre le recruteur et vous-même ? (Tableau N°22)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| Très bonne | 10 | 25 |
| Bonne | 30 | 75 |
| Moyenne | 0 | 0 |
| Mauvaise | 0 | 0 |



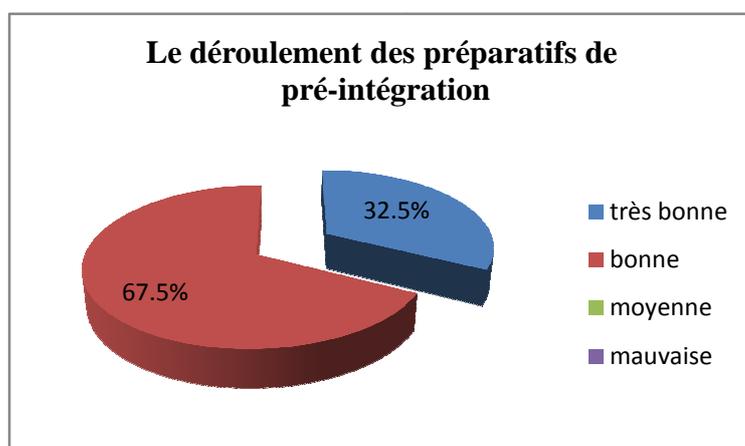
Figures N°18 : La communication entre les recrues et leur recruteur.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La totalité de l'échantillon déclarent que la communication entre eux et leur recruteur est bonne ou très bonne, 75 % d'entre eux la trouvent bonne, tandis que 25% la trouvent très bonne, ce qui explique une faible distance hiérarchique.

Q.9 Comment se sont déroulés les préparatifs de votre prés-intégration ? (Tableau N°23)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| Très bonne | 13 | 32,5 |
| Bonne | 27 | 67,5 |
| Moyenne | 0 | 0 |
| Mauvaise | 0 | 0 |



Figures N°19 : Le déroulement des préparatifs de pré-intégration

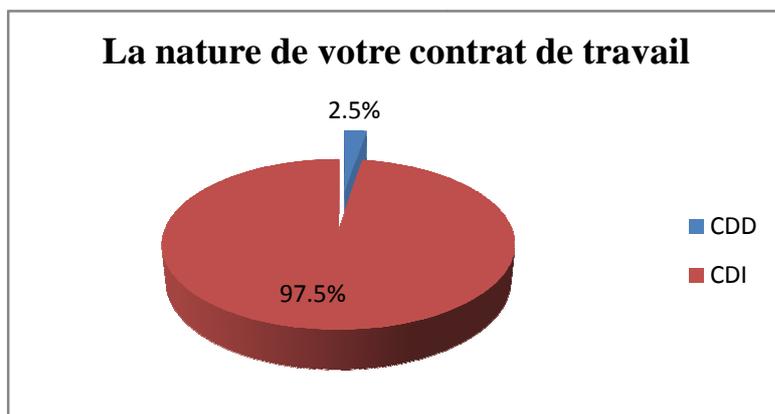
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Nous remarquons que la totalité des personnes sondées semble être satisfaite de son intégration au sein de l'entreprise.

Q.10 Quel type de contrat avez-vous signé avec l'entreprise ? (Tableau N°24)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| CDD | 1 | 2,5 |
| CDI | 39 | 97,5 |



Figures N°20 : La nature de votre contrat de travail.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

97.5% des recrutés déclarent que leur contrat est à durée indéterminée, et seulement 2.5% déclarent que leur contrat est à durée déterminée.

Q.11 Avez-vous effectué une période d'essai ? (Tableau N°25)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Oui | 40 | 100 |
| Non | 0 | 0 |



Figures N°21 : Période d'essai.

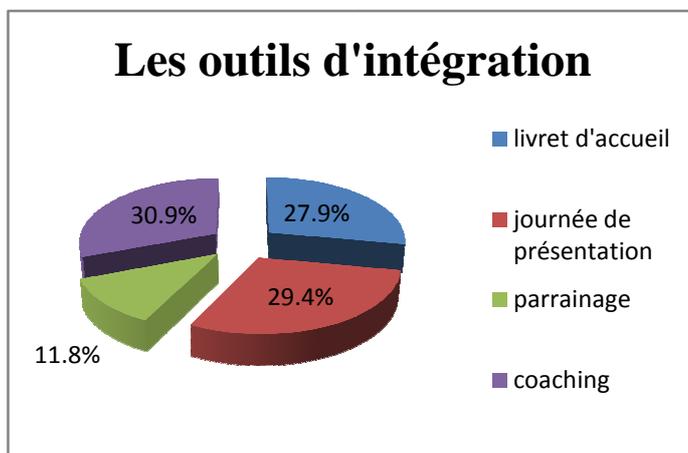
Source : Elaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats on remarque que tous les enquêtés 100% ont fait objet d'une période d'essai. Ce qui permet à l'entreprise d'évaluer chaque salarié à la fin de cette dernière et de faciliter l'intégration des nouvelles recrues.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Q.12 Quel sont les mesures mise en place pour faciliter votre intégration ? (Tableau N°26)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Livret d'accueil | 19 | 27,9 |
| Journée de présentation | 20 | 29,4 |
| Parrainage | 8 | 11,8 |
| Coaching | 21 | 30,9 |



Figures N°22 : Les outils d'intégration.

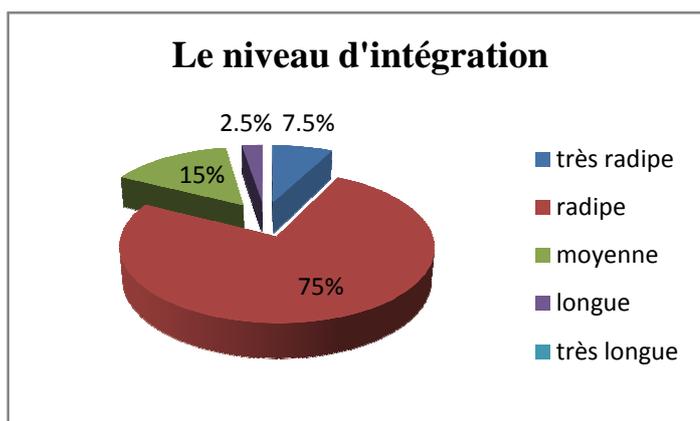
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Sachant que tous les employés ont intégré leur fonction avec une période d'essai, on remarque que 30.9% des salariés interrogés ont été coachés afin de faciliter leur intégration, 29.4 % par le livret d'accueil, suivi par un taux de 27.9 % parrainés et 11.8 % ont déclaré avoir eu recours à une journée de présentation.

Cela explique l'intérêt qu'accorde l'entreprise aux nouvelles recrues à travers différents outils afin de faciliter leur intégration.

Q.13 Comment avez-vous trouvé votre intégration ? (Tableau N°27)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-------------|-----------|-------------|
| Très rapide | 3 | 7,5 |
| Rapide | 30 | 75 |
| Moyenne | 6 | 15 |
| Longue | 1 | 2,5 |
| Très longue | 0 | 0 |



Figures N°23 : La nature de votre contrat de travail.

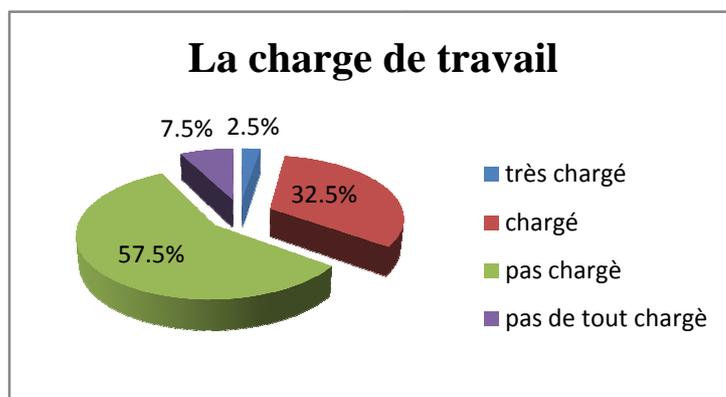
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que la quasi-totalité semble être satisfaite de son intégration au sein de l'entreprise avec un taux de 82.5%, cependant 15% estiment que leur intégration a été moyenne. Par contre le taux d'insatisfaction est de 2.5%.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Q.14 Comment trouvez-vous votre charge de travail ? (Tableau N°28)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|
| Très chargé | 1 | 2,5 |
| Chargé | 13 | 32,5 |
| Pas chargé | 23 | 57,5 |
| Pas de tout chargé | 3 | 7,5 |



Figures N°24 : La charge de travail.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La majorité de personnes sondées trouvent leur travail pas chargé avec un taux de 57.5%, tandis que 32.5% ont une charge de travail ce qui explique un manque de généralisation de la planification des effectifs et de l'analyse des emplois ce qui empêche l'entreprise de savoir le nombre exacte des besoins de recrutement, et un taux de 7.5 % trouvent leur travail pas de tout chargé et seulement 2.5 % qui le trouvent très chargé.

Q.15 Si très chargé ou chargé, l'avez-vous communiqué à votre supérieure ? (Tableau N°29)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Oui | 4 | 28,6 |
| Non | 10 | 71,4 |



Figures N°25 : La communication de la charge au supérieur hiérarchique.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons d'après les résultats obtenus que 65% des personnes sondées ne trouvent pas une charge de travail.

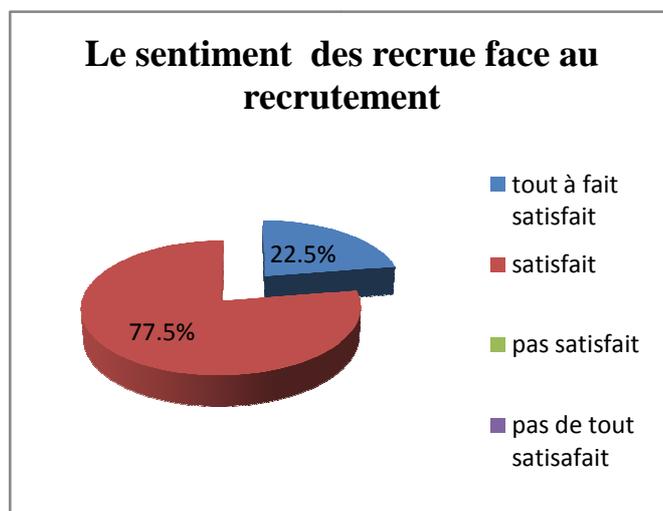
35% seulement ont déclaré le contraire.

Sur ses 35%, nous avons 71.4% qui n'ont pas communiqué l'information à leurs supérieurs.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Q.16 Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ? (Tableau N°30)

| Variable | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Tout à fait satisfait | 9 | 22,5 |
| Satisfait | 31 | 77,5 |
| Pas satisfait | 0 | 0 |
| Pas de tout satisfait | 0 | 0 |



Figures N°26 : Le sentiment des recrues face au recrutement.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons dans l'ensemble de l'échantillon enquêtés, 77.5% sont satisfait de leur recrutement, le reste ont déclaré très satisfait ce qui concorde avec les réponses précédentes, par contre le pourcentage de ceux qui ne sont pas satisfait et pas de tout satisfait est nul. Donc, on peut dire que la politique de recrutement d'Ooredoo est très efficace.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

Section 3 : Synthèses et suggestions.

3.1 Synthèses :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance la procédure de recrutement au niveau d'Ooredoo Algérie, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués pour le personnel d'Ooredoo Algérie, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- La troisième section du troisième chapitre, nous a permis d'avoir un aperçu sur la démarche de la procédure recrutement d'Ooredoo Algérie du point de vue pratique et d'en tirer l'importance cruciale de cette dernière dans la politique générale de l'entreprise notamment la gestion des ressources humaines.
- La procédure de recrutement prend une durée considérable jusqu'à l'intégration de la nouvelle recrue, cela prouve que les chargés de la sélection prennent le temps et s'appliquent pour faire le bon choix.
- D'après les résultats de la quatorzième question, 35% des personnes recrutées déclarent la charge de leur travail, ce qui nous oriente à déduire l'insuffisance dans la gestion prévisionnelle d'emploi et compétence pour permettre l'identification des besoins de recrutement du personnel.
- L'entreprise Ooredoo Algérie favorise le recrutement interne, ce choix s'avère très avantageux, car la possibilité de se développer au sein d'une organisation fait partie des facteurs d'attribution et de motivation.
- La diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par Ooredoo Algérie, ceux-ci nous affirment l'efficacité qui caractérise la procédure de recrutement de cette dernière.
- Les résultats de notre enquête, nous montrent que le personnel d'Ooredoo Algérie est très impliqué et stable dans son poste, ce qui justifie la bonne affectation du recruteur de ses recrutées.

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

- D'après l'analyse de la procédure de recrutement nous avons remarqué que la validation de la sélection de candidat se fait par la participation de plusieurs acteurs (responsable hiérarchique / requérant, chef de service recrutement, recruteur), cela se traduit par la minimisation de la marge d'erreur et efficacité au niveau de la sélection (le management participatif).
- Selon les résultats de la huitième question, la totalité des personnes sondées sont satisfaits de leur relation avec leur supérieur, par contre les résultats de la quinzième question, 71.4% des personnes qui trouvent une charge de travail n'ont pas communiqué cette dernière.
- Suite à notre analyse de la procédure de recrutement et les résultats de questionnaire, nous avons constaté que l'accueil et l'intégration, se font par un service business partner d'une manière satisfaisante dans un environnement agréable avec une satisfaction total des enquêtés.

3.2 Suggestion :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Maintenir voire améliorer la procédure de recrutement qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.
- mettre en place d'une politique de communication adéquate ; que ce soit dans l'attribution des taches ou dans la connaissance des mécontentements des employés, ex : une boite mail pour que chaque emploi puisse exprimer ce qu'il ressent réellement.
- Maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renfort d'effectif lors des projets imprévus (lancement de la 3G ...etc).

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

- Renforcer les canaux de recrutement externe par des nouvelles méthodes et des idées ingénieuses utilisées par des grands groupes multinationaux pour débaucher des créatifs talentueux. Ex : l'entreprise envoie des livres aux personnes concernées, affichant des messages subliminaux afin de leur faire comprendre que l'entreprise désire les recruter. A l'intérieur du livre, la personne pouvait découvrir **un smartphone caché, qui ne contenait qu'un numéro de téléphone : celui du recruteur**. Une idée RH originale pour sensibiliser un talent que l'on souhaite recruter, en l'amusant et finalement, en le flattant.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Aucune entreprise n'est à l'abri des surprises stratégiques provoquées par l'évolution des sociétés, la libéralisation des échanges et le renouvellement des technologies. Ainsi, pour rester compétitive, l'entreprise doit suivre en permanence l'évolution de ses forces et faiblesses en comparaison de celles de ses concurrents.

Comme nous l'avons vu au cours de notre analyse, la fonction des Ressources Humaines n'a cessé d'évoluer en vertu de la nouvelle tendance du marché de l'emploi.

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

Le recrutement est de surcroît un procédé fastidieux et complexe dont l'importance n'est pas à occulter. La méthode de l'entretien demeure plus que jamais une phase au cours de laquelle les recruteurs sont davantage concentrés sur le repérage des critères qui feront la différence. L'effervescence de nouvelles techniques de recrutement permet aux entreprises de sélectionner des solutions idoines en réponse à leurs besoins grandissants de profils qualifiés et compétents. Faisant appel à de nouvelles technologies, elles ont décidé de faire face aux fluctuations de leur environnement en anticipant certains changements par le biais de mise en place de stratégies offensives.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau d'Ooredoo Algérie, dont l'objectif initial a été de déterminer l'importance accordée à la politique de recrutement et de démontrer la place qu'occupe cette dernière dans la politique générale de l'entreprise, notamment la fonction ressources humaines.

Notre recherche, ainsi que l'analyse de la procédure de recrutement et des documents donnés par le chef de service recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie, nous ont permis de voir concrètement les pratiques en terme de recrutement et de connaître les attitudes suivies par Ooredoo Algérie pour l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi de voir l'influence de la politique du recrutement sur la maximisation des objectifs de l'entreprise.

De ce fait, l'analyse du processus de recrutement et les résultats dégagés dans notre enquête nous montrent que le personnel est très impliqué et stable dans son poste, ainsi qu'Ooredoo Algérie privilégie le recrutement interne qui semble être un facteur de motivation et de fidélisation des employés. Ce qui explique l'importance cruciale de la politique de recrutement dans la politique générale de l'entreprise, l'extension et le dynamisme de l'entreprise repose en grande partie sur la politique de recrutement. Ce qui affirme notre

première hypothèse (H1), qui stipule que La politique de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise.

Et puis, nous avons décelé une insuffisance dans la gestion prévisionnelle d'emploi et compétence, ainsi le cumul des taches et le manque de communication face à ce dernier.

Pour affirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de l'entreprise Ooredoo Algérie, on a fait appel un questionnaire, à travers lequel on a constaté la diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par Ooredoo Algérie afin de sélectionner le meilleur candidat, et de mieux faciliter son intégration au sein de l'entreprise. Chose qui affirme notre deuxième hypothèse.

En raison de tout ce qui a été remarqué au niveau d'Ooredoo Algérie, nous pouvons dire qu'il lui reste beaucoup d'éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement pour assurer la performance de fonction ressources humaines, entreprise Maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renfort d'effectif lors des projets imprévus (lancement de la 3G ...etc) d'une part, et de d'autre part mettre en place d'une politique de communication adéquate pour remédier les mécontentements des employés.

A cet effet, cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée qui permettrait de mieux éclaircir le phénomène de recrutement des employés. D'autres recherches pourraient compléter celle présentée en utilisant des méthodologies rigoureuses où les méthodes quantitatives et qualitatives seraient utilisées, par exemple préparer des guides d'entretien qui permettraient de s'approfondir dans le champ d'étude en plus des questionnaires distribués.

Bibliographie

Ouvrage :

- BARABEL Michel et autre : la gestion internationale des ressources humaines, 2ème édition, Dunod, 2011.
- BECOUR J-C et BOUQUIN.H : Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
- BENCHEMAM FAYCEL ET AUTRES, gestion des ressources humaines, édition Gualino, paris 2013.
- BERTRAND (j. p), Les techniques commerciales et marketing, Edition Bertin ante, 1994.
- BOURHIS Anne, Recrutement et sélection du personnel, édition Chenelière, Montréal, Canada, 2007.
- CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2000.
- CANDAU pierre, Audit des associations, édition d'organisations, Paris, 1985.
- CANDAU Pierre, Audit Social-Méthodes et techniques pour un management efficace, Collection Gestion, édition Vuibert, Paris, 1985.
- CHIROUSE (Yves), le marketing : Les études préalables à la prise de décision, Edition Marketing, Paris, 1993.
- CHIROUZE (Yves) : Les études de marché, 3^{ème} Edition, Marketing, Paris, 1995.
- COTE (M), La gestion des ressources humaines, édition Gerin, Canada, 1975.
- DIMITRI Weiss, Les ressources humaines, édition organisation, paris, 2000.
- GUILLOT Soulez, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2013.
- HAMON(C), LEZEN (P), TOULLEC (A) : Gestion et management de la force de vente, édition Dunod, Paris.2010.
- KOTLER(Philippe) et DUBOIS(Bernard), marketing management, édition public-union ,1997
- KREBS Génévriève, Ressources humaines nouvelles pratiques selon l'ISO9001, édition Afnor, Saint Denis, France, 2004.
- L.DOLAN Simon, et autres : la gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition d'organisation, paris, 2002.
- LEGRIX DE LA SALLA (B) : Recruter ses collaborateurs, in tous DRH, édition d'organisation, 1996.

- LETHIELEUX Laetitia : L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, édition Gualino, paris, 2013.
- LOUART Pierre : gestion des ressources humaines, édition Eyralles, Paris, 1994.
- LUDOVIC Shimon et autres, Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition d'Organisation, Paris, France, 2002.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 13^e édition Vuibert, paris, 2012.
- PERETTI Jean-Marie, R H et gestion de personnel, 4^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, France, 2005.
- PERETTI J-M, Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, 1998.
- PERETTI J- M et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert, 2013.
- SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI, et autres : "Gestion des ressources humaines", édition Debock Université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU Lakhdar et autres, La gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition 4 LNC, Canada, 1993.
- SABA Tania et L.DOLAN Simon, La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles, 5^e édition Person, Canada, 2013.
- SAGE Renee et BRISSON Dominique, Les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises, éditions liaisons, Paris, 2001.
- SEKIOU (L), La gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986.
- THEVENET Maurice et autres : formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012.
- VERHAAR, J., Project management, Eenprofessioneleaanpak van evenementen, Boom, 2004.
- WEILI, (Michel), Audit stratégique, qualité, efficacité et organisations, édition AFNOR, France, 1999.

Site internet :

<http://www.djazair50.dz>

<http://www.CERCLERH.com.03/12/2013,00:15>

<http://www.trader-finance.fr,20/04/2014,20:00>

Mémoire :

- CHOUALI Nawel, AZZI Zahoua, Essai d'analyse du processus de recrutement et son influence sur la performance de l'entreprise, mémoire de fin d'études, EHEC, Alger, Algérie, 2010.
- FRIEDMAN Florence et autre : Mémoire les défis de la GRH face aux mutations des entreprises à l'international, 2005.
- KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, Impact de la formation sur les ressources humaines. Cas : SONATRACH, INC, 2006.
- LEBBI Rabah, Essai d'application d'une démarche d'audit marketing, Mémoire de magistère, Institut National de Commerce, Alger 2006.
- M .Mohamed Amine AISSAT, et autre, mémoire de licence en sciences commerciales option management le rôle d'une politique de recrutement dans la performance de formation ressources humaines, EHEC, 2013.

Article :

- BORDONNAIS (jean), « le recrutement » in encyclopédie du management, édition Vuibert, paris, 1992, p

Dictionnaire et manuel :

- THEZENAS DU MONTCEL (Henri), dans dictionnaire des sciences de la gestion, maison Mame, 1972.

Annexes

Annexe N°01 : Questionnaire

Questionnaire

Madame, monsieur,

Etudiants en fin de cycle universitaire, en sciences commerciales à l'EHEC Alger, nous sommes en train d'élaborer notre mémoire de fin de cycle sur le thème suivant : « **Essai d'analyse de la politique de recrutement Cas : Ooredoo Algérie** ». L'objectif de notre étude est d'évaluer le processus de recrutement d'Ooredoo Algérie.

Et parce que vos opinions et vos impressions ont une importance primordiale pour le succès de l'étude, nous espérons bien que vous répondez à ce questionnaire honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront traitées avec la totale confidentialité et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération.

Fait par :

Abdelouhab GUERROUAHEN
Fodil BRAHMI

Note : Cochez (x) dans la zone de réponse qui vous semble appropriée

Fiche signalétique

Sexe :

Masculin Féminin

Age :

Moins de 25 ans Entre 25 et 35ans Entre 36 et 50 ans Plus de 50 ans

Catégories socioprofessionnelle:

Cadre supérieure Cadre Maitrise Exécuteur

Ancienneté :

Moins de 5ans Entre 6 et 10 ans Plus de 10 ans

Niveau d'instruction:

Universitaire Secondaire Formation professionnelle

Question

Q.1 Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise Ooredoo Algérie ?

Réputation

Multinationale

Recommandation de personnel

Proximité (emplacement)

Autres (à préciser).....

Q.2 Selon quel canal avez-vous été recruté(e) ?

Recrutement interne

Recrutement externe

Q.3 Si par le recrutement interne, comment ?

Passerelle entre métiers

Ouverture de poste en interne

Réorganisation / réaffectation

Autres (à préciser).....

Q.4 Si par recrutement externe, comment ?

Programme de cooptation

Candidature spontanée

Agence d'emploi

Site de l'entreprise

Autres (à préciser).....

Q.5 Combien a duré le processus de votre recrutement au sein de votre dernier poste ?

(Du dépôt de candidature jusqu'à la prise de fonction)

0 à 30 jours

30 à 60 jours

Plus de 60 jours

13. Comment avez-vous trouvé votre intégration

Très rapide Rapide Moyenne Longue Très longue

14. Dans le cas où l'intégration est mauvaise, quels sont les problèmes rencontrés ?

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

15. Comment trouvez-vous votre charge de travail ?

Très chargé Chargé Pas chargé Pas du tout chargé

16. Si très chargé ou chargé, l'avez-vous communiqué à votre supérieur ?

Oui Non

17. Concernant votre recrutement en général, êtes-vous ?

Tout à fait satisfait
 Satisfait
 Pas satisfait
 Pas du tout satisfait

18. Si, pas satisfait ou pas du tout satisfait, pouvez-vous indiquer les raisons ?

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

Nous vous remercions de votre collaboration, votre aide nous sera très précieuse.

Table des matières

Résumé

Sommaire

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines

Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH

| | | |
|-------|--|----|
| 1.1 | Définition de la gestion des ressources humaines..... | 7 |
| 1.1. | Les Définitions de la GRH | 7 |
| 1.1.2 | La différence entre la GRH et gestion du personnel | 8 |
| 1.2 | Historique de la gestion des ressources humaines..... | 9 |
| 1.2.1 | L'évolution de la gestion des ressources humaines | 9 |
| 1.2.2 | Les modèles de la GRH | 10 |
| 1.3 | Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines | 11 |
| 1.3.1 | Fonction stratégique..... | 11 |
| 1.3.2 | Fonction partagée | 11 |
| 1.3.3 | Fonction innovante | 11 |
| 1.3.4 | Gestion individuelle et collective | 11 |
| 1.3.5 | Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs | 11 |
| 1.3.6 | Gestion à court terme et long terme..... | 11 |
| 1.3.7 | Gestion formelle et informelle | 12 |
| 1.3.8 | Gardienne des valeurs culturelles | 12 |
| 1.4 | Les quatre missions de GRH | 12 |
| 1.4.1 | Administrer efficacement | 13 |
| 1.4.2 | Favoriser le changement..... | 13 |
| 1.4.3 | Être un agent du changement | 13 |
| 1.4.4 | Être un partenaire stratégique | 14 |
| 1.5 | Les objectifs de la fonction ressources humaines | 14 |
| 1.5.1 | Les objectifs économiques..... | 14 |
| 1.5.2 | Les objectifs humains et sociaux | 15 |
| 1.5.3 | Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement..... | 15 |

Section 2 : Les activités principales de la GRH

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1 | L'acquisition du personnel..... | 16 |
| 2.1.1 | La gestion prévisionnelle..... | 16 |
| 2.1.1.1 | Définition | 16 |
| 2.1.1.2 | Les objectifs de la GPRH | 16 |
| 2.1.1.3 | L'importance de la GPRH | 17 |
| 2.1.2 | Le recrutement | 17 |
| 2.1.2.1 | Définition..... | 17 |
| 2.1.2.2 | L'importance de recrutement | 17 |
| 2.2 | La stimulation des ressources humaines | 18 |
| 2.2.1 | La rémunération | 18 |
| 2.2.1.1 | Définition..... | 18 |
| 2.2.1.2 | Les enjeux et les objectifs de la rémunération..... | 18 |
| | a) Equité..... | 18 |
| | b) La compétitivité | 18 |
| | c) La flexibilité | 18 |
| | d) La reconnaissance des prestations fournies | 18 |
| 2.2.1.3 | Les éléments constitutifs de la rémunération | 19 |
| | 1) Le salaire de base | 19 |
| | 2) Les heures supplémentaires..... | 19 |
| | 3) Les primes..... | 19 |
| 2.2.2 | L'évaluation de la performance | 20 |
| 2.2.2.1 | Définition de l'évaluation de la performance du personnel | 20 |
| 2.2.2.2 | Les objectifs de l'évaluation de la performance | 20 |
| 2.2.2.3 | L'importance de l'évaluation de la performance | 21 |
| 2.3 | Le développement des ressources humaines | 22 |
| 2.3.1 | La formation | 22 |
| 2.3.1.1 | Définition | 22 |
| 2.3.1.2 | Les objectifs de la formation | 22 |
| 2.3.1.3 | L'importance de la formation..... | 22 |
| 2.3.2 | La gestion de carrières | 23 |
| 2.3.2.1 | Définitions | 23 |
| 2.3.2.2 | L'importance de la gestion des carrières | 23 |
| 2.3.2.3 | Les objectifs de la gestion des carrières | 23 |

Section 3 : L'internationalisation de la gestion des ressources humaines

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Entreprise multinationale | 25 |
| 3.1.1 | Définition | 25 |
| 3.1.2 | Les étapes de l'évolution des entreprises multinationales | 25 |
| | a. Première étape: L'exportation des biens ou des services | 25 |
| | b. Deuxième étape : La création de filiales à l'étranger | 25 |
| | c. Troisième étape : La division internationale | 26 |
| | d. Quatrième étape : La mondialisation du produit la création de la division régionale..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 3.1.3 Les différentes approches adoptées par les multinationales | 26 |
| 3.2 Gestion international des ressources humaines | 27 |
| 3.2.1 Les trois étapes d'évolution de la GIRH | 27 |
| 3.2.2 Les défis de la GIRH dans les entreprises internationales | 28 |
| 3.2.2.1 Gérer la complexité interculturelle | 28 |
| a. Internationalisation et relativité du management..... | 29 |
| b. Prise en compte de la pluralité culturelle | 29 |
| 3.2.2.2 Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international... | 30 |
| 3.2.2.3 Encourager l'apprentissage organisationnel | 31 |
| 3.2.3 Les approches utilisées en gestion des internationale des ressources humaines... | 32 |
| 3.2.3.1 L'approche ethnocentrique | 32 |
| 3.2.3.2 L'approche géocentrique | 33 |
| 3.2.3.3 L'approche « régiocentrique »..... | 33 |
| 3.2.3.4 L'approche polycentrique | 33 |

Chapitre 2 : Le recrutement, accueil et intégration de personnel

Section 1 : Notion sur le recrutement

| | |
|---|----|
| 1.1 Définition et objectif de recrutement | 37 |
| 1.1.1 Définition | 37 |
| 1.1.2 Les acteurs de recrutement | 38 |
| 1.1.3 Objectifs de recrutement | 38 |
| 1.1.4 Les raisons d'être de recrutement | 39 |
| 1.1.4.1 Le licenciement..... | 39 |
| 1.1.4.2 La retraite | 40 |
| 1.1.4.3 La démission | 40 |
| 1.1.5 Les modes de recrutement | 40 |
| 1.1.5.1 Recrutement interne | 40 |
| 1.1.5.1.1 L'affichage des postes | 41 |
| 1.1.5.1.2 La promotion | 41 |
| 1.1.5.1.3 La mutation ou le déplacement | 41 |
| 1.1.5.1.4 La rotation des postes | 41 |
| 1.1.5.1.5 Le réembauchage ou le rappel au travail | 42 |
| 1.1.5.1.6 Le répertoire des compétences | 42 |
| 1.1.5.1.7 L'appariement des emplois | 42 |
| 1.1.5.2 Le recrutement externe | 42 |
| 1.1.5.2.1 Les réseaux sociaux..... | 42 |
| 1.1.5.2.2 Le recrutement direct | 43 |
| 1.1.5.2.3 Les candidatures spontanées | 43 |
| 1.1.5.2.4 Recrutement par annonces | 44 |
| 1.1.5.2.5 Cabinet de recrutement | 44 |
| 1.1.5.2.6 Sites internet | 44 |
| 1.1.5.2.7 Cooptation | 44 |
| 1.1.5.2.8 Autres modes de recrutements | 45 |
| ➤ Événement..... | 45 |
| ➤ Relations écoles | 45 |
| ➤ Affichage | 46 |

Section 2 : Le processus de recrutement

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1 | Préparation de recrutement | 48 |
| 2.1.1 | L'expression de la demande | 48 |
| 2.1.2 | L'analyse de la demande | 48 |
| 2.1.3 | Définition du poste et du profil | 49 |
| 2.1.3.1 | La définition du poste | 49 |
| 2.1.3.2 | La définition du profil | 49 |
| 2.2 | Recherche des candidatures | 50 |
| 2.2.1 | La prospection interne | 50 |
| 2.2.2 | Recherche des candidats externes | 50 |
| 2.3 | La sélection des candidats | 51 |
| 2.3.1 | Analyse de curriculum vitae (premier tri) | 51 |
| 2.3.2 | Les entretiens | 51 |
| 2.3.2.1 | Les différentes façons de la conduite d'entretien..... | 52 |
| 2.3.2.2 | Les différentes formes de l'entretien..... | 52 |
| 2.3.3 | Les tests de recrutement..... | 53 |
| a) | Les tests psychométriques | 53 |
| b) | Les tests cliniques | 53 |
| c) | Les tests de situation | 53 |
| 2.2.4 | L'accueil et l'intégration..... | 53 |
| 2.2.4.1 | La décision | 53 |
| 2.2.4.2 | La négociation d'engagement | 54 |
| 2.2.4.3 | L'accueil..... | 54 |
| 2.2.4.4 | Intégration..... | 54 |

Section 3 : Notions, caractéristiques et typologies de l'audit

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1 | Historique et définition de l'audit..... | 56 |
| 3.1.1 | Historique de l'audit..... | 56 |
| 3.1.2 | Définition de l'audit..... | 56 |
| 3.2 | Les différents types d'audit | 57 |
| 3.2.1 | Selon l'évolution des pratiques | 58 |
| 3.2.2 | Selon son objet | 58 |
| 3.2.3 | Selon l'auditeur..... | 58 |
| 3.2.4 | Selon l'obligation..... | 59 |
| 3.2.5 | Selon le champ d'investigation..... | 59 |
| 3.3 | Les caractéristiques de la démarche d'audit | 59 |
| 3.4 | L'audit de recrutement | 60 |
| 3.4.1 | Le coût d'un recrutement | 60 |
| 3.4.1.1 | Les coûts correspondant au temps passé par les divers acteurs | 61 |
| 3.4.1.2 | Les coûts correspondant à des frais «directs» facturés | 61 |
| 3.4.1.3 | Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif | 62 |
| 3.4.2 | Les coûts d'adaptation | 62 |
| 3.4.3 | Les missions d'audit du recrutement | 63 |
| 3.4.3.1 | L'audit de conformité | 63 |
| 3.4.3.2 | L'audit d'efficacité..... | 64 |
| 3.4.3.3 | L'audit stratégique..... | 64 |

Chapitre 3 : Le processus de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie

Section 1 : La présentation générale d'Ooredoo

| | | |
|---------|--|----|
| 1.1 | Le marché de la téléphonie mobile en Algérie..... | 67 |
| 1.1.1 | Les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie | 67 |
| 1.1.2 | Evolution des parts de marché en nombre d'abonnés pour la période (2009-2012)..... | 68 |
| 1.2 | Historique..... | 69 |
| 1.3 | Présentation de l'opérateur Ooredoo. | 69 |
| 1.3.1 | Profil d'Ooredoo | 69 |
| 1.3.2 | Les différentes valeurs d'Ooredoo | 70 |
| 1.3.2.1 | Caring..... | 70 |
| 1.3.2.2 | Connecting | 70 |
| 1.3.2.3 | Challenging | 70 |
| 1.3.2.4 | Ooredoo, l'opérateur, citoyen..... | 70 |
| 1.3.3 | Evolution de l'identité visuelle | 70 |
| 1.3.4 | Réseau | 71 |
| 1.3.5 | Sponsoring | 71 |
| 1.4 | Les fonctions et les missions de quelque direction | 71 |
| 1.4.1 | La direction générale | 71 |
| 1.4.2 | La direction ressources humaines | 72 |
| 1.4.3 | La direction Solutions entreprises | 72 |
| 1.4.4 | La direction de distribution | 72 |
| 1.4.4.1 | Le département de la distribution indirecte | 72 |
| 1.4.4.2 | Le département La distribution directe (Développement point de vente) | 72 |
| 1.4.5 | La direction des ventes | 73 |
| 1.4.6 | La direction finance et comptabilité | 73 |
| 1.4.7 | La direction technologie..... | 73 |
| 1.4.8 | La direction marketing | 74 |
| 1.4.8.1 | Stratégie marketing | 74 |
| 1.4.8.2 | Communication marketing | 74 |
| 1.4.8.3 | Développement des produits et services | 74 |
| 1.4.9 | La direction Service Client | 74 |
| 1.5 | Organigramme de WTA..... | 76 |
| 1.6 | Missions et objectifs | 77 |
| 1.6.1 | La vision | 77 |
| 1.6.2 | Les missions | 77 |
| 1.6.3 | Les objectifs | 77 |

Section 2 : La Direction des Ressources humaines de WTA

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Recrutement et développement organisationnel | 78 |
| 2.2 | Administration, paie et avantages sociaux | 78 |
| 2.3 | Formation, gestion de carrières | 78 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Service des Expatrié | 79 |
| 2.5 Communication interne | 79 |
| 2.5.1 Les supports de la communication interne | 79 |
| 2.5.1.1 L'écrit | 79 |
| 2.5.1.2 L'oral | 81 |
| 2.5.1.3 L'audiovisuel | 82 |
| 2.5.1.4 Les Communications Electroniques | 83 |
| 2.6 Service business partner..... | 84 |
| 2.7 Les objectifs de la politique Ressources Humaines | 84 |
| 2.8 Organigramme de la direction ressource humaines WTA..... | 85 |

Section 3 : La politique de recrutement de l'entreprise Ooredoo Algérie

| | |
|---|----|
| 3.1 La procédure de recrutement au sein d'Ooredoo Algérie | 86 |
| 3.2 Les conditions du recrutement | 86 |
| 3.2.1 Conditions du recrutement interne | 86 |
| 3.2.2 Conditions du recrutement externe | 87 |
| 3.3 La procédure de recrutement d'Ooredoo Algérie..... | 88 |

Chapitre 4 : Diagnostic de la politique de recrutement de l'entreprise d'Ooredoo Algérie

Section 1 : La méthodologie de l'enquête

| | |
|--|-----|
| 1.1 Généralités sur l'enquête par sondage | 95 |
| 1.2 L'échantillonnage | 95 |
| 1.2.1 La construction de l'échantillon | 95 |
| 1.2.1.1 Echantillon probabiliste (Aléatoire) | 96 |
| 1.2.1.2 Echantillon non probabiliste (empirique)..... | 96 |
| 1.2.2 La détermination de la taille de l'échantillon | 97 |
| 1.3 Le questionnaire | 97 |
| 1.3.1 La rédaction du questionnaire | 97 |
| 1.3.1.1 La forme des questions | 97 |
| ❖ Les questions ouvertes | 97 |
| ❖ Les questions fermées | 97 |
| 1.3.1.2 La qualité d'un questionnaire..... | 98 |
| 1.3.1.3 L'ordre des questions..... | 98 |
| 1.4 Le dépouillement du questionnaire..... | 98 |
| 1.5 L'interprétation des résultats..... | 98 |
| 1.6 Présentation de la méthodologie de notre enquête | 99 |
| 1.6.1 Objectif de l'enquête | 99 |
| 1.6.2 Mode d'échantillonnage | 99 |
| 1.6.3 La rédaction du questionnaire..... | 99 |
| 1.6.4 Dépouillement et interprétations des résultats du questionnaire..... | 100 |

Section 2 : Analyse et présentation des résultats.

| | |
|--|-----|
| 2.1 Fiche signalétique..... | 101 |
| 2.2 Les renseignements concernant la politique de recrutement d'Ooredoo Algérie..... | 103 |

Section 3 : Synthèses et suggestions

| | |
|--------------------------|-----|
| 3.1 Synthèses..... | 112 |
| 3.2 Suggestions..... | 113 |
| Conclusion générale..... | 115 |

Bibliographie

Annexes

Table des Matière