

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Oran 1 -Ahmed Ben Bella
Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel

Spécialité : **Management des Organisations et des Ressources Humaines**

Thème :

Analyse du recrutement en tant que facteur déterminant du succès organisationnel : Pratiques et impacts.

Cas : Sonatrach « LQS »

Présenté par :
ZINA Mohamed Abdelmadjid

Sous la direction :
Dr. MAHIDA HANANE

Devant le jury :

Président : Pr. BERRAS Dalila
Encadrant : Dr. MAHIDA Hanane
Examineur : Dr. ZOUBIR Mohammed

Remerciements

Au terme de la rédaction de ce mémoire, c'est un devoir agréable d'exprimer en quelques lignes la reconnaissance que je dois à tous ceux qui ont contribués de loin ou de près à l'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici mes vifs respects et ma profonde gratitude.

*Je tiens à remercier **Mme CHEMLAL** Pour l'accueil, leur encadrement fructueux, leur générosité et leur suivi au cours de mon stage. Ainsi je présente mes profonds respects et mes reconnaissances à **Mme DERROUSSI**, pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

*Très aimablement je remercie **Mme ZOUAI** qui m'a soutenu dans les démarches administratives.*

*Un grand merci à mon enseignant et mon encadreur **Mme MAHIDA** qui a suivi ce travail dans tous ces détails avec une rigueur exceptionnelle, et il a su me faire partager son expérience à travers de conseils et d'échanges amicaux.*

*J'adresse mes plus sincères remerciements aux membres de Jury **Mr ZOUBIR**, **Mme BERRAS**, Professeurs de l'institut d'avoir accepté de juger mon travail.*

*Je remercie également mes professeurs pour la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont prodigué au cœur de ses cinq années passées à l'institut **ISTA**.*

Enfin, mes remerciements bien-sûr à mes proches, pour leur soutien et leurs encouragements.

Mr Zina Mohammed Abdelmadjid

Sommaire

<u>Introduction générale</u>	01
<u>Chapitre 01 : La pratique de recrutement</u>	04
Introduction	05
<u>Section 01 : Concept généraux de la GRH</u>	06
Définition de la gestion des ressources humaines	07
Les objectifs de la gestion des ressources humaines	08
Les missions de la gestion des ressources humaines.....	08
Section 02 : Les grands principes de la GRH	10
Principe de la GRH.....	11
Les rôles de la GRH.....	13
Les activités de la GRH	14
Section 03 : Généralité sur le Recrutement	16
Définition de recrutement	17
Les objectifs de recrutement	18
Les sources de recrutement	18
Les enjeux de recrutement	20
Les types de recrutement	21
<u>Chapitre 02 : Les facteurs organisationnels impactant le recrutement</u>	24
Introduction	25
<u>Section 01 : La politique de recrutement</u>	26
Définition de la politique de recrutement	27
Les enjeux de la politique de recrutement	27

Le processus de recrutement	28
Les contraintes de recrutement	35
<u>Section 02 : La performance comme un facteur organisationnel</u>	37
Notion de la performance.....	38
Les objectifs de la performance.....	39
La typologie de la performance	39
Les indicateurs de la performance	41
Les critères de sélection des indicateurs	42
<u>Section 03 :La performance un levier de recrutement</u>	43
La liaison entre la performance et la GRH.....	44
Les approches de la GRH à la performance	45
La relation entre le recrutement et la performance	47
Chapitree03 : CAS PRATIQUE	48
<u>SECTION 01 : Présentation de l’entreprise</u>	49
Historique	50
Les structures opérationnelles	51
Présentation de l’activité liquéfaction	51
Section 02 : La mission et la structure de RHU	53
Missions et structures de la direction des RH	54
L’organisation de la direction RH.....	54
<u>SECTION03 : Le recrutement au sein de l’entreprise SONATRACH</u>	60
Présentation de l’enquête	61
La méthodologie de l’enquête	61
Le processus de recrutement au sein de l’entreprise Sonatrach	61
La relation entre le recrutement et la performance d’entreprise	64
CONCLUTION GENERALE	69

Introduction générale

La gestion des ressources humaines, qui est l'un des principaux piliers qui permet le développement de toute organisation professionnelle et vise à améliorer l'efficacité collective des personnes travaillant dans une entreprise, est devenue une activité stratégique qui crée un avantage concurrentiel ces dernières années. En fait, le travailleur est un actif immatériel pour l'entreprise, rien de plus qu'un mécanisme remplaçable.

Dans un premier temps cette fonction était attendue d'un point de vue opérationnel. Il s'agit de gérer du personnel qui peut être nombreux et repartir en différents grades ou niveaux de qualification.

Dans second temps la gestion de ressources humaines englobe l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. La gestion des ressources humaines s'investit dans de nombreux domaines tels que la formation, l'évaluation des performances, la communication, la gestion des carrières, la gestion des compétences et le recrutement. C'est cette dernière composante qui attire notre attention.

Recruter est un acte clé du management et un outil fondamental de la gestion des ressources humaines puisqu'il permet à l'entreprise de faire des recherches d'informers afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant à des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Il est important de considérer la phase de recrutement comme une étape essentielle dans la vie de l'entreprise, car un besoin de croissance de rentabilité se profile derrière le recrutement.

Donc lorsque l'entreprise recrute c'est pour apporter une plus grande performance au sein de l'entreprise car la gestion du recrutement vise à trouver des candidats idéals et appropriés pour des postes au sein d'une organisation, de sorte que la fonction de gestion des ressources humaines peut être efficace si la gestion du recrutement n'est pas bien gérée. Une entreprise ne recrute pas pour tirer du chômage ceux qui ont besoin de travaille, elle n'est pas abonnée au statut des entreprises de bienfaisance.

C'est dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'analyse de recrutement en tant que facteur organisationnelle, dédié à la recherche des compétences au sein de l'entreprise Liquéfaction SONATRACH.

La question fondamentale de notre recherche est :

« Comment l'activité de recrutement contribue elle à la performance de l'entreprise ? »

La problématique de notre recherche ne peut se limiter à la question principale pour apporter plus de clarté à notre thème des réponses doivent être apportées à ces questions secondaires :

- Quelle sont les étapes fondamentales d'un processus de recrutement efficace ?
- Est-ce que l'entreprise SONATRACH considère le recrutement comme une activité efficace et stratégique pour la performance de l'entreprise ?

Afin de répondre à la question centrale nous avons formulé deux hypothèses :

Hypothèse 01 :

Les organisations mettant en œuvre des processus de recrutement flexible et adaptables pour répondre aux évolutions du marché seront mieux positionnées pour attirer et retenir les meilleurs talents, ce qui se traduira par une amélioration significative de leurs succès organisationnel.

Hypothèse 02 :

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

La méthodologie de travail :

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèse notre recherche est basé sur deux étapes, la première étape c'est une étude théorique concernant les deux facteurs le recrutement et la performance. Ainsi que la deuxième étape c'est une étude empirique au sein de l'entreprise LEQUIFACTION

SONATRACH qui consiste à connaître le processus de recrutement utilisé par l'entreprise et comme on a eu la chance d'avoir des informations sur la performance nous avons organisé un entretien avec un cadre chargé de recrutement au sein du département ressources humaines pour nous répondre à nos questions.

L'objet de recherche :

Notre mémoire de recherche permettra de comprendre comment se déroule les étapes d'un bon processus de recrutement et comment contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La structure de recherche :

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre général des pratiques de recrutement

Le deuxième chapitre est consacré à déterminer Les facteurs organisationnel impactant le recrutement

Le troisième et le dernier chapitre qui est une partie pratique consacré au résultat de notre étude empirique auprès de l'entreprise LIQUEFACTION SONATRACH.

En fin nous terminerons par une conclusion générale résumant le travail accompli et les perspectives envisagées

CHAPITRE 01 :

La pratique de recrutement

Introduction :

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial au sein des entreprises. Elle est l'une des pratiques essentielles de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle ne devienne une discipline officielle. Il a pour mission de chercher et d'acquérir les compétences des employés nécessaires à l'organisation et à encourager les agents à atteindre les objectifs fixés.

Dans cette optique, ces aptitudes jouent un rôle essentiel dans la concrétisation des objectifs stratégiques des entreprises. La gestion des ressources humaines doit recruter un personnel qualifié, motivé et en accord avec le projet d'entreprise. Par conséquent, l'une de ses principales activités est le recrutement, qui est directement lié au sujet spécifique de notre recherche.

Le recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un processus de gestion conçu pour répondre aux besoins de l'Organisation en matière de répartition des ressources.

Trois éléments clés permettent d'aborder les divers aspects de ce chapitre. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, sa définition, et son objectif. La deuxième section est consacrée aussi au cadre théorique dans lequel nous allons présenter les grands principes de la GRH Enfin, dans la troisième section sera présentée une généralité sur le recrutement, sa définition et objectifs, en expliquant ses types.

SECTION 01 :

Concept généraux de la GRH

1. Définition de la gestion des ressources humaines :

La notion « gestion des ressources humaines » peut être définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation. Elle recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en mains d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.

Selon P. Roussel « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens »¹

La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

Et dans une autre définition de Dolan et al car ils ajoutent que, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »²

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.³

¹ Roussel, Patrice " Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines " 1998 Paris

² Dolan et al. 2002, p.5

³ Référence, Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'EchahidHamma Lakhdar, El oued, Algérie

2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

L'objectif majeur du management des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous. Cet objectif principal se découpe en objectifs secondaires qui concourent à l'atteindre :

- Augmenter la motivation
- Valoriser les compétences
- Améliorer l'organisation en la rendant flexible
- Faciliter l'accès à l'information
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leurs nouveaux postes et des anciens à l'évolution de leurs postes
- Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées.
- Responsabiliser les salariés à tous les niveaux

Afin d'arriver à tous ces objectifs Les professionnelles en ressources humaines doivent assurer un rôle d'agent de changement qui vient de s'ajouter au rôle déjà connu de partenaires d'affaires. Ces deux rôles exigent des nouvelles compétences : la connaissance des affaires et la maîtrise des aspects techniques, puis une gestion basée sur les objectifs et centrée sur l'action, un leadership fonctionnel et organisationnel et de plus, la capacité d'exercer de l'influence.

3. Les missions de la gestion des ressources humaines :

La GRH remplir trois missions suivantes citées par B. HORTS : acquérir, stimuler et développer les compétences :

3.1 L'acquisition des compétences :

La définition des besoins suppose que l'entreprise ait en place un système gestion prévisionnel des ressources humaines destiné à évaluer quantitativement les types de compétences requise après avoir défini les postes, ce qui permet de disposer des profils de postes (types de compétences nécessaires pour tenir le postes)

3.2 La stimulation des compétences :

La mission de la fonction de gestion RH peut se définir comme une mission d'optimisation de la performance qu'on peut s'adapter à la célèbre (équation) du psychologue américain VROMM.

3.3 Le développement des compétences :

Cette mission est fondamentale en ce sens qu'elle essaie de faire évaluer les compétences de l'entreprise en fonction des orientations définies en amont du processus stratégique par les pratiques de promotion, formation, et gestion des carrières.

Ces trois missions assignées à la GRH nous permettent de constater que cette dernière est un processus foré par plusieurs étapes complémentaire et que le succès de l'une dépend du succès et de validité de l'étape qui la précède.⁴

Tableau 1 Résumer des missions de la GRH

Missions économiques	Missions sociales
Productivité du personnel	Satisfaction et motivation du personnel
Projet d'entreprise, mission à remplir, prestation à fournir	Projet professionnel et personnel, objectifs de carrière, domaines de réalisation

Source : *Gestion des ressources humaines* Mr : ABDALLAH AL KHADER

⁴ C. H. B. D. HORTES, « vers une gestion stratégique des RH », Paris: Les éditions des organisations, 1988 p82.

SECTION 02 :

Les grands principes de la GRH

1. Principe de la GRH :

La gestion des ressources humaines repose sur plusieurs principes fondamentaux visant à optimiser la gestion des personnes au sein d'une organisation. Voici quelques principes clés de la GRH :

1.1 La personnalisation :

La personnalisation englobe tous les aspects de la gestion des ressources humaines, tels que la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la gestion du temps.

La personnalisation des rémunérations a connu un développement dans les années 80. Elle se manifeste également par l'adaptation des horaires, la maîtrise individuelle de son temps de travail et l'évolution vers le temps choisi.

De plus, une offre plus étendue est proposée afin de favoriser la prise en compte des attentes et des aspirations de chacun, ainsi que des contraintes de l'entreprise. La gestion des temps, des carrières et des rythmes de travail devient de plus en plus complexe. Il s'agit, une fois de plus, de décentraliser les décisions et de contrôler toutes les informations pertinentes grâce à une informatisation contrôlée.

1.2 L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évaluations de l'environnement, et aux sollicitations internes et externes.

Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité quantitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...) externalisation (sous-traitance interne et externe), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...), la flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions.

1.3 La mobilisation :

La productivité varie considérablement selon les entreprises en fonction de l'organisation de la production, de la mobilisation des employés et de leur qualification. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ces collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail la mobilisation repose sur un management de l'équité et un système de reconnaissance.

1.4 L'anticipation :

Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique ».⁵

1.5 Le partage :

Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches.

Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à G.R.H dans le cadre de partage de fonction.

Le manager participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines, il doit participer à huit missions : Choisir, Gérer, Orienter, Former, Rémunérer, mobiliser, Négocier, Veiller (construire le système d'information pour avoir une vision stratégique)⁶

⁵ P. Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, uibert, paris, 2001,: 2eme édition, 2001, .

⁶ J. Peretti, " Tous DRH " Les responsabilité ressources humaines de cadres et dirigeants, Paris: Edition d'organisations 4ème édition, 2012.

2. Les rôles de la GRH :

Au niveau de l'administration général, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes, on agit sur ces éléments par :

- Le recrutement : en évaluant les compétences et la motivation lors de recrutement on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.
- La formation et le coaching : Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- La motivation positive : (récompense : félicitation, prime, promotion, formation) et négative (sanction, réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voir licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.
- La communication et la transparence : Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.
- La planification et le contrôle de l'avancement des tâches : L'optimisation de l'organisation, c'est à dire l'ordonnancement disponible permet d'améliorer efficacité d'exécution.
- L'administration du personnel : Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

3. Les activités de la GRH :

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

3.1 L'administration du personnel :

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimale.

3.2 La gestion des ressources humaines :

Ses composantes sont :

- ✓ La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- ✓ La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite)
- ✓ L'information et l'expression des personnels.
- ✓ La dynamisation et motivation des ressources humaines.

3.3 Le développement social :

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH il recouvre :

- Les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

3.4 La formation :

L'investissement formation est une des préoccupations majeures des entreprises. Les principales tâches sont : La détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

3.5 L'information et la communication :

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : Journal d'entreprise, affichages, audiovisuel, réunions systématiques, intranet.

3.6 L'amélioration des conditions de travail :

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement L'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...)

3.7 Les relations sociales :

Généralement le DRH assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.⁷

⁷ A. Crouzet, La fonction ressource humaine, 2002-2003.

SECTION 03 :

Généralité sur le recrutement

1. Définition de recrutement :

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise.

C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Selon PERETTI « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail »⁸

Pour CITEAU « Le recrutement est un élément clé de la MRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente aussi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin »⁹

Recruter c'est fixer des objectifs stratégiques de l'entreprise et évaluer la performance des collaborateurs dans le respect des règles juridiques

Donc on distingue que le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

⁸ P. Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, uibert, paris, 2001 : 2ème édition, 2001, p178.

⁹ J. P. Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique,, Paris, : , 4ème édition, Armand Colin, , 2002.

2. Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité par laquelle une organisation obtient les ressources dont elle a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs généraux. Les objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel doivent refléter la philosophie globale de la gestion, sinon le recrutement opérationnel peut échouer et être inefficace.

C'est pour cela que le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés ¹⁰ :

- ✓ L'acquisition des ressources humaines nécessaire au meilleur coût possible.
- ✓ Inciter les personnes compétentes à proposer leurs candidatures pour un poste donné.
- ✓ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.
- ✓ Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.
- ✓ Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- ✓ Le placement de chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient au mieux l'organisme employeur de façon que chaque candidat utilise à mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

3. Les sources de recrutement :

Malgré la diversité des sources d'accès aux ressources humaines, les chercheurs ont classé ces sources en deux sources principales : Les sources internes et externes.

3.1 Les sources internes :

Ce que l'on entend par sources internes est la dépendance de l'organisation à l'égard des ressources humaines disponibles au sein de l'organisation qui répondent aux conditions et aux exigences du travail, ce qui se fait au moyen de plusieurs méthodes, notamment :

- Mise à niveau
- Transfert de carrière
- Publicité interne

¹⁰ SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Bruxelles: Edition de Boeck, 2004.

3.1.1 Les avantages de ce type :

Le recrutement interne présente plusieurs avantages, il favorise la motivation et fidélisation des employés en offrant des perspectives de progression de carrière. De plus, il permet d'économiser du temps et des ressources en évitant le processus de recrutement externe et en capitalisant sur la connaissance préexistante de l'entreprise par les candidats internes. Cela renforce la culture d'entreprise et la cohésion d'équipe en reconnaissant et en récompensant le talent déjà présent au sein de l'organisation.

3.1.2 Les inconvénients de ce type d'emploi :

Bien que le recrutement interne offre de nombreux avantages, il peut également présenter certains inconvénients. Par exemple, il peut créer des tensions au sein de l'organisation si certains employés se sentent désavantagés ou exclus du processus. De plus, le recrutement interne peut parfois limiter la diversité des perspectives et des expériences au sein de l'entreprise, ce qui peut entraver l'innovation et la créativité. Si les candidats internes ne possèdent pas les compétences ou l'expérience nécessaires, cela peut conduire à des lacunes de performance et à des difficultés d'adaptation aux nouvelles responsabilités, cela peut créer un sentiment de stagnation chez les employés qui voient peu d'opportunités d'avancement réel.

3.2 Les sources externes :

Il n'est pas possible de s'appuyer uniquement sur des sources internes d'emploi, obligeant l'organisation à rechercher des sources externes, qui comprennent divers canaux permettant aux entreprises d'attirer des candidats en dehors de leur organisation. Cela peut inclure les sites d'emploi en ligne, les réseaux sociaux professionnelles, les agences de recrutement, les salons de l'emploi, les universités et les écoles spécialisées, les recommandations d'employés, les annonces dans les médias, les sites web d'entreprise.

Ces sources offrent aux entreprises un bassin plus large de talents, permettant de trouver des candidats possédant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise.¹¹

¹¹Site : « bizneo.com,» [En ligne].

4. Les enjeux de recrutement :

Les enjeux de recrutement peuvent être multiples et variés, voici les principaux enjeux de recrutement :

4.1 Savoir attirer de véritables talents :

Pour recruter les bonnes personnes, il faut avant tout attirer les professionnels adéquats. Et la tâche n'est pas simple. En tant que recruteur, il est délicat de trouver le juste équilibre entre un ciblage précis de candidats et une flexibilité suffisante pour ne pas passer à côté de talents potentiels. L'enjeu est de taille !

4.2 Savoir être attractif auprès des talents :

Être en mesure d'affronter cet enjeu du recrutement permettra aux recruteurs d'attirer les talents les plus rares. Ils pourront aussi se démarquer de la concurrence et espérer obtenir des profils de qualité pour contenter les entreprises.

4.3 Placer l'humain au cœur du processus de recrutement :

Le fait de placer les valeurs humaines au cœur du recrutement participe non seulement à la recherche du candidat idéal, mais permet aussi à l'entreprise de renforcer la cohésion de ses équipes, d'engager des collaborateurs qui sont motivés par autre chose que le bénéfice financier et d'adopter un management innovant.

4.4 Améliorer le roi RH :

L'amélioration de la performance d'entreprise du recrutement n'est pas un nouvel enjeu du recrutement à proprement parler, cependant il est important de voir le roi RH autrement, car cet enjeu consiste à utiliser un algorithme pour mieux cibler les candidats pour un poste donné. Il permet :

- De réduire les étapes du parcours pour les acteurs de recrutement.
- D'augmenter la performance des nouveaux employés.
- D'augmenter les chances des candidats.¹²

¹² «[assessfirst.com](https://www.assessfirst.com),» Transformez vos pratique pour le meilleur. [En ligne].

4.5 Tenir compte de l'expérience client au moment du recrutement :

Le recrutement lui-même est un enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, il peut être utilisé comme un moyen pour améliorer certains paramètres de croissance tels que l'expérience client.

Si on considère qu'une bonne expérience client est basé sur certaines qualités importantes des employés, il est possible d'optimiser ce paramètre en recherchant dès le départ des profils possédant les hautes qualités.

C'est là que les soft skills entrent en jeu. Pourquoi miser sur les softs skills pour le recrutement ? Tout simplement parce qu'elles sont un excellent indicateur de savoir-être, elles permettent dès le départ de savoir si le candidat pourra bien s'intégrer dans l'entreprise. Plus encore, elle permet de déterminer s'il possède les qualités de base pour offrir une expérience client de qualité à la clientèle (écoute, empathie, réactivité, etc.)

5. Les types de recrutement :

Il existe deux types de recrutement, chacun ayant ses propres avantages et inconvénients :

5.1 Le recrutement interne :

On parle de recrutement interne lorsque, pour pouvoir un poste, l'employeur va chercher à embaucher parmi ses salariés déjà présents dans l'entreprise. Le recrutement interne peut alors s'apparenter à une promotion interne.

Afin de pouvoir procéder à une embauche en interne, l'employeur peut diffuser dans l'entreprise une offre d'emploi en détaillant les caractéristiques du poste. L'employeur peut également proposer directement le poste à un ou plusieurs salariés qui selon lui disposent des compétences nécessaires.

Dans le cadre du recrutement interne, on distingue les postes qui modifient le contrat de travail de ceux qui ne le modifient pas. Ainsi, dans le cadre d'une promotion interne, le salarié peut bénéficier d'une augmentation de rémunération et/ou d'un changement de responsabilité. Dans ce cas, un ou plusieurs éléments essentiels du contrat de travail du salarié est modifié, l'accord de ce dernier est donc nécessaire.

En revanche, si le changement de poste ne modifie pas le contrat de travail du salarié, son accord n'est pas nécessaire.

Une fois que l'employeur dispose d'un ou plusieurs candidats, il doit faire passer des entretiens afin de vérifier les compétences de chacun.

Lors d'un entretien pour une promotion interne, il est important que l'employeur présente les conditions de travail aux candidats : rémunération, charge de travail, horaires, etc.

5.1.1 Les avantages du recrutement interne :

- ✓ Le salarié embauché connaît déjà l'entreprise et donc que son intégration est déjà faite.
- ✓ Reconnaître et de valoriser le travail du salarié, dans le cadre d'une promotion interne.
- ✓ L'embauche en interne est moins coûteuse, car l'employeur n'a pas à diffuser l'offre d'emploi ou à faire appel à des cabinets de recrutement.
- ✓ Le nombre de candidats étant plus réduit, elle demande également moins de temps.
- ✓ Enfin, une embauche interne permet de ne pas procéder aux formalités d'embauche telles que la déclaration d'embauche, l'affiliation à une retraite complémentaire, ou encore l'inscription au registre unique du personnel.

5.1.2 Les inconvénients du recrutement interne :

- ✓ L'employeur dispose de moins de candidats sur le poste. Il se peut également que le candidat choisi n'ait pas toutes les compétences requises et qu'une formation soit nécessaire, ce qui est coûteux pour l'entreprise.
- ✓ Une embauche en interne assortie d'une promotion peut également susciter des jalousies au sein des salariés de l'entreprise.
- ✓ L'employeur doit alors être vigilant et ne pas faire de favoritisme.

5.2 Le recrutement externe :

Le recrutement externe se caractérise par le fait que l'employeur va embaucher un nouveau salarié, extérieur à l'entreprise.

Dans le cadre d'une embauche externe, les sources de recrutement sont diverses.

L'employeur peut ainsi diffuser l'offre d'emploi sur les plateformes digitales dédiées (Indeed, RegionsJob, etc.), les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, etc.

Il peut également recruter via le système de cooptation, où un candidat est recommandé par un salarié de l'entreprise, ou encore dans des salons professionnels.

L'employeur peut également faire appel à des cabinets de recrutement. Une fois qu'un ou plusieurs candidats potentiels sont identifiés, l'employeur doit procéder à des entretiens d'embauche.

5.2.1 Les avantages du recrutement externe :

- ✓ L'employeur a un nombre de candidats plus élevés.
- ✓ L'employeur peut ainsi recruter un salarié qui dispose déjà de toutes les compétences requises, sans avoir à le former.
- ✓ Un recrutement externe permet d'intégrer de nouvelles personnes qui porteront un regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et peuvent apporter des idées novatrices.

5.2.2 Les inconvénients du recrutement externe :

- ✓ Lorsqu'un employeur procède à une embauche en externe, il prend le risque que le salarié ne s'intègre pas, qu'il ne soit pas compétent ou que le poste ne lui convienne pas.
- ✓ Le recrutement externe est plus coûteux et demande plus d'énergie.
- ✓ Les entretiens d'embauche prennent du temps et la diffusion de l'offre d'emploi a un coût, surtout si l'employeur fait appel à des cabinets de recrutement.
- ✓ L'employeur qui effectue un recrutement externe doit procéder aux formalités d'embauche, telles que la déclaration d'embauche, l'inscription sur le registre unique du personnel, l'affiliation à un régime de retraite complémentaire ou encore la visite médicale d'information et prévention.

Chapitre 02

Les facteurs organisationnels impactant le recrutement

Introduction :

De nos jours, les entreprises font face à de multiples défis, tels que la sensibilité de leurs performances à une concurrence féroce, à la mondialisation des marchés et à un environnement économique instable. Il est évident que seules les entreprises qui parviennent à mieux saisir les opportunités et à diminuer les menaces seront prospères dans les années qui suivent. Les dirigeants et les actionnaires accordent une grande importance à la performance de l'entreprise, car elle est directement liée à son succès et à sa pérennité.

La performance financière, la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité opérationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent être évaluées à divers niveaux. Afin d'évaluer les résultats d'une entreprise, les responsables doivent disposer d'informations sur celle-ci, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, et ces données doivent être bien organisées afin de faciliter la prise de décision.

Notre objectif est de présenter lors d'une première section, la politique et le processus de recrutement, ensuite, la deuxième section, sur les généralités et la notion de la performance. Enfin, nous allons aborder la liaison entre la performance et le recrutement dans la dernière section.

SECTION 01

La politique de recrutement

1. Définition de la politique de recrutement :

La politique de recrutement définit toutes les bonnes pratiques qui sont à appliquer pour le recrutement, peu importe le métier ou le secteur concerné. En d'autres termes, elle dessine les grandes lignes du processus de recrutement en intégrant les décisions, les actions et les moyens qui doivent être mis en œuvre pour pourvoir les postes vacants.

La définition d'une politique de recrutement a une importance cruciale dans la stratégie globale de l'organisation. Elle permet, par exemple, de garantir l'application de procédures tout en facilitant l'amélioration de l'expérience des futurs collaborateurs. De plus, elle permet de promouvoir la culture et les valeurs de l'entreprise.

Peu importe la taille de l'entreprise, une mise en place efficace constitue un vrai levier de performance. Par ailleurs, elle permet également de réduire les coûts et les délais de recrutement, de limiter les mauvais choix de profils, d'anticiper les départs, mais aussi de réduire les turn-over de manière conséquente. Concrètement, elle favorise le dynamisme de l'entreprise.

2. Les enjeux de la politique de recrutement :

La politique de recrutement a pour visée de définir les conditions de la pratique du recrutement. Elle servira à trouver les candidatures adaptées et à optimiser les processus. Elle permet aussi d'accompagner efficacement l'évolution de l'entreprise et d'assurer un développement perpétuel de ses activités.

Voici les principaux enjeux :

- S'adapter à toutes les contraintes du recrutement.
- Adopter une démarche transparente et surtout cohérente.
- Valoriser la marque employeur au maximum.
- Respecter la législation.
- Pérenniser les recrutements.

3. Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément clé dans la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue un ensemble d'étapes suivies par l'entreprise pour recruter de nouveaux salariés.

Selon Jean-Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché »

Selon PERETTI, JM, les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le schéma suivant :

Figure 1 Les étapes du processus de recrutement :

Etape1	Définition de besoin	Demande de recrutement
		Décision de recruter
		Définition de poste
Etape2	Recherche des candidatures	Prospection interne
		Prospection externe
Etape3	Sélection des candidats	Le tri des candidatures
		Le questionnaire
		L'entretien des candidats
		Les tests des candidats
Etape 4 □	L'accueil et l'intégration	La décision de recruter
		La négociation d'engagement et la signature du contrat
		L'accueil des candidats
		L'intégration des candidats

Source : PERETTI, J-M, « gestion des ressources humaines » 21ème édition, 2016 paris, page 62.

3.1 Etape 01 :

3.1.1 Définition du besoin :

C'est la première étape du processus de recrutement « Recruter, c'est apporter une réponse à un besoin complexe » ainsi la qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise du besoin qui comporte.

3.1.2 Demande de recrutement :

La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de ce besoin peut être liée à un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou pour un poste supplémentaire.

3.1.3 Décision de recruter :

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par un service de contrôle de gestion, il vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions provisoires sont également envisagées.

Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

3.1.4 La définition du poste :

La définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le futur responsable hiérarchique de poste à pourvoir. Cette définition est fondamentale pour la réussite du recrutement.

Cette définition est la condition de la fiabilité, elle sera une aide précieuse pour l'intégration du candidat embauché.

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.

La description du poste comporte à la fois :

- L'intitulé du poste.
- La mission et les activités du poste.
- Le contexte du poste.

- Les limites de responsabilité.
- La rémunération.
- Les critères de réussite dans le poste.

3.1.5 La définition du profil :

Le profile détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.

3.2 Etape 02 :

3.2.1 La recherche des candidatures :

Une fois la définition du poste réalisée et les caractéristiques du candidat idéal susceptible d'occuper le poste identifiées, il y a lieu de s'interroger sur le marché ou l'entreprise a le plus de chance à trouver le candidat. Une campagne de recrutement est alors lancée afin de rechercher des candidats soit sur le marché interne de l'entreprise soit sur le marché externe.

Il y a différentes méthodes qui sont utilisables dans la recherche des candidatures :

3.2.2 La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Selon Peretti : « La prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence de plan de carrière, mais il faut savoir que pour un recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe. »¹³

La prospection interne se fait à travers :

- Un affichage dans l'entreprise.
- Intranet.
- Une note de service
- Un entretien individuel.

¹³ P. J.M, Ressource humaine et gestion des personnes p 78, Paris : 8ème édition Vuibert, 2012.

Il s'agit que l'entreprise cherche des nouvelles recrues hors son milieu interne, pour cela elle fait appel au marché de travail externe. Selon Hélène Falco, les moyens de prospection externe sont : ¹⁴

C'est la première filière de recrutement, elles sont très volatiles. Il faut, soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.

C'est ce que nous appelons plus concrètement le « Carnet d'adresse », il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche.

Consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise.

Il existe 2 types des annonces :

La recherche des candidats par annonce dans la presse ou affichage interne pour le recrutement par le biais de la bourse d'emploi dans les grandes entreprises.

Par internet par le biais d'un sites web ou par la lecture des demandes d'emploi, car dans certains journaux des personnes en recherche d'emploi font paraître une annonce dans la rubrique « demande d'emploi ».

Elle permet d'éliminer les candidatures contre indiquées et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien.

Suite à une analyse de toutes les candidatures, lettre et curriculum vitae (CV). La confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (formation, expérience, âge, etc.) conduite à une élimination importante.

¹⁴ H. Falco, Maitrise ses recrutements. 5ed, 2016

3.3.3 Le questionnaire des candidats :

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision. Les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.¹⁵

3.3.4 L'entretien des candidats :

Cette phase cruciale de processus permet de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour étayer le choix définitif. Un entretien de recrutement est une situation de communication, il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre chacun de prendre sa décision.

Un entretien comporte plusieurs étapes, suivre ces étapes permet de progresser dans la découverte du candidat en allant du plus simple au plus complexe.

3.3.5 Les tests des candidats :

Cette phase est très importante pour les recruteurs, car ils permettent d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences par l'apparition des points faibles qui constituent des contre-indications pour le poste, ainsi par le classement des capacités et des compétences des candidats et choisir celles qui répondent au profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

3.3.6 Les tests d'aptitudes :

Donnent lieu à des mesures précises, ont généralement une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.¹⁶

3.3.7 Les tests de personnalité :

Sont des questionnaires ou des inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ce type de tests visent à cerner la personnalité du candidat, sont composés en trois catégories :

¹⁵ O. C. 1. é. 2. p. 8. PERETTI. J-M.

¹⁶ J. PERETTI, Gestion des ressources humaines p74.

➤ **Les tests projectifs :**

Les tests projectifs tentent d'étudier l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation est très nuancée et doit être confiée à des psychologues ayant une formation clinique approfondie.

➤ **Les tests graphologie :**

La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

➤ **Les tests de groupes :**

Les tests de groupes sont effectués en observant plusieurs candidats dans les plus brefs délais. Cette situation crée une compétition entre les candidats qui sont jugés par des observateurs sur certains aspects tels que la présentation, la créativité, l'attitude et le leadership, en fonction du poste à pourvoir. Ces tests nous permettent de comprendre et d'évaluer les compétences d'un candidat.

3.3.8 Les tests de solution :

Leur objectif est d'intégrer des éléments de la tâche et des éléments de la personnalité. Ils tentent de placer les candidats dans la position la plus proche de leur future situation professionnelle.

Figure 2 Les étapes de l'entretien de recrutement :



Source : Elaborer par moi-même

3.4 Etape 04 :**3.4.1 L'accueil et l'intégration :**

Le but de cette étape est d'intégrer les nouvelles recrues dans l'organisation et de s'assurer pratiquement qu'elles possèdent les compétences et les attitudes requises pour mener à bien le travail qui leur est confié.

3.4.2 La décision de recruter :

Une fois les entretiens et tous les tests terminés, le profil du candidat sélectionné sera vérifié par le service interne ou la société externe en charge du recrutement et le supérieur hiérarchique demandeur

- ☐ Réunions de synthèse entre différents enquêteurs pour comparer les résultats des entretiens
- ☐ La décision finale est généralement prise par le supérieur hiérarchique à partir des données collectées.

3.4.3 La négociation d'engagement et la signature du contrat :

Une fois la décision prise, généralement certaines conditions doivent être négociées comme la rémunération, la date d'entrée... etc.

Le candidat retenu reçoit un rapport sur l'évaluation effectuée sur lui lors des négociations d'emploi, qui comprend, entre autres, des projections justifiant la décision et l'éventuelles réserves à ce sujet.¹⁷

3.4.4 L'accueil du candidat :

Une fois la décision de recruter un candidat est prise, il faut faire venir de nouveaux collaborateurs et veiller à ce qu'ils soient accueillis et intégrés dans les meilleures conditions possibles. Cela signifie se conformer aux procédures légales, réglementaires et permanentes.

Le succès de l'intégration dépend de la qualité du processus d'accueil, pour lequel l'entreprise désigne un tuteur chargé de présenter l'entreprise aux nouveaux salariés, de les amener à comprendre leur environnement de travail, leur travail et le lieu où ils travailleront, et de leur présenter à ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail et les règles de l'entreprise.¹⁸

¹⁷ NAYMARK jacques, le recrutement des personnes, U.E. ressources humaines, 2009

¹⁸ T. M, Evaluer les compétences au recrutement à la gestion de carrière, Paris: 2ème édition management sociale, 2013

3.4.5 L'intégration du candidat :

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié.

4. Les contraintes de recrutement :

4.1 Les coûts :

Pour les organisations, le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, les périodes de recrutement pour certaines catégories de postes s'étalent souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La préparation des actions nécessaires pour atteindre les futurs candidats représente des dépenses qui souvent dépassent les capacités de payer des organisations, surtout en période de restriction budgétaire.

Les démarches à entreprendre dans l'organisation, la publication de l'annonce et de recours à des spécialistes extérieurs, prennent le temps et coûtent à l'organisation.

4.2 La technologie :

La technologie amène parfois des changements forçant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Le recrutement suit le même mouvement, en ce sens que les démarches utilisées lors de recrutement de ressources doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

4.3 La situation économique :

Les périodes des récessions économiques obligent les organisations à réagir à la récession par des stratégies qui adaptent leur main-d'œuvre et ajoutent de nouvelles exigences organisationnelles telles que la polyvalence professionnelle. Dans cette situation alors que la concurrence est devenue principalement du personnel de direction (directeurs, cadre supérieurs, chercheurs en technologies avancées, etc..) et la seule façon de les différencier des autres est de bâtir une équipe commerciale dynamique pour le service vente et après-vente.

De plus, le temps de crise réduit souvent la mobilité de certains types de candidats, comme les salariés ayant un emploi stable, car ils ne quitteront pas leur poste pour en trouver un autre, moins stable. Afin de surmonter les contraintes financières, les candidats majoritairement « chassés de têtes » demandent souvent l'annulation de la période d'essai lors de la signature d'un contrat de travail.

4.4 Les syndicats :

L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise à travers l'affichage interne. Parfois il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe parce qu'elle ne peut pas être satisfaite de l'intérieur, dans ce cas les syndicats peuvent exiger à l'entreprise de recruter au sein d'une autre organisation parce que les employés de deux organisations sont régis par la même convention collective.

SECTION 02 :

La performance comme un facteur organisationnel

1. Notion de la performance :

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.¹⁹

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience :

1.1 L'efficacité :

C'est le degré de réalisation de l'objectif initialement fixé. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

1.2 L'efficience :

C'est la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif. C'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : Résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

¹⁹ Philippe Lorino P.50. Méthodes et Pratiques de la Performance » 3^{ème} ed

2. Les objectifs de la performance :

Les objectifs de performance sont souvent un sous-ensemble des objectifs généraux de l'entreprise et y contribuent. Ces objectifs sont des objectifs courts qu'ils doivent atteindre à un moment précis. Ils sont généralement liés à des postes particuliers et choisis après avoir examiné les tâches et les responsabilités qu'un employé est censé assumer dans le cadre de son poste.

Les principaux critères de performance d'une entreprise varient en fonction de ses objectifs stratégique, de son secteur d'activité et de ses priorités spécifiques. Cependant, voici quelques critères pour évaluer la performance d'une entreprise :

- ✓ La croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices
- ✓ Développement de produits innovants ;
- ✓ La rentabilité ;
- ✓ La productivité ;
- ✓ L'efficacité opérationnelle ;
- ✓ La satisfaction clients ;
- ✓ Développer la créativité des collaborateurs
- ✓ L'innovation

3. La typologie de la performance :

La typologie de la performance fait référence à la classification des différents types de performance que les individus peuvent démontrer dans un contexte professionnel ou organisationnel. Voici quelques typologies :

3.1 La performance organisationnelle :

Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M., propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle :²⁰

- Le respect de la structure formelle
- La qualité de la circulation d'informations
- La flexibilité de la structure.

²⁰ A. Lusseau, 0 KALIKA.M structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances, ED Economica, paris,.

3.2 La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de diriger à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- **L'entrepreneur ship** : efficacité, efficience, logique de raisonnement ;
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;
- L'habilité d'exécution : application pure et simple ;
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.²¹

3.3 La performance sociale :

Au niveau organisationnel, la performance sociale est souvent définie comme la relation entre ses efforts sociaux et les attitudes des employés. Cependant, cette dimension est difficile à mesurer quantitativement, et la performance sociale se définit également comme le degré de satisfaction qu'un individu retire de sa participation à la vie d'une organisation.²²

3.4 La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

²¹ L. M, performance mesure et management - faire face à un paradoxe-, paris, 1998

²² ENAS DU MONCEL : performance sociale et performance économique dans les PME industrielles.

3.5 La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

4. Les indicateurs de la performance :

Les indicateurs de performance d'une entreprise fournissent des informations sur la santé de l'entreprise, c'est-à-dire sur la qualité de son fonctionnement. Ils constituent un tableau de bord et sont également des outils d'aide à la décision pour la gestion et le pilotage stratégique de l'entreprise.

Ces indicateurs de présentent généralement sous la forme d'informations chiffrées. Ils permettent de savoir si l'entreprise :

- o Atteint ses objectifs
- o Obtient les meilleurs résultats possibles compte tenu des moyens mis en œuvre (efficience).

4.1 Les différents indicateurs de performance d'entreprise :

Ils existent quatre grands groupes d'indicateurs de performance :

4.1.1 Indicateurs financiers :

Ils servent à évaluer la santé financière de l'entreprise, sa capacité de développement et servent d'indicateurs de dysfonctionnement. Ils sont indispensables au pilotage interne et servent à la comparaison des entreprises.

Le chiffre d'affaires est le premier indicateur de performance, c'est celui qui permet de mesurer le volume d'activité. Il correspond à la somme des ventes de l'entreprise, il peut se mesurer de façon globale, par produit ou service...etc. Le taux de rentabilité évalue grâce à des indicateurs comptables comme le taux de marge ou l'excédent brut d'exploitation.

4.1.2 Indicateurs commerciale :

Ils permettent de connaître en détail l'origine du chiffre d'affaires à travers la mesure des revenus générés par chaque catégorie de produits, le taux de transformation client,

le taux de satisfaction et le degré de fidélisation des clients, l'évolution des parts de marché par rapport aux concurrents.

4.1.3 Indicateurs de gestion des ressources humaines :

Ils comprennent entre autres le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, la quantité et la qualité de la formation et les indices de rémunération. Ces indicateurs peuvent améliorer les conditions de travail et être un outil de recrutement.

4.1.4 Indicateurs de responsabilité sociale et sociétale des entreprise (RSE) :

Ils fournissent des informations sur la qualité des modes de production en termes d'impact sur l'environnement et les conditions et la qualité de vie au travail. La démarche RSE cherche à avoir un impact positif sur la société et de nombreuses études attestent également son intérêt économique.

5. Les critères de sélection des indicateurs :

Le choix des indicateurs doit être rigoureux et suivre certains critères de qualité tels que la fiabilité, la crédibilité aux yeux des parties prenantes, le niveau du contrôle exercé par les partenaires sur le résultat en question et les coûts et la difficulté relative d'obtenir les données. De multiples propositions et de nombreux critères ont été développés pour appuyer la formulation d'indicateurs, parmi eux la proposition SMURFS

S= Spécifique : qui est défini en termes clairs, décrivant de façon explicite et univoque ce qui est mesuré

M= Mesurable : qui comprend une méthode permettant d'évaluer le résultat en ce qui concerne la valeur (qualité, quantité, coût, temps,)

U=Utile : qui permet de collecter des données qui éclaireront la prise de décision et qui favorisent l'apprentissage.

R=Réaliste : qui est atteignable selon les moyens de collecte et les sources de données accessibles et disponibles.

F= Flexible : qui pourra être adapté ou modifié s'il ne permet pas de récolter l'information attendue.

S=Simple : qui se mesure facilement et est utilisable par l'ensemble des parties prenantes.

SECTION 03 :

**La performance un levier de
recrutement.**

1. La liaison entre la performance et la GRH :

La relation entre la performance de l'entreprise et la gestion des ressources humaines (GRH) est une question fondamentale dans le domaine de la gestion et des études organisationnelles. Plusieurs théories et modèles tentent de comprendre cette relation complexe. Voici quelques points clés :

1.1 Théorie du capital humain :

Cette théorie suggère que les investissements dans le capital humain, tels que la formation, le développement des compétences et l'amélioration des conditions de travail, peuvent conduire à une augmentation de la productivité des employés et, par conséquent, à une meilleure performance de l'entreprise.

1.2 Théorie de l'engagement des employés :

Selon cette théorie, des pratiques de GRH qui favorisent l'engagement des employés, comme la reconnaissance, la participation à la prise de décision et le soutien social, peuvent conduire à une plus grande satisfaction au travail, à une réduction du taux de rotation du personnel et à une augmentation de la productivité, ce qui contribue à la performance globale de l'entreprise.

1.3 Théorie des ressources humaines stratégiques :

Cette théorie met l'accent sur le rôle des ressources humaines en tant que source de compétitivité durable pour l'entreprise. En alignant les pratiques de GRH avec la stratégie organisationnelle, en recrutant et en retenant les meilleurs talents, et en favorisant le développement des compétences et des capacités uniques, une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel significatif, ce qui se traduit par une meilleure performance.

1.4 Théorie de la congruence stratégique :

Selon ce modèle, la performance de l'entreprise est optimisée lorsque les pratiques de GRH sont alignées de manière cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise, la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. Cette approche souligne l'importance de l'harmonie entre les différents aspects de l'entreprise pour atteindre des performances supérieures.

On distingue que la performance de l'entreprise et la GRH sont étroitement liées, avec des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces pouvant contribuer de

manière significative à la réalisation des objectifs organisationnels et à l'amélioration des résultats financiers.²³

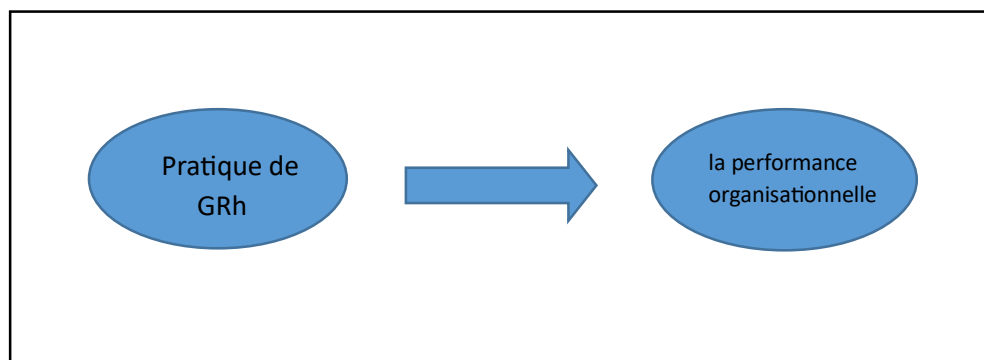
2. Les approches de la GRH à la performance :

Dans le domaine de la performance des ressources humaines (RH), les chercheurs tentent de comprendre si des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines ont un impact direct sur la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, ils adoptent différentes approches théoriques pour analyser cette relation.

2.1 L'approche universaliste :

Cette approche suppose qu'il existe des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont universellement efficaces pour améliorer la performance organisationnelle, quel que soit le contexte ou l'industrie. Ces pratiques incluent souvent des éléments comme la formation et le développement des employés, la rémunération basée sur le mérite, la participation des employés aux décisions, etc. Les chercheurs examinent si la mise en œuvre de ces pratiques entraîne systématiquement une amélioration de la performance de l'entreprise.

Figure 3 L'impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste



Source :

Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999) [24]

Comme indiqué dans le schéma, cette approche montre une relation directe entre les différentes pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Concrètement, cela suppose que le problème fondamental à résoudre s'exprime à travers les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines, ce qui devrait améliorer significativement la performance de l'entreprise.

²³ J. pierere, Valoriser la performance RH un enjeu pour la productivité de l'entreprise.

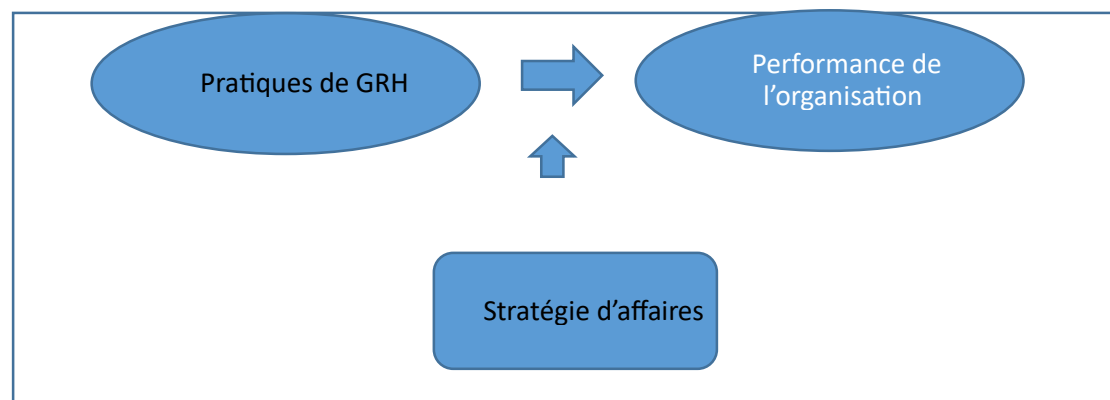
2.2 L'approche de configuration :

Contrairement à la perspective universaliste, cette approche reconnaît que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être configurées de manière spécifique pour s'adapter aux caractéristiques et aux besoins uniques de chaque organisation. En d'autres termes, il n'y a pas de "recette" unique pour améliorer la performance RH et organisationnelle, mais plutôt des configurations spécifiques de pratiques qui fonctionnent ensemble de manière synergique pour produire des résultats optimaux. Les chercheurs examinent comment différentes combinaisons de pratiques peuvent influencer la performance organisationnelle dans divers contextes.

2.3 L'approche de contingence :

Cette approche met l'accent sur le rôle des facteurs contextuels dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Elle suggère que l'efficacité des pratiques RH dépend de diverses contingences externes et internes, telles que la technologie, la culture organisationnelle, la taille de l'entreprise, etc. Les chercheurs étudient comment ces facteurs de contingence modèlent l'efficacité des pratiques RH et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Figure 4 L'impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche contingence



En résumé, les chercheurs en performance RH adoptent différentes approches théoriques pour étudier la relation entre les pratiques de GRH et la performance mesurée de l'entreprise, en tenant compte à la fois des aspects universels, et contingents de cette relation.

3. La relation entre le recrutement et la performance :

Le recrutement, en tant que fonction de gestion des ressources humaines, joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances d'une entreprise, il est important pour assurer la performance des travailleurs et des résultats positifs pour l'organisation. Il est fréquemment soutenu que le recrutement de travailleurs ne visait pas uniquement à remplacer les employés qui partaient ou à ajouter à une main-d'œuvre, mais plutôt à former des travailleurs capables de réaliser des tâches à un niveau élevé et de faire preuve d'engagement. Le processus de recrutement joue un rôle essentiel dans la construction d'une entreprise, l'efficacité et la performance sont obtenues lorsque les entreprises peuvent recruter des employés qui possèdent des connaissances, des compétences et des aptitudes pertinentes, tout en étant également compétents et compétents, ils sont capables de prédire avec précision leurs capacités futures.²⁴

²⁴ Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

Chapitre 03

Cas pratique :

SECTION 01 :

Présentation de l'entreprise

Historique :

SONATRACH est une compagnie Algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. C'est une SPA dont la date de création remonte à 1963 (décret présidentiel N 63-491 du 31/12/1963).

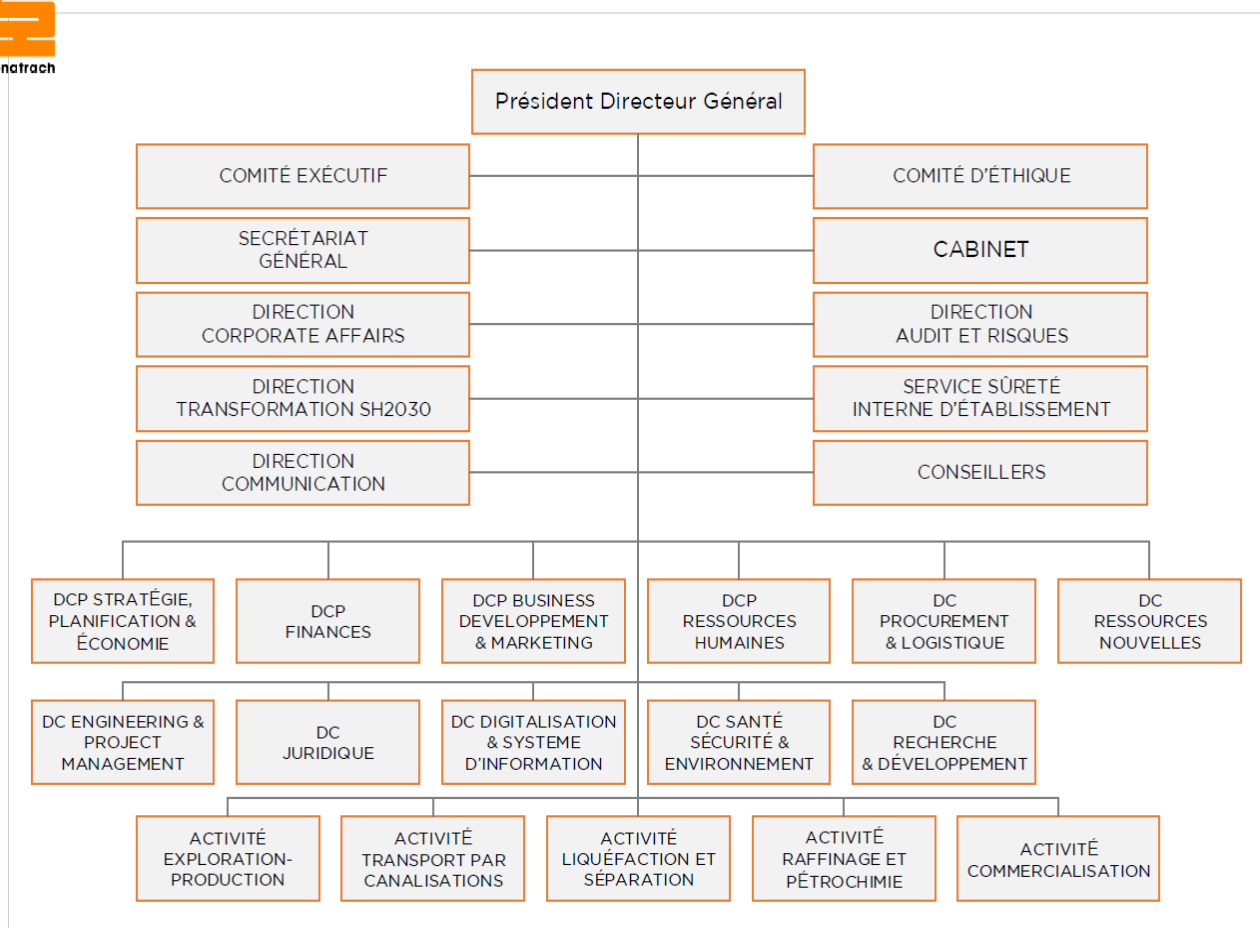
Ces principaux objectifs sont :

- ☐ La couverture des besoins nationaux en hydrocarbures (par l'achat de vente des hydrocarbures).
- ☐ L'exploitation des sites pétroliers.
- ☐ L'exportation du gaz liquéfié et du pétrole.
- ☐ Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux transport et stockage des hydrocarbures.



Figure 5

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE **SONATRACH**



1. Les structures opérationnelles :

Le groupe SONATRACH comprend quatre grandes activités complémentaires qui constituent les chaînes de production portant de l'exploration(Amont), passant par le transport, le raffinage et la liquéfaction pour arriver enfin de compte à la phase de commercialisation.

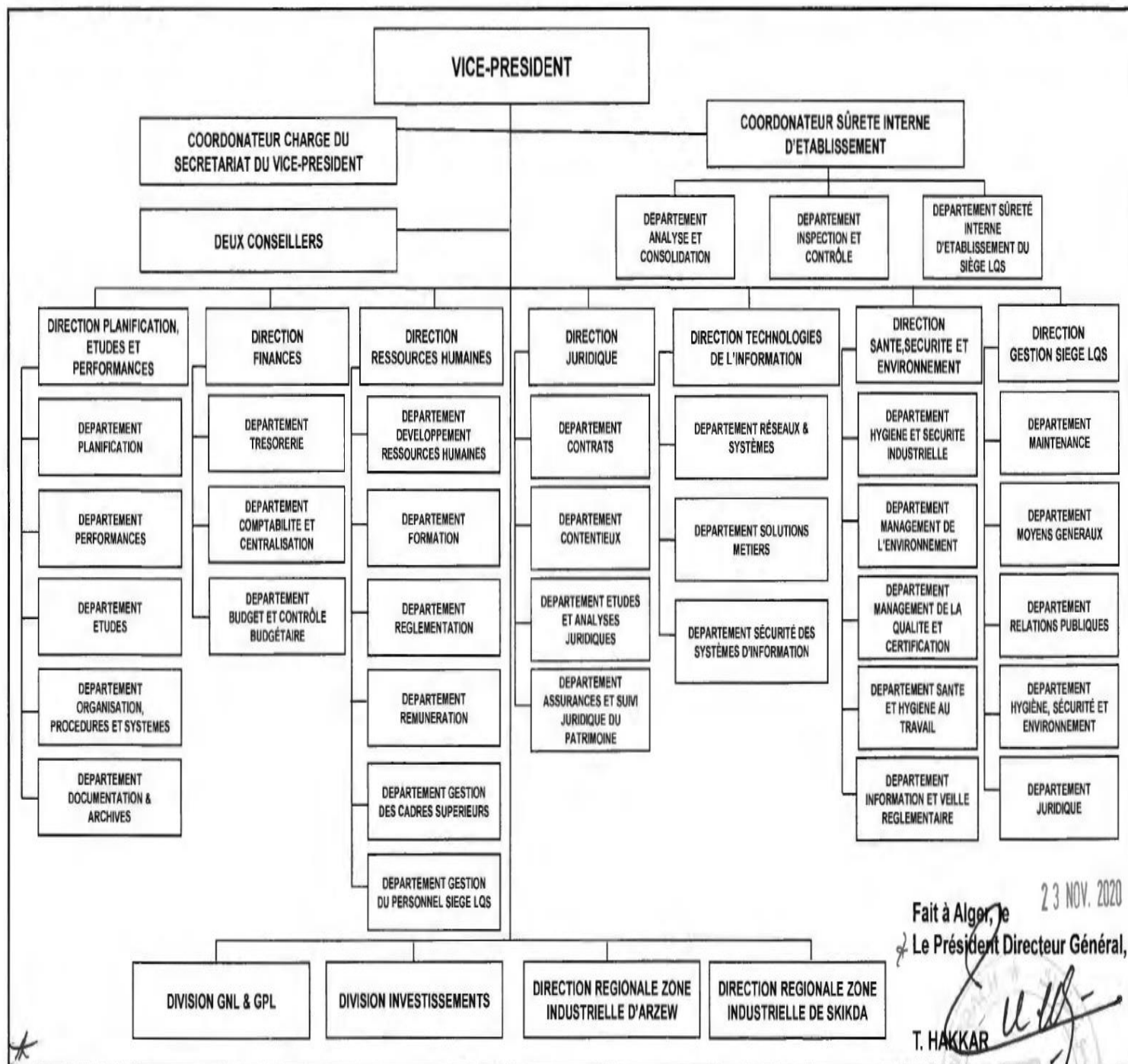
2. Présentation de l'activité liquéfaction :

L'activité LIQUÉFACTION placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'activité. L'activité Liquéfaction et Séparation « **LIQUÉFACTION** » a pour missions essentielles :

- ❖ La mise en œuvre de la politique et de la stratégie de SONATRACH, dans le domaine de la liquéfaction et de la séparation ;
- ❖ L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et d'investissement de la liquéfaction et de la séparation ;
- ❖ La gestion et l'exploitation des installations de liquéfaction de Gaz Naturel et de séparation de Gaz de Pétrole Liquéfié ;
- ❖ La gestion et l'exploitation des zones industrielles d'Arzew et de Skikda ;
- ❖ La contribution à la mise en œuvre du plan de développement de la liquéfaction et de la séparation, en effort propre et en partenariat ;
- ❖ La participation à la réalisation des objectifs de la Société dans le domaine de la liquéfaction et de la séparation ;
- ❖ L'organisation de l'information et le reporting.

L'activité LIQUÉFACTION est organisée autour des structures opérationnelles et structures fonctionnelles, comme expliqué dans la figure 6

Figure 6 Organisation DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION



SECTION 02 :

La mission et la structure de RHU

1. Missions et structures de la direction des RH

La direction ressources humaines est chargée des missions et tâches suivantes :

- La contribution à l'élaboration des politiques et stratégies de l'entreprise en matière de gestion et de développement des ressources humaines.
- L'appui, l'assistance et le conseil aux structures de l'activité LIQUÉFACTION et des filiales dans le domaine de gestion et le développement des ressources humaines.
- La gestion et le développement des cadres supérieurs de l'activité LIQUÉFACTION dans le respect des procédures et délégation de pouvoirs en vigueur au sein de l'entreprise.
- L'information et le reporting de l'activité LIQUÉFACTION dans le domaine de gestion et de développement des ressources humaines.

2. L'organisation de la direction ressources humaines :

La direction ressources humaines est organisée comme suit :

- ☐ Le département DEV des ressources humaines.
- ☐ Le département de rémunération.
- ☐ Le département réglementation.
- ☐ Le département formation.
- ☐ Le département gestion et développement des cadres supérieurs.
- ☐ Le département gestion du personnel siège.

2.1 Le Département Développement des Ressources Humaines :

Le département est chargé des missions et tâches suivantes :

- La contribution à la mise en place des procédures de de préparation de la relève et la détection des potentiels ;
- Le respect de l'application des politiques et procédures de la Société en matière de gestion et de développement des ressources humaines ;
- La gestion d'une banque des données statistiques sur l'évolution des effectifs, des compétences et des emplois.
- Le suivi de la gestion et le développement des compétences et de la carrière des cadres des structures de l'activité LIQUÉFACTION.
- La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle en matière d'emploi, salaire et formation.
- La consolidation des bilans et plans annuels et pluriannuels en matière d'emploi et salaire des structures de l'activité LIQUÉFACTION jusqu'à leur approbation par structures compétences.
- Le suivi et le contrôle d'exécution des plans et budgets annuels et pluriannuels en matière d'emploi.
- La contribution à la mise en œuvre des plans de recrutement conformément à la politique de la Société en matière
- La contribution à l'élaboration des plans de relève
- Le contrôle et le suivi de mis en œuvre des opérations de sélections et recrutement par les structures de l'Activité LIQUÉFACTION.
- L'élaboration et/ou développement des outils de sélection et recrutement.
- La gestion de la bourse de l'emploi pour les postes de chefs de services à travers les annonces internes, la publication, la diffusion des appels à candidature et la préparation des dossiers pour les commissions d'évaluation.

2.2 Le Département Règlementation :

A pour les missions essentielles :

- La diffusion, l'évaluation périodique et le contrôle du respect d'application des textes réglementaires en matière de gestion et de développement des ressources humaines au sien de l'Activité.
- L'élaboration des programmes annuels des missions de contrôle et/ou d'audits internes au sien de l'Activité LIQUÉFACTION.
- La conduite et la mise en œuvre des programmes et/ou des missions de contrôle internes des différentes structures de l'Activité pour s'assurer du respect de la mise en œuvre des règles et textes réglementaires en matière de gestion et de développement des ressources humaines.
- La mise en œuvre de la politique de la Société dans le domaine des relations de travail, et la définition des procédures visant à instaurer et à maintenir un bon climat social au sien des structures de l'Activité LIQUÉFACTION.
- Le contrôle et le suivi du respect de l'application des dispositions légales et politique et systèmes dans le domaine de la médecine et des relations de travail.
- La ville réglementaire de législative an termes de management des ressources humaines.
- L'évaluation du climat social à travers l'élaboration et le développement des outils de mesure et de surveillance du climat social.
- La gestion d'interface avec les institues étatiques en germes de gestion des ressources humaine (inspection de travail, syndicat, etc.).

2.3 Le Département Formation :

A pour les missions essentielles :

- Le lancement des programmes de formation en adéquation avec la politique de développement et de valorisation des ressources humaines.
- L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats.
- Le développement des softs de formation adaptés aux besoins et aux avancées techniques et technologiques spécifiques de l'Activité LIQUÉFACTION.
- La contribution à l'élaboration des plans de formation de SONATRCH.
- L'élaboration des cahiers de charge des formations pour le compte de l'Activité.
- La contribution à l'élaboration des plans de relève de l'Activité LIQUÉFACTION.
- L'élaboration des indicateurs de performance de l'activité formation au sien de l'Activité LIQUÉFACTION.

2.4 Le Département Gestion du Personnel Siege LIQUÉFACTION :

A pour les missions essentielles :

- La fourniture des prestations de services pour le compte du personnel des structures du Siégé de l'Activité LIQUÉFACTION dans les domaines suivants :
 -  Gestion administrative
 -  Gestion de la paie
 -  Gestion des prestations sociales et médicales
 -  Relations de travail.
- La gestion du centre médical du Siégé LIQUEFACTION et l'assurance des prestations de médecine de travail et paramédical pour l'ensemble du personnel
- La gestion des préoccupations socioprofessionnelles du personnel avec les organisations sociales et la veille au recouvrement des prestations et droit.

- La contribution à la sélection au recrutement et à l'induction des nouvelles recrues.
- Le suivi de l'exécution des actions de formation prévues pour le personnel des structures du siège de l'Activité LIQUÉFACTION.
- La prise en charge et le pilotage des dossiers d'apprentissage et des stagiaires.
- La gestion des contentieux et requêtes socioprofessionnels du personnel avec les organisations sociales.
- La préparation des dossiers de la commission du personnel et la prise en charge du secrétariat.

2.5 Le département Gestion des cadres Supérieurs des sièges :

A pour les missions essentielles :

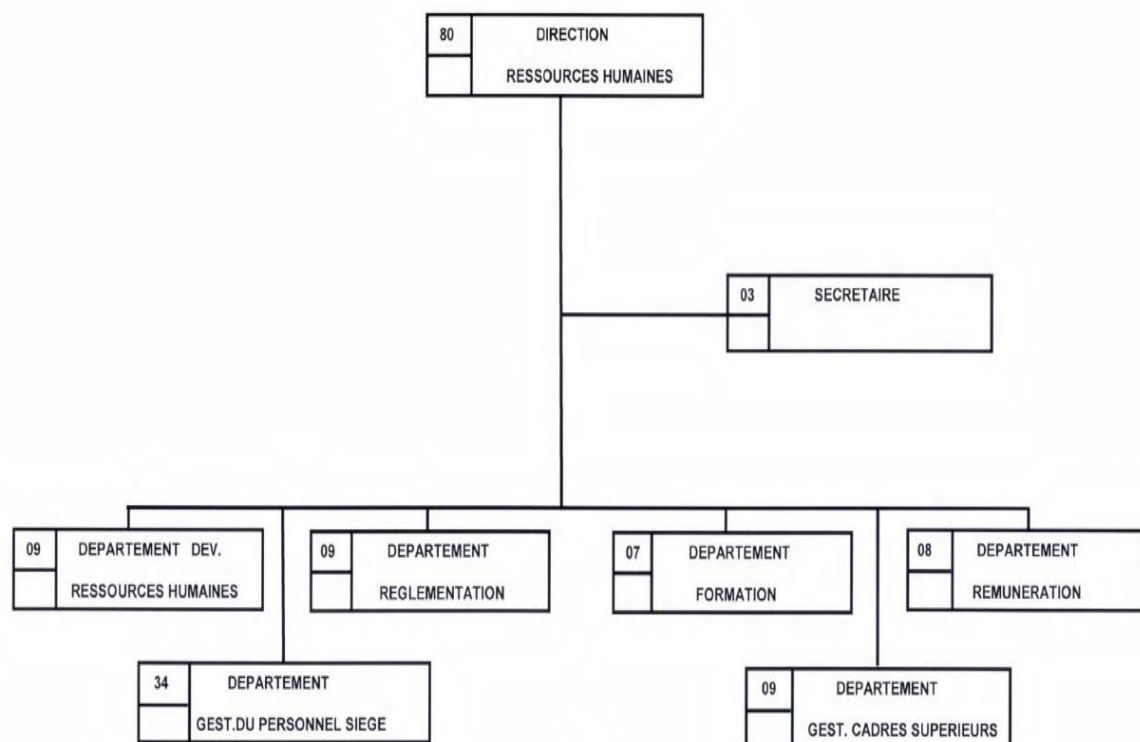
- La gestion administrative des cadres supérieurs de l'Activité en respect des procédures et délégations de pouvoirs en vigueur au sien de la Société.
- La gestion des carrières des cadres supérieurs de l'Activité en respect des procédures en vigueur au sien de la Société.
- La contribution à l'élaboration des plans et budgets annuels et pluriannuels en matière de formation, pour la population cadre supérieurs, le suivi et le contrôle de leur exécution.
- La contribution à la mise en place des procédures de préparation de la relève et la détection des potentiels.
- La mise en place et la gestion d'une banque de données relative à la gestion des cadres supérieurs.
- L'exploitation des résultats des appréciations issues du système de management de la compétence pour les cadres supérieurs.

2.6 Le département rémunération :

Est charges des mission et taches suivante :

- L'accompagnement des structures de l'Activité LIQUÉFACTION, dans la mise en place du Système de Management de la Performance ainsi que de Système de Rémunération.
- L'élaboration des plans de contrôle de la mise en œuvre du Système de Management de la Performance et de la Rémunération.
- Le pilotage des campagnes d'évaluation.
- La validation des opérations réalisées en relation avec la rémunération.
- L'élaboration et/ou le développement des outils de contrôle des structures opérationnelles en matière de management de la compétence.
- L'élaboration des plans de relève.
- L'élaboration et la mise en œuvre de plans de contrôle de conformité et d'efficacité de l'Activité management de la compétence.

Figure 7 SHEMA D'ORGANISATION DE LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES



SECTION03 :

Le recrutement au sein de l'entreprise

SONATRACH

1. Présentation de l'enquête :

La recherche est basée par l'analyse de recrutement en tant que facteur organisationnel, on a fait notre étude au sein de l'entreprise Sonatrach pour connaître les différentes étapes du processus utilisé par l'entreprise ainsi d'obtenir des informations concernant la contribution de recrutement à la performance de l'entreprise.

3. La méthodologie de l'enquête :

Pour avoir beaucoup plus d'information et par l'autorisation du chef de département ressources humaines, on a effectué notre enquête sein du département avec un cadre chargé de recrutement pour connaître les différentes étapes de recrutement utilisé par l'entreprise suivi par quelques questions concernant la performance de l'entreprise.

4. Le processus de recrutement au sein de l'entreprise Sonatrach :

4.1 Identification du besoin :

4.1.1 La demande de recrutement :

Lorsqu'il y a besoin d'effectif la structure ou le département concerné établit une demande de personnel et la communique au département ressource humaine, ce dernier établit la prévision de recrutement et il fait approuver par la direction des ressources humaines.

3.1.2 La description du poste :

Une fois que l'entreprise analyse le besoin de recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste qui doit être élaborer par la structure ressource humaine. La demande comporte les éléments suivants :

- ❖ L'intitulé de poste
- ❖ L'échelle de classification
- ❖ La mission et les finalités du poste

Ainsi que **les exigences de poste :**

- ❖ Niveau académique
- ❖ Expérience professionnel
- ❖ Domaine de connaissance
- ❖ Les compétences nécessaires

3.2 La recherche des candidats :

La recherche se fait selon deux méthodes : interne et externe :

3.2.1 La recherche interne :

Après l'analyse de la demande, le département des ressources humaines étudie la possibilité d'un recrutement interne qui se fait par une mutation qui consiste à recruter directement quelqu'un qui travaille déjà dans l'organisation pour occuper un poste vacant ou un nouveau poste en référence de besoin notifiées dans le plan annuel de recrutement. Le département RHU rédige et diffuse une annonce à l'ensemble des structures.

La diffusion se fait par une messagerie électronique (Outlook) et devra comporter la date limite de réception des candidatures.

L'ensemble des structures sont destinataires de l'annonce.

3.2.2 La recherche externe :

La recherche des candidatures externe au sein de l'AVAL ne s'effectue plus dans la société, par contre elle travaille en collaboration avec l'agence nationale de l'emploi (ANEM). L'activité AVAL exprime ses besoins à cette agence, si elle n'a pas les profils recherche, la direction RHU peut puiser dans sa banque de données informatisée qui comprend des demandes de recrutement envoyé par les demandeurs d'emploi.

3.3 La sélection des candidats :**3.3.1 La pré sélection :**

Cette étape consiste à faire un tri et analyser les demandes et les CV des candidatures, ces dossiers doivent être traités avec confidentialité, au terme de ce tri les candidats sont classés selon trois niveaux :

❑ Premier niveau :

Candidats à éliminer (Ne répondant en aucune manière aux critères des postes)

❑ Deuxième niveau :

Candidatures non demandées dans l'immédiat mais dans le profil permettrait d'envisager leur recrutement plus tard. (Seront inclus une réserve à laquelle fera appel au besoin)

❑ Troisième niveau :

Candidat répondant à priorité aux critères exigés pour un poste (Seront convoqués pour la sélection)

3.3.2 La sélection :

La phase de présélection est suivie par la phase de sélection, celle-ci utilise des outils et des procédures afin d'obtenir le meilleur candidat recherché.

Les candidats sélectionner doivent être se présenter devant un panel (jury) pour un test qui s'appelle le test de sélection. Ce test est très important pour cette entreprise pour que le panel porte un regard neutre et objectifs sur les candidats, et a travers ce test le membre de jury puisse mieux détecter les aptitudes des candidats et cerner leurs profils.

Il existe 3 types des tests :

❑ Les tests psychotechniques :

Ce qui concerne la personnalité et les connaissances.

❑ Les tests de connaissances :

Sont des tests écrit, pratique, un entretien technique.

❑ Les tests professionnels :

Sont des tests pour les postes à fort contenu technique pour cerner les aptitudes des candidats.

3.4 La concrétisation et l'intégration :

Après avoir les résultats des tests de sélection, un dossier administratif à compléter est demandé aux candidats sélectionner par le département des ressources humaines, qui sera transmis au département administrations.

Suite à la récolte des dossiers administratifs, le département RHU/ADM convoques les candidats retenus pour la prise de fonction et la signature du contrat, ainsi il informe le département concerner pour la décision définitive.

NB :

La période de l'intégration est très importante pour le nouvel employé psychologiquement et professionnellement, car elle lui permet de s'intégrer au sein de l'entreprise et de familiariser avec les agents des différentes structures.

4. La relation entre le recrutement et la performance d'entreprise :

QST 01 : Y-a-t-il une adéquation entre les compétences et les exigences de poste au sein de l'entreprise :

L'adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes au sein de SONATRACH, est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. L'évaluation de cette adéquation peut se faire en analysant plusieurs aspects :

1-Recrutement et sélection :

Suite du processus de recrutement stricts utilisé par l'entreprise il faut que les candidats possèdent les qualifications nécessaires. Les critères de recrutement incluent souvent :

- **Niveau d'éducation** : Diplômes, attestation ...etc.
- **La motivation** : prendre des initiatives et être proactif
- **Les compétences** : Les compétences comportementales (La communication, l'esprit du travail en équipe...etc.)

2-Formation et développement :

Pour garantir une adéquation continue entre compétences et exigences des postes, SONATRACH investit souvent dans la formation continue de ses employés. Cela inclut :

❖ Formations internes :

Sessions de formation sur les nouvelles technologies, les logiciels de gestion, les procédures internes, etc.

❖ Formations externes :

Envois en séminaires, ateliers, et formations spécialisées.

3-Evaluation des performances :

L'évaluation régulière des performances des employés permet de s'assurer que les compétences sont toujours alignées avec les exigences des postes. Cela comprend :

- ❖ **Évaluations annuelles :**

Identification des lacunes en compétences et planification de la formation.

- ❖ **Feedback continu :**

Systèmes de feedback pour ajuster les compétences en temps réel.

5-Gestion des talents :

SONATRACH met en place des stratégies de gestion des talents pour repérer et développer les potentiels au sein de l'entreprise. Cela permet de :

- **Succession planning :**

Préparer les employés à prendre des rôles plus élevés en développant leurs compétences administratives.

- **Mobilité interne :**

Faciliter les mouvements internes pour s'assurer que les bonnes compétences sont placées aux bons postes.

En résumé, SONATRACH semble mettre en œuvre plusieurs mécanismes pour assurer une adéquation entre les compétences et les exigences de poste. Ce qui nous a permis de constater que l'ensemble de ces mécanismes incluent un processus de recrutement rigoureux, des programmes de formation continue, des évaluations de performance régulières et une gestion proactive des talents. Cependant, l'efficacité de ces mesures dépend de leur mise en œuvre concrète et de leur adaptation aux évolutions du marché et des technologies.

Qst 02 : Comment vous trouvez le processus de recrutement :

Le processus de recrutement utilisé par SONATRACH est conçu pour être rigoureux et efficace donc à contenus des étapes bien précises allant de la prise de connaissance du besoin en recrutement jusqu'à l'intégration du collaborateur en entreprise, assurant ainsi que les candidats sélectionnés possèdent les compétences et les qualifications nécessaires pour répondre aux exigences de leurs postes.

Cette approche permet de maintenir un haut niveau de compétence et de professionnalisme au sein de l'entreprise.

Qst 03 : Quel sont les critères professionnels qui sont clairs et équitables dans l'entreprise :

Chez SONATRACH, les critères professionnels de recrutement et d'évaluation sont conçus pour être clairs et équitables afin de garantir la transparence et l'égalité des chances pour tous les candidats. Voici les principaux critères professionnels utilisés :

1. Qualification académiques :

□ Niveau d'éducation :

Diplômes spécifiques requis pour chaque poste, par exemple, un diplôme en ingénierie pour les postes techniques ou un diplôme en gestion pour les rôles administratifs.

□ Reconnaissance des diplômes :

Les diplômes doivent être reconnus par les autorités académiques compétentes.

2. Compétences interpersonnelle :

□ Travail en équipe :

Capacité à travailler efficacement en équipe et à collaborer avec divers département

□ **Communication :**

Compétences en communication orale et écrite.

□ **Adaptabilité :**

Capacité à s'adapter à des environnements de travail changeants et à gérer le stress.

3. Evaluation par test et entretien :

□ **Tests écrits :**

Tests de compétence et de connaissance pour évaluer les aptitudes techniques et les connaissances spécifiques des candidats.

□ **Entretiens :**

Évaluation des compétences techniques et comportementales à travers des entretiens structurés avec des panels de recruteurs et de responsables de départements.

4. Équité et transparence :

□ **Procédures standardisées :**

Utilisation de processus de recrutement et d'évaluation standardisés pour garantir l'équité.

□ **Comités de recrutement :**

Implication de comités de recrutement pour prendre les décisions et réduire les biais.

□ **Diversité et inclusion :**

Engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion dans le processus de recrutement.

Les critères professionnels chez SONATRACH sont conçus pour être clairs et équitables, mettant l'accent sur les qualifications académiques, les compétences techniques et interpersonnelles, ainsi que des processus d'évaluation standardisés et transparents. Ces critères visent à attirer et à retenir les meilleurs talents tout en garantissant l'égalité des chances pour tous les candidats.

QST 04 : Est-ce que le recrutement améliore et contribue la performance de l'entreprise ?

Selon les deux cadres charge de recrutement de l'entreprise le recrutement joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance, voici comment un recrutement efficace peut contribuer à cette amélioration dans l'entreprise :

- ✓ Attirer des candidats hautement qualifiés et expérimentés
- ✓ Un bon processus de recrutement évalue non seulement les compétences techniques mais aussi l'adéquation culturelle des candidats.
- ✓ Le recrutement efficace permet de pourvoir rapidement et adéquatement les postes vacants, évitant ainsi les interruptions dans les opérations et maintenant un haut niveau de productivité
- ✓ Favoriser la diversité au sein de l'entreprise, apportant une richesse de perspectives et d'idées qui peuvent améliorer la prise de décision et l'innovation.
- ✓ Un processus de recrutement efficace peut avoir un impact significatif et positif sur la performance globale de cette l'entreprise.

Qst 05 : Est-ce que la politique de recrutement adoptée est-elle raisonnable ?

La politique de recrutement de SONATRACH est généralement perçue comme rigoureuse et structurée, visant à attirer des talents hautement qualifiés. Pour déterminer si cette politique est raisonnable, nous avons posé cette question à l'ensemble des travailleurs de la structure.

Après la récolte des réponses nous avons constaté que l'entreprise Sonatrach à une bonne politique de recrutement, car elle est bien structurée, transparente et équitable, et s'adapte aux besoins de l'entreprise. Elle vise à attirer et à retenir des talents qualifiés, à assurer une intégration efficace et à favoriser le développement professionnel continu des employés.

Cette approche contribue à la performance globale de l'entreprise en garantissant que les bons talents sont placés aux bons postes, ce qui est essentiel pour maintenir une compétitivité élevée.

Conclusion générale :

Pour cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique pour évaluer la corrélation entre le recrutement et la performance. Afin de présenter notre modèle de recherche, nous avons employé divers éléments ou variables tels que : la gestion des ressources humaines, le recrutement et la performance.

En ce qui concerne notre étude empirique qui a été effectuée au sein de l'entreprise **SONATRACH** nous a permis de faire l'analyse de recrutement en tant que facteurs organisationnels à travers un entretien avec un cadre chargé de recrutement.

Cette conclusion vise à appliquer les approches théoriques à notre étude pratique pour répondre à notre problématique ainsi d'affirmer ou infirmer nos hypothèses.

L'analyse de recrutement en tant que facteur organisationnel est considérée comme un élément fondamental dans l'entreprise car elle permet de déterminer les besoins, identifier les compétences requises et de trouver les meilleurs candidats pour remplir les postes vacants.

Une analyse de recrutement contribue à assurer un alignement adéquat entre les objectifs organisationnels et les compétences des employés, favorisant ainsi la réussite à long terme de l'entreprise.

Notre recherche empirique montre qu'il faut améliorer la performance de l'entreprise en prendre en compte les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement et la performance car le recrutement est un facteur fondamental de la gestion des ressources humaines et qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance organisationnelle.

Hypothèse 01 :

Les organisations mettant en œuvre des processus de recrutement flexible et adaptables pour répondre aux évolutions du marché seront mieux positionnées pour attirer et retenir les meilleurs talents, ce qui se traduira par une amélioration significative de leurs succès organisationnels.

Cette hypothèse est plausible et étayée par plusieurs arguments, tels que la rapidité et l'efficacité du processus de recrutement qui permettent à l'organisation de réagir plus rapidement aux besoins en matière de talent et de pourvoir les postes vacants plus rapidement, ainsi l'adéquation entre les employés et le poste entraîne une meilleure performance organisationnelle au sein de l'entreprise SONATRACH.

Hypothèse 02 :

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

D'après les informations données par le cadre chargé de recrutement, il est important que les compétences des salariés doivent correspondre aux exigences de leur poste.

Au sein de l'entreprise, nous avons constaté qu'une stratégie de recrutement doit être exécuté en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

D'après notre étude effectuée au sein de **SONATRACH** et à l'étude de notre thématique intitulée l'analyse de recrutement en tant que facteur organisationnel, suite à notre entretien avec le cadre chargé de recrutement nous avons constaté que l'entreprise **SONATRACH** utilise un processus de recrutement flexible et efficace face à des étapes bien précisées et étudiées, ce qui permet à l'entreprise d'attirer et de retenir les meilleurs talents, et cela aide l'entreprise à s'inscrire dans le développement stratégique ainsi que dans l'amélioration de la performance, de ce fait nos hypothèses sont validées.

Comme conclusion finale, nous concluons que l'entreprise SONATRACH utilise une politique de recrutement efficace en assurant que les bons talents sont placés aux bons postes ce qui aide à la contribution de sa performance ainsi que son développement stratégique.

BIBLIOGRAPHIE :

- Roussel, Patrice " Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines " 1998 Paris
- Dolan et al. 2002, p.5
- Référence, Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'EchahidHamma Lakhdar, El oued, Algérie
- H. B. D. HORTES, « vers une gestion stratégique des RH », Paris: Les éditions des organisations, 1988 p82.
- P. Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, ,uibert, paris, 2001,: 2eme édition, 2001,
- J. Peretti, " Tous DRH " Les responsabilité ressources humaines de cadres et dirigeants, Paris: Edition d'organisations 4ème édition, 2012.
- Crouzet, La fonction ressource humaine, 2002-2003
- P. Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, uibert, paris, 2001 : 2ème édition, 2001, p178.
- J. P. Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique,, Paris, : , 4ème édition, Armand Colin, , 2002
- SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Bruxelles: Edition de Boeck, 2004
- P. J.M, Ressource humaine et gestion des personnes p 78, Paris : 8ème édition Vuibert, 2012.
- H. Falco, Maitirise ses recrutement.5ed, 2016
- O. C. 1. é. 2. p. 8. PERETTI. J-M.
- J. PERETTI, Gestion des ressources humaines p74.
- NAYMARK jacques, le recrutement des personnes, U.E. ressources humaines, 2009
- T. M, Evaluer les compétences au recrutement à la gestion de carrière, Paris: 2ème édition management sociale, 2013
- Philippe Lorino P.50. Méthodes et Pratiques de la Performance » 3^{ème} ed
- ALusseault, 0 KALIKA.M structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances, ED Economica, paris,.
- L. M, performance mesure et management - faire face à un paradox-, paris, 1998
- ENAS DU MONCEL : performance sociale et performance économique dans les PME industrielles.
- J. pierere, Valoriser la performance RH un enjeu pour la productivité de l'entreprise.
- Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.
- Site : « bizneo.com,» [En ligne].
- «assessfirst.com,» Transformez vos pratique pour le meilleur. [En ligne].

- Mémoire de fin d'étude master, sur La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique
Cas de : l'Entreprise Nationale de l'Electroménagers (ENIEM) T.O, Réalisé par : Melle :
BOUARABA Hakima Melle : SOUMANI Mariem.

Liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Pages
1	Résumer des missions de la GRH	11

Liste des figures :

N° des figures	Titre des figures	Pages
1	Les étapes du processus de recrutement	31
2	Les étapes de l'entretien de recrutement	36
3	L'impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste	48
4	L'impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche contingence	49
5	Organigramme de la macrostructure SONATRACH	53
6	Organisation de l'activité liquéfaction et séparation	55
7	Schéma d'organisation de la direction ressources humaines	62

Table de matières

Remerciements.....	02
Sommaire.....	03
Introduction générale	04
Chapitre 1 :la pratique de recrutement.....	08
Introduction	09
SECTION 01 : Concept généraux de la GRH.....	10
1. Définition de la gestion des ressources humaines	11
2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	12
3. Les missions de la gestion des ressources humaines	12
3.1 L'acquisition des compétences	12
3.2 La stimulation des compétences	13
3.3 Le développement des compétences.....	13
SECTION 02 :Les grands principes de la GRH.....	14
1. Principe de la GRH	15
1.1 La personnalisation	15
1.2 L'adaptation	16
1.3 La mobilisation	16
1.4 L'anticipation	16
1.5 Le partage	16
2. Les rôles de la GRH	17
3. Les activités de la GRH	19
3.1 L'administration du personnel	19
3.2 La gestion des ressources humaines	19
3.3 Le développement social	19
3.4 La formation	20

3.5 L'information et la communication	20
3.6 L'amélioration des conditions de travail	20
3.7 Les relations sociales	20
SECTION 03 :Généralité sur le recrutement.....	21
1. Définition de recrutement	22
2. Les objectifs de recrutement.....	23
3. Les sources de recrutement	23
3.1 Les sources internes	23
3.1.1 Les avantages de ce type	24
3.1.2 Les inconvénients de ce type d'emploi	24
3.2 Les sources externes	24
4. Les enjeux de recrutement	25
4.1 Savoir attirer de véritables talents	25
4.2 Savoir être attractif auprès des talents	25
4.3 Placer l'humain au cœur du processus de recrutement	25
4.4 Améliorer le rôle RH	25
4.5 Tenir compte de l'expérience client au moment du recrutement	26
5. Les types de recrutement	26
5.1 Le recrutement interne	26
5.1.1 Les avantages du recrutement interne	27
5.1.2 Les inconvénients du recrutement interne	27
5.2 Le recrutement externe	27
5.2.1 Les avantages du recrutement externe	28
5.2.2 Les inconvénients du recrutement externe	28
Chapitre 02 Les facteurs organisationnels impactant le recrutement.....	29
Introduction	30
SECTION 01La politique de recrutement.....	31
1. Définition de la politique de recrutement	32
2. Les enjeux de la politique de recrutement	32

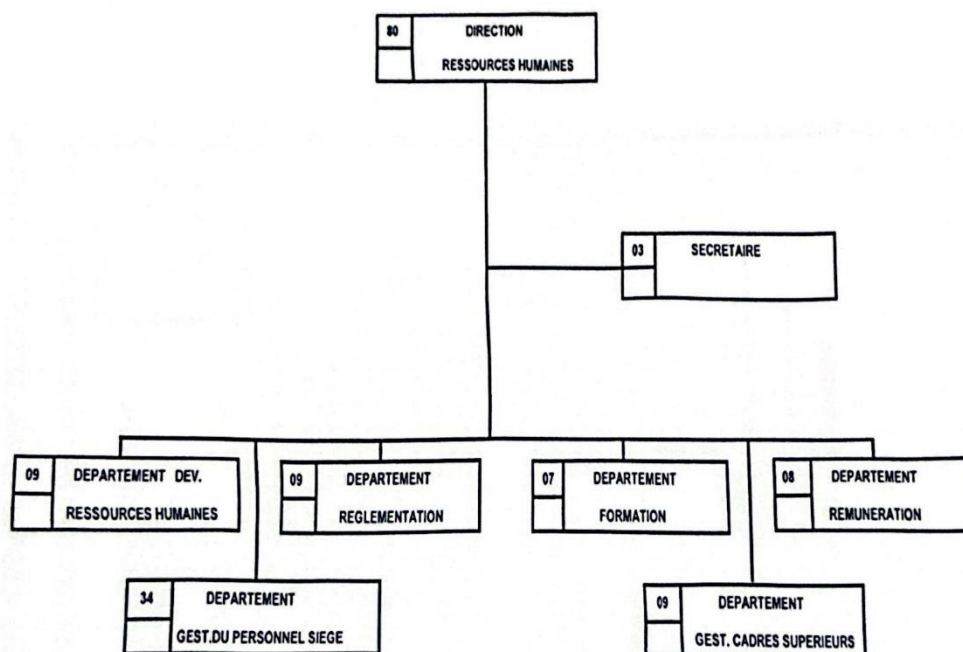
3. Le processus de recrutement	33
3.1 Etape01.....	34
3.1.1 Définition du besoin	34
3.1.2 Demande de recrutement	34
3.1.3 Décision de recruter	34
3.1.4 La définition du poste	34
3.1.5 La définition du profil	35
3.2 Etape02.....	35
3.2.1 La recherche des candidatures	35
3.2.2 La prospection interne.....	35
3.2.3 La prospection externe	36
3.2.4 Les candidatures spontanées	36
3.2.5 Le réseau relationnel	36
3.2.6 La coopération	36
3.2.7 Les annonces	36
3.3 Etape03.....	36
3.3.1 La sélection des candidats	36
3.3.2 Le tri des candidatures	36
3.3.3 Le questionnaire des candidats	37
3.3.4 L'entretien des candidats	37
3.3.5 Les tests des candidats	37
3.3.6 Les tests d'aptitudes	37
3.3.7 Les tests de personnalité	37
3.3.8 Les tests de solution	38
3.4 Etape04	39
3.4.1 L'accueil et l'intégration	39
3.4.2 La décision de recruter	39
3.4.3 La négociation d'engagement et la signature du contrat	39
3.4.4 L'accueil du candidat	39
3.4.5 L'intégration du candidat	40
4. Les contraintes de recrutement	40
4.1 Les coûts	40
4.2 La technologie.....	40
4.3 La situation économique	40

4.4 Les syndicats	41
SECTION 02 : La performance comme un facteur organisationnel	42
1. Notion de la performance	43
1.1 L'efficacité	43
1.2 L'efficience	43
2. Les objectifs de la performance	44
3. La typologie de la performance	44
3.1 La performance organisationnelle	44
3.2 La performance managériale	45
3.3 La performance sociale	45
3.4 La performance économique	45
3.5 La performance financière	46
4. Les indicateurs de la performance	46
4.1 Les différents indicateurs de performance d'entreprise	46
4.1.1 Indicateurs financiers	46
4.1.2 Indicateurs commerciale	46
4.1.3 Indicateurs de gestion des ressources humaines	47
4.1.4 Indicateurs de responsabilité sociale et sociétale des entreprise (RSE)	47
5. Les critères de sélection des indicateurs	47
SECTION 03 :La performance un levier de recrutement	48
1. La liaison entre la performance et la GRH	49
1.1 Théorie du capital humain	49
1.2 Théorie de l'engagement des employés	49
1.3 Théorie des ressources humaines stratégiques	49
1.4 Théorie de la congruence stratégique	49
2. Les approches de la GRH à la performance	50
2.1 L'approche universaliste	50
2.2 L'approche de configuration	51
2.3 L'approche de contingence	51
3. La relation entre le recrutement et la performance	52
Chapitre 03 :Cas Pratique.....	53
SECTION 01 : Présentation de l'entreprise.....	54

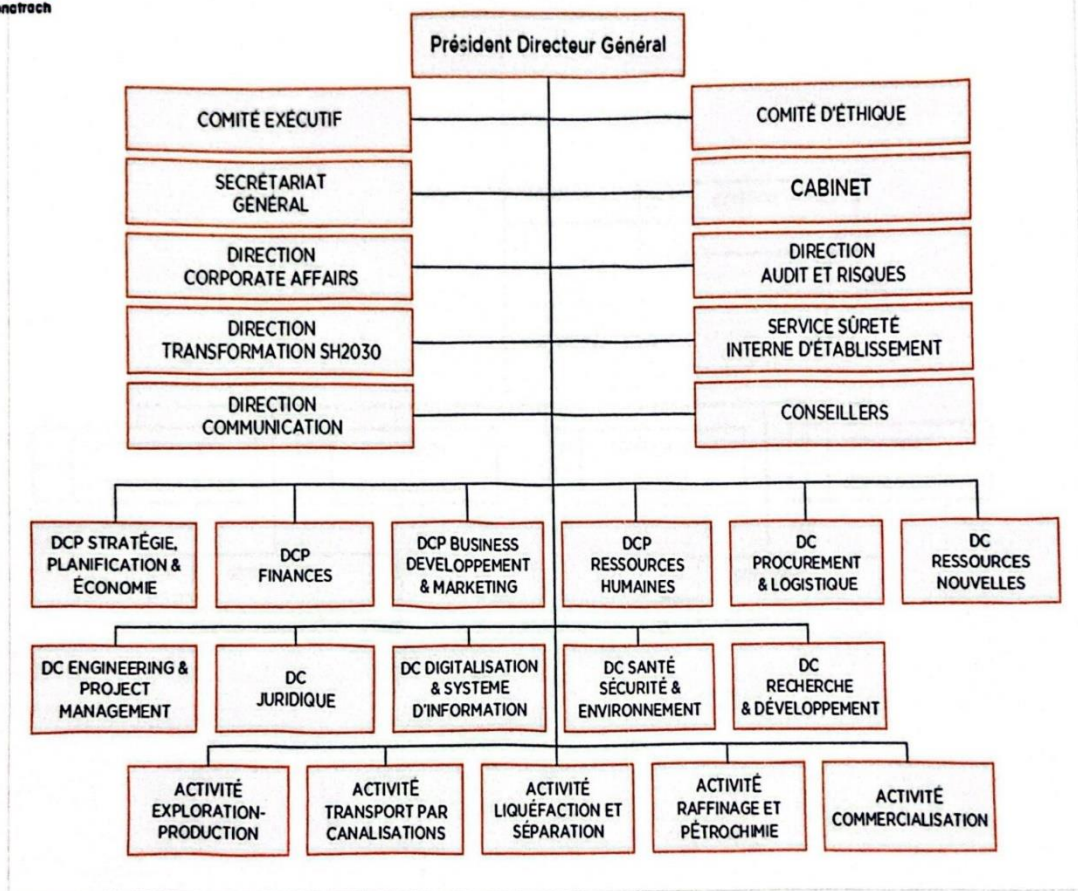
Historique	55
1. Les structures opérationnelles	56
2. Présentation de l'activité liquéfaction	56
SECTION 02 :La mission et la structure de RHU.....	58
1. Missions et structures de la direction des RH.....	59
2. Organisation	59
2.1 Le Département Développement des Ressources Humaines.....	60
2.2 Le Département Règlementation	61
2.3 Le Département Formation	62
2.4 Le Département Gestion du Personnel Siege LIQUÉFACTION	62
2.5 Le département Gestion des cadres Supérieurs des sièges	63
2.6 Le département rémunération	64
SECTION03 : Le recrutement au sein de l'entreprise SONATRACH.....	65
1. Présentation de l'enquête	66
2. La méthodologie de l'enquête	66
3. Le processus de recrutement au sein de l'entreprise Sonatrach	66
3.1 Identification du besoin	66
3.1.1 La demande de recrutement	66
3.1.2 La description du poste	66
3.2 La recherche des candidats	67
3.2.1 La recherche interne	67
3.2.2 La recherche externe	67
3.3 La sélection des candidats	67
3.3.1 La pré sélection	67
3.3.2 La sélection	68
3.4 La concrétisation et l'intégration	68
4. La relation entre le recrutement et la performance d'entreprise.....	69

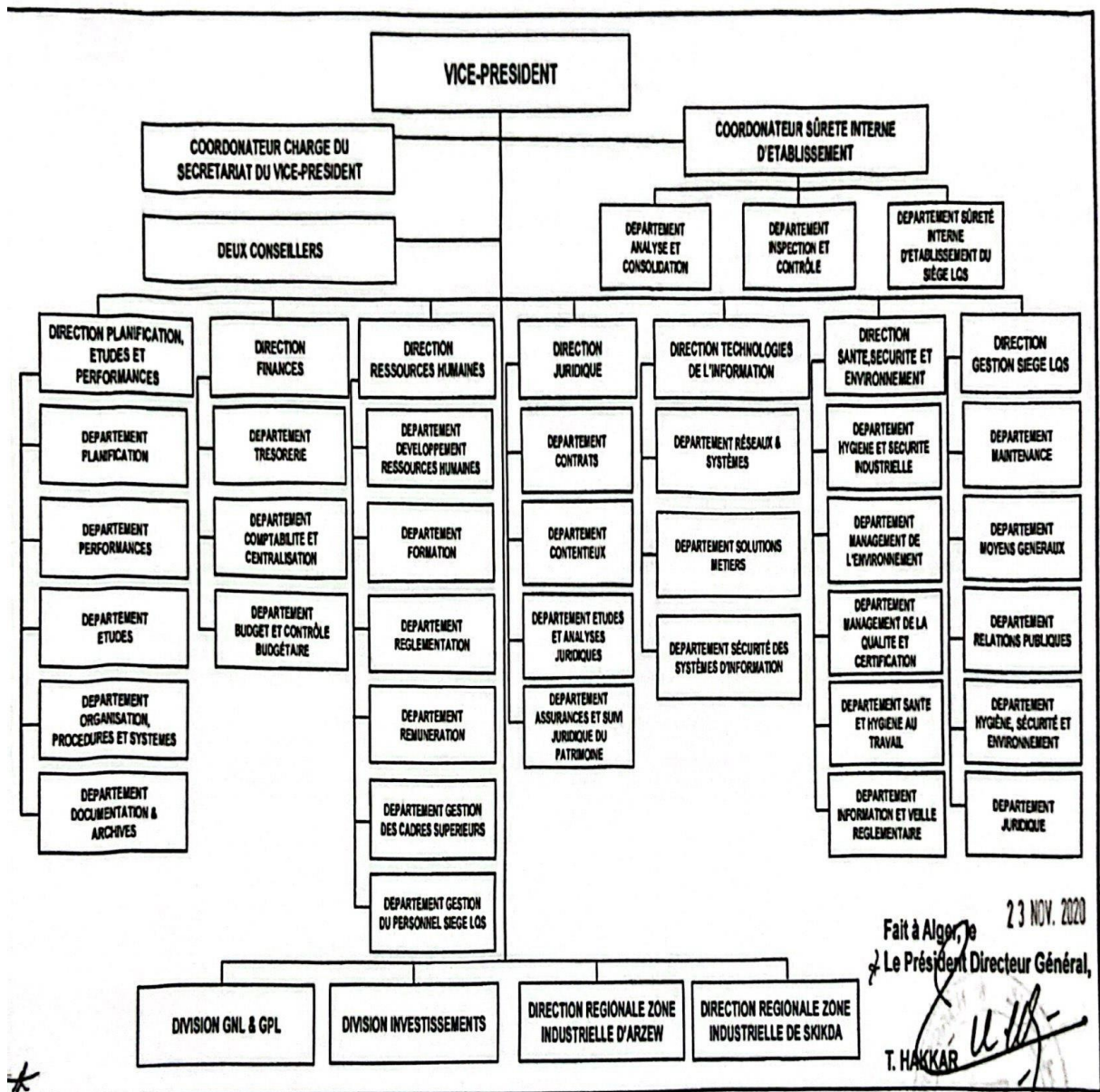
Conclusion générale	74
BIBILLOGRAPHIE	78
Liste des Tableaux.....	80
Liste des figures.....	80
Table de matière.....	81
Annexe.....	82

ANNEXES



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH





FICHE D'APPRECIATION

Référence annonce :

APPRECIATEUR

Nom et Prénom :

Fonction :

APPRECIE

Nom et Prénom :

Fonction :

Quelles sont les compétences que vous remarquez chez le candidat :

Les indiquer en précisant leur degré d'importance (très élevées, bonnes, moyennes).

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

A votre avis, le candidat dispose-t-il des compétences nécessaires à la tenue du poste à pourvoir :

Commentez :

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

ACTIVITE LQS

PLAN ANNUEL

Code	Activite	CADRES		MATRISE		EXE.	TOTAL
		Total	di ling et +	di C.U	Total	di T.S	
1	Recherche Hyd	-	-	-	-	-	-
2	Exploitation Gas	-	-	-	-	-	-
3	Transport Hyd	-	-	-	-	-	-
4	Transformation Hyd	7	7	-	1	1	8
5	Commercialis Hyd	-	-	-	-	-	-
6	Etudes Dvp	1	1	-	-	-	1
7	Suivi Réalisation	-	-	-	-	-	-
8	Maintenance Ind	24	24	-	6	6	30
9	Sécurité Ind	-	-	-	3	3	3
FCM		32	32	-	10	10	42
11	G. des Stocks (Act 11)	-	-	2	-	-	2
13	Organisation / Planif	2	-	3	-	-	3
14	Finances / Comptabilité	3	-	2	-	-	2
15	Lundique	2	-	3	-	-	3
16	Ressources H	3	-	5	-	-	5
17	Gestion Per (-) Secrétar	3	3	-	1	1	4
21	Informatique	-	-	-	-	-	-
19	Filette Santé (Act 19)	3	3	-	-	-	3
Autres postes FST		16	6	10	6	-	22
FST		-	-	-	-	-	-
10	Réalisation	-	-	-	-	-	-
12	Agriculture	-	-	-	-	-	-
17	Filette Secrétariat (Act 17)	-	-	-	1	1	1
18	Moyens G.	-	-	-	5	2	11
19	O. Sociales (sans fil santé)	-	-	-	-	-	-
20	Relations Extérieures	-	-	-	5	7	7
Autres postes FSP		-	-	-	11	-	19
FSP		-	-	-	-	-	-
TOTAL		48	38	10	27	49	83

FORMULAIRE DE CANDIDATURE

INFORMATIONS GENERALES :

Photo
d'Identité

- ◆ Nom :
- ◆ Prénom :
- ◆ Date de naissance :
- ◆ Adresse personnelle :
- ◆ Date recrutement SH :
- ◆ Poste actuel :
- ◆ Echelle :
- ◆ Structure :

- ◆ Adresse professionnelle:
- ◆ Téléphone/ Fax :
- ◆ Candidat pour le poste de :

Référence annonce : n°

- ◆ Raisons qui vous incitent à vous porter candidat.
(indiquez en quelques lignes ces raisons)

.....
.....
.....
..... (A renseigner par le candidat)

FORMATION

Formation de base / spécialité

Formations Complémentaires

Séminaires et stages

PARCOURS PROFESSIONNEL :

[illegible]