

Chapitre I : politique et typologie de recrutement

Introduction :

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

Au flair, qui a longtemps servi de guide à ceux qui avaient à conduire des recrutements, a succédé une batterie de méthodes d'investissement plus ou moins complexes pour limiter les incertitudes régnant autour du choix des candidats et pour améliorer le pronostic de réussite professionnelle.

Le recrutement est certainement, au sein de la gestion des ressources humaines, la pratique la plus sujette à débat et ce, pour plusieurs raisons.

Elle est lourde d'implication pour les individus : c'est par son intermédiaire qu'ils sont évalués, jugés, puis, sélectionnés, c'est-à-dire intégrés ou au contraire repoussé par une entreprise voire, actuellement, jetés dans la marginalité lorsque leur vie a épousé une trajectoire d'exclusion.

Elle est aussi socialement visible : son rôle étant de mettre en relation des individus avec une organisation qui les recherche sur le marché du travail, elle ouvre l'entreprise sur l'extérieur (communication des offres d'emploi, appel à des prestataires externes, démarches de sélection ... en sont autant de signes observables par tous).

Elle est aussi symptôme de la situation économique et sociale d'un pays ; sa raréfaction ou sa reprise, sa conclusion sous des formes d'emploi plus ou moins précaire, les populations qu'elle concerne en priorité ou exclut sont des indicateurs de la santé d'une société tout entière et de ses tendances.

Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les

conséquences de leurs choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certains d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

Contrairement à une idée souvent répandue, le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales.

- L'identification et la spécialisation du besoin.
- La campagne de recrutement et les procédures de sélection.
- L'intégration dans le poste de travail.

C'est au terme de ces trois phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

Section 1 : politique de recrutement

1.1) Définition et Objectif de Recrutement :

A) Définition :

Le recrutement est une activité capital dans toute organisation car elle vise à pourvoir des Postes offerts et vacants pour mettre en application cette activité on doit suivre une procédure Qui va permettre à l'organisation de recherché et d'informé afin d'attirer un nombre suffisant De bonnes candidatures qui possèdent des qualifications et de la motivation pour un poste de Travail bien défini. On peut définir le recrutement comme un ensemble d'actions utilisées Par l'organisation pour attirer des candidatures qui remplissent les exigences du poste de Travail et pour l'occupé dans l'immédiat. L'organisation peut faire appel a deux type de Recrutement ponctuel et massif :

- Le recrutement ponctuel : se fais dans le cas ou il y a des départs en retraite pour occuper les postes vacants

- Le recrutement massif : se fait dans le cas ou l'organisation viendrait de naitre ou dans le cas d'une extension de l'activité de l'organisation.

B) Objectifs :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et pour atteindre ses objectifs globaux. On peut distinguer Cinq objectifs principaux visés par le recrutement :

a) Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.

b) Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois au meilleur coût possible.

c) Attirer des candidats à partir des quels les nouveaux employés seront sélectionnés. Il s'ensuivra que chacun d'être au poste qui lui conviendra le mieux de façon à utiliser ces aptitudes, sa formation, son expérience, tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

d) Augmenter la banque de candidats à un coût minimum en prévision des postes que L'organisation offrira dans le future.

e) Aider, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.

1.2) Les principales Sources de recrutement

a) Présentation des Sources :

Il y a différentes sources de recrutement qui sont à la fois utiles pour les employeurs pour faire connaître leur emplois disponibles et aux candidats pour la recherche d'emplois. De nos jours ces sources se sont multipliées surtout les cabinets de placement privé en particulier celles qui recrutent les cadres. Les raisons de cette multiplication sont variées voici quelques unes : La résistance à la mobilité chez les cadres et leurs exigences en matière de conditions de travail, comme la qualité de vie, le niveau de rémunération...etc.

Une tendance de plus en plus grande à la valorisation du rôle des cadres. L'introduction de nouvelles technologies qui exigent des compétences de plus en plus grandes, telles que la connaissance de l'électronique, de l'informatique, de la finance, des techniques de mise en marché...etc.

b) Sources internes :

Lorsqu'un poste est vacant dans une organisation, cette dernière le propose en priorité aux employés actuels. Elle représente une des meilleures sources de recrutement et la moins coûteuse, car il y a un facteur très important c'est la connaissance des employés de l'organisation qui veut recruter, car cette dernière est souvent confrontée à des problèmes touchants les profils des employés actuels par rapport aux exigences des postes occupés. Dès qu'un poste devient vacant, c'est le moment idéal pour effectuer des réaffectations afin de faire correspondre les profils des employés avec les postes à occuper dans l'organisation. Ces réaffectations internes (promotion, transfert,...etc.) peuvent constituer de bons placements pour la motivation des employés. Ceci nous amène à définir les sources internes ou le recrutement interne comme une politique voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.

c) Sources externes :

A) liens entre l'offre et la demande de travail :

Deux entités sont essentielles :

1) l'organisation : elle a pour rôle d'établir une politique pour combler les postes vacants et cela par des ressources humaines externes à l'entreprise

2) les candidats sur le marché du travail : dans ce cas il faut établir une stratégie qui ce fait par un lien entre l'employeur et le candidat celle-ci est traduite par un ensemble d'action coordonnées à l'égard de la main d'œuvre sur le marché du travail en vue de combler les postes vacants. En utilisant les canaux de recrutement externes, qui est appelé le marché informel et la structure institutionnelle, il est possible d'établir des liens entre l'offre et la demande. Le recrutement externe offre du sang frais à l'organisation on veut dire par la, qu'elle offre des nouvelles idées et des nouvelles compétences et évite dans la majorité des cas d'engager des frais supplémentaires pour la formation.

B) marché informel :

On distingue deux types de marché informel qui sont les plus utilisés : les candidatures spontanées : se sont des personnes qui ont pris l'initiative de faire savoir à l'organisation à la recherche d'un personnel qu'ils sont disposés à accepter un poste de travail disponible sans que cette dernière formule le souhait de recruter. Il faut tout de même noter que durant une baisse d'activité économique, les organisations acceptent moins ces candidats. Elle les oriente plutôt vers des agences publiques de placement, en particulier pour les postes d'ouvriers et employés de bureau. Si une entreprise reçoit un nombre assez importants de ces candidatures sa veut dire qu'elle a une bonne image sur le du travail. Les relations personnelles (cooptation) : c'est l'un des canaux de recrutement le moins coûteux et le plus sécurisé. Il faut impérativement cultiver ce genre de relations pour trouver un poste de travail, car la majorité des emplois disponibles ne sont jamais annoncés à l'extérieur de l'organisation.

C) marché de structure institutionnelle :

Il a trois catégories dans ce marché : publique, privée et autres celles-ci regroupent chacune plusieurs canaux vivants à servir directement ou indirectement d'intermédiaires entre les candidats et les organisations disposant de postes vacants. Un canal de recrutement peut être

plus efficace qu'un autre selon le poste qu'on offre. Il est préférable que l'on se serve de plusieurs canaux à la fois. Ces derniers véhiculent des avantages et des inconvénients. Quant aux agences de placement privées, elles travaillent non pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des organisations clients qui les paient. Elles sont des intermédiaires entre les employeurs et les chercheurs d'emploi. Elles offrent des services d'informations sur les emplois disponibles et des services de placement. Elles recherchent surtout des candidats qualifiés et expérimentés dans un ou plusieurs domaines.

1.3) Les différents outils de recrutement :

- Principaux outils :

A quoi serviront ces outils ? chacun des candidats pourra entreprendre les démarches qui lui sont propres et s'en servir lors des différentes étapes de la prospection pour trouver un emploi. Ce candidat aura préalablement fait une bonne analyse personnelle pour déterminer ses capacités réelles, ses goûts, compétences etc., en vue de fixer le genre d'emploi qu'il peut remplir et qu'il désire accepter. L'organisation, quant à elle, fera une synthèse des enseignements qui facilitera la sélection de ses futurs employés.

-Curriculum vitae (CV) :

- Définition :

Trois documents sont souvent mentionnés et parfois confondus pour décrire l'ensemble des Antécédents d'une personne : la biographie, le portfolio et le CV. Même si les renseignements que contiennent ces documents se confondent parfois, ils diffèrent entre autres, par le volume de renseignements et le but visé par chacun.

Définissons-les ainsi :

- Une biographie décrit en détail l'ensemble de la vie d'une personne.
- Un portfolio rassemble des renseignements dans un document qui décrit les objectifs personnels et éducatifs d'une personne. Il expose ainsi clairement et en détail les connaissances et les habiletés d'une personne. Un portfolio inclut des documents d'une grande envergure, par exemple les dessins qu'un artiste a effectués et qu'il jugé nécessaire de faire évaluer pour obtenir emploi.

-un CV est un résumé de faits précis concernant une personne, utilisable lors de la recherche d'un emploi, par exemple coordonnées personnelles, formation scolaire et professionnelles et tout ce qui peut être pertinent en regard d'un emploi désiré. Il est préparé par l'organisation. Le CV est en quelque sorte la « carte d'affaire » d'une personne qui offre ses services à une organisation.

Forme :

Il existe plusieurs partisans pour le CV court (deux pages maximum) qu'il y a de tenants pour le style (tomes 1 et 2) (plus de deux pages). Le CV ne doit généralement pas dépasser deux ou trois pages écrites dans un style concis avec une utilisation judicieuse de verbes d'action. Le candidat cherche à se vendre par son CV ; c'est pourquoi l'aspect visuel (marge, centrale, description, etc.) Doit être particulièrement soigné.

Il n'existe pas de recette miracle pur ce bien présenté à un éventuel employeur. . Toutefois, le CV doit offrir des qualités qui impressionnent : Clarté, concision, vérité, cohérence, progression et forme descriptive qui mettent en valeur des « actifs ». Le document que l'employeur a devant lui remplace le candidat et il doit, au premier regard, dégager une impression favorable.

-Correspondance :

C'est un document écrit sous forme de lettre servant de liens entre le candidat et l'employeur. Par exemple la lettre d'accompagnement du CV, est une première communication avec l'employeur pour attirer son attention tout en soulignant l'intérêt et la motivation du candidat à l'égard du poste de travail offert et de l'organisation.

-Téléphone et Fiche de Contrôle : Le téléphone à pris une importance de plus en plus grande dans le recrutement il est même devenu indispensable. On l'utilise surtout pour : la convocation d'un candidat retenu. Pour l'annonce de la nomination au candidat concerné.

C'est pour se la que le numéro de téléphone doit être toujours fourni par les candidats.

Tous comme la fiche de contrôle elle à aussi son importance car elle sert à noter tous les contacts effectuer lors de la recherche d'un emploi que se soit suite à une visite personnelle, à l'envoi d'un CV ou à une entrevue, il importe de suivre le cheminement de la démarche entreprise au près des organisations contactées.

-formulaire de demande d'emploi : La plus part des organisations exigent que le candidat remplisse un formulaire de demande d'emploi et cela, même si il fournit son CV. Les raisons

qui justifient cette pratique sont doubles : l'uniformisation des renseignements pour tous les candidats et la facilité de traitement de ces formulaires qui sont parfois analysés par l'informatique. Dans certaines organisations, le formulaire de demande d'emploi est le seul document utilisé. Ce dernier est donc un document de base pour le recrutement, permettant à l'organisation de réunir certains renseignements essentiels, nécessaires chez toute personne désireuse de poser sa candidature à un poste.

1.4) les principales contraintes de recrutement :

1.4.1) 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 attirer 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 (agences privées et autres) prennent du temps et coûtent cher à l'organisation. Un bon recrutement doit de toute évidence compter sur le temps qui impose des contraintes, surtout à notre époque où un nombre de diplômés se disputent apparemment un nombre restreint d'emplois.

1.4.2) la gestion :

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 des RH doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

1.4.3) 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 des ressources doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

1.4.4) La situation économique :

Une période de récession économique oblige les organisations à gérer la décroissance avec une stratégie d'adaptation de leur main-d'œuvre et à s'ajouter à de nouvelles exigences organisationnelles, comme la polyvalence professionnelle.

Dans une telle conjoncture, à cause de la concurrence devenue très forte les organisations cherchent surtout des cadres de haut niveau (directeurs, cadres supérieurs, chercheurs en technologies de pointe, etc. . . .) le seul moyen qui leur permette de se différencier des autres consiste à construire une d'équipe de travail dynamique pour le service vente et après vente.

De plus, la période de crise réduit généralement la mobilité de certains types de candidats, comme les employés qui ont un travail stable car ces derniers ne vont pas quitter leurs postes pour un autre qui est moins stable. Pour pallier à cette contrainte économique, les candidats recherchés surtout par des « chasseurs de têtes » exigent assez souvent la suppression de la « Période d'essai » lors de la formulation du contrat de travail.

1.4.5) Les Syndicats :

L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage interne). Mais des fois 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 recruté au sien d'une autre organisation parce que les employés des deux organisations sont régis par la même convention collectives.

1.6) législation et recrutement :

a) établir l'équité : La législation est un ensemble de normes juridiques qui touche ce qui est juste, raisonnable et équitable dans un pays ou dans un domaine spécifique. L'activité de recrutement concerne directement le domaine du travail. Le travail devrait être partagé équitablement entre tous les êtres humains disposés à travailler et selon la compétence exigée par chaque poste à pourvoir. La législation liée au domaine de travail vise à fixer des dispositions clairement identifiées respectant les postes à pourvoir, les candidats devraient avoir accès à tous les emplois offerts tant dans le secteur public que privé et cela, sans aucun

distinction (race, couleur, sexe, religion, ethnie...etc.) qui aurait pour effet d'empêcher l'égalité de chance ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.

b) favoriser la non discrimination : La législation et la comme un outil de contrainte ou incitation pour les employeurs et cela afin de ne pas exercer de discrimination l'ors d'un recrutement il à beaucoup de forme de discrimination et elles varient d'un pays à un autre. D'une région à une autre, d'un employeur à un autre ...etc. la discrimination Vien de plusieurs sources différentes comme les préjugés, la manière de penser, les règle, les coutumes et pratiques qui se développent à l'intérieure des conditions économiques particulières à certain pays

C) considérer uniquement les postes à pourvoir : Il ne fait toutefois pas considérer la distinction, l'exclusion ou la préférence comme discriminatoire lors du recrutement d'un candidat. La compétence exigée et spécifiée d'avance pour un poste à pourvoir, c'est le seul critère qui peu favoriser un candidat par rapport à un autre. Ainsi l'élimination d'un candidat fondée sur les antécédents judiciaires. N'a pas de raisons d'être sil le postulant à la compétence exigée par le poste à pourvoir. Une élimination fondée sur la compétence est nécessaire afin de favoriser la croissance de l'organisation et par conséquent le progrès de la collectivité. La législation devrait, en principe, faciliter l'accès pour chaque personne à des postes ayant des exigences élevées en offrant des possibilités de formations professionnelles.

Section 2 : Les différents types de recrutement

2-1) le recrutement interne :

1) Définition et finalité

Le recrutement interne signifie que les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise.

Toute fois, l'objectif de recrutement interne est de donner la possibilité aux agents de l'entreprise d'accéder à des postes hiérarchique qui exigent une plus grande motivation, responsabilité et une satisfaction au travail. C'est pour cela que les politiques de recrutement interne on pour objectif en priorité de donner au personnel actuel des occasions de promotion ou de mutation.

Le recrutement d'un nouveau membre peut être l'occasion de nombreux changements :

- 1) **Une promotion** : le changement est accompagné d'une promotion hiérarchique. L'entreprise doit offrir à son personnel des possibilités d'évolution professionnelle. Cette attention portée aux individus et à leur évolution est exigeante en termes d'organisation et de la mobilité du personnel qui est en effet un levier d'une véritable gestion des carrières.
- 2) **Une mutation** : le salarié se voit proposé un nouveau poste, une nouvelle fonction mais reste en même niveau hiérarchique. Elle peut être imposée du fait des circonstances (phase de récession, de restriction, ...). Comme elle peut être une mutation spontanée.

2) Les méthodes et les moyens de recrutement interne

Il existe plusieurs façons d'annoncer la vacance d'un poste. C'est à travers ces méthodes que l'entreprise expose ce poste, en donnant une information systématique qui prend souvent la forme d'un résumé, de la définition et du profil du poste. Les employés disposent d'une période déterminée pour déposer leur candidature.

Les façons connues d'annoncer la vacance d'un poste sont :

- 1- Annonces dans un journal d'entreprise destiné aux employés ;
- 2- L'affichage sur les lieux internes ;
- 3- Note de services où circulaire adressé aux cadres et aux membres de la direction

3) Les avantages et les inconvénients du recrutement interne

Les avantages : le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- 1- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation
- 2- La connaissance des produits et des services par le candidat, annule la phase d'intégration tout en minimisant le coût de formation ainsi que les coûts de recrutement.
- 3- Cette méthode « favorise le degré de motivation » chez les employés pour une formation éventuelle.
- 4- Les candidats s'adaptent rapidement au poste.

Les inconvénients : le recrutement interne présente à son tour des inconvénients car même s'il est souvent préféré, il présente aussi des limites comme il peut provoquer des échecs lors des promotions ; faute d'avoir mal analysé les compétences requises pour changer d'emploi, l'individu peut atteindre la saturation, d'où son incapacité à se développer.

2-2) le recrutement externe

1) Définition et finalités

L'insuffisance des sources internes et l'importance de se doter personnel, sont généralement les stimulants de l'entreprise à faire appel à l'extérieur, d'où l'expression du recrutement externe.

La recherche des candidatures externes renvoie aux objectifs suivants :

- L'entreprise souhaite comparer ses employeurs aux candidats externes, ce qui va lui permettre de disposer d'information, sur les niveaux des marchés extérieurs et internes de travail.
- Le souci d'enrichir l'entreprise par le recrutement du « sang neuf » elle fait appel à l'extérieur, c'est-à-dire le marché de travail.
- L'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

2) Les méthodes et les moyens de recrutement externe

Il existe plusieurs méthodes qui sont à la disposition de l'entreprise pour chercher les candidats désirés.

- 1- Les annonces : c'est le moyen le plus visité et le plus connu, elles permettent d'atteindre un très grand nombre de candidats potentiels.

La publicité faite au sujet de la vacance du poste peut prendre différentes formes :

- Dans les journaux locaux et d'affaires ;
 - Dans la télévision et la radio ;
 - Dans les revues spécialisées.
- 2- Les candidatures spontanées : elles consistent des personnes à la recherche d'un emploi et qui en pris l'initiative personnelle de se faire connaître à l'entreprise (consiste les

personnes qui envoient des lettres où qui se présentent à l'entreprise en vue d'une demande d'emploi).

3- Les agences de placement : ce moyen utilisé dans les grandes entreprises s'avère assez coûteux, mais efficace. Ces agences ont à leur disposition des fichiers informatisés de sélection, afin de réunir les meilleurs pour leurs clients (les entreprises intéressés). Elles travaillent non pas pour l'avancement d'un candidat mais pour les besoins des entreprises qui les paient. On peut distinguer trois sortes d'agences de placement.

- Des agences spécialisées dans le recrutement de personnel du bureau ;
- Des agences spécialisées pour les cadres ; qui se composent de deux catégories :
 - 1- Des agences qui recrutent toutes les catégories de cadres et qui agissent comme intermédiaires entre les cadres (y compris les professionnels) et les employeurs, le conseil en recrutement de cadre dirigeant, appelé « chasseur de têtes» qui cherche, uniquement à exécuter des mandats provenant de différentes organisations afin de dénicher des personnes dont celle-ci on besoin.
 - 2- Des catégories qui ne recrutent pas, mais qui e dénichent « l'oiseau rare» : le cadre supérieur.
 - 3- Des agences spécialisées dans les emplois spécifiques.
- Des agences d'emploi : ces agences s'occupent de :
 - 1- L'analyse et l'étude de toutes les recherches d'emploi.
 - 2- Le recueil de tous les postes vacants au niveau de différentes entreprises

Les objectifs tracés derrière ces deux étapes est de placer les travailleurs en fonction des postes offerts, et même tenir des statistiques en matière d'emploi et en chômage exemple : L'ANEM (Agence National pour l'Emploi).

- Les institutions de formation : le recrutement auprès des institutions de formation demeure une source privilégiée pour certains postes. C'est pourquoi l'entreprise à intérêt à entretenir des contacts avec ces institutions.

Remarque : ces méthodes ne peuvent pas être les seules, mais c'est les plus couramment utilisé.

3) Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

Les avantages de recrutement externe :

- 1- C'est un choix qui évite les conflits et les blocages que provoque la concurrence interne.
- 2- C'est un moyen de renouvellement partiel des « Ressources Humaines» en termes de comportement de choix culturels et de technologies.

- 3- Il représente le seul moyen, pour réaliser, l'équilibrage de la pyramide des âges.
- 4- Il pallie l'impossibilité d'un recrutement interne dans le cas où :
 - Aucune personne n'a la capacité requise pour occuper les postes ;
 - Les effectifs sont insuffisants ;
 - Le temps de former une personne est trop longue par rapport aux exigences internes ;
 - Il permet la diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.

Les inconvénients du recrutement externe : le recours au recrutement externe est coûteux, risqué, comme il peut démotiver le personnel interne.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Les succès du recrutement peut très bien dépendre non pas par les compétences techniques du future titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle de son équipe à respecter les autres départements, a avoir une relation positive avec son supérieur ou ses collaborateurs.

La politique recrutement est généralement dépendante de la stratégie du développement de l'organisation et des modifications qui surviennent dans son environnement.

Chapitre2 : la mise en œuvre du processus de recrutement au sein de l'EPB :

Introduction :

Après avoir établi et validé les plans de recrutement, vient par la suite la mise en œuvre de ce dernier, par un processus bien déterminé et qui contient tous les éléments qui vont contribuer à sa bonne conduite.

Dans ce dernier chapitre nous allons nous focaliser principalement sur la manière dont s'effectue le recrutement interne et externe à l'EPB, et la procédure à suivre pour l'intégration de la nouvelle recrue.

Section1 : le recrutement interne :

La plus grande remarque qu'on pourrait déléguer à l'EPB c'est que actuellement elle est dans une situation de sur effectifs conformément aux présentations en matière de son plan social, elle accorde une priorité à son marché interne de l'emploi, afin de favoriser les reclassements.

Le recrutement interne par l'intermédiaire de la source d'emploi est structuré comme suit :

- ✓ Déclaration de vacance d'un poste ;
- ✓ L'annonce interne ;
- ✓ Candidature au poste vacant ;
- ✓ Choix final du candidat au poste vacant ;
- ✓ Communication des résultats et modalités administratives ;
- ✓ Bilans des activités de la source de l'emploi.

1.1) l'annonce interne :

La direction des ressources humaines exploite les demandes de pourvoi de poste vacant, et elle établit une annonce interne d'appel à candidature, elle comprend ce-ci :

- o l'intitulé du poste ;
- o la structure d'accueil ;
- o les missions principales ;
- o les exigences du poste (l'âge, domaine de connaissances, niveaux d'instruction).
- o Les particularités du poste ;
- o Le délai de réception des candidatures ;

La validation de l'annonce a pour objectif l'accord formel du responsable de la structure d'accueil.

La diffusion de l'annonce se fait par courrier, par fax, par express, ou par intranet ou internet, selon l'urgence et le délai imposé pour la réception des candidatures.

L'annonce interne doit être diffusée pour l'ensemble des structures relevant de la société EPB.

La durée de validité de l'annonce est de trente(30) jours à compter de la date de sa diffusion. Au terme de ce délai ; si aucune candidature n'est recueillie ou si l'exploitation des candidatures reçues s'avère infructueuse, il peut y avoir une prolongation de la durée de validation de l'annonce. Le plus souvent ce n'est pas le cas.

1.2) candidature au poste vacant :

Il est à signaler que tout agent intéressé par le pourvoi d'un poste, peut soumettre sa candidature si son profil est conforme aux exigences du poste comme suit :

❖ Acte de candidature :

C'est un acte volontaire, il consiste à établir une demande, en remplissant un formulaire de candidature. L'appréciation portera sur le profil les compétences du candidat par rapport au poste proposé, et sur l'opportunité de la candidature.

❖ Recueil des candidatures :

Les candidatures sont recueillies par la direction des ressources humaines habilitées avec une fiche de synthèse, et/ou une fiche de carrière des candidats.

Les candidatures sont donc examinées au niveau de la direction des ressources humaines, conformément aux dispositions de la circulaire, relative au fonctionnement de la source d'emploi à travers ses organes d'évaluation.

❖ Traitement des candidatures :

Le traitement des candidatures se fait comme suit

- a) la présentation des candidats par la direction ressources humaines, la présélection permet de vérifier si les candidats son admis a concourir, et elle se fait par rapprochement des critères exigés par le poste.

La vérification porte essentiellement sur :

- le niveau académique ;
- l'âge ;
- l'expérience professionnelle.

La direction des ressources humaines certifie la conformité des candidats aux exigences du poste. Elle établit un état récapitulatif des candidatures avec une fiche de synthèse pour chaque candidat postulant au poste vacant.

- b) la sélection des candidats par la commission d'évaluation :
Cette dernière ce fait en deux temps :

Une première réunion qui permet aux membres de la commission d'évaluer et d'examiner les candidats et établir une liste de candidats qui vont être convoqués pour un entretien, sur la base de l'état récapitulatif des candidatures, les fiches de synthèse de chaque postulant et des dossiers des candidats, remis à la veille au président de la commission.

Les candidats potentiels sont convoqués individuellement l'entretien porte essentiellement sur

- ✓ le parcours professionnel du candidat potentiel ;
- ✓ sa motivation ;
- ✓ sa projection dans le poste à pourvoir.

Une fois que l'entretien arrive à son terme, la commission sélectionne les trois (03) meilleurs candidats. Les résultats des travaux de la commission sont portés sur un procès verbal signé par le président de la commission.

1.3) Le choix final du candidat au poste vacant :

La décision sur le choix final du candidat s'effectue en réunion avec le premier responsable de la structure, le responsable ressources humaines de la structure et le président de la commission d'évaluation pour tous les candidats dont la nomination relève du premier responsable.

Un procès verbal sanctionne cette réunion et désigne le candidat dont le potentiel professionnel correspond le mieux aux exigences du poste et de l'entreprise.

1.4) la communication des résultats :

La direction ressources humaines habilitée informe du résultat de la sélection, la hiérarchie du candidat choisi, ainsi que l'ensemble des candidats non-retenus, dont le dossier est versé dans le vivier des potentiels en ressources humaines de la société, la notification se fait par courrier, la date de prise de fonction est fixée en concertation avec la direction.

Section 2 : **le recrutement externe à l'EPB :**

Le recrutement externe au sein de l'EPB s'effectue de la manière suivante :

2.1) la prospection :

La recherche de candidatures externes à l'EPB s'effectue par :

- l'exploitation des banques de candidatures ;
- le biais des organismes de formation (universités, des instituts...).
- l'annonce interne :

Elle doit contenir :

- ✓ l'intitulé, les missions, la localisation et les caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir ;
- ✓ le profil recherché : formation, expérience, connaissance complémentaire, âge, compétences ;
- ✓ les avantages : rémunération, formations et autres avantages ;

- ✓ les pièces de dossier à faire parvenir ;
- ✓ l'adresse à la quelle les candidats doivent envoyer leur candidatures ;
- ✓ la date limite de transmission des candidatures ;
- ✓ pour être attractive, l'annonce doit être clairement rédigée précise et bien présentée.

Le choix du style et de la présentation est adapté à l'image de la société, du poste à pourvoir et des candidats recherchés.

L'annonce est publiée par voie de presse, dans les quotidiens nationaux en langue arabe et française.

Pour ce qui est de la durée de la publication de l'annonce, elle est déterminée en fonction de la nature du poste à pourvoir.

La banque de données des candidatures est un réservoir de candidatures disponible pour le service recrutement. Elle se constitue grâce aux demandes spontanées et par les candidatures recueillies lors des différentes opérations de recrutement.

Les candidatures à incérer dans la banque sont celles qui n'ont pas pu être satisfaites au moment où le candidat a postulé, mais jugées intéressantes pour les besoins futurs de la structure ou de ses unités.

A signaler que depuis la promulgation de la loi n°4/19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, la notification de l'agence nationale de l'emploi est devenue obligatoire.

2.2) la présélection :

C'est une opération de tri qui pour but de retenir les candidatures qui a priori, sont conformes aux exigences du poste.

Elle est réalisée par la structure des ressources humaines plus exactement par le chef du service personnel sur la base de l'analyse des demandes, les formulaires de candidature et des curriculum vitae.

Au terme de cette étape, la structure ressources humaines est tenue de :

- ✓ informer par écrit les candidats retenus ;
- ✓ alimenter éventuellement la banque des candidatures ;
- ✓ convoquer les candidats retenus.

2.3) le questionnaire d'évaluation :

Le questionnaire d'évaluation est un formulaire que le candidat doit remplir. Il permet de réunir des éléments d'informations plus complètes et plus précises sur le candidat, de vérifier la conformité des renseignements indiqués sur le curriculum vitae et de préparer l'entretien d'évaluation. Ce questionnaire est analysé généralement par le chef de service personnel avant l'entretien d'évaluation.

2.4) la sélection :

La sélection est l'étape qui permet de choisir le candidat qui satisfait au mieux les exigences du poste.

Elle s'opère sur la base d'entretiens et des tests.

❖ L'entretien d'évaluation :

Le but de l'entretien d'évaluation est double :

- déterminer le potentiel du candidat, cerner sa personnalité et connaître ses motivations réelles pour le poste ;
- donner au candidat des informations sur la société et plus particulièrement sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

L'entretien d'évaluation est assuré par les spécialistes des services habilités de la structure des ressources humaines (structure recrutement). Les structures peuvent, si elles ne disposent pas d'évaluateur de qualité de recourir aux services spécialisés en interne ou en externe.

Le temps à consacrer à l'entretien d'évaluation dépend du candidat et du poste à pourvoir. Dans tous les cas la durée ne peut excéder une (01) heure par candidat.

La réussite d'un entretien d'évaluation est conditionnée par sa préparation, cette opération porte sur :

- Les conditions matérielles (choix du lieu où se déroule l'entretien....etc.) ;
- Les conditions psychologiques : préparation physique de l'évaluateur (écoute, compréhension, objectivité, disponibilité) ;
- Recueil des informations à transmettre au candidat (poste, organisation, ambitions de l'entreprise...etc.).

❖ L'entretien technique :

Il est réalisé par le responsable hiérarchique au quel est rattaché le poste à pourvoir. Il permet de vérifier les connaissances techniques du candidat par rapport à celles exigées par le poste de travail. Pour les emplois d'exécution, la vérification de ses connaissances est effectuée à partir d'essais professionnels.

❖ Les tests :

Ils constituent des supports d'appui à la sélection. Ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien on peut trouver comme tests :

1) les tests psychologiques :

Ce sont des tests de :

- personnalité ;
- d'aptitudes (aptitude psychomotrices, aptitude d'intellectuelles) ;

2) les tests professionnels :

Ce sont des tests de performance ou de mise en situation.

À l'issue des entretiens et des tests, chaque évaluateur doit, sur une base d'une analyse comparative des résultats des différents candidats, établir un classement en précisant les points forts et les points faibles de chaque candidat, par rapport aux exigences du poste de travail.

Pour réussir une opération de sélection, la structure chargée du recrutement doit disposer :

- d'un personnel qualifié ;
- d'outils adéquats.

Après les entretiens et les tests l'entreprise doit faire subir aux candidats retenus des examens médicaux au niveau du centre de médecine du travail de l'entreprise.

Est-ce conformément à l'article 85 du règlement intérieur de l'entreprise et à l'article 08 de la convention collective de l'entreprise.

Si un candidat ne réussit pas à passer aux examens médicaux il se verra délivrer un certificat d'inaptitude médicale.

2.5) le choix des candidats :

Le choix des candidats s'effectue sur la base des résultats découlant des différents entretiens, tests et des examens médicaux et suite à une réunion de synthèse entre les différents évaluateurs. C'est évaluateurs son en générale le directeur de la structure concerné et le directeur des ressources humaines. La décision des évaluateurs est consignée dans un rapport d'évaluation.

En cas de désaccord, le dossier est soumis au responsable signataire de la décision.

A signaler que une fois les résultats des tests d'évaluation sont confirmés, un télégramme est envoyé aux candidats retenus.

Au terme de la sélection des fiches de synthèse sont établies pour chaque candidat retenu et transmises à la direction pour l'accord final.

Ces fiches de synthèse doivent comporter les informations suivantes :

- ✓ nom et prénom ;
- ✓ date et lieu de naissance ;
- ✓ diplôme ;
- ✓ adresse ;
- ✓ avis des évaluateurs ;
- ✓ avis du responsable des ressources humaines ;
- ✓ avis du responsable de la structure demandeuse.

La direction est tenue de répondre dans un délai maximum de quinze jours(15).

Section 3 : l'intégration :

Pour que l'agent recruté soit intégré à l'EPB façon définitive, il faut suivre le processus suivant :

3.1) la formulation du recrutement :

Le choix final qui intervient à l'issue des entretiens, tests professionnels, accord de la direction donne lieu à l'établissement soit d'une décision de mutation, soit d'un contrat de travail, selon les cas ci-après :

1^{er} cas : pourvoi d'un poste par une candidature interne impliquant l'établissement d'une décision de mutation.

2^{eme} cas : pourvoi d'un poste de cadre, de maîtrise ou d'exécution par une candidature externe impliquant l'établissement d'un contrat de travail.

Cette formalisation s'inscrit dans le cadre de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l'ordonnance 96-98 du 9 juillet 1996.

Et du décret exécutif 96-98 du 06 mars 1996 déterminant la liste et contenu des livres et registre spéciaux. Cette dernière et une obligation pour les employeurs.

- Le choix administratif :

Le recrutement d'un nouveau travailleur entraîne l'ouverture d'un dossier administrative relative à la loi 09 de la convention collective de l'entreprise.

Ce dossier doit comporter :

- ✓ une demande manuscrite ;
- ✓ les pièces d'état civil ;
- ✓ un certificat de résidence ;
- ✓ les photocopies légalisées des diplômes ;
- ✓ les certificats de travail des précédents emplois éventuellement occupés ;
- ✓ le justificatif vis-à-vis du service national ;
- ✓ quatre (04) photos d'identité ;
- ✓ le certificat médical ;
- ✓ le questionnaire de candidature dûment rempli ;
- ✓ le rapport d'évaluation de l'entretien de recrutement.

Les pièces nécessaires a la vérification des renseignements données sur le questionnaire tels que les photocopies des diplômes, les certificats de travail et le justificatif vis-à-vis du service national sont obligatoirement fournies par le candidat avant l'opération de sélection.

Les autres pièces sont fournies au plus tard au moment de la signature du contrat.

Le dossier administratif est en suite complété (dossier d'allocation familiale et autres) et géré par la structure de gestion de l'agent.

- la signature du contrat et la décision de mutation :

Le contrat de travail et les décisions de mutations sont établies par la structure ressources humaines habilités, approuvés par le responsable de la structure ayant délégation de pouvoir a cet effet la décision est transmise, accompagner du dossier administratif du candidat, a la structure chargée de la gestion administrative.

3.2) l'accueil et l'installation de la nouvelle recrue :

- ❖ l'accueil :

L'accueil de toute nouvelle recrue fait l'objet d'un programme préalablement établi. Ce programme est élaboré par le responsable de la structure de la nouvelle recrue en collaboration avec la structure ressources humaines.

Les modalités pratique de sa mise en œuvre sont diverses :

- organisation d'une visite guidée par le responsable hiérarchique directe de la nouvelle recrue ;
- organisation d'une rencontre avec le responsable de la structure et les collaborateurs du nouveau travailleur.

❖ L'installation :

L'installation de la nouvelle recrue est formalisée par une fiche de prise de service qui est établie par l'utilisateur et transmise à la structure de gestion de l'agent dans les quarante huit heures (48) qui suivent sont installation.

3.3) la période d'essai :

C'est une obligation pour tout agent nouvellement recruté et ce le d'après l'article 20 de la convention collective de l'entreprise. Elle permet de vérifier si l'agent est apte à accomplir les tâches liées à son poste afin de procéder à sa confirmation.

La durée de cette période d'essai est généralement de :

- quatre (04) mois pour les cadres.
- deux (02) pour les agents de maîtrise.
- d'un (01) pour les agents d'exécution.

Si la période d'essai est terminée on peut se retrouver devant deux cas de figures :

- la période d'essai peut être terminée par la non-confirmation de la nouvelle recrue, le contrat sera résilié et cela conformément à l'article 21 de la convention collective de l'entreprise.
- Dans le deuxième cas la période d'essai peut être conclue par la confirmation de l'agent suite à une décision de confirmation qui est établie par la structure de gestion des travailleurs sur la base d'une note adressée par la structure dont la recrue relève.

Conclusion du chapitre :

Nous venons de voir les différents processus de recrutement existant et qui s'effectuent au sein de l'EPB, en exposant toutes les étapes de chaque processus, ainsi que les outils utilisés pour sa mise en œuvre.

Ce qui nous permet de confirmer que la mise en œuvre du processus de recrutement au sein de l'EPB n'est pas une simple improvisation de la part des éléments de la direction des ressources humaines, mais c'est tout un processus bien établi, qui contient les outils et les moyens qui contribuent à sa mise en œuvre.

Conclusion du la partie pratique :

La fonction de recrutement, occupe une place considérable au sein de l'EPB, elle s'intègre dans la politique de l'entreprise.

Etant donné que l'EPB est en situation de sureffectifs la politique de recrutement de l'entreprise tend beaucoup plus à s'occuper des effectifs existant que de remplacer ces pertitions (départ en retraite, décès, démissions...etc.). Toute fois l'EPB effectue quelque recrutement.

Enfin, l'EPB doit axer sa politique de recrutement sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines.