

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option: sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact du processus de recrutement sur l'intégration
socioprofessionnelle des nouvelles recrues**

Le cas de CEVITAL/ SPA

Présenté par :

M^{elle} TIGHILT Souad

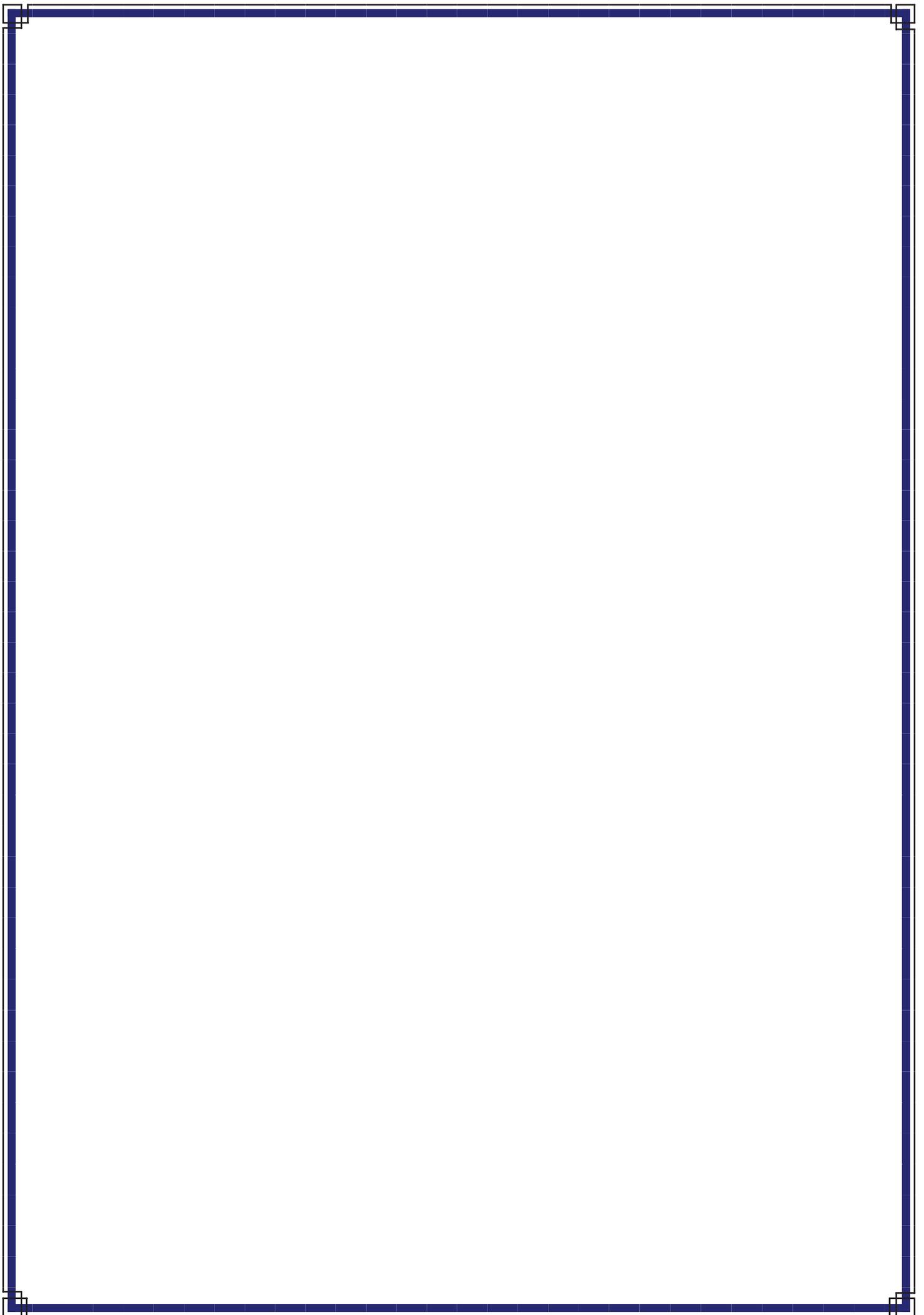
M^{elle} ZIANE KHODJA Atika

Encadré par :

M^e HIDJEB Madjid

Session juin

2014



REMERCIEMENTS

Nos plus vifs remerciements sont adressés à Mr HIDJEB Madjid, notre promoteur pour ses orientations, son soutien et sa disponibilité

Nous tenons à remercier le personnel de CEVITAL, qui nous a aidé durant notre période de stage en particulier M^{me} CHIKHOUNE Sonia pour sa disponibilité.

Nous remercions aussi les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail

Sans oublier nos enseignants qui nous ont ouvert les portes du savoir tout au long de notre cursus universitaire

Nous sommes également reconnaissantes envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Me voilà à la fin de ce travail que je dédie à toutes les personnes qui

Comptent beaucoup pour moi.

Aux deux êtres les plus chers au monde pour moi: mon père «Larbi» et ma

mère «Zakia» qui m'ont toujours aidé et encouragé,

Qui ont toujours été présents pour moi.

A mon mari « Rabah » et ma belle famille.

A mes frères «Farouk» et «Malek» et ma belle sœur « Souad ».

A mes sœurs « Louiza, Nora, Dahbia et Katia »

et leurs maris « Madani, Smail, Karim et Mouloud ».

A mes adorables poussins « Fafa, Rymouche, Lamou, Imanou,

Ghiles et Ninouche ».

A mes adorables cousines « Touta, Nouna , Warda et Naima ».

A mes tantes, mes oncles et leurs familles.

A tous mes amis sans exception, et toute la promotion G.R.H.

A ma copine: TIGHILT Souad et sa famille.

Atika.

Dédicaces

Me voilà à la fin de ce travail que je dédie à toutes les personnes qui

Comptent beaucoup pour moi.

Aux deux êtres les plus chers au monde pour moi: mon père «Laaaziz» et ma

mère «Atika» qui m'ont toujours aidé et encouragé,

Qui ont toujours été présents pour moi.

A mes frères , à ma soeur et son mari.

A mes adorables poussins « Céline, Ilias, Maylis, Anais et Amélie ».

A ma chère copine Meriem.

A mes amis Moho, Djamel, Nassim et toute la promotion G.R.H.

A ma copine: ZIANE KHODJA Atika et sa famille.

Souad.

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de recherche

Préambule

1-Les raisons et objectifs du choix du thème.....	02
2-La problématique.....	03
3-Les hypothèses.....	05
4-Définition des concepts et mots clés.....	06
5-La méthode et techniques utilisées.....	09
6-Pré-enquête.....	12
7-Population ciblées.....	13

Chapitre II : Le processus de recrutement

Préambule

1-Définition de recrutement.....	15
2-L'importance du recrutement.....	15
3-Les différents types de recrutement.....	17
4-Les différents modes et politique de recrutement.....	17
5-Les stratégies de recrutement.....	19
6-Le processus de recrutement.....	20
7-Les méthodes de recrutement.....	30

Conclusion

Chapitre III : Le processus d'intégration

Préambule

1-La décision.....	36
2-La négociation de l'engagement.....	36
3-La signature du contrat.....	36
4-La préparation a l'accueil.....	37
5-Les étapes d'accueil et d'intégration.....	38
6-Les objectifs d'accueil et d'intégration.....	44

Conclusion

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'entreprise

1-Historique.....	47
2-La situation géographique.....	47
3-Les produits de Cevital.....	48
4-L'organisation générale de composantes et les missions des directions.....	51

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

1-Les caractéristiques de l'échantillon.....	56
2-Interprétation des résultats.....	59
3-Discussion des résultats partiels de la première hypothèse.....	77
4-Discussion des résultats partiels de la deuxième hypothèse.....	78

Conclusion générale.

La liste bibliographique

Annexe.

La liste des tableaux

N°	Le titre du tableau	Page
01	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	56
02	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	57
03	La répartition des membres de l'échantillon selon le diplôme obtenu.	58
04	Représentation de la population selon le poste occupé.	59
05	La répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	60
06	La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement.	61
07	sur quelle base vous avez choisi cette entreprise.	62
08	La répartition selon la procédure suivie par l'entreprise.	63
09	La relation entre l'adéquation des compétences avec le poste actuel et son influence sur l'adaptation dans le milieu de travail.	64
10	La répartition des membres de l'échantillon selon la politique de recrutement.	65
11	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les bénéfices de formation initiale.	66
12	Les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation du poste occupé.	67

13	L'aide de la part du responsable par rapport au poste occupé.	68
14	La nature de relation des travailleurs avec leur chef hiérarchique	69
15	La nature de relation avec les collègues de travail par rapport au sexe.	70
16	La répartition selon l'intégration socioprofessionnelle par rapport au diplôme obtenu.	71
17	Les risques de travail par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.	72
18	La corrélation entre les types de motivations par rapport au poste occupé.	73
19	La corrélation entre la réalisation d'adaptation des nouveaux recrutés par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.	74
20	Les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par rapport au poste occupé.	75
21	La corrélation entre la promotion durant la carrière professionnelle.	76

La liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
G.R.H	Gestion des ressources humaines.
R.H	Ressource humaine.
A.N.E.M	Agence nationale de l'emploi et de la main d'œuvre.
C.S.P	Catégorie socio- professionnelle.
C	Cadres
A.M	Agent de maîtrise.
A.E	Agent d'exécution.
F	Fréquence.
SPA	Société par action

Liste des figures

Figure		Page
Figure N° 01	Présentation des étapes du processus de recrutement.	21
Figure N° 02	Schéma d'accueil et d'intégration.	44

Ces trente dernière années ont permis l'apparition de la fonction ressources humaines dans les entreprises et les organisations, cette dernière est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation.

En effet, dans le domaine de la gestion des ressources humaines plusieurs recherches s'intéressent de nos jours aux questions liées au recrutement et à l'intégration des relations sociales. En effet, praticiens et théoriciens s'interrogent sur l'implication et l'engagement des hommes au travail, dans un contexte d'accroissement des exigences de compétitivité, auxquelles sont confrontées les organisations. Ces dernières se doivent relever les défis à ce contexte, grâce à la qualité de leurs acteurs et surtout les performances qu'elles peuvent y tirer.

Le facteur humain l'un des préoccupations de la G.R.H dans les différentes organisations, puisque c'est lui gère, qui décide et encore c'est lui qui consomme. C'est pour cela l'entreprise dans laquelle il travaille s'occupe de lui dès son recrutement.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisque il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. S'il convient de trouver un candidat correspondant à un profil recherché, la réussite du recrutement ne sera acquise que si l'intégration est durable.

Dans notre étude qui porte sur l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés nouvellement recrutés, au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons tenté de découvrir la politique du recrutement et l'intégration suivie par cette entreprise, et aussi les moyens fournis pour intégrer le nouveau recrue.

Cette étude, nous permet d'avoir un aperçu plus au moins générale sur l'entreprise algérienne notamment sur l'aspect du recrutement et l'intégration des salariés.

Afin de comprendre et d'analyser le processus de recrutement et l'intégration socioprofessionnelle des salariés nouvellement recrutés, nous avons élaboré un plan de travail composé d'une introduction, et trois parties.

La première partie traite le cadre méthodologique de la recherche où seront définis les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, le traitement des concepts clés et le choix méthodologique utilisé.

La deuxième partie est divisée en deux (02) chapitres, la première traite le processus de recrutement, le deuxième sera consacré pour l'intégration.

La troisième partie comporte deux (02) chapitres, le premier propose de faire une présentation de notre terrain d'étude, puis dans le second sera présenté le procédé d'analyse des données recueillies sur le terrain et l'interprétation des résultats.

Et enfin, une conclusion parachèvera notamment notre étude, c'est dans cette dernière que nous allons présenter les résultats les plus importants de la recherche.

Préambule :

Dans cette première partie de notre mémoire qui est d'ordre théorique, elle est composée d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche. A ce niveau nous procéderons, dans un premier point à mettre en valeur les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, et faire une synthèse des différentes définitions des concepts clés, liés directement à notre thème de recherche et élaborer dans nos hypothèses, et nous tenterons de cerner l'approche méthodologique. Dans un dernier point, on tente d'étudier le phénomène de " *l'impact de processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnel des nouvelles recrues* ", et discuter enfin les résultats.

1- Les raisons et objectifs du choix du thème :

A- Les raisons du choix du thème :

Bien qu'il existe plusieurs thèmes nous avons fait notre choix sur l'impact du processus de recrutement sur l'intégration des nouvelles recrues dans le domaine socioprofessionnelle pour les raisons suivant :

- Le thème "l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues" est l'une des préoccupations modernes de management des ressources humaines, c'est pour cela que nous avons optés pour l'étude de ce sujet.
- Comprendre la dernière étape du recrutement qui est la période d'intégration, afin de s'intéresser beaucoup plus aux difficultés socioprofessionnels qui pourraient entraver des salariés nouvellement recrutés.
- connaître l'importance accordée par les entreprises pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues notamment a CEVITAL.
- Découvrir à quel point l'intégration des nouvelles recrues dans leurs activités, contribue à la satisfaction des besoins spécifiques des organisations et ceux des salariés.
- Approfondir notre étude sur l'intégration dans le but de nous préparer pour la vie socioprofessionnelle.

B- Les objectifs de la recherche :

Toutes les recherches scientifiques ont un objectif à atteindre, pour cela, nos objectifs sont :

- Dévoiler l'importance donnée au facteur humain par l'entreprise privée, et connaître la méthode utilisée pour recruter des salariés, et connaître la

stratégie utilisée par les entreprises pour faire intégrer les salariés nouvellement recrutés.

- Savoir quels sont les moyens que propose l'entreprise pour la meilleure adaptation de la nouvelle recrue des salariés a son nouvel environnement. Autrement dit, montrer les bases et les critères sur lesquelles l'organisme CEVITAL s'appuie pour intégrer ses salariés.
- Répondre à notre curiosité si les entreprises Algériennes précisément CEVITAL applique les procédures pendant la période d'accueil et d'intégration.

2-La problématique :

Toutes les sociétés ont érigé leurs règles d'organisation et de management, elle a pour mobiliser et développer les ressources de personnel.

En effet, la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent une organisation de disposer le ressources humaines correspondant a ces besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont la rémunération, l'appréciation, la mobilité, la gestion des carrières, la formation, la négociation collective et le recrutement.

Ce dernier qui est le sujet de notre recherche est la pratique la plus sujette aux débats et cela pour plusieurs raisons et par le recrutement des personnes intermédiaire, les individus sont évalués puis sélectionnés et intégrés dans l'entreprise, et c'est un passage obligatoire dans la relation entre individus et entreprise.

Le recrutement est la pierre angulaire de la réussite de toute organisation, elle permet de se doter d'un personnel efficace et performant, mais aussi a la mobilité générale des ressources humaines¹

1 MARCELIN. J «la gestion des ressources humaines », 2004, p 2.

En Algérie l'âge minimal pour le recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize ans (16ans), le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur.

Les travailleurs nouvellement recrutés peuvent être soumis a une période d'essai dans la durée ne peut excéder six mois (6mois), mais la période peut être portée douze mois (12mois) pour les postes de travail à haute qualification.

Dans cette période les travailleurs ont les mêmes droits que ceux qui occupent les postes de travail similaires.¹

Durant la période d'essai, ce fait pour l'objectif d'assurer une meilleure intégration au personnel dans l'entreprise selon CITEAU : *« l'intégration est une période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des taches a assurer des procédures a utilisées des relations a maitriser cette phase peut être plus en moins longue selon le degré de complexité des taches ,la durée de cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié, elle nécessite également des stages de formation spécifiques ».*²

Si les nouveaux recrutés correspondent bien aux attentes qui ont été fixé pour le recrutement dans l'affirmation de nouveau salarié est intégré et confirmé dans le poste de travail.

Ce dernier, va se dévouer, implique dans sa tâche en essayant de donner toujours le meilleur, selon les conditions fournis par l'entreprise, ceci est le sujet

1 [Http /www.ceimi.org,module/download, économique/droit du travail1978](http://www.ceimi.org,module/download,economique/droit%20du%20travail1978), le 17 /03/2014, a 13h00. pdf.

2 CITEAU J.P. « Gestion des ressources humaines ». 4^{ème} édition, Edition Arnaud colin, Paris, 2002, p72.

de notre recherche du thème intitulé « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues ».

A ce stade nous avons effectué notre recherche au sein de l'entreprise privée CEVITAL qui est une entreprise très importante sur le marché Algérien et elle donne beaucoup d'importance à la gestion des ressources humaines notamment au processus de recrutement et celui de l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues.

Ce qui nous a incités à poser les questions suivantes :

- Quelle est la politique suivie par l'entreprise cevital pour recruter un nouveau salarié ?
- Quel est l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés nouvellement recrutés a cevital?

3- Les hypothèses :

Le rôle des hypothèses dans un travail de recherche est très important car elles apportent des réponses provisoires à la question posée.

L'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs thèmes, et impliquant une vérification empirique.

*« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes ; l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée ».*¹

*« Selon Madeleine GRAWITZ, elle anticipe la relation entre ces phénomènes et se présente comme une réponse provisoire a la question de départ de la problématique de recherche ».*²

1 GRAWITZ. M, « Méthodes des sciences humaines », éd Dalloz, paris, 2001, P.398.

2 [Http : //www.sciencehumaines.com/](http://www.sciencehumaines.com/) comment réussir son intégration en entreprise-emploi-Maroc-htm. Consulté le16/02/2014.a 15h00.pdf.

Pour bien mener notre recherche nous avons mis en œuvre deux hypothèses qui sont les suivantes :

1^{ère} hypothèse :

-La politique de recrutement dans l'entreprise cevital répond aux normes intentionnel de recrutement.

2^{ème} hypothèse :

- L'intégration des salariés dans le milieu professionnel dépend des conditions de recrutement.

4-Définition des concepts clés :

Grace à l'analyse conceptuelle, le chercheur concrétise les phénomènes étudiés, pour cela nous devons donner quelques définitions pour chacun des concepts dégagés, qu'ont été définis par des différents auteurs des sciences humaines et sciences économiques, et pour cela on doit définir les indices clés dans cette recherche.

A-L'entreprise :

L'entreprise est définit comme « *une entreprise est une organisation économique : elle est une unité de production de richesse et de réparation de revenu. L'entreprise est donc un système économique et sociale, un système ouvert sur son environnement, finalisé par sa mission, ses buts, ses objectifs, régulé par ses processus de direction et de décision et structuré en sous-système en interaction* »¹

A partir de cette définition nous pouvons comprendre que l'entreprise ou société, est une structure économique et sociale et juridique qui regroupe des

1 BIALES.C et autres, « Dictionnaire d'économie et des font économique et sociaux contemporaine », édition Foucher, Paris, p.231-232.

moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiels (le monopole).

Elle est définie aussi comme un « *acteur central de la vie économique, distribue des revenus, rassemblement de l'homme, elle est un instrument d'action collective dont le travail vise accroître la production* ». ¹

Cette définition nous démontre que l'entreprise joue un rôle très dans la vie économique et démontre aussi une autre dimension qui est celui du facteur humain, qui occupe des différents poste et organise afin de produire des biens et services, pour les vendre sur le marché national ou international, dont le but de réaliser un objectif commun et atteindre un profil plus élevé.

B - Le processus de recrutement :

Rentrant dans une démarche de processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pouvoir un poste vacant. Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste il importera donc.

D'une part, de préciser les besoins d'un poste et de les hiérarchisé et d'autre part, de solliciter le plus grand nombre de personne qui possèdent les qualités requises pour effectuer le meilleur choix possible.

Le recrutement est un processus d'étapes qui se succède, avant d'entamer le recrutement, un service ou un responsable exprime un besoin de recrutement après avoir planifier les ressources humaines en raison d'une organisation

¹ VATTELLE.E, « mesurer des ressources humaines et gestion de l'entreprise », édition Economico, paris, 1985, p.17.

d'activités. La demande de recrutement est généralement remise à la hiérarchie qui la transmet le plus souvent au responsable des ressources humaines.¹

C- Les salariés :

*« Ce sont des salariés exerçons par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiative ou de responsabilités laquelle requise, compétences et technicité afin d'assurer l'organisation, le contrôle même l'exécution d'un travail donné ».*²

Un salarié est une catégorie socioprofessionnelle, on entend par ce dernier celui qui dans une organisation occupé des responsabilités.

D- L'intégration socioprofessionnelle :

L'intégration a deux sens, d'une part, elle désigne un état du système social, une société sera considérée comme intégrée si elle est caractérisée par un degré élevé de cohésion sociale. D'autre part, elle désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus (sociabilité), qui partage les valeurs et les normes de la société à laquelle il appartient ; à l'intégration, on oppose donc la marginalité, la déviance, l'exclusion.³

L'intégration sociale est le degré de conformité des compétences individuelles et des groupes partiels à ce qu'attend la collectivité ou le corps global.

1 HENRY de la BOIS Mâché, « Dictionnaire de gestion (vocabulaire, concepts et outils), édition economica, Paris, janvier 1998, P.368.

2 CAUCHE. P, DUPREZ J-M et autre, « dictionnaire de la gestion », 3^{ème} édition Armand, paris, p.80.

3 GRAWITZ .M. « Lexique des sciences sociales », 7^{ème} Ed, Dalloz, Paris, 1999.p.234.

D'après les définitions, nous déduisons que l'intégration est la qualité de coopération et de cohésion des personnes, qui unissent leurs efforts pour réaliser leur objectifs et qui partagent les même valeurs et normes, et aussi, un individu est considéré intégré à un groupe social quant il partage les normes et les buts du groupes.

5-La méthode et techniques utilisées :

Toute les recherche scientifique se bas sur la méthodologie qui joue un rôle majeur dans toute investigation scientifique. Cette démarche permet au chercheur de bien mener son enquête, et définir de la manière scientifique l'étude des phénomènes, elle nous amène des résultats les plus judicieux ; et pour cela en doit présenter les principaux point suivant :

A- La méthode :

Pour la fiabilité de la recherche, et la réalisation des objectifs de chercheur on est tenu d'utiliser une méthode bien déterminée et précise au sujet traité.

La méthode a été définie par Maurice ANGERS comme " *un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif* " ¹

Et selon Madeleine GRAWITZ " *La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifier* ". ²

Et Raymond BOUDANT " *Il n'existe qu'une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité car les méthodes de la recherche différent selon*

1 ANGERS. M, « initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997, p. 58.

2 GRAWITZ. M, « lexique des sciences sociales », Op.cit, p.351.

le thème étudié, les fonctions et les caractéristiques de chacune utilisée par le chercheur"¹

Dans notre étude on a opté pour la méthode quantitative que nous pouvons définir comme Celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'individus, des informations comparables d'un élément à un autre.

B- La technique :

En science humaine, il existe plusieurs types de technique d'investigation dans l'élaboration d'une recherche, pour la réalisation de notre étude, nous somme appuyé en particulier sur le questionnaire qui va nous permettre d'avoir prés éléments numérique sur notre objet.

*« Les techniques de recherche, c'est l'ensemble des procédés et d'instruments d'investigations utilisés méthodologiquement »*²

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons choisi le questionnaire qui est un instrument de collecte de données construites en vue de soumettre des individus à un ensemble de question comme une technique de travail la plus adéquate à la récolte des informations nécessaires à notre étude. Alors, le choix est lié essentiellement à la méthode adoptée ainsi qu'à la Permutation d'avoir le maximum des données dans un temps précis.³

Mais avant de passer à cette technique de recherche nous avons opté d'autres techniques, comme l'observation.

B.1-L 'observation :

1 BOUDANT Raymond, « les méthodes en sociologie », édition puff, paris, 1970, p.31.

2 ANGERS. M,Op.cit , p.66.

3 GAY Thomas, « l'indispensable de la sociologie », édition studyrama, paris 2000, p.81.

Le recours à l'observation comme première technique à déjà commencer par la pré-enquête, et a continué durant toute la durée avec une meilleure structuration méthodologique. Selon ANGERS.M « *une constatations exacte d'un fait a l'aide de moyen d'investigation et d'étude approprié à cette constatation.* »¹

« *L'observation est une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses, d'une part, et l'examen des données utilisées pour les tester, d'autre part.* »²

B.2- Le questionnaire :

Cette technique, nous permettra de vérifier statiquement la généralité des informations recueillies pondant toute notre recherche, concernant la politique de recrutement à CEVITAL, et de relever les caractéristiques de notre échantillon.

On a adopté " la technique du questionnaire" qui est une technique d'investigation scientifique utilisé auprès des individus qui permet de les interroger pour faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons oralement ou par écrit afin de mesurer des phénomènes à titre numérique en interrogeant concernés par l'étude.

1 ANGERS. M, op-cité, p.236.

2 GRAWITZ .M, « Méthode des sciences humaines », Op.cit, p.275.

Après avoir réalisé quelques lectures sur notre thème de recherche, et après la réalisation de l'enquête sur le terrain, et sur la base de nos hypothèses, on a formulé un questionnaire qui s'articule sur différentes formes de questions :

- Questions fermées : "celles où le choix et la liberté d'expiration de l'enquête sont réduites au minimum".¹
- Questions ouvertes : laissent l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue de contenu que de la forme.
- Question à choix multiples : "on offre aux sujets différentes réponses entre lesquelles le sujet peut choisir librement, et qui permettent au plus grands choix de réponses".²

6-Pré-enquête :

C'est la deuxième étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur de l'entreprise *CEVITAL* pour mener une enquête dans leur organisme. La pré-enquête est une phase importante et utile à laquelle il faut recourir car elles nous orientent vers des pistes et des questions importantes non pas prise en considération dans notre questionnaire, et de découvrir notre terrain ainsi les traits et les aspects qui sont pris en considération.

Notre pré-enquête qui s'est constituée de (23) questions qui sont adressées à des salariés nouvellement recrutés, en fin de notre questionnaire avec suppression

1 GRAWITZ. M, « lexique des sciences sociales », 7ème éd, édition Dalloz, Paris, 1999, p.68.

2 LOUBET DEL BAYOL Jean-Louis : « initiation aux méthodes des sciences sociales », édition l'harmattan, 2002, p74 -75.

des questions inutile et ajoutant celle qui sont en relation direct avec nos hypothèses.

7-La population ciblée :

La population ciblée ne relève pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais de l'ensemble des salariés nouvellement recrutés qui exercent à CEVITAL, qui comporte un effectif de **4379** salariés, dont on a choisi un échantillon de 60 nouveaux salariés.

Préambule

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une d'organe.

Le recrutement est bien un passage obligatoire dans la relation entre individu et entreprise, un processus concret par lequel se jouent les équilibres ou déséquilibres, entre l'offre et la demande d'emploi, il est porteur d'enjeux très lourd.

Le processus de recrutement est composé des étapes qui constitue un enchaînement de décision dépend des uns des autres, chaque décision est un pas qui conduit au choix d'un candidat qui sera retenu.

1- Définition de recrutement :

Nous pouvons accorder plusieurs définitions, à la notion du recrutement. Nous citerons les suivantes :

L'origine du terme "recrutement" est militaire puisque LAROUSSE donne cette définition pour le verbe recruter : "appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment". Ce n'est que par extension qu'il signifie "engager du personnel".

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est défini comme entent : "Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en qualification"¹

"Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant"²

2- L'importance du recrutement :

De la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

- Le coût de la main –d'œuvre. Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et la recherche de candidats.

Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;

- la stabilité de la main –d'œuvre. Actuellement l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main- d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique ;

1 Guyot J. : « Le recrutement méthodique du personnel », entreprise moderne édition, paris, 1983, p215.

2 EDIGHOFFER, J. R, et autre, « économie d'entrepris : savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p223.

- **La qualification exigée des RH.** L'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, a pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux.
- **La présence syndicale.** La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit du travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement;
- **les changements technologiques.** Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également au près des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés;
- **La Législation du travail.** Législation française du travail tente de protéger au mieux les salariés qui sont susceptibles de se trouver dans un état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur. L'application de ces législations devient de plus en plus complexe et nécessite des compétences et nécessite des connaissances de la part des services ressources humaines lors du recrutement ;
- **La conjoncture économique.** Lorsque la conjoncture économique favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de surqualifiés, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des effets d'aubaine les et doit surveiller en

permanence l'adéquation entre les limites du poste et possibilités du titulaire ;

3-Les différents modes de recrutement :

Le recrutement est un acte administratif par lequel une administration ou entreprise procède au renforcement de ses effectifs en augmentant le nombre ou enrichissant le niveau son personnel par des promotions des grands supérieurs.

Pour cet acte, l'administration concernée, réaliser ses objectifs arrêtés par sa politique de gestion des ressources humaines qui consiste à optimiser l'utilisation de ses potentialités humaines existantes et palier le manque en personnel par des nouvelles recrues.

Selon G. Pillot : une politique dans une entreprise est un ensemble d'études qui se concerne pour définir l'avenir de l'entreprise en ayant comme objectif l'amélioration de ses capacités en se basant sur la situation et les conditions de fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce qui est des modes de recrutement, il existe 2 types de recrutement :

Recrutement interne :

L'entreprise procède au recrutement interne pour répondre à ces besoins de ses employés.

• Les avantages de recrutement interne :

- Favorise la fidélité.
- l'augmentation de la situation financière des employés.
- Faire éviter le sureffectif dans l'entreprise.
- La motivation des employés.
- Réduire le temps de fonctionnes et économiser de leur cout.
- Le recrutement interne est une promotion qui permet a l'employés de passer de son post vers une autre supérieur.

➤ Les inconvénients de recrutement interne :

- Productivité des compétents, des cadres et spécialistes sur le plan intellectuel et technologique.
- L'absence de la création (système n'apport rien de nouveau).

Recrutement externe :

L'insuffisance des sources internes et l'importance de se doter en personnel, son généralement les stimulant de l'entreprise à faire appel à l'extérieur. D'où l'expression du recrutement externe.

L'adaptation de ce type de recrutement par l'entreprise est souvent relative à des situations dont on peut citer certains.

- L'entreprise est nouvelle, il doit procéder directement à recrutement externe.
- l'entreprise est ancienne et en raison de l'inexistence de candidats internes ou bien qu'elle souhaite encore apporter, elle fait appel à l'extérieur, c'est-à-dire le marché de travail.
- A cet effet, les objectifs tracés derrière cette recherche de candidatures à l'extérieur peuvent être résumé comme suit :
 - L'entreprise souhaite comparer ses employeurs aux candidats externes, ce qui va lui permettre de disposer d'informations sur les niveaux des marchés extérieurs et internes de travail.
 - L'inexistence du profil recherché (soit d'un poste de basse échelle de débutant ou des postes particuliers).

• Les avantages de recrutement externes :

Le recrutement externe reste bénéfique suivant les avantages qu'il présente :

- C'est un choix qui évite certains conflits ou blocage qui suscite la concurrence.

- Il pallier l'impossibilité de recrutement interne dans le cas ou :
- Aucune personne n'a la capacité requise pour occuper le poste.
 - Temps de former une personne est trop longue par rapport aux exigences interne.
 - Les effectifs sont insuffisants.

Le recrutement externe permet un envolement partiel des ressources humaines que ça soit en termes de comportement, de choix, de culture ou de potentiel. Ceux qui viennent de l'extérieure sont souvent porteurs d'un potentiel d'innovation par leurs cultures : ils s'ouvrent des nouvelles façons de faire et ils apportent des informations intéressantes sur ce qui se passe dans d'autre structures et environnements.

• **Les inconvénients de recrutement externe :**

Il n'est pas correcte de juger l'efficacité d'un tel choix d'après les avantages qu'il procure, mais il reste important de signaler les inconvénients qui résulte dont on peut citer :

- Le recrutement externe est couteux.
- Il présent des risques.
- Il peut installer un sentiment de démotivation au sein de l'entreprise.

5-La stratégie du recrutement :

L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi est, bien sur, fonction des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité, mais aussi et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique commerciale. On note, par exemple, qu'une campagne de publicité réussie est souvent suivie d'une augmentation sensible du nombre des candidatures spontanées.

Parallèlement, une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauche bien conduits contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

A l'inverse, une politique incohérente et surtout la réalisation de licenciement mal préparés conduisent à une dégradation de l'image.

6-Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.¹

En effet, le processus de sélection et celui par le quel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné. Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des spécialistes en recrutements pour les postes à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir.

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

¹ FALCO de, Hélène, « maitrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2002, p02.

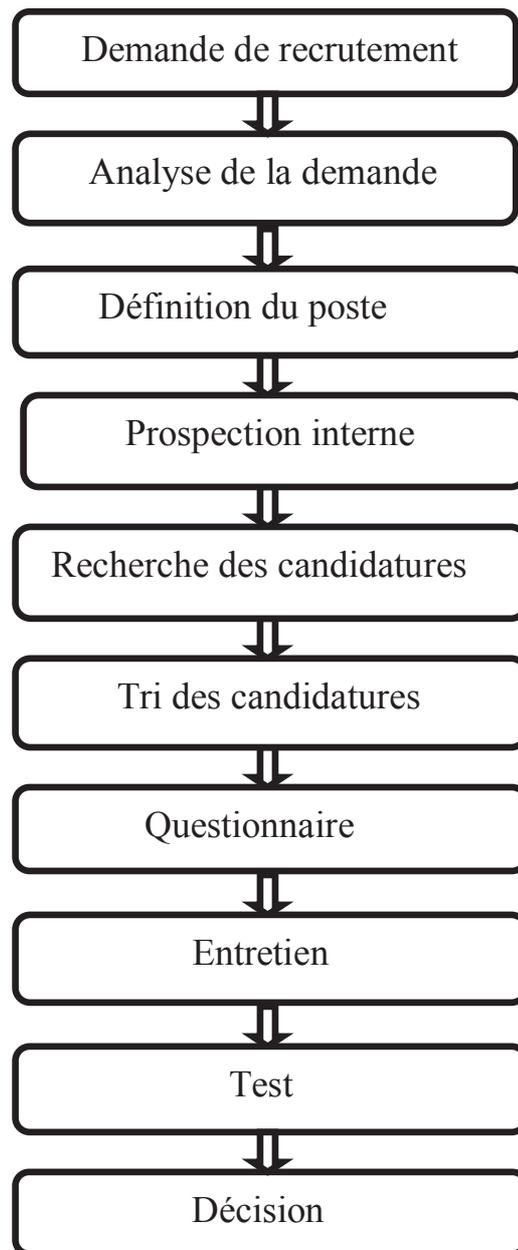


Figure N°01 : présentation des étapes du processus de recrutement.¹

¹ PERETTI.J.M, « Gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, Vuibert, paris, 1987, p.82.

Ce schéma très général peut être réduit dans divers cas.

A. -la demande de recrutement :

La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné ¹

- L'origine de la demande peut être :
 - ✓ La conséquence d'une action de mobilité interne (promotion, mutation,...)
 - ✓ D'un ajustement tactique (remplacement suite à un départ, une maladie par exemple).
 - ✓ D'une décision stratégique (création de nouvelles tâches, changement d'organisation, changement dans le volume de production, innovation technique). ²

La demande de recrutement fait l'objet d'un examen hiérarchique. ³

B. -L'analyse de la demande :

Le service du personnel procède à l'analyse de la fiche de demande transmise par le service concerné.

La demande comporte une série de renseignements :

- ✓ Niveau (qualification, rémunération) ;
- ✓ Date et durée du besoin ;

Avant de commencer les opérations de recrutement, le service du personnel vérifie l'opportunité de la demande à l'aide d'une grille des questions, il vérifie que

1 PERETTI J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} éd Vuibert, paris, 1995, p.82.

2 BIERTY F, « LA Gestion des Ressources Humaines en pratique, étude des cas et sciences corrigées », éd, Esaka, paris, 2000, p144.

3 Ibid., p.84.

toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement.

Le service concerné doit analyser profondément les différentes dimensions fonctionnelles (niveau des connaissances de formation et d'expériences), psychologiques et psychosociologiques (environnement du poste).

C. -La définition du poste :

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. La demande renvoie aux descriptifs de poste existant. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé adéquat ou actualisé il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

En effet, la définition de fonction permet de préciser le besoin et les critères de recrutement.

▪ Description de poste :

La description de poste est une perspective détaillée et objective de poste à occuper. C'est la photographie de son contenu, en donnant en premier lieu un nom, ensuite identifier les exigences de poste dans l'entreprise et notamment sur le marché.¹

Il est nécessaire de positionner le poste à pourvoir dans son environnement en montrant la position et le rôle du poste dans l'organisation ainsi que les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'adapter au nouveau poste.

La description de la fonction entre mission principale et mission secondaire, a pour objectif d'informer le titulaire de poste sur l'essentiel de la fonction et la

¹ PETIT.F, « bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélection, entretien, évolution », les éditions DEMOS, paris, 2000, p16.

répartition du temps entre différentes missions ainsi que l'éventuelle difficulté que peut manifester ce poste.

Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu.

La définition de poste doit être la plus proche possible de la réalité.

▪ **Le profil du poste :**

Sur la base de la description de poste, on déduit le profil de la personne qui pourra occuper ce poste qu'on peut le cerner comme suit :

Tout d'abord, elle décrit les missions confiées, c'est-à-dire les objectifs et les buts du poste à pourvoir, le niveau hiérarchique et l'évaluation du poste ainsi que les tâches à réaliser. Ensuite elle détermine les compétences et les connaissances suffisantes et nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise dont le titulaire du poste doit les maîtriser au moment du recrutement. Enfin, elle élabore le type et le niveau d'études ainsi que les formations et les expériences professionnelles, les caractéristiques personnelles et comportementales requises et autres spécificités éventuelles.¹

Dans ce sens le comportement de la personne joue un rôle très important car c'est à base de ce comportement qu'on pourra identifier le savoir être sous-jacent (qui se cache en dessous). Ce profil « détermine les compétences scientifiques, les caractéristiques de la personnalité, le diplôme, les aptitudes ».²

D. La prospection interne :

1 FALCO de, Hélène, « maitrise ses recrutements, comme réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2ème éd, édition DUNOD, paris, 2002.

2 DAVID R. S, « manpower management », new Delhi, prince, hallo, India-primate limited, 1984, p. 112.

Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises car cette externe. En outre cette procédure pourrait motiver et faciliter l'intégration des collaborateurs.

De plus, le marché interne dispose d'individus correspondant au profil de l'emploi recherché qui sont déjà au sein de l'entreprise.

D'une manière générale, pour effectuer un bon recrutement qui répond qualitativement à ses besoins, l'entreprise doit choisir le candidat en fonction de ses compétences et aussi ses aptitudes pour assurer la tâche confiée.¹

Il sera tout à fait irrationnel d'aller vers l'extérieur pour répondre à un besoin, avant d'exploiter les sources internes, du moment que les salariés déjà existants constituent un bassin très important, « c'est pour ça que nous trouverons que les postes de maîtrise et d'encadrement vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise »²

Pour répondre à leurs motivations et de les satisfaire au travail.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (les journaux d'entreprises, les notes de services, les affichages).
- L'existence de plan de carrière : les agents sont appelés à occuper le poste en remplissant la condition, afin d'occuper le poste.
- L'exploitation directe des fichiers existants. « Le tri à partir des informations nécessaires et des critères de sélection »³

- La prospection interne a comme avantages la bonne connaissance de l'entreprise et de la diminution des risques d'intégration.

1 CADIN. L, GUERIN. F, PIGEYRE.F, « gestions des ressources humaines », 3^{ème} éd DUNOD, paris, 2007, p.327.

2 PERETTI .J .M, « Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} éd Vuibert, paris, 1995, p.83.

3 Ibid, p.84.

-Né an moins, cette prospection interne à des inconvénients comme la difficulté de gestion des échecs et l'absence de sang neuf.¹

E. La recherche des candidatures externes :

La recherche des candidatures externe renvoie à différentes motivations :

- le souci d'alimenter le potentiel de l'entreprise par des jeunes diplômés ou de collaboration ayant capitalisées de l'expérience.²
- l'inexistence du profile recherché au seine de l'entreprise.
- Le souhait de comparer ses employeurs aux candidats externes, pour améliorer la qualité de recrutement et de disposer d'informations sur les niveaux normatifs du marché du travail.³

F. Le tri de candidatures :

Généralement, on obtient dans cette étape un nombre minimum des candidatures après avoir vérifié et élimine les candidats qui ne correspondent pas au profil du poste exigé par l'entreprise.

« La sélection début par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences du poste (âge, formation, expériences, voir prétention) conduire à une élimination importante ». ⁴

Le tri des candidatures consiste on :

✓ Curriculum vitae CV :

« Le CV et une synthés d'informations bibliographiques utilisée pour rendre une décision relative à l'avenir ».

1 PETIT. F, « bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélection, entretien, évolution », éd, Démos, paris, 2000, p.49.

2 CITEAU. J. M, « Gestion des Ressources Humaines principes généraux et ces pratiques », 3^{ème} éd, Dalloz, Armand colin, paris, 1994, p.80.

3 PERETTI. J. M, Op.cit, p.84.

4Ibid, p .42.

✓ Lettre de motivation :

Elle accompagne souvent le CV, elle permet d'identifier les intentions et les aspirations par candidats. ¹

Donc la lettre de motivation et le CV jouent un rôle très important pour déterminer l'avenir du candidat. Elle permet à l'entreprise de recueillir des informations importantes sur la personnalité du candidat, ses qualifications, son parcours professionnel.

Après avoir analysé la lettre de motivation et le CV, l'entreprise informe ses candidats sélectionnés et convoque pour un entretien. ²

G. Le questionnaire :

Le questionnaire permet d'entrer en contact avec les candidats qui seront soumis à des questions similaires afin de faire ressortir et d'évaluer les différences de fond, aussi, de confirmer certains points qui ne sont pas clairs dans le CV.

Il facilite la tâche de recrutement dont il décortique l'expérience professionnelle décrite et d'entre des conclusions sur les compétences, puis qu'il est plus informatif que le CV. Donc le questionnaire d'entretien permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision. ³

H. L'entretien :

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide.

1 WEISS.D, « les Ressources Humaines », Edition ORGANISATION, Paris, 1999, p.67.

2 PERETTI. J.M, Op.cit, p.76-77.

3 Ibid, p.88.

L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise " lui fournit des informations suffisantes, claire et attractivités sur le poste et son contexte"¹

La réussite d'un entretien d'embouche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.
- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnels et psychologique, c'est-a- dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter.

I. Les tests :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests pendant leurs recrutements dont l'objectif principal est de procurer possible d'information complémentaires les concernant. Les objectif des tests peuvent se traduit comme suit :

- ✓ faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constitues des contre indication pour le poste ;
- ✓ Eclairer les traits de personnalité et de comportement sur chaque candidat.
- ✓ classer les aptitudes des candidates parmi les quelles choisir et adéquations entre les profils du poste les tests peuvent être classes en trois catégories :

a) les testes psychométriques :

- ✓ Les tests aptitudes : son des tests qui consistent à évaluer la capacité et l'aptitude à exécuter une fonction bien définie.
- ✓ Les tests de connaissances : sont des tests d'appréciations soit (visuelle, motrice...).Exemple : si la personne pratique une langue, un outil informatique...
- ✓ Les tests d'intelligences : ils sont considérés comme les tests les plus utilisés. Il y a une convergence entre les chercheurs sur

¹ PERETTI. J.M, Op.Cit, p.93.

concept d'intelligence. Sans doute chaque travail ou fonction exige d'intelligence précise selon sa position dans la hiérarchie de l'organisation.¹

b) les tests cliniques :

« Elle est une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité ».²

- ◆ Elle vise à découvrir la personnalité et le comportement à travers l'écriture.
- ◆ Elle apporte aussi une vision très large sur le candidat.

c) les tests de situation : visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. il tente de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

J. la décision :

Dans cette étape le chargé de recrutement transmet toutes les informations collectées sur les candidatures retenues au chef hiérarchique, qui va prendre une décision finale d'embauche.

Dans cette étape, deux décisions peuvent être prises :

- L'émergence d'un seul candidat qui possède des habilités et aptitudes adéquates au poste proposé, qui répond aux attentes souhaitées de l'entreprise. En ce sens, le candidat sera retenu et la décision sera confirmée en lui envoyant une confirmation d'embauche.
- L'émergence de plusieurs candidats qui possèdent les mêmes habilités et même compétences à occuper ce poste.

1 JUES J. P : « Gestion des ressources humaines et points-clés » ellipses édition, paris, 2002, P.56-57.

2 FALCO de, Hélène, « maîtrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2eme éd, DONOD, paris, 2002, p .164.

Avant de prendre une décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Le cabinet altitude RH à constater les employeurs antérieurs.

7- Les méthodes de recrutement :

➤ Recruté à partir du bassin organisationnel (interne) :

Les sources internes de recrutement visent les employés de l'entreprise qui, à travers les promotions, les rétrogradations et les mutations, sont candidats aux différents postes vacants de l'entreprise. Une fois un poste vacant annoncé « le processus de recrutement interne, est déclenché ».¹

Diverses méthodes peuvent être utilisées pour combler les postes vacants à partir de candidatures identifiées à l'interne.

a. L'affichage des postes :

« L'affichage des postes consiste à publier un avis dans lequel on invite les employés intéressés à poser leur candidature à un poste vacant ».²

Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des possibilités d'emplois à l'intérieur de qui peuvent mieux correspondre à leurs aspirations.

b. La promotion :

« Une promotion est le fait d'être affecté à un poste dont le statut hiérarchique et le salaire est plus élevé ».³

C'est un recrutement qui déroge au principe de concoure et qui s'inscrit dans le déroulement de carrière de l'agent territorial.

La promotion est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel comportant plus de résistibilités dans les activités sont

1- PERETTI. J. M, Op.cit, p. 75.

2 -DOLAN. L.S. SABA.JAKSON.E.S, Schuller .S .R, « Gestion des ressources humaines », paris, p.190.

3 Ibid, P.190.

plus importantes que celle du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.

c. la mutation ou le transfert :

Un autre moyen du recrutement interne consiste à muter certains sans nécessairement leur accorder de promotion « la mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'entreprise et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion »¹

Ainsi, la mutation augment considérablement le nombre de candidats peuvent assurer la relève.

➤ **recruter sur le marché du travail (solution externe) :**

Le recrutement interne ne détermine pas toujours le nombre de candidats souhaité, particulièrement lorsque l'entreprise connaît une croissance rapide ou un besoin urgent de gestionnaires de professionnelles qualifiés .L'entreprise doit alors recourir au recrutement externe.

a) Agence national d'emploi :

Le ministère de l'emploi a met en place une agence du placement à la disposition des employeurs et des demandeurs d'emplois, cette agence est nommé "agence national d'emploi ".Elle existe a travers tout le territoire national. Cette dernière recense et établie les fiches des demandeurs d'emplois et lorsque un employeur à un post disponible, son service des ressources humaines achemine (amène) immédiatement vers ce centre d'emploi local des données relatives à ce post suivit d'une demande de main-d'œuvre.

L'agence étudie l'offre de l'entreprise et établie un bulletin de prestation à l'intéressé. Lorsque le candidat se pressante au niveau du service des ressources humaines de l'entreprise concerné. Le directeur des ressources les humaines et le chef de département ayant exprimé ce besoin procède à un test. Après approbation, un dossier et constitué et l'agent est affecté à son poste de travail.

¹PERETTI. J. M, Op.cit, p191.

Une fois retenue une copie du bulletin est retournée à l'agent dument signée par l'employeur.

b) les agences privées de placement :

Ces agences s'adressent à deux types de candidats ; les cadres et les professionnels d'une part, et les travailleurs spécialisés d'autres parts.

Les agences qui présente des travailleurs spécialisés facilitent la tâche des employeurs en mettant à leurs disposition les ressources dont ils ont besoins et les assistent à identifier les candidats qui sont en mesure d'occuper les postes vacants¹

En ce qui concerne ces agences de placement, elles n'ont cessé de se multiplier en Algérie ces cinq dernières années. Les frais exigés pour leurs services varient entre agence à une autre.

c) les medias :

Certains entreprises qui on différentes catégories de postes à combler font du recrutement intensif dans les medias, que se soit à la télévision, à la radio, ou dans les journaux.

« Les quotidiens sont traditionnellement utilisés parce qu'ils permettent de recruter un grand nombre de candidats à un cout relativement peut élever »²

Les annonces permettent de recruter tous types de candidats, des moins spécialisés aux plus qualifiés.

Les journaux et les revues spécialisés permettent d'atteindre des groupes beaucoup plus spécifiques.

d) Internet :

Internet se trouve au cœur des stratégies de recrutement, grâce à cet outil, les entreprises peuvent recevoir un grand nombre de candidatures et retenir

1 Journal El Watan, supplément économie du 05.02.2000, p.02.

2 PERRETI. J.M, « Gestion des Ressources Humaines », éd Vuibert, paris, 1887, p.85.

rapidement celle qui répond aux exigences de l'emploi .Cette méthode de recrutement devient de plus en plus incontournable.

L'avantage qu'offre l'Internet est que les entreprises peuvent aussi offrir aux candidats une foule d'informations concernant l'entreprise, le post à combler et le profil recherché

Les qui affichent les postes vacants sur leurs cite internet doivent faire en sort que les visitent leur site.

Synthèse :

La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et future, cette adéquation permet de mettre la bonne personne la ou il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

Préambule :

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur privé reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche. La mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée en emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

C'est donc suite au processus de sélection et d'embauche que l'organisation doit prévoir un accueil qui facilite la transmission et le partage de sa mission, ses valeurs, sa philosophie ainsi que de ses attentes envers l'employé. Dans le même sens, plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce nouvel employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.

1-La décision :

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

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.¹

2-La négociation de l'engagement :

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

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

La négociation du contrat marque l'accord des deux parties.²

3-La signature du contrat :

Depuis 1993, une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la

¹ PERETTI.J.M, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition Vuibert, paris, 2007, p.80.

² Ibid. p.80.

description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

Le contrat est nécessairement écrit dans certain cas :

- ◆ Contrat à durée déterminée.
- ◆ Contrat de travail temporaire.
- ◆ Contrat a temps partiel.
- ◆ Contrat de professionnalisation, etc.

Certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un contrat écrit.

Certaines clauses peuvent être introduites lorsque la fonction le justifie :

Clause de mobilité en prévision du futur déplacement, clause de non-concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse, clause d'exclusivité, clause relative aux inventions du salarié, clause de responsabilité personnelle, etc.¹

4-La préparation a l'accueil :

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer de son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque certains secteurs nécessitent une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire des connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

¹ PERETTI.J.M, Op.Cit, P.79.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé.¹

Idéalement, on choisira une autre personne que superviseur pour éviter les liens hiérarchique. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivants :

- Que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- Quelles sont les objectifs poursuivis ?
- Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?¹

5- Les étapes d'accueil et d'intégration :

A-L'accueil :

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise.

L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les

¹PERETTI.J.M, op.cit, p.81.

services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant.

« Certaines entreprises mettent des procédures d'accueil et confient le nouveau recruté à un tuteur qui est chargé de suivre et de conseiller chaque nouveau arrivé pendant sa période d'adaptation. Il lui fait visiter tous les secteurs de l'entreprise, il lui fournit toute documentation utile et toute information afin qu'il puisse accomplir sa mission et de se familiariser rapidement avec son milieu de travail ; il aide à résoudre les problèmes pratiques et psychologique qu'il peut rencontrer, comme il le met en contact avec toute personne ou organisme extérieur à la société, susceptible de faciliter son adaptation ». ¹

En dépit de l'utilité d'avoir une procédure formelle d'accueil, peu d'organisations en possèdent une dans la pratique, pourtant, un programme formel d'accueil du nouvel employé peut engendrer un sentiment d'appartenance et d'estime.

« L'accueil se limite à quelques opérations ponctuelles à se prolonger généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration ». ²

B-L'intégration :

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

1 PERRETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition, Paris, 1995, P.98.

2 CITEAU.J.P, « Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} édition, Dalloz, Armand Colin, Paris, 1994, P.86.

C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel employé arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat. La durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est fonction des usages et des conventions collectives. En l'absence de convention collective ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer.

B.1-Les conditions d'intégration :

Les conditions à mettre en place pour faciliter l'intégration sont :

- Les moyens nécessaires à sa prise de poste ;
- Un accueil permettant au nouveau recruté de découvrir l'environnement de travail, les règles de la vie de l'entreprise, les collègues lorsqu'il y en a, et le rôle dans l'entreprise ;
- Un accompagnement de nouveau recruté ;
- Pour combler l'éventuel écart entre les compétences détenues par le nouveau recruté et celles requises pour occuper l'emploi, choisir les modalités les plus adaptées.¹

B.2-Points à vérifier pour apprécier l'intégration du nouveau recruté :

Le salarié est jugé intégré lorsque les points suivants sont réalisés :

- La maîtrise des tâches de son emploi ; apprendre les procédures, développer certaines capacités physique, de rapidité, de précision, d'endurance, de force (créer ses propres schémas cognitifs)

¹ <http://www.France5.fr/emploi/travailler/w00211/75>, PDF.

-L'intégration sociale : connaître les membres de l'organisation, leurs valeurs, les relations de pouvoir, les codes comportementaux (se créer un réseau de soutien social).

-« La connaissance de l'organisation ;

a-Dans ses aspects formels : procédures, règlement, objectif.

b-Dans ses aspects informels : cultures, valeurs, normes.

c-La clarté du rôle : comprendre et accepter ses responsabilités vis -a vis de l'organisation et ses clients ». ¹

B.3-Intégration du nouveau recruté dans l'entreprise :

La réussite de l'intégration dépend de la qualité d'accueil et de suivi d'adaptation surtout durant la période d'essai. L'entreprise doit respecter soigneusement la procédure d'accueil qui a un rôle essentiel dans l'intégration du nouveau recruté.

C. Le suivi :

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions et une rencontre de mise au point doit être prévue avec les responsables du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la

¹ LABELLE.M, «Tous les secrets d'un conseil en Recrutement », L'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.

procédure d'accueil et qui périodiquement, se retrouvent pour faire le point avec un responsable de la fonction personnelle de leur intégration.

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.¹

C.1-L'importance du suivi :

Le chargé de suivi du nouveau recruté peut être le responsable directe ou autre personne dans l'entreprise. Le suivi est très important car il permet d'exposer les difficultés, et d'atténuer le sentiment d'égarement. Donc, le guide oriente et conseille le nouveau recruté au début de sa carrière.

« Au cour de la période d'essai, le nouveau recruté attend que l'entreprise le forme et qu'elle l'informe, qu'elle lui réapprenne les pratiques actuelles, elle lui fait des révélations tout en le maintenant en marge du système central de l'entreprise, elle l'aide afin qu'il puisse commencer à décoder le système relationnel ».²

« Le suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuel et collectif, pour vérifier que les objectifs fixés sont bien compris et possible à atteindre ».

Attendre que l'entreprise intègre le nouveau recruté dans les meilleures conditions n'est pas seulement le mode d'intégration, « il y a le rôle du nouveau recruté dans la recherche d'information, soit par la demande des renseignements auprès de ses collègues ou auprès de son supérieur, soit par la surveillance de son environnement.

1 CASIO.W.F, THACHER.J.W, BLAIS.R, « Guide de gestion des ressources humaines », Québec 2010, p.55.60.

2 JARDEL.J.P, « Les rites dans l'entreprise », édition Echos, Organisation, Paris, 2000, P.83.

Le nouveau recruté cherche à s'intégrer parmi les membres de l'organisation, établissant des relations privilégiées avec certains auxquels il se présente dans l'entourage de son bureau, il en profitera pour savoir qu'ils sont, afin de définir avec eux la meilleure façon de travailler ensemble. Cela lui permet de se constituer un réseau de soutien social indispensable pour affronter les difficultés.

D. L'embauche définitive :

C'est la dernière décision de ce processus, elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle.

Elle est prise en fonction des données et informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider le choix d'entreprise.

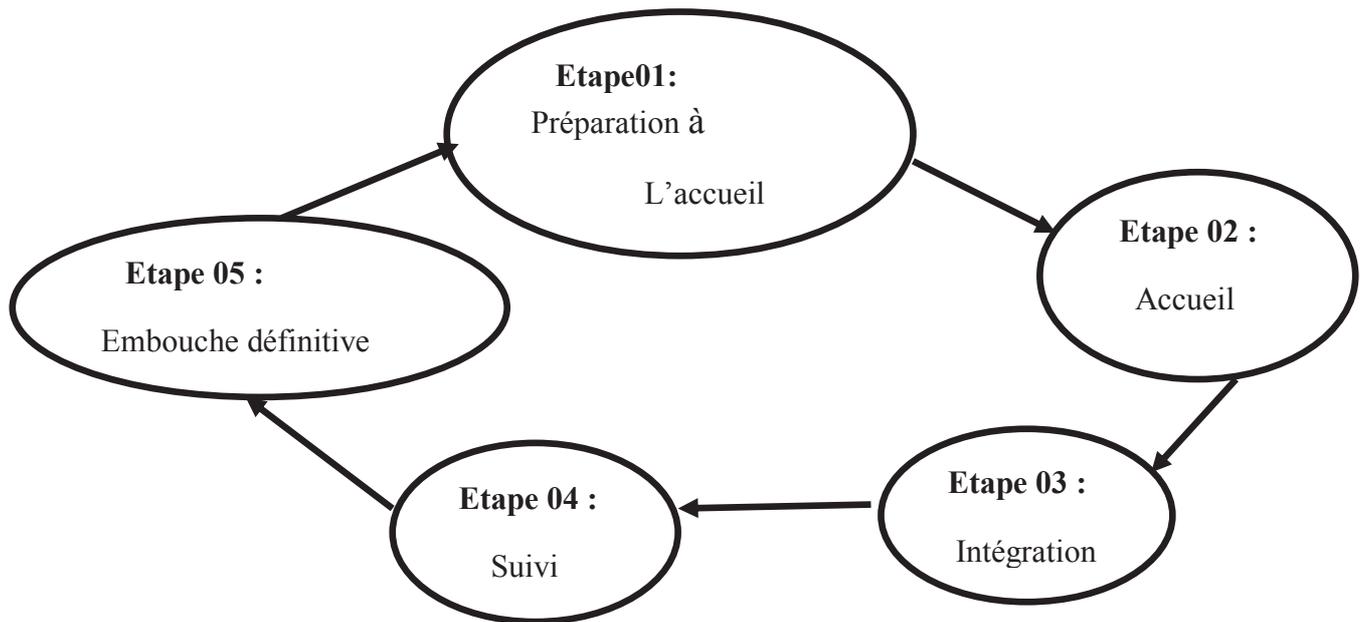


Figure N° 02: Schéma d'accueil et d'intégration¹

6- Les objectifs d'accueil et d'intégration :

La période de l'accueil et de l'intégration a pour objectif de:

- ◆ Faire connaître au nouvel employé les valeurs, les coutumes et politique d'emploi ;
- ◆ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail ;
- ◆ Sensibiliser le nouvel employé au plan de travail institutionnel et aux valeurs privilégiées par le cadres générale de la politique des gestions des ressources humaines ;
- ◆ Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans sn adaptation ;

¹ CASCIO.W.F, THACHER.J.W, BLAIS.R, « Guide de ressources humaines », 2010, p.55.

- ◆ Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses intégrations et d'avoir accès à Préparation à l'information pertinente ;
- ◆ Soutenir l'employé afin qu'il devient autonome le plus rapidement possible ;
- ◆ S'assurer que l'employé connaît les normes et les politiques de l'entreprise;

Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.

Conclusion

L'étape d'accueil et d'intégration est la dernière décision du processus de recrutement, c'est celle qui engage durablement les deux parties dans une relation professionnelle. Elle est prise en fonction des données et informations collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider le choix et par la même à marquer l'intégration officielle du nouvel employé dans l'entreprise et progressivement dans son milieu socioprofessionnel.

I-Généralité sur l'organisme d'accueil.**a-Historique et présentation de l'entreprise :****1-Historique :**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **4379** salariés en **2010**.

2-La situation géographique de Cevital :

A l'arrière port de Bejaia a 200ML du quai : ce terrain a l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonne ballastées (337 KM de colonnes de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie a gagner sur la mer.

.A Bejaia :

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

-Raffinerie Huile

-Margarinerie

-Silos portuaires

-Raffinerie de sucre

.A El Kseur_ :

Une unité de production de jus de fruits, cojak a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojak. Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

.A Tizi Ouzou :

.A Agouni Gueghrane_ : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

-L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadija a été inaugurée en juin 2007.

3-Les produits de Cevital :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

3-1-Huile Végétale:

*Les huiles de table: elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
(Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

-Capacité de production : 570 000 tonnes /an

-Part du marché national : 70%

-Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

3-2-Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

-Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3-3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.

-Part du marché national : 85%.

-Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

3-4-Sucre liquide :

Capacité de production_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an.

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

3-5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silos horizontaux.

La capacité de stockage Horizon au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

3-6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « El kseur ».

4-L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

a-Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

b-Missions et services des composantes de la DG:

.L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

***La direction générale :** est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

1-La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires

(Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

2-La direction des Ventes & Commerciales:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

3-La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

4-La direction des Finances et Comptabilité:

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.

-Faire le Reporting périodique.

5-La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

- Est responsable de la politique environnement et sécurité.

-Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

6-La direction des Ressources Humaines :

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

-Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.

-Pilote les activités du social.

-Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures.

-Assure le recrutement.

-Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

11- la direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

12- la direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

13- La direction QHSE:

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

-Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.

-Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

14- la direction Energie et Utilités:

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

15- La direction Maintenance et travaux neufs:

-Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.

- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier.)

- Rédige les cahiers des charges en interne.

- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1- Les caractéristiques de l'échantillon :

Les caractéristiques de l'échantillon serviront à démontrer la nature et les particularités de la population étudiée.

Tableau N°01 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.

La catégorie d'âge	F	%
[25-30]	11	18,33
[31-36]	28	46,66
[37-42]	17	28,33
[43-48]	04	6,66
Total	60	100

D'après les données ci-dessus, on a représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes, qui font partie de notre échantillon de recherche, nous constatons que la moyenne d'âge est moyenne, du faite que la catégorie la plus dominante avec 46,66%, c'est la catégorie d'âge de [31-36], il y'a aussi 28,33% qui ont l'âge entre [37-42], tandis qu'il n'a que 18,33% de la catégorie d'âge entre [25-30] et en dernier lieu, il n'y a que 6,66% de la catégorie d'âge [43-48].

Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise CEVITAL est jeune, cela s'explique par le besoin de l'entreprise de s'enrichir par les capacités des jeunes.

Tableau N°02 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe

Sexe	F	%
Masculin	40	66,66
Féminin	20	33,33
Total	60	100

Ce tableau montre que la grande majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de sexe masculin avec un pourcentage de 66,66%, par contre les femmes ne représentent que 33,33% des l'ensemble des travailleurs.

Nous remarquons que le personnel de CEVITAL est constitué est constitué en majorité par des hommes, cela est due à la nature des taches effectuée dans l'entreprise, cette situation s'explique par le travail en équipé où les femmes ne peuvent pas travailler en nuit.

Tableau N°03 : La répartition des membres selon le diplôme obtenu.

Diplôme obtenu	F	%
Ingénieur	20	33,33
Master	10	16,66
licence	9	15
D.E.U.A	8	13,33
TS	13	21,66
Total	60	100

Ce tableau nous démontre que la majorité des diplômés sont des ingénieurs avec un pourcentage de 33,33%, en deuxième lieu la catégorie de TS avec un pourcentage de 21,66%, en troisième lieu la catégorie du master avec un taux de 16,66%, en quatrième lieu on trouve la catégorie des licenciés qui présentent un taux de 15%, et en fin en dernier lieu on trouve la catégorie de D.E.U.A qui présentent un pourcentage de 13,33%.

Cela s'explique par le besoin de l'entreprise CEVITAL, un effectif qui se charge d'industrie et des machines.

2- Interprétation des résultats :

Après avoir présenté les caractéristiques de notre échantillon, nous allons procéder à la vérification des hypothèses par l'analyse et interprétation des résultats obtenus sur le terrain.

a-Vérification de la première hypothèse :

La politique dans l'entreprise se fait d'une manière rationnelle.

Dans ce qui suit démontrera que l'entreprise suit une politique rationnelle l'or de recrutement de ces nouveaux recrutés.

Tableau N° 04 : Représentation de la population selon le poste occupé.

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadres	35	58,33
Agent de maitrise	16	26,66
Agent d'exécution	09	15
Total	60	100

Ce tableau montre que la majorité du personnel de l'entreprise CEVITAL sont des cadres avec un taux de 58,33%, tandis que l'autre moitié est répartie entre les agents de maitrises avec un taux de 26,66%, et les agents d'exécution avec un taux de 15%.

Cela pourrait s'expliquer par les enjeux de pouvoir liés à la catégorie cadres qui est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise CEVITAL, puisque

ils exercent un travail beaucoup plus technique qu'administratif, donc ils peuvent freiner ou avancer la production.

Tableau N°05 : La répartition de membre selon l'expérience professionnelle.

Expérience	F	%
[1-5]	24	40
[6-11]	23	38
[12-17]	10	16,66
+17	3	5
Total	60	100

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le nombre des travailleurs ayant une expérience professionnelle dans l'unité de CEVITAL, représente un taux de 40% de la totalité de notre population qui ont une expérience entre [1-5] ans et 38% pour ceux qui ont une expérience entre [6-11]ans, suivi d'un taux de 16,66% qui ont entre [12-17ans], et 5% qui ont plus de 17ans d'expérience.

Cela s'explique que la majorité des travailleurs au sein de l'entreprise CEVITAL ont une expérience qui vari entre [1-5ans].

Tableau N°06 : Source d'information sur l'offre d'emploi.

sources d'information	F	%
Journal	09	15
Candidature spontanée	21	35
Aide intermédiaire	14	23,33
A.N.E.M	14	23,33
Internet	02	03,33
Total	60	100

D'après les données de ce tableau, nous avons constaté que la source d'information de la majorité de nos enquêtés sur l'offre d'emploi de CEVITAL est par les candidatures spontanée avec un pourcentage de 35%, et que 23,33% par aide intermédiaire et A.N.E.M, Tandis que la minorité de nos enquêtés recrutés a CEVITAL sont informés par internet, avec un pourcentage de 3,33%.

Cela explique que le recrutement dans l'entreprise CEVITAL repose généralement, sur la candidature spontanée, pour s'assurer que la qualité des candidats répond aux besoins de l'entreprise.

Tableau N°07 : Selon quelle base vous avez choisi cette entreprise.

Le choix de l'entreprise	F	%
Salaire intéressant	20	33.33
Les conditions de travail	24	40
Manque de choix	13	21.66
Autre	3	5
Total	60	100

D'après ce tableau nous constatons que la base de travailler dans cette entreprise c'est a cause de bonne conditions, il se présente avec un taux de 40 %, et au deuxième lieu le salaire et intéressant avec un taux de 33.33%, et troisième lieu le manque du choix avec un taux de 21.66%, et enfin autre choix avec un taux de 5%.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL, répond aux besoins des salariés, et elle s'intéresse à leur confort.

Tableau N° 08 : Les procédures suivis par l'entreprise.

Les procédures	F	%
Par concours	17	28,33
Par entretien	40	80
Recrutement interne	03	5
Total	60	100

D'après ce tableau ci-dessus, nous montre que la procédure suivis par CEVITAL est par des entretien avec un taux de 80%, et 28,33% par concours, tandis que la minorité est par recrutement interne avec un taux de 5%.

Cela veut dire que l'entreprise CEVITAL, cherche les moyens pour converger toutes les appréciation relative a l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat quelque soit le poste a occupé, donc elle convoque pour un entretien et cela pour mesurer ou vérifier le degré de compétence du candidat, et aussi permettre a ce dernier d'obtenir plus d'information sur l'entreprise et s'exprimé pour qu'il donne des informations sur son passé professionnel, ses motivations et ses aptitudes relationnelles. Le déroulement de l'entretien établit la relation face à face entre le/les responsable de l'entreprise et le candidat.

Donc, nous pouvant dire que l'entreprise CEVITAL cherche à avoir plus d'information sur ses candidats.

Tableau N° 09 : La relation entre l'adéquation des compétences avec le poste actuel et son influence sur l'adaptation dans le milieu du travail.

L'adaptation L'adéquation	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Adéquate	43	100	00	00	43	71,66
Pas adéquate	00	00	17	100	17	28,33
Total	43	71,66	17	28,33	60	100

D'après les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des membres des enquêtes 71,66%, trouve que l'adaptation avec leur poste de travail s'est passé facilement, dont 100 des salariés trouvent qu'il ya une adéquation, par contre, 28,33% des salariés se sont adaptés difficilement dans le milieu de travail et que 100% parmi eux trouve qu'il n'ya pas d'adéquation avec le poste occupé.

Nous pouvons conclure que CEVITAL suit une bonne stratégie et un travail qui se déroule dans les bonnes conditions avec l'aide des chefs hiérarchique et des collègues qui permettent d'adapté aux exigences du poste , ont leur expliquant le fonctionnement des différents services existant dans l'entreprise pour mieux faciliter leurs intégration dans leur domaine de travail.

Tableau N° 10 : La répartition des membres de l'échantillon selon la politique d'emploi.

Les procédures	F	%
Rationnelle	45	75
Non rationnelle	15	25
Total	60	100

Conformément aux données ci-dessus, on remarque que 75% de notre échantillon qui déclare que la politique se fait d'une manière rationnelle contre 25% qui disent qu'elle n'est pas rationnelle.

Ce qui explique que CEVITAL, recrute ses salariés sur la base des critères qui sont : Le diplôme, l'expérience et les compétences, afin d'assurer le développement et l'adéquation des capacités avec les exigences des postes occupés.

b- La vérification de la deuxième hypothèse :

L'intégration des salariés dans le milieu professionnel dépend des conditions de travail.

Dans cette partie on analyse l'intégration des nouveaux recrutés dans le milieu de travail, et les conditions de ce dernier.

Tableau N° 11 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les bénéfices de formation initiale.

Formation Initiale C.S.P	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CADRE	31	68,33	04	26,66	35	58,33
A.M	08	17,77	08	53,33	16	26,66
A.E	06	13,33	03	20	09	15
TOTAL	45	75	15	25	60	100

D'après les données du tableau ci –dessus, nous constatons que la majorité de la population étudier sont bénéficiés par des formations avec un pourcentage de 75%, et parmi eux on trouve en premier lieu les cadres avec un taux de 68,33%, en deuxième lieu la catégorie A.M avec un pourcentage 17,77%, et enfin la 13 ,33% de la catégorie A.E.Par contre on trouve 25% sont pas bénéficiés par des formations.

La formation initiale permette tout juste d'améliorer les chances d'avoir une situation convenable dans le système d'emploi. Nous déduisons donc que les nouveaux recrutés ont besoin d'une formation une fois recruté pour qu'ils

puissent s'intégrer et s'adapter à l'environnement de l'entreprise et exécuter la tâche convenablement.

Donc, l'entreprise CEVITAL donne une grande importance pour former les nouveaux recrutés, et cherche à fournir tous les moyens nécessaires pour ces derniers pour occuper des postes de responsabilité.

Tableau N° 12 : Les difficultés rencontrées par rapport à l'adaptation de poste occupé.

Difficultés de l'adaptation Poste occupé	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CADRE	00	00	35	64,81	35	58,33
A.M	02	33,33	14	25,92	16	26,66
A.E	04	66,66	05	9,25	09	15
TOTAL	06	10	54	90	60	100

D'après les résultats de ce tableau nous remarquons que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontré de difficultés à l'adaptation par rapport au poste occupé avec un pourcentage très élevé de 90%, on trouve en premier lieu 64.81% des cadres, et en deuxième lieu A.M avec un pourcentage de 25.92 %, et en troisième lieu A.E avec un taux de 9.25%, tandis que d'autres qui ont des difficultés à l'adaptation au poste avec un pourcentage de 10%.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL cherche à mettre à l'aise tous les nouveaux recrutés, et intervenir dans les problèmes simulés par eux et les aider à les surmonter et s'adapter dans le milieu du travail.

Tableau N° 13 :L'aide de la part de responsable par rapport au poste occupé.

Responsable	F	%
OUI	50	83,39
NON	10	16,66
TOTAL	60	100

Dans ce tableaux on trouve que la majorité des enquêtés sont aider par leur responsable avec un taux de 83.33%, tandis que 16.66% non pas été aider par leur responsable.

Cela traduit que au sien de CEVITAL les nouveaux salariés sont guidé par leur responsable, qui leur donne toutes les informations concernant ses objectifs ses attente et ses contraintes, et aussi leur démontrent les constitutions de l'équipe ses point fort et ses point faible, en plus ils vérifient que la nouvelle recru possède toutes pratique nécessaire pour occupé convenablement sa tache et de se familiarisé le plus vite possible avec le milieu du travail.

Tout cela aide a facilité l'adaptation et l'intégration des nouveaux recrutés.

Tableau N° 14 : La nature de relation des travailleurs avec leur chef hiérarchique.

Nature des relations Sexe	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
féminine	14	35	03	20	03	60	20	33,33
Masculin	26	65	12	80	02	40	40	66,66
Total	40	66,66	15	25	05	08,33	60	100

Selon les résultats cités dans le tableau ci-dessus, 66,66% des enquêtés jugent que la relation entre les travailleurs avec le chef hiérarchique est bonne, parmi eux on trouve 65% du sexe masculin et 35% du sexe féminin, tandis que d'autres affirment que la relation est moyenne avec un taux 25%, par contre 08,33% disent qu'elle est mauvaise.

Nous déduisons que les supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise CEVITAL ont un style de commandement participatif ou le travail est en commun pour élaborer des solutions et le manage joue un rôle d'arbitre, et aussi un style autoritaire ou il décide de tout et impose une forte pression, et il ne consulte pas les subordonnés. Cela dépend du secteur d'activité et de la tâche exercée.

Tableau N° 15: La nature de relation avec les collègues de travail par rapport au sexe.

Nature des relations Sexe	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminine	15	33,33	05	33,33	00	00	20	33,33
Masculin	30	66,66	10	66,66	00	00	40	66,66
Total	45	75	15	25	00	00	60	100

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que 75% des personnes interrogés affirment que la relation entre les travailleurs au sein de l'entreprise sont bonne, 25% jugent que les relations sont moyenne, et par contre 0% trouve que la relation entre les travailleurs sont mauvaise.

Selon notre échantillon, 66,66% les hommes trouvent que les relations sont bonne et 33,33% des femmes l'affirment aussi, et même données jugent que la relation entre les travailleurs sont moyenne, tandis que 0% des femmes l'affirment aussi.

Nous déduisons donc la plus part de deux sexes « masculin et féminin » trouvent que la relation est bonne et moyenne, ce que explique que les deux sexes sont sociable.

Les relations humaines sont complexées et les personnalités se confrontent au sein de l'entreprise, il faut arriver à des compromis pour assurer une bonne ambiance permettant la continuité du travail.

L'entreprise « CEVITAL », comme toute autre organisations est un environnement sociale regroupant des personnes venant de l'horizon divers, ou

nous avons constaté qu'il ya émergence du désir de se faire des relations, et partager des idées.

Donc les rapports jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe et aussi jouent sur le fonctionnement de l'organisation.

Tableau N°16 : La répartition selon l'intégration socioprofessionnelle par rapport au diplôme obtenu.

Intégration s.p Diplôme obtenu	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Ingénieur	18	40	02	13,33	20	33,33
Licencier	05	11,11	04	26,66	09	15
D.E.U.A	08	17,77	00	00	08	13,33
T.S	13	28,88	00	00	13	21,66
Master	08	17,77	02	13,33	10	16,66
Total	45	75	15	25	60	100

D'après les données statistiques de ce tableau nous constatons une grande majorité de la population étudiée jugent que l'intégration socioprofessionnelle est facile avec un taux de 75% parmi eux 40% ingénieur, 28.88 % des techniciennes supérieurs, et 17.77% des masters et D.E.U.A, et enfin 11.11% de catégorie qui ont des diplôme de licence, par contre 25% qui jugent que l'intégration socioprofessionnelle est difficile.

Cette situation s'explique que la quantité de travail accomplie par un ouvrier n'est pas seulement par la capacité physique mais aussi sa capacité sociale c'est-à-dire intégration socioprofessionnelle, intégration au groupe.

Tableau N° 17: Les risques du travail par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.

Les risques du travail C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	19	54.28	16	64	35	58.33
A.M	19	31.42	5	20	16	26.66
A.E	5	14.28	4	16	09	15
TOTAL	35	58.33	25	41.66	60	100

Les données de ce tableau fait ressortir que 58.33% de nombre de notre échantillon qui disent « oui » il ya des risques au travail, avec un pourcentage de 54.28% des cadres, et 31.42% des A.M, et en dernier lieux A.E avec un taux de 14.28%, par contre ceux qui disent « non » avec un taux de 41.66%.

Cela s'explique par le fait que les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise CEVITAL, sont exposés à des risques au travail.

Tableau N°18 : Les types de motivation par rapport au poste occupé.

type de motivation Poste occupé	Primes		Formation		Autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	20	57,14	10	66,66	05	50	35	58,33
A.M	12	34,28	04	26,66	00	00	16	26,66
A.E	03	08,57	01	06,66	05	50	09	15
Total	35	58,33	15	25	10	16,66	60	100

Selon les résultats cités dans le tableau ci-dessus, nous déduisons que la majorité de la population enquêtée affirme que la motivation est faite par des primes avec un pourcentage de 58,33%, pour les cadres 57,14% affirment que les primes est un facteur de motivation, pour les A.M avec un taux de 34,28%, et pour les A.E avec un taux de 08,57%, par contre 25% qui affirment que la formation est un facteur de motivation, et enfin 16,66% voient que la motivation est faite par autre type de motivation.

Les primes est donc jugée d'une moyenne générale de motivation, car elle permet à l'employé d'apprendre les façons de faire l'organisation et d'acquérir ainsi les compétences pour accomplir un travail spécifique.

Tableau N°19 : La corrélation entre la réalisation d'adaptation des nouveaux recrutés par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.

La réalisation d'adaptation C.S.P	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadres	25	64,10	10	47,61	35	58,33
A.M	10	25,64	06	28,57	16	26,66
A.E	04	10,25	05	23,80	09	15
Total	39	65	21	35	60	100

Comme le montre les résultats de ce tableau, que la majorité des membres de l'échantillon 65% trouve que la réalisation de l'adaptation c'est passer facilement, dont 64,10% des cadres, tandis que 25,64% sont les A.M, et 10,25 sont les A.E. Par contre 35% disent que se sont adapté difficilement dans le milieu de travail.

Nous concluons que CEVITAL suit une bonne stratégie et un travail qui se déroule dans les bonnes conditions, avec l'aide des chefs hiérarchique et des collègues qui leurs permet de s'adapter aux exigences du post, on leurs expliquant le fonctionnement des différents services existants dans l'entreprise pour mieux faciliter leurs intégration dans leurs domaine de travail.

Tableau N°20 : Les attitudes des nouveaux salariés vis-à-vis de leurs capacités par rapport au poste occupé.

Capacité Poste occupé	Inférieur		Adéquate		Supérieur		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	00	00	15	53,57	20	62,5	35	58,33
A.M	00	00	08	28,57	08	25	16	26,66
A.E	00	00	05	17,85	04	12,5	09	15
Total	00	00	28	46,66	32	53,33	60	100

A la lecture de ce tableau, nous avons noté que 53,33% des enquêtés affirment la supériorité de leur capacités par rapport à l'exigence du poste, 53,57% des cadres, et A.M avec un pourcentage de 28,57%, et enfin 17,85% de la catégorie A.E, par contre on trouve 46,66% affirment l'adéquation de leur capacités par rapport au poste, tandis que 00% la trouve inférieur.

Cela explique que l'entreprise CEVITAL recrute des salariés compétant, et ils ont des capacités supérieures que celle exigé par rapport au poste occupé.

Tableau N° 21: La corrélation entre la promotion durant la carrière professionnelle par rapport au poste occupé.

La promotion poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	18	64,28	17	53,12	35	58,33
A.M	03	10,71	13	40,62	16	26,66
A.E	07	25	02	06,25	09	15
Total	28	46,66	32	53,33	60	100

Selon les résultats inscrit dans ce tableau, les enquêtés qui ont bénéficié et qui non pas bénéficié d'une promotion. Nous remarquons qu'il y'a 53,33% de l'échantillon étudié qui n'ont pas bénéficié d'une promotion, les cadres avec un pourcentage de 53,12%, par contre A.M avec un taux de 40,62%, tandis que A.E avec un taux de 06,25%, et contre partie 46,66% qui ont bénéficié d'une promotion.

Cela s'explique par le fait que se sont les anciens qui ont bénéficié des promotions, ces personnes sont les cadres et A.M qui occupons des postes de responsabilités et aussi ils sont compétant et par conséquent ils bénéficient d'une promotion. Par contre, aucune promotion n'a été octroyée pour les A.E.

Donc nous pouvons dire que CEVITAL propose des promotions selon l'ancienneté et compétence.

3-Discussion des résultats partiels de la première hypothèse :

D'après notre étude de terrain menée au sein de l'entreprise CEVITAL et selon les résultats obtenu il s'avère que cette première hypothèse à savoir : « la politique de recrutement dans l'entreprise se fait d'une manière rationnelle » est confirmée.

L'entreprise s'appui sur différents critères, comme le montre le tableau numéro 05 indiquant que la majorité des travailleurs ayant une expérience professionnelle, après être passer par des procédures de recrutement comme le montre le tableau numéro 07, la mise en place de ce dispositif fait découvrir leurs compétences dont fait ressortir le tableau numéro 08, la politique de recrutement vise a choisir des candidats dont leur formation initiale ou leur diplôme sont en adéquation avec les exigences du poste, pour assurer leur adéquation dans le milieu de travail et le développement de leur capacités comme démontre le tableau numéro 09.

Le comportement professionnelle, et l'expérience, constituent des facteurs qui permettent a l'entreprise de reconnaitre ses différentes recrues qu'ils ont un profil académique et qui leur permet d'assurer une adéquation avec les exigences de leur poste de travail.

4-Discussion des résultats partiels de la deuxième hypothèse :

A partir de l'analyse de données collectées nous pouvons conclure que l'hypothèse à savoir : « les conditions de travail pour intégrer les salariés dans le milieu professionnel » est confirmée du moment que l'entreprise CEVITAL utilise des procédures de l'intégration telle que la procédure d'accueil favorable à l'intégration des nouveaux recrutés, ou le responsable veille à les mettre à l'aise sa nouvelle recrue avec un pourcentage de 83,39% qui affirme que les responsables aident leurs nouveaux recrutés.

En outre, les relations de ces nouveaux recrutés avec leurs chefs hiérarchiques et leurs collègues sont bonnes comme le montrent les tableaux numéros 14-15, ce qui leur a permis de se familiariser avec l'environnement de l'organisation facilement.

Ainsi, que les nouveaux recrutés trouvent pas des difficultés pour s'intégrer dans le milieu de travail avec un taux de 90%, contre 75% qui affirment la facilité d'intégration. Cela nous fait révéler la bienveillance de l'entreprise d'impliquer une motivation que démontre le tableau numéro 18.

Tous ces résultats nous confirment que ces nouveaux recrutés n'ont pas eu des problèmes dans l'intégration et cela grâce aux conditions et aux procédures d'intégration que l'entreprise CEVITAL suit.

Face aux défis assignés à la gestion des ressources humaines, toute entreprise quelque que soit sa taille, est amenée à tracer des stratégies propres à elle, pour assurer sa survie et sa compétitivité dans l'économie moderne.

De ce fait, les organisations accordent une importance particulière à la gestion du capital humain, car le succès de toute organisation dans l'avenir consiste en la gestion efficace, efficiente et rationnelle des ressources humaines.

A la lumière des résultats recueillis au cours de notre enquête de terrain, et en tenant compte des données récoltées au niveau de l'entreprise CEVITAL, on peut conclure que la politique de recrutement et l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux recrutés se construit autour des dispositifs.

L'entreprise CEVITAL, a connu un grand développement de la fonction ressources humaines, qui s'est accompagné d'un profond renouvellement de son champ d'action, les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années.

Donc, le choix de son personnel, est basé sur des méthodes et critères objectifs lors de recrutement, tel que le diplôme, l'expérience, les entretiens, et cela dans le but de tirer le maximum de profil à travers les investissements, et d'orienter sa recrue, vers des postes qui sont adéquat avec leur capacités afin de développer un sentiment de satisfaction chez le nouveau salarié.

Comme nous l'avons montré dans notre étude le nouveau recruté, arrive à répondre aux exigences du poste.

Le recrutement s'achève a la dernière étape, qui est l'intégration, d'ou nous constatons que c celle-ci, repose sur la bonne entente entre les collègues, le chef hiérarchique, le principe d'entraide, la communication et l'esprit d'équipe qui règne au sien de l'entreprise.

Conclusion générale

Après le recrutement vient l'intégration, cette dernière se fait d'elle-même, sans méthodes précise, avec d'ailleurs plus ou moins d'efficacité. Mais de plus en plus, nous constatons une réelle organisation des entreprises qui mettent en place des démarches spécifiques pour réussir au mieux l'intégration des nouveaux salariés.

Pour cela l'entreprise CEVITAL fait beaucoup plus d'effort, elle réserve un accueil chaleureux, car il est le premier signe donné au nouveau salarié du lien qui le relie à l'entreprise.

Donc, on peut déduire que le climat social, le travail du groupe et les bonnes relations qui naissent dans les entreprises facilitent et favorisent l'intégration socioprofessionnelle des salariés enquêtés dans leur nouveau milieu du travail.

La liste bibliographique :

A- Les ouvrages de base :

1-BIERTY.F, «La Gestion des Ressources Humaines en pratique, étude des cas et sciences corrigées », éd, Esaka, paris, 2000.

2-CADIN. N, GUERIN .F, PIGEYRE.F, « gestions des ressources humaines », 3^{ème} éd DUNOD, paris, 2007.

3-CADIN Lois et autres, «Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie», 1^{ère} édition, Paris, Dunod, 1997.

4-CASIO.W.F, THACHER.J.W, BLAIS, « Guide de gestion des ressources humaines », Québec, 2010.

5-CITEAU Jean Pierre « Gestion des Ressources Humaines principes généraux et ces pratiques », 3^{ème} éd, Dalloz, Armand colin, paris, 1994.

6-CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, Edition Arnaud colin, Paris, 2002.

7-DAVID R. S, « manpower management», New Delhi, prince, hallo, India-primate limited, 1984-2009.

8-DOLAN. L.S. SABA.JAKSON.E.S, Schuller .S .R, « Gestion des ressources humaines », paris.

9-EDIGHOFFER, J. R, et autres, « économie d'entrepris : savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996.

10-FALCO de, Hélène, « Maitrise ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2002.

11-GAGNON. S, « Guide de gestion des ressources humaines», Édition QUEBEC, Montréal, 2003.

12-GAY Thomas, « l'indispensable de la sociologie », édition studyrama, paris 2000.

13-GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », 7ème éd, édition Dalloz, pris, 1999.

14-GUYOT. J, « Le recrutement méthodique du personnel », entreprise moderne édition, paris, 1983.

15-GUYLAINE et CHRISTIANE .M, « La maitrise de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, édition de book, Belgique, 1999.

16-JARDEL Jean Pierre, « Les rites dans l'entreprise », édition Echos, Organisation, Paris, 2000.

17-JUES Jean Paul, « Gestion des ressources humaines et points-clés » ellipses édition, paris, 2002.

18-LABELLE.M, «Tous les secrets d'un conseil en Recrutement », L'univers du décor enfin dévoilé aux candidats, édition d'Organisation, Paris, 2002.

19-LOUBET DEL BAYOL Jean-Louis, « initiation aux méthodes des sciences sociales », édition l'harmattan, 2002.

20-MARCELIN Jonas, « la gestion des ressources humaines », Avril, 2004.

21-PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2008.

22-PERETTI Jean Marie, «Ressources humaines et gestion du personnel », Edition VUIBERT, Paris, 1994.

23-PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, VUIBERT, paris, 1987-1995.

24-PETIT.F, « bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélections, entretien, évolutions », Éd DEMOS, Paris, 2000.

25-SILEM Ahmed et autres, « Lexique d'économie », 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2004.

26-SILEM Ahmed et autres, « Lexique de gestion », 6^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2003.

27-VATTELLE.E, « mesurer des ressources humaines et gestion de l'entreprise », édition Economico, paris, 1985.

28-WEISS. D, « Les ressources humaines », édition ORGANISATION, Paris, 1999.

B- Les ouvrages de méthodologie :

1-ANGERS Maurice, « initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997.

2-ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Édition CECINC, Québec, 1996.

3-BOUDAN Raymond, « les méthodes en sociologie », édition puff, paris, 1970.

4-GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences humaines », édition Dalloz, paris, 2001.

C- Les dictionnaires :

1-BIALES.C et autres, « Dictionnaire d'économie et des font économique et sociaux contemporaine », édition Foucher, Paris.

2-CAUCHE. P, DUPREZ J-M et autre, «dictionnaire de la gestion », 3^{ème} édition Armand, paris.

3-HENRY de la BOIS Mâché, « Dictionnaire de gestion (vocabulaire, concepts et outils) », édition économique, Paris, janvier 1998.

4-PERETTI Jean Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2001.

5-PERETTI Jean Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 2003.

6-CAUCHE. P, DUPREZ J-M et autre, « dictionnaire de la gestion », 3^{ème} édition Armand, paris.

E--Les sites web :

1-http : //www.sciencehumaines.com/ comment réussir son intégration en entreprise-emploi-Maroc-htm. Consulté le16/02/2014.PDF.

2-Http : //www.ceimi.org,module/download,économique/droit du travail1978. le17/03/2014.PDF

3-Http://www.France5.fr/emploi/travailler/w00211/75, 20/03/2014, PDF.



Filiale _____
Structure: _____

(A remplir par le responsable de la structure concernée)

<input type="checkbox"/> Budgeté	<input type="checkbox"/> Non budgeté
<input type="checkbox"/> CDI	<input type="checkbox"/> CDD, durée prévue : JJ/MM/AA

Affectation

Direction: _____
Département: _____

Caractéristiques

Intitulé du poste* _____
Date d'entrée souhaitée _____

Motif de la demande

- Création Remplacement suite à sortie des effectifs
 Démission Licenciement Depart en retraite Autre (à préciser)

- Remplacement suite à mutation (indiquer le poste et le secteur d'accueil) de la personne mutée) _____
 Remplacement suite à promotion (indiquer le poste et le secteur d'accueil) de la personne mutée) _____

Définition de poste*

Demandeur: _____ Intitulé de poste: _____
 Position n+1 du poste: _____
 Nom et prénom du titulaire du poste n+1: _____
 Finalités du poste: _____
 Missions principales: _____
 Responsabilités manageriales: _____
 Connaissances et compétences: _____
 Aptitudes personnelles: _____
 Expériences et connaissances spécifiques: _____
 Langues: _____

* joindre, obligatoirement, une fiche de poste détaillée à la présente demande.

Approbations & visas

	Date	Signature	Commentaire
Directeur de la Structure Demanderesse (Nom-Prénom)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Chef de Service Recrutement (Nom-Prénom)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Chef Département Développement RH (Nom-Prénom)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Directeur des Ressources Humaines (Nom-Prénom)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Directeur Général (Nom-Prénom)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



CEVITAL SPA
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

AUTORISATION DE CHANGEMENT DE POSTE

DIRECTION : DEPARTEMENT:..... SERVICE:.....

NOM:..... PRENOM:..... DIPLÔME:.....

GRADE:.....

MOTIF:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> CREATION DE POSTE | <input type="checkbox"/> DEPART EN RETRAITE |
| <input type="checkbox"/> DEMISSION | <input type="checkbox"/> LICENCIEMENT |
| <input type="checkbox"/> PROMOTION | |

indiquer le nom de la personne à remplacer :

AUTRE A PRECISER :
.....
.....

DATE D'EFFET:

DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE

FONCTION ACTUELLE : NOUVEAU POSTE.....

APPROBATIONS ET VISAS

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure Nom - Prénom			
Chef Service Recrutement Nom - Prénom			
Chef Departement Developpement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			

.....

.....



RAPPORT D'ENTRETIEN DE SELECTION

N°Réf :	F-RH-066
Date de révision :	28 Juillet 2010
Version :	1

Direction demandeuse : Date

Candidat		Profil à	
Nom et prénom:		Intitulé du poste	
Date de naissance :		Rattaché à	
Situation de famille:		Date début souhaitée	
Adresse :		Grade de poste	
N° de téléphone :		Principaux traits du profil	
Distance Filiale /Domicile:			
Permis de conduire :			
Situation du service national	Dégagé -Sursitaire - Réformé Non Concerné.		

Diplôme obtenu :

Critères d'évaluation	++	+	-	Observations Commentaires
Représentativité				
Expériences Professionnelles				
Maîtrise des langues				
Motivation pour travailler chez Cevital				
Connaissance en Informatique				
Disponibilité				
Mobilité Géographique				
Capacité d'écoute				
Adhésion aux objectifs de la Société et ou du Service				
Comportement face au changement				
Maîtrise de Soi				

Compétences Techniques Métier

- *
- *
- *
- *

Résultat de l'interview

Points forts	Doutes / à explorer

Observation Générale

Excellent profil		Profil à réorienter	
Bon profil		Profil non ciblé	
Nom, prénom, signaleur Intervieweur RH recrutement.		Nom, prénom, signaleur Intervieweur Structure.	

Bejaia le, / /2014



AUTORISATION DE RECRUTEMENT

N° Ref : F-RH-068
Date de Révision : 20 Juillet 2011
Version : 3

Direction :
Service :

Département :

MOTIF ET NATURE DE RECRUTEMENT:

Création Remplacement
Poste budgété OUI NON À préciser le motif :
Type de contrat: CDI
 CDD

Indiquer le motif de CDD	À préciser le motif
<input type="checkbox"/> Recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables	
<input type="checkbox"/> Recruté pour remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel, l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.	
<input type="checkbox"/> Recruté pour effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.	
<input type="checkbox"/> Recruté Lorsqu'un surcroit de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifie.	
<input type="checkbox"/> Recruté Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature, temporaire.	

APPROBATIONS ET VISAS

Directeur de la direction demanderesse
Nom - Prénom

DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE

IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Nom : Prénom :
Date et lieu de naissance : Diplôme :

IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste :
Categorie du poste :
Grade du poste :
Salaire :
Responsable directe :
Exigences du poste :
.....
.....

APPROBATIONS ET VISAS

Chef de service Recrutement

Chef de département développement RH
Nom - Prénom

Directeur des Ressources Humaines
Nom - Prénom

DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE

**CADRE RESERVE A LA LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT**

DIRECTION : DEPARTEMENT: SERVICE:

NOM : PRENOM: DIPLOME:

ANCIENNETE A CEVITAL: FONCTION ACTUELLE: ANCIENNETE DANS LA FONCTION

GRADE : SALAIRE DE BASE:

PRESISER SI LE COLLABORATEUR A DÉJÀ BENEFICIE D'UNE MUTATION AU COURS DE L'ANNEE OUI NON

DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE :

CADRE RESERVE A LA STRUCTURE D'ACCEUIL

NOUVELLE DIRECTION : DEPARTEMENT: SERVICE:

MOTIF DE LA MUTATION: CREATION REMPLACEMENT

Indiquer le nom de la personne à remplacer :

AUTRE A PRECISER:

S'AGIT-IL D'UNE MUTATION AVEC CHANGEMENT DE GRADE: OUI NON

Si oui préciser l'intitulé du nouveau poste : NOUVEAU GRADE :

POSTE EXISTANT DANS LA NOMENCLATURE: OUI NON

CREATION D'UNE FICHE DE POSTE NECESSAIRE: OUI NON

EXIGENCES DU NOUVEAU POSTE :

DATE SOUHAITEE DE LA MUTATION:

APPROBATIONS ET VISAS

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure de rattachement Nom - Prénom :			
Directeur de la Structure d'accueil Nom - Prénom :			

DOCUMENT A TRANSMETTRE A LA DRH AVANT LA MUTATION DU COLLABORATEUR VERS LA STRUCTURE D'ACCEUIL

CADRE RESERVE A LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SALAIRE DE BASE ACTUEL	GRADE ACTUEL	NOUVEAU SALAIRE	PROPOSITION DE GRADE	TAUX D'EVOLUTION	COMMENTAIRE RH

APPROBATIONS ET VISAS

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Chef de Service recrutement Nom - Prénom			
Chef de Département développement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			



CEVITAL SPA
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

AUTORISATION DE CHANGEMENT DE L'APPELLATION DE POSTE

DIRECTION : DEPARTEMENT: SERVICE:

NOM: PRENOM: GRADE

INTITULE ACTUEL DE POSTE:

NOUVEL INTITULE SANS CHANGEMENT DE GRADE:

MOTIF:

.....

.....

DATE D'EFFET:

APPROBATIONS ET VISAS

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure de rattachement Nom - Prénom :			
Chef de Service recrutement Nom - Prénom			
Chef de Département développement RH Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			