

*RÉPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI*

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE



7, Avenue Faidherbe / BP : 21354, Dakar Sénégal

Téléphone : (221) 33 849 69 19 / Fax : (221) 33 821 50 74

Site web: www.supdeco.sn / Email: supdeco@supdeco.sn

Mémoire de Master 2

Gestion des Ressources humaines

**Analyse des pratiques de recrutement des ressources
humaines dans le secteur bancaire : cas de la BICIS**

Présenté par :

Mama SAMATE

Sous la supervision de :

Dr Issa NGOM

Inspecteur Etablissement et Vie scolaire

ANNEE ACADEMIQUE 2016/2017

**MEMOIRE DE FIN DE PREMIER
CYCLE**

**MENTION : GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

**« Analyse des pratiques de
recrutement des ressources
humaines dans le secteur bancaire :
cas de la BICIS »**

Dédicace

Je dédie ce mémoire à : Mon père: M. Nfamara SAMATE, à ma mère : Mme Mariama SOKHNA, à mon mari : M. Alassane DRAME et ma grand-mère : Mama Sagna

Remerciements

Je remercie tout d'abord le tout puissant, qui m'as permis de finir ce travail dans la santé, la détermination nécessaire.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mention spéciale à mon cher et tendre mari Mr DRAME de par son soutien, amour et encouragement dans tout ce que j'entreprends.

Un grand merci à cette dame de valeur et de bonne foi, je veux nommer ma grand-mère MAMA SAGNA qui m'a assisté dans les moments les plus difficiles et toujours servi d'exemple.

Mes frères et sœurs, cousins et cousines, neveux et nièces qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Toute l'équipe pédagogique de mon école, et l'ensemble du personnel et l'intervenant professionnel responsable de la formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je ne saurai terminer sans pour autant remercier Mlle Yaye Coumba DIOP, une amie qui a été un grand soutien.

Et à toutes les personnes qui me sont chères et qui ont contribué de près à la réalisation de ce mémoire.

Sigles et abréviations

B.I.C.I.S : Banque Internationale pour le commerce et l'industrie du Sénégal

B.I.C.I.C.I : banque internationale pour le commerce et l'industrie de côte d'ivoire

GRH : gestion des ressources humaines

RH : ressources humaines

CV : curriculum vitae

LM : lettre de motivation

BNP : banque de Paris

BNP DCPI : banque de paris ; département clientèle des particuliers et des institutions

CA : conseil d'administration

DCE : département client des entreprises

DCPI : département clientèle des particuliers et des institutions

DG : direction générale

DOSC : direction des opérations et des services à la clientèle

DAG : direction de l'administration général

Liste des Tableaux

Tableau 1: Répartition du capital de la BICIS.....	34
Tableau 2: Technique de sélection	53
Tableau 3: Nombres de recrues	67

Liste des Figures

Figure 1: Organigramme général de la BICIS	36
Figure 2: Organigramme du conseil d'administration de la BICIS	37
Figure 3: Organigramme du comité stratégique de la BICIS	38
Figure 4: Etape du processus de recrutement à la BICIS	48
Figure 5: Les tâches et la responsabilité avant le recrutement	66
Figure 6: Les types de contrat.....	68

SOMMAIRE

Dédicace	3
Remerciements	4
Sigles et abréviations	5
Liste des Tableaux	6
Liste des Figures	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	13
CHAPITRE I : Elaboration et spécification de la problématique	14
CHAPITRE II : Approche méthodologique de la recherche	26
CHAPITRE III : Difficultés et limites de la recherche.....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	30
Section 1 : présentation de la BICIS et son environnement.....	30
Section 2 : Système d’organisation et de fonctionnement de la BICIS	39
Section 3 : Domaines d’activités et relations extérieurs.....	41
Section 4 : L’apport du sujet à l’organisation et au fonctionnement	43
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	45
Chapitre 1 : PRESENTATION et ANALYSE DES DONNEES	46
Chapitre 2 : ANALYSE DES DONNEES	64
Conclusion	72
Bibliographie	74
WEBOGRAPHIE.....	74

INTRODUCTION

La gestion des Ressources Humaines est un ensemble de pratiques de management ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.

C'est une discipline récente qui a connu une certaine évolution dans le temps. En effet, les méthodes de gestion et de coaching vont se développer à travers trois étapes :

Dès la première industrialisation, la nécessité de discipliner une main d'œuvre essentiellement d'origine rurale, a abouti à l'application de méthodes de gestion des hommes et de leur travail. De la fin du XIX^{ème} siècle au début des « années 80 », ces pratiques se sont développées et institutionnalisées à travers la création d'une fonction Personnel dans les grandes entreprises. Mais la gestion du personnel élaborée à l'époque ne survit pas aux bouleversements économiques et sociaux apparus à partir des « années 70 ». L'ouverture internationale, la saturation des marchés, la modification de la demande, sont autant d'événements qui mettent à jour la nécessité d'inventer un nouveau mode de gestion des hommes et de leur travail. Dès lors, il était devenu nécessaire de repenser la conception de l'homme et de son travail au sein des organisations. C'est cette évolution dictée par les conditions économiques et sociales qui a rendu possible le passage de l'administration du personnel à la Gestion des Ressources Humaines.

L'administration du personnel portait sur l'application stricte du code du travail, des dispositions légales réglementaires et conventionnelles, l'application des dispositions juridiques du contrat etc.

La phase gestion du personnel qui a coïncidé avec l'avènement des gestionnaires qui, sur instruction du sommet stratégique vont avoir le pouvoir de recruter et de gérer le personnel. Ils vont ainsi s'intéresser au salaire, au congé, à certaines questions sociales (IPRES, CSS, IPM etc....)

La phase de développement et de management, à partir des « années 80 », verra la naissance de Directions des ressources humaines au sein de nombreuses entreprises.

Mais la « Gestion des Ressources Humaines » est une expression dont la définition suscite des controverses en raison de sa transversalité. Cependant, la majeure partie de spécialistes la définit comme : « un ensemble d'activités qu'une organisation mène pour avoir les hommes dont elle a besoin en qualité et en quantité afin d'atteindre ses objectifs ».

Filiale du Groupe BNP Paribas, est une société anonyme ayant son siège social à Dakar, Place de l'Indépendance, au cœur du quartier des affaires de la capitale sénégalaise.

Au 31 décembre 2014, la BICIS compte 443 collaborateurs permanents (CDD et CDI) repartis sur l'ensemble de son réseau.

Portée par les valeurs du Groupe BNP Paribas, la BICIS poursuit son action, afin de rester parmi les banques de référence au Sénégal. Banque de renommée, grâce à la qualité de ses services et prestations, au professionnalisme de ses équipes et à son rôle majeur et déterminant pour le développement, elle est la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique Sub-saharienne francophone à obtenir une certification ISO.

La BICIS est certifiée ISO 9001-2008 (version 2008 de l'ISO 9001) pour les activités suivantes : Crédits Documentaires Import et Export, Remises Documentaires Import et Export, Ordres de Paiement Reçus et Ordres de Transfert Emis.

La diversité de ses produits et services lui assure un statut d'acteur prédominant pour la croissance économique du pays.

Animée d'une dynamique de croissance dans la rentabilité, la BICIS renforce aujourd'hui son réseau commercial, avec 32 agences et 1 centre d'affaire, et s'installe au cœur même des principaux centres économiques du pays.

De ce fait, la Direction des Ressources Humaines se présente comme un partenaire d'affaires de la Direction Générale, elle est devenue une force de conceptualisation et de proposition pour une gestion scientifique et rationnelle et un agent du changement organisationnel de l'entreprise pour asseoir les bases de la rentabilité et de la compétitivité.

En outre, la direction des ressources humaines doit dans sa politique prendre en charge le recrutement, la gestion des carrières, l'évaluation des performances, la formation ou le renforcement des capacités, la concertation sociale et la gestion des conflits, la communication et la motivation du personnel etc.

C'est dans cette perspective que la GRH est ici appréhendée comme un système constitué d'activités interdépendantes, parmi lesquelles le recrutement occupe une place de choix, puisque c'est elle qui permet à l'organisation « de disposer à temps, en quantité et en qualité suffisantes, les personnes compétentes et motivées dont elle a besoin ». En effet, le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

Les étapes essentielles en sont l'identification d'un poste à pourvoir et la détermination des critères auxquels le postulant devrait répondre, la sélection de la méthode de recrutement, le rassemblement d'un groupe de candidats et enfin la sélection des candidats appropriés.

Ainsi, une entreprise par définition a besoin de la main d'œuvre pour assurer sa fonction principale de production des biens et services et pour atteindre l'ensemble des objectifs qu'elle s'est fixée.

La nécessité de mettre à la disposition de l'entreprise des compétences requises a amené les professionnels des organisations à faire du recrutement la voie royale pour disposer de la main d'œuvre.

Sans doute la décision de recruter est d'une importance capitale, et nécessite de la rigueur dans sa conception et sa conduite, car les erreurs peuvent être coûteuses à l'entreprise.

Quelles sont les différentes étapes de la sélection des candidats dans le processus de recrutement à la BICIS ?

Quelles sont les étapes préalables à la procédure d'embauche ?

Nous avons donc, dans le cadre de ce mémoire, opté pour une démarche simple et facile à comprendre.

La première partie sera consacrée au cadre théorique et méthodologique, où nous évoquerons la problématique, les objectifs généraux, les hypothèses de travail, l'intérêt du sujet et la revue de la littérature.

Cette partie portera sur l'identification du cadre de l'étude, la délimitation du champ de l'étude, les techniques d'investigation adoptées et les difficultés rencontrées.

La deuxième partie sera consacrée à la sélection des candidats dans le processus de recrutement, de l'entretien d'embauche et de la décision d'embauche.

La troisième partie sera centrée sur la présentation de la BICIS dans le but de mettre en relief les objectifs stratégiques susceptibles d'influencer les pratiques en matière de recrutement.

Elle portera sur un diagnostic des méthodes de recrutement telles qu'elles sont pratiquées dans cette structure, en comparaison avec la méthode classique préconisée par les spécialistes dans les manuels de GRH.

Les observations faites devraient nous permettre de situer la démarche pratiquée par la BICIS en matière de recrutement par rapport à la norme prescrite, et de formuler éventuellement des recommandations devant contribuer à l'amélioration de cette activité fondamentale en Gestion des Ressources Humaines.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE



CHAPITRE I : Elaboration et spécification de la problématique

Section 1 : Problématique

Beaucoup de chercheurs et de spécialistes en Gestion des Ressources Humaines ont tenté de donner une définition du recrutement. C'est ainsi que Jean AUBRET le considère comme un processus c'est-à-dire « un ensemble d'événements au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé, impliquant une dynamique et une transformation et se renouvelant dans le temps ». Partant de cette définition, nous pouvons considérer le recrutement comme étant l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat ayant un profil correspondant aux besoins d'une organisation ou d'une entreprise à un moment donné. L'homogénéité et la cohérence interne entre les actions fait penser à un système, c'est-à-dire à un ensemble de parties interdépendantes.

Il s'agit de l'ensemble des opérations de prévisions, de prospection, de sélection ou d'actes utilisés par l'entreprise pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper le poste vacant ou susceptible de l'être.

Cependant, le recrutement ne constitue pas une activité isolée, indépendante de l'ensemble des autres activités de gestions d'une organisation. Elle est une partie intégrante du système de management adopté par les responsables de l'entreprise en un moment donné de son évolution, en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée et des stratégies mises en œuvre pour les atteindre. De ce point de vue, toute pratique de recrutement doit obéir à une certaine logique pour être en adéquation parfaite avec la stratégie globale de l'organisation concernée. Ainsi, la « Fonction » recrutement est dépendante de l'ensemble de la « Fonction-GRH » à laquelle elle doit participer à sa mise en œuvre. Dans les 90, l'environnement économique mondial a connu de changements importants dans le système bancaire. Les conditions d'exercice de

l'activité bancaire ont connu des modifications avec notamment la mondialisation des finances marquée par la dérèglementation, le décloisonnement, et la désintermédiation.

Désormais tous les domaines d'activités au niveau de la banque font l'objet de concurrence rude. Et, le Directeur Général de la BICIS dans son rapport annuel en 2006 l'a bien souligné en ces termes « le marché bancaire sénégalais est et en effet de plus en plus concurrentiel et exigeant, obligeant tous ses intervenants à une remise en cause permanente pour fortifier leurs positions. L'année 2006, a ainsi enregistré l'arrivée de deux nouveaux établissements, portant à 17 le nombre des banques en activité (...)

Notre établissement a pu, dans ce contexte passagèrement difficile, tirer son épingle du jeu, poursuit-il. Le produit Net Bancaire de la BICIS reste stable en se situant en 2006, à 22.9 milliards de FCFA contre 23.1 milliards un an plus tôt. Les concours de la BICIS se sont accrus en 12,6%, à 146,2 milliards de FCFA cette performance tenue de l'activité en termes de emploi a été d'avantage obtenue grâce aux crédits aux particuliers. Les secteurs des crédits à la consommation et des crédits immobiliers ont tous enregistré un regain de dynamisme. Quant aux crédits aux entreprises, ils constituent leur progression sensible pour la deuxième consécutive.

Tous ses indicateurs témoignent, s'il en était besoin, de la bonne santé des fondamentaux de notre banque, déterminé à relever les défis que lui pose un environnement en perpétuel mutation ».

Dans un souci de relever ses défis notamment la mise en œuvre des stratégies de conquête marchés ou de devenir leader dans un secteur donné et face aussi à la recrudescence des nouveaux concurrents, la refonte des processus d'élaboration des opérations est un élément indispensable à l'optimisation du pilotage de la performance bancaire.

Des outils de pilotage adaptés à ce contexte sont nécessaires à la prise de décision, pour permettre le suivi des réalisations et la validation continue de la cohérence de la stratégie de l'entreprise. Parmi ces outils, le budget, à travers son processus et son contrôle, est primordial pour le pilotage de l'entreprise et à l'optimisation de la performance.

En outre, le marché du recrutement est plus ouvert qu'auparavant du fait de la démocratisation de la formation professionnelle, de la tertiairisation de l'économie et la diversification des profils recherchés par les entreprises. De plus, les candidats sont devenus plus exigeants et les entreprises doivent faire des efforts pour les attirer et surtout les retenir.

Aussi, le marché du travail se caractérise par une grande diversité quant à la qualité de la main d'œuvre, associée à une demande de travail supérieure à l'offre.

Dans un tel contexte, le recruteur doit prendre les dispositions adéquates pour doter sa structure des ressources humaines et matérielles nécessaires afin d'effectuer les choix les plus pertinentes et les plus adaptés au contexte de l'organisation.

Ainsi, partant de ces analyses, notre problématique de recherche s'articulera autour des questions suivantes :

Les méthodes de recrutement en vigueur à la BICIS sont-elles en adéquation avec la stratégie globale de management de la banque ?

Section 2 : Revue critique de la littérature

Le recrutement étant une dimension essentielle de la GRH, beaucoup d'auteurs se sont intéressés à cette activité.

Selon **Bernard Martory** et **Daniel Crozet**, dans « *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performance* », le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe, en conséquence, toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Aussi, le recrutement y est décrit comme « un compromis entre le souhaitable et le possible », la découverte du candidat idéal étant rarement une réalité.

Ouvrage n° 1 : Armand Dayan est professeur à l'ESCP-EAP et consultant. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont les *Que sais-je ? Sur La publicité* (n°274), *Le marketing* (n°1672), *Le marketing international* (n°2494 DAYAN Armand et « al », Manuel De Gestion volume 2, Ellipses Edition Marketing ; paru le 27/12/2004 ; 975 pages. Consulté le 21 juin 2015.

- Cet ouvrage est un manuel de gestion très intéressant pédagogique, explicatif et très volumineux. Il réunit en un seul ouvrage les huit disciplines de la gestion : Management, Organisation et Stratégie, Marketing, Comptabilité et contrôle de gestion, Finance d'entreprise, Gestion des ressources humaines, gestion de la production, système d'information, et Technique quantitatives de gestion. Le volume 2 de ce manuel est composé de 4 livres dont la gestion des ressources humaines. Dans ce livre nous retrouvons les thèmes les plus classiques qui constituent le socle de connaissances nécessaires pour comprendre la fonction Ressources Humaines. Les auteurs ont très clairement détaillé les différents modules de la Gestion des ressources humaines. Ils décrivent bien toutes les étapes du recrutement jusqu'à la formation, même les conditions de travail et prennent en compte l'ensemble du déroulement de l'action de recruter. C'est l'œuvre collective de huit équipes de professeurs et d'experts des divers horizons de la Francophonie : Belgique, Suisse Romande, Québec, Roumanie, Afrique du Nord, Afrique Noire, Asie du Sud-Est, Madagascar...

C'est un livre très riche en tableaux, exemples, et analyse, c'est aussi un continuum, dont les différentes parties renvoient les unes aux autres.

Ouvrage n°2 : Dimitri WEISS et « al », Les Ressources Humaines, Edition d'organisation, 1999, 795 pages. Consulté le 9 juin 2015.

Ce volume est un ouvrage collectif regroupant 18 auteurs différents et complémentaires sous l'habile direction du professeur Dimitri Weiss et qui une vision éclairée de la Gestion des Ressources Humaines. Il se divise en quatre parties et regroupe 17 chapitres. C'est un ouvrage colossal en gestion des ressources humaines. Réalisé par 15 professionnels de la gestion des Ressources Humaines travaillant en équipe et tirant parti de leur complémentarité. Intègre les évolutions récentes, y compris les interfaces entre la GRH et les domaines connexes de la gestion et des sciences humaines. L'enjeu de ce livre est de préciser le contenu et la position actuelle de la gestion des ressources humaines, les interfaces avec les autres domaines de la gestion et les changements qui conduisent son devenir. Son objectif est de préciser le contenu et la position actuelle de la gestion des ressources humaines, les interrelations avec les autres domaines de la gestion et les changements qui orientent son devenir. Dans cette recherche la partie du livre qui nous a le plus intéressés, c'est le chapitre 2. Dans ce chapitre Gérard Ma Thevet et Hervé de Saint-Germain définissent les bases de la gestion des ressources humaines : recruter, sélectionner, évaluer, orienter.

Cet ouvrage est destiné :

- Aux professionnels désirant actualiser et approfondir leurs connaissances en management des ressources humaines et les domaines connexes de la gestion
- Aux étudiants et aux enseignants spécialisés en ressources humaines (gestion, sciences humaines), qui veulent disposer en un volume unique d'une vaste couverture du domaine.

Ouvrage n°3 : Hélène De FALCO, *Maîtriser ses Recrutements*, 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 1999, 170 pages.

Cet ouvrage est « guide méthodologique » qui répond avec précision à question à savoir : Comment réaliser un recrutement avec professionnalisme. Cet ouvrage est le guide pratique qui va vous accompagner tout au long du processus de recrutement. Il propose une méthode simple, efficace et utilisable quel que soit le poste à pourvoir. Elle

vous permettra d'accroître la fiabilité de vos choix et d'optimiser les moyens mis en œuvre, notamment le temps consacré à ce recrutement. En sept étapes clés, vous trouverez les principes de base, les méthodes et les outils à employer pour trouver le candidat idéal.

Exemples concrets suivis tout le long de l'ouvrage ; grilles de présélection ; guides d'entretien ; liste des questions à poser et à se poser ; exercices-tests ; pistes pour gérer des situations particulières ; pilotage de la période d'essai dont l'importance est souvent négligée : réactualisé, complet, pratique, immédiatement opérationnel, ce livre vous fera acquérir le professionnalisme nécessaire pour réussir vos recrutements.

Sommaire

1. Le processus de recrutement.
2. La définition du besoin.
3. La recherche des candidats.
4. La présélection sur dossiers de candidature.
5. L'entretien.
6. Choisir le candidat.

Il propose des méthodes simple, efficace, et utilisable quel que soit le poste à pourvoir. En sept étape clés, l'auteur décrit les principes de base, les méthodes, et les outils à employer pour trouver le candidat idéal. Personnellement je trouve ce livre est assez bien détaillé, précis, avec beaucoup d'illustration, et de tableaux.

Ouvrage n°4 : Ce guide est le seul ouvrage indépendant et critique sur les professionnels du recrutement. Il est réalisé par deux journalistes, qui ont enquêté sur toutes tes sociétés présentées.

- **Gwenole Guiomard**, licencié en histoire, DEA de sciences politiques, est journaliste spécialisé dans les ressources humaines et le recrutement. Il est notamment rédacteur en chef du site Emploi pro, le site emploi du groupe *Usine Nouvelle*.

- **Pascale Kroll**, est journaliste, spécialisée dans les questions de l'emploi et de la formation. Elle travaille sur les secteurs qui recrutent, la discrimination à l'embauche et les cabinets de recrutement.

Il s'adresse à deux publics : aux entreprises désireuses de recruter un collaborateur et aux cadres cherchant un emploi ou à en changer. Leur démarche soulève de nombreuses interrogations.

Les premières se demanderont : faut-il passer par un cabinet de recrutement? Ou un chasseur de têtes ? Que valent-ils ? Qui choisir ? Combien cela coûte ? Et l'Apec ? Pourquoi ne pas essayer les services d'un spécialiste de l'intérim ? Que valent les réseaux sociaux ? Les sites Internet ?

Les seconds: quels sont les cabinets spécialisés dans mon domaine ? Puis-je utiliser les réseaux sociaux, les associations d'anciens des grandes écoles ? Quels profils les cabinets de recrutement recherchent-ils ? Qui contacter ? Combien cela peut-il me coûter ?

Ce guide s'efforce de répondre à toutes ces questions. Il répertorie tous les cabinets de recrutement et chasseurs de têtes présents sur le marché français et analyse en détail les 90 premiers. Ils réalisent ensemble plus de 70% des missions de la profession.

Cette neuvième édition, entièrement réécrite et mise à jour, dresse un état des lieux précis de ce secteur et analyse les différentes recompositions et adaptations que les crises puis le redémarrage économique ont provoquées.

Ce guide est le seul ouvrage indépendant et critique sur les professionnels du recrutement. Il est réalisé par deux journalistes, qui ont enquêté sur toutes les sociétés présentées.

Section 3 : Cadre conceptuel

A ce niveau, nous allons essayer d'expliciter les termes clés de ce mémoire et montrer sur quelle base est structuré le recrutement.

A partir de l'analyse on décompose le problème posé pour en déceler les éléments constitutifs, en vue du traitement des données et de la classification des méthodes pour trouver des solutions.

Il est d'une importance capitale de clarifier certains concepts afin de les rendre accessibles à tous, c'est ainsi que les termes suivants ont été définis :

Analyse : Étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer : faire l'analyse de la situation.

Pratique de recrutement : sont constituées d'un ensemble d'outils opérationnels (technologies, logiciels, tests...) et de règles de conduite qui désignent un ensemble d'usages, de comportements et de normes issus d'un système de valeur propre au recruteur.

Recrutement : C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

Ressources Humaines : Ensemble des personnes qui travaillent pour une entreprise, une administration ou une organisation.

Secteur bancaire : Le secteur bancaire n'est pas un secteur économique comme un autre : par son activité de création monétaire, par le crédit, il assure la fonction essentielle de financement de l'ensemble des activités économiques (publiques et privées). Pour autant, les banques constituent un « secteur d'activité » à part entière.

Fiche de poste¹: est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des

¹ <http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/4646/la-fiche-de-poste.html>

missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste.

Stratégie : art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite. Dans l'organisation : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

Activité : C'est un ensemble de tâches identifiées à travers des verbes d'action permettant de définir le niveau de compétences requis pour l'exercer.

Poste : Ensemble des missions principales et secondaires qui sont affectées à un métier dans l'entreprise. Cette définition du poste permet de définir le profil requis tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

Profil du poste : Le profil de poste est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Il résulte de l'analyse des services Ressources Humaines des compétences nécessaires pour le poste.

Présélection : C'est une action qui consiste à définir d'abord des critères de choix, des méthodes adéquates, scientifiques pour effectuer un tri et choisir dans ce lot des candidats qui présenteront les profils les plus importants par rapport au poste. C'est une étape qui prépare à la sélection.

Entretien : C'est une méthode qui consiste à déceler le caractère du candidat qui fait face à un recruteur.

Embauche : Phase finale d'une opération de recrutement après offre d'emploi et sélection, on transforme un candidat en salarié en lui faisant signer un contrat de travail.

Intégration : C'est l'étape ultime du recrutement, elle détermine si le recrutement est réalisé ou non.

Niveaux : ils expriment les étapes de progression dans la maîtrise du métier. Il y a souvent trois niveaux : débutant, confirmé, expérimenté.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement>

¹<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/ensemble/>

¹<https://www.qapa.fr/metiers/conseiller-commercial-conseillere-commerciale-aupres-des-particuliers/1074>

Section 4 : Objectifs de recherche

Sous-section 4.1 : Objectif général

L'objectif global de notre travail est d'analyser les mécanismes de sélection des candidats et de déterminer la place du recrutement dans le système de management des ressources humaines de la BICIS.

Sous-section 4.2 : Objectifs spécifiques

Objectif spécifique 1

- Décrire les étapes et les outils du recrutement employés par la BICIS en matière de recrutement.

Objectif spécifique 2

- Analyser les normes prescrites en matière de recrutement à la BICIS

Objectif spécifique 3

- Analyser les méthodes de recrutement en pratique à la BICIS.

Section 5 : Hypothèses de recherche

Dans le cadre de ce travail, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

- La politique de recrutement a une influence sur la performance des salariés et sur la productivité de l'entreprise.

Hypothèse 2

- Il existe un écart entre les normes prescrites en matière de recrutement et les pratiques observées à la BICIS en particulier.

Hypothèse 3

- Le recrutement par cooptation est une méthode avantageuse pour toute entreprise.

CHAPITRE II : Approche méthodologique de la recherche

Section 1 : Cadre de l'étude

L'étude que nous nous proposons de réaliser porte sur l'analyse des pratiques de recrutement à la BICIS. Pour être « la banque d'un monde qui change », BNP Paribas a adopté une charte de déontologie qui regroupe les principes éthiques appliqués à chaque étape du processus de sélection.

Au travers de cette charte, BNP Paribas s'engage à garantir l'objectivité de l'évaluation, la transparence et le respect dans le processus de recrutement :

Toute décision de recrutement est fondée sur l'évaluation des compétences des candidats.

En réalité, les méthodes de recrutement varient considérablement, chaque entreprise a la liberté de choisir les stratégies de recrutement les plus adaptés à son contexte, les plus impliqués pour atteindre ses objectifs.

Cette étude est très importante pour tout acteur de ressources humaines dans la mesure où elle lui permet d'appréhender la diversité des pratiques en matière de recrutement et de réfléchir sur les possibilités d'amélioration des pratiques dans le secteur public en général.

Section 2 : Délimitation du champ de l'étude

Notre travail est encore accès sur le recrutement plus particulièrement sur la pratique de recrutement en entreprise : cas de la BICIS.

La gestion des ressources humaines est une discipline riche et variée dont nous n'avons pas la prétention de présenter toute la palette des activités qu'elle couvre dans un mémoire de fin d'études.

Nous nous intéressons à la pratique de recrutement à la BICIS ou nous avons effectué un stage.

Nous entendons ainsi, mettre à la disposition du management un outil de gestion lequel servira de référentiel en matière de décision concernant le recrutement du personnel.

Section 3 : Technique de recherche utilisée et les outils de collecte de données.

Les techniques et outils de collecte de données utilisée dans cette étude varie. Les données ont été collectées au moyen d'entretien avec la direction des ressources humaines de la BICIS, qui n'a pas abouti à grand-chose car jugeant toujours confidentiels pratiquement toutes les questions posées, et aussi la recherche bibliographique a été d'une importance capitale.

Nous avons eu recours aussi à des outils d'analyse comme Microsoft Excel, Google Drive, le magnétophone, des vidéos, la webographie, les bases de données.

Sous-section 3.1 : Les techniques de recherche

Nous avons ciblé aussi la bibliothèque numérique : www.internationalscholarvox.com qui nous permettra d'obtenir de nombreux avis d'auteurs sur la gestion des ressources humaines et enfin le moteur de recherche Google avec les différents mots-clés.

La recherche Bibliographique était très intéressante et très instructive, non seulement nous avons pu comprendre le sujet de fond en comble afin de pouvoir dégager une problématique, aussi la dimension incontestable la gestion ressource humaine et également la place qu'occupe le recrutement dans une organisation.

Sous-section 3.2: Les outils de collecte de données

- Google Drive : nous a permis de pouvoir administrer des enquêtes au personnel de l'entreprise et de pouvoir télécharger les réponses sous format Excel. C'est un outil très performant et facile d'utilisation.
- Recherche bibliographique, des mémoires et ouvrages qui ont un rapport direct avec notre thème ont été également consultés pour mieux faire notre travail.
- J'ai consulté le mémoire sur « l'analyse du processus de recrutement dans le centre d'appels : cas de way2call »
- La Webographie : on a consulté plusieurs sites internet, dans le but de pouvoir approfondir nos recherches. Des mémoires en lignes, des livres, des revues, des articles... qui ont un lien direct avec notre sujet.

CHAPITRE III : Difficultés et limites de la recherche

La réalisation de ce mémoire n'a pas été facile, car on a été confronté à des difficultés.

- L'accès aux informations en rapport avec le recrutement était très difficile. Je n'ai pas effectué mon stage à la direction des ressources humaines mais plutôt dans l'une des agences bancaires de la BICIS au niveau du casino SAHM.
- Nous avons des difficultés à gérer le temps car on était obligé d'allier nos cours à la collecte de données dans les entreprises.
- De plus les responsables de service étant trop pris dans le travail, ils sont tellement débordés, qu'au point qu'il était impossible d'avoir un contact avec eux.
- Nous notons aussi une certaine réticence de la part du personnel à répondre à nos questionnements car certaines données ne pouvaient pas être communiquées pour des raisons de confidentialité.

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL



Section 1 : présentation de la BICIS et son environnement

La banque internationale pour le commerce et l'industrie du Sénégal (BICIS) constitue le cadre dans lequel nous avons rédigé ce présent mémoire. Il serait intéressant que nous prenions connaissance de ce grand établissement bancaire.

Nous présenterons alors dans ce chapitre la BICIS, d'une part à travers son organisation et d'autre part à travers son domaine d'activité.

Sous-section 1.1: Historique et cadre juridique de la BICIS

Dans cette section, nous parlerons de l'historique, du cadre juridique et contextuel de la BICIS.

Sous-section 1.1.1 : Historique

La banque internationale pour le commerce et l'industrie du Sénégal (BICIS), est une filiale du groupe BNP PARRIBAS. De ses origines à nos jours elle a connu une évolution fulgurante.

1962 : création de la BICIS société anonyme de droit sénégalais au capital de 500 millions de FCFA. Elle prend le relais de la banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939 à travers sa succursale de Dakar et ses agences de THIES et SAINT LOUIS ;

1968 : installation de la BICIS en Gambie

1971 : augmentation de capital de FCFA 500 à 625 millions par incorporation de réserve le 01 septembre 1971 ;

1972 : augmentation de capital de FCFA à 625 à 675 millions de réserves

1975 : entré de l'Etat sénégalais dans le capital de la BICIS à travers une augmentation de capital de 675 à 1.200 millions.

1980 : augmentation de capital de FCFA 1,2 milliards à 2 milliards par incorporation de réserves le 01 septembre 1980 ;

1980 : augmentation du capital de 2,5 milliards à 3,5 milliards par incorporation de réserves, lancement du Télé services

1990 : lancement de la première carte de paiement au Sénégal, du système de cartes de la BICIS ;

1991 : privatisation partiel, l'Etat ramène sa participation de 42% à 25%

1997 : cession du réseau de Gambie. Offre publique de vente (OPV) SONATEL 'actuel Orange' : la BICIS chef de fil de l'opération ;

1998 : acceptation des cartes visas au guichet automatique (GAB), création du premier site web bancaire au Sénégal. Inauguration du premier espace libre bancaire du Sénégal accueillant un automate de change, un GAB et un service permanent de dépôt de fonds ;

1999 : augmentation de FCFA 3,5 à 5 milliards par incorporation de réserves. Lancement de l'Epargne- Toit, le plan de logement de la BICIS. Inauguration du Point Argent sis à la station de services Mobil Relais Route Ouakam.

2000 : ouverture des agences d'Ourossogui et prestige. Inauguration du Point Argent sis à la station mobile Yoff Diamalaye, route de l'aéroport. Ouverture d'un GAB à Darou. Lancement des crédits Primo et Optimo : masse bilancielle 173,1 milliards de FCFA.

2001 : inauguration de l'agence de prestige. Lancement des cartes vis BICIS et de l'activité Western Union. Ouverture de l'agence de Sor (Saint Louis) et d'un GAB à BICIS zone industrielle.

2002 : installation d'un GAB à l'Hôtel le méridien président, à BICIS Rufisque et à BICIS Louga. Lancement de l'activité Trade Center et de BICISNET, le suivie des comptes sur internet ouverture d'un GAB à l'Hôtel Méridien Président.

2003 : Lancement du Plan Epargne Etude BICIS

Certifiée ISO 9001 2000 pour les activités crédits documentaires et encaissements documentaires, la BICIS devient la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique noire Francophone à obtenir une certification ISO.

2004 : lancement de Festival l'Offre packagée de la BICIS. Lancement de la carte Visa Classic, Assuria, l'assurance moyenne de paiement. Acceptation des cartes MasterCard au GAB et TPE BICIS.

2005 : ouverture des agences de Stèle Mermoz et Parcelles Assainies. Certifications 9001 et 2000, pour les activités ordres de paiement reçus et ordres de paiement émis changement d'identité visuelle de la BICIS, (nouveau logo nouvelles chartes graphiques).

2006 : lancement du plan de continuation des activités PCA. La création d'une direction des études et de développement commercial. La réalisation du premier bilan d'image. L'achèvement de la réalisation de l'immeuble du siège social. Ainsi conçu ce qu'on peut appeler les repères de la banque Islamique du Commerce et l'Industrie du Sénégal.

2007 : Ouverture des agences BICIS Bourguiba et BICIS Malick SY.

Lancement de Projétis (Plan Epargne Crédit destiné aux Particuliers ayant le Projet de devenir « Professionnel »).

Délocalisation de l'agence de Sahm (Route de Ouakam).

Début des chantiers de rénovation d'agences, avec la mise en œuvre d'un nouveau type de merchandising.

2008 : Le point dédié Western-Union Grand Mbour est érigé en Point Banque, toujours rattaché à l'agence de Mbour.

Lancement du produit Pack Auto BICIS-AXA.

Ouverture des agences de Kaolack et VDN.

2009 : Ouverture des agences de Thiaroye et Point E.

Augmentation du Capital Social de la BICIS de 5 milliards à 10 milliards de FCFA, par incorporation de réserves.

2010 : Ouverture des agences de Touba et Ouagou Niayes.

Lancement du Produit Téral Pack1 (Offre Low Cost pour les Particuliers).

Changement de désignation du Plan Fagaru, dorénavant appelé Plan Retraite et Prévoyance (PRP).

2011 : Ouverture des agences de Touba-Route de Darou Mousty, Diourbel, Golf, Guédiawaye Corniche, Guédiawaye Ndiarème, Guédiawaye Notaire et Parcelles Assainies Unité 3.

Lancement du Produit Téral Pack 2 (Offre Low Cost pour les Particuliers).

Sous-section 1.1.2 : Cadre juridique

La BICIS est une filiale du groupe BNP PARRIBAS, de droit privé, société anonyme, la BICIS a son siège social qui se situe à Dakar, à l'avenue Léopold Sédar Senghor en plein cœur de la commune de plateau.

Au capital de 500 millions en 1962, la BICIS connaît aujourd'hui une augmentation de 5 milliards de FCFA réparties comme suite.

Tableau 1: Répartition du capital de la BICIS

Actionnaires	Parts
BNP PARRIBAS, SIFOM et SIFIDA	54,11%
ETAT DU SENEGAL	24,90%
DIVERS PORTEURS PRIVES, PRIVES DU SENEGAL, AXA, AGS	20,27%
PERSONNEL BICIS	0,72%

Source (Rapport annuelle : BICIS 2006, dans les chiffres clés)

Sous-section 1.1.3 : Cadre contextuelle de la BICIS

La croissance de l'économie mondiale se renforce en 2006, 5,1% contre 4,9% en 2005, malgré la flambée du cout du pétrole et les intempéries qui ont frappées plusieurs régions du monde dont les Etats Unis (la locomotive de l'économie mondiale) selon le FMI. Le volume du commerce mondial s'est accru de 8,9% en 2006 contre 7,4% en 2005.

Dans ce contexte favorable aux pays en voies de développement, l'UEMOA connaîtrait un ralentissement de sa croissance économique de 3,3% en 2206 contre 4% en 2005.

Cependant l'environnement socio politique est resté difficile dans plusieurs pays.

La conjoncture intérieure (Sénégal) a été marquée entre autres par les difficultés de la filière énergétique et la crise des industries chimiques du Sénégal dont les exportations ont chuté de 85% par rapport à l'année précédente. La forte augmentation des avoirs extérieurs nets de la BCEAO se situeraient à FCFA 623,4 milliards en 2006 contre 486,5 milliards un an plutôt. La position extérieure des banques resterait constante à FCFA 173,1 au cours des deux dernières années.

En 2006, sur le plan bancaire, l'intensité de la concurrence, ne faiblit pas. L'implantation de deux autres banques est un fait marquant, portant le nombre de banques universelles au Sénégal à 17 établissements agréés.

En dépit de ce contexte, l'année 2006 a permis à la BICIS à poursuivre sa modernisation à en croire le directeur général dans son message dans le rapport annuel BICIS- 2006 : « la BICIS a entrepris une ambitieuse politique de déploiement de nouvelles agences qui va la rapprocher de sa clientèle. Cette dynamique sera maintenue pour aboutir à un maillage plus conforme à nos ambitions commerciales. »

Sous-section 1.2: Organigramme général de la BICIS

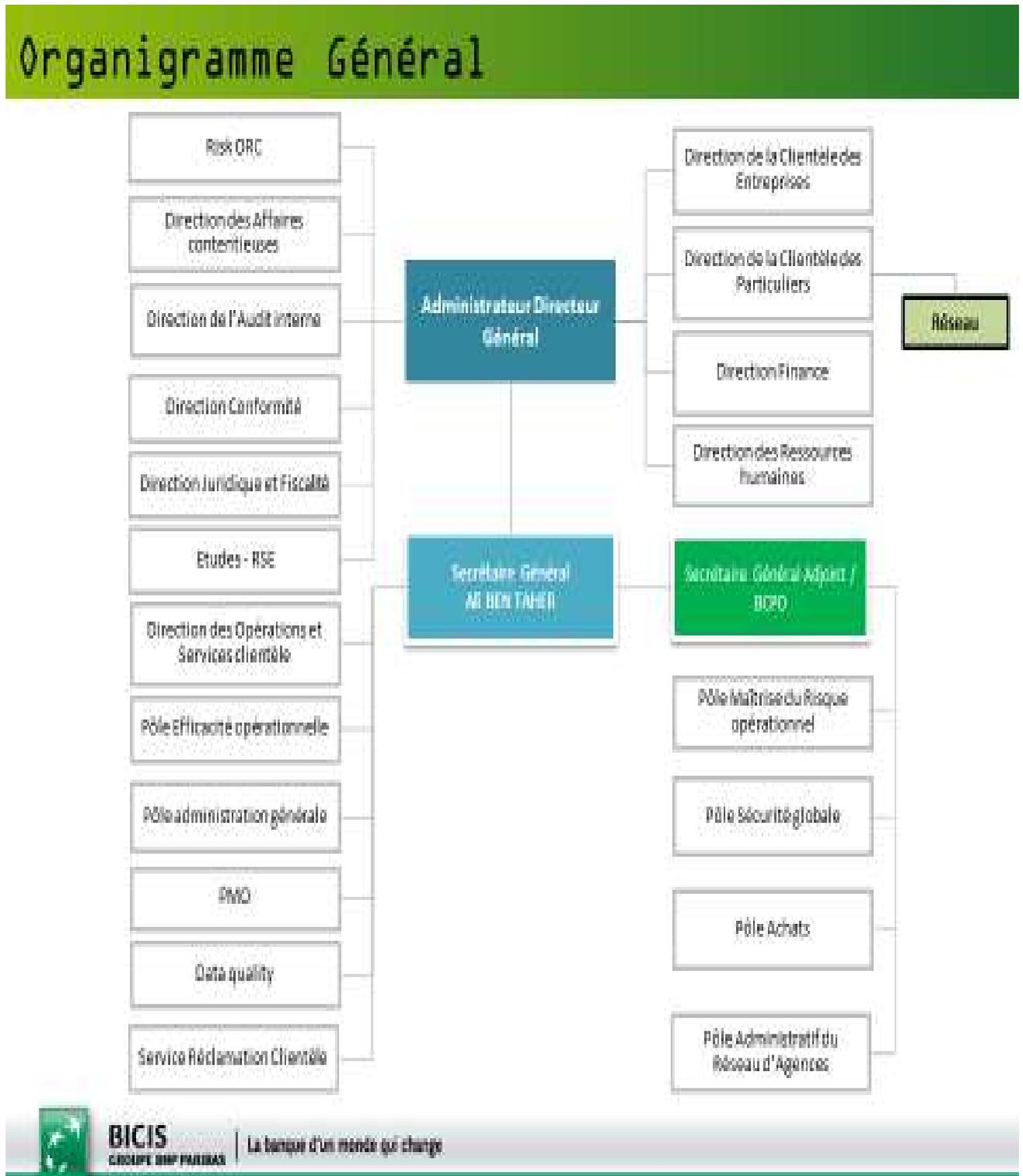


Figure 1: Organigramme général de la BICIS

Conseil d'Administration



Amadou KANE
Président du Conseil d'Administration



Jean-Jacques SANTINI
Administrateur



Cheikh Sidya El Moctar BEYE
Administrateur
Représentant l'Etat du Sénégal



Daniel DELANIS
Administrateur



Philippe SECHAUD
Administrateur



Félix SANCHEZ
Administrateur
Représentant Divers Porteurs Privés



Jean Paul PICOT
Administrateur



Jean-Louis MENANN KOUAME
Administrateur



BICIS
GROUPE BNP PARIBAS

Figure 2: Organigramme du conseil d'administration de la BICIS

Comité Stratégique



Amadou KANE
Président Directeur Général



Daniel DELANIS
Conseiller Spécial du PDG



Anta Diagne DIACK
Directeur Général Adjoint



Michel METREAU
Secrétaire Général



Papa Chérif CISSE
Secrétaire Général Adjoint



Mayoro YADE
Directeur Département Clientèle
des Particuliers et des Institutionnels



Gnagna DIENA
Directeur Recouvrement,
Juridique et Fiscal



Ndéye Fatou DIOP
Directeur Organisation, Conduite
de Projets et Systèmes d'Information



Cyrille FONTBOSTIER
Directeur Département Clientèle
Entreprises



Chérif Boubacar DIOUF
Directeur de l'Administration
Générale



Issa GUEYE
Directeur Finances
et Contrôle



Mouhamadou NDIAYE
Directeur des Etudes
et des Relations Extérieures



Abdoulaye SEYE
Directeur des Ressources
Humaines et de la Formation



Malick Maguèye DIAW
Directeur de la Qualité, de la
Communication et de la Publicité



Amadou Bamba THIAM
Directeur
de l'Audit Général



Abdoulaye DIALLO
Directeur
du Groupe Nord



Abdou GUEYE
Directeur
de la Conformité

Figure 3: Organigramme du comité stratégique de la BICIS

Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de la BICIS

La BICIS est une entreprise anonyme de droit privé. Son assemblée générale constitué des principaux actionnaires désigne le conseil d'administration (CA) chargé d'élire en son sein le président. Ce conseil d'administration est composé de 11 membres.

La structure organisationnelle de la BICIS est de type fonctionnel. A la tête on trouve un Directeur Général qui est assisté par deux (02) Directeurs Généraux Adjointes et un (1) Conseiller Spécial pour le Secteur Public et Para Public. Sous sa direction existe un (1) Secrétaire General qui pilote tout. Tout ceux la font parties d'un staff fort de 15 membres appelé « comité stratégique » qui entoure le Directeur Général.

Comme le montre l'organigramme, la BICIS est composée de sept (7) directions, quatre (4) départements et quatre (4) structures auxiliaires.

Sous-section 2.1 : Les directions

La BICIS compte (7) directions principales :

- La Direction des Ressources Humaines et la Formation (DRH), elle est chargée du recrutement du personnel et de la formation ;
- La Direction de l'Administration Général (DAG) : elle s'occupe de l'administration des affaires ;
- La Direction des Etudes et de Développement Commercial (DEDC) elle est chargée des études, de l'organisation commerciale, du marketing et de l'innovation produit ;
- La Direction du Risque, elle est chargée du risque prudentiel de la banque ;
- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC), chargée comme son nom l'indique des affaires juridiques ;
- La Direction de la Qualité, de la Communication et de la Publicité, (DQCP) : elle conduit la politique du management de la qualité ;
- La Direction des Finances et Contrôle (DFC), elle chargée du contrôle, des normes, et de la comptabilité.

Sous-section 2.2 : Les départements

La BICIS compte en son sein quatre (4) départements :

- Le Département des Opérations et des Services de la Clientèle (DOSC), comme son nom l'indique elle s'occupe des opérations et des services de la clientèle.
- Le Département Clientèle Entreprise (DCE), s'occupe de la clientèle commerciale ;
- Le Département clientèle des Particuliers et des Institutionnels (DCPI) s'occupe des particuliers et des institutions.
- Le Département d'Audit Général, il est rattaché à la Direction Générale

Sous-section 2.3 : Les structures auxiliaires

On compte 4 structures auxiliaires :

- Service d'organisation
- Service informatique
- Conformité
- Pôles immobiliers

NB : Les « départements » et les « structures auxiliaires », que nous venons de citer sont considérés comme des directions.

Section 3 : Domaines d'activités et relations extérieurs

Sous-section 3.1 : Activités de la BICIS

La BICIS contribue aux finances de l'économie sénégalaise à travers les secteurs de l'industries, les bâtiments et travaux publics, les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et industries.

L'expérience de la BICIS s'étend également la structuration d'offre public, d'achats, d'échange et l'assistance aux entreprises.

Tout en assurant l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, la BICIS opère également sur le marché financier en effectuant des opérations de placements et d'émissions de titres pour le compte de sa clientèle.

Une de ses missions est de placer le client au cœur de ses préoccupations. C'est dans ce souci qu'elle mise en place « la charte de la qualité BICIS » constitué de 10 changements envers la clientèle. Cette démarche vers la qualité totale a permis à la BICIS de devenir la première banque du Sénégal et même de l'Afrique noire à obtenir une certification IOS 9001 version 2000 sur ses activités de crédit encaissement documentaire.

La BICIS mène des activités de crédit et d'encaissement documentaire.

Sous-section 3.2 : Moyen et relations extérieurs

La BICIS regorge de ressources humaines qualifiées lui permettant de mener à bien ces activités. Elle a un effectif de 390 agents.

Son réseau d'agences est fort constitué de 19 agences dont ROUME est l'agence principale

Ces agences offrent des produits et services accés diversifiés pour les particuliers les professions libérales, les institutionnelles, et les entreprises qui constituent la clientèle de la banque.

Après l'effritement des marges sur le marché bancaire, la BICIS, comme beaucoup d'autres banques s'est lancé dans la conquête du marché des particuliers qui reste un marché à fort potentiel. C'est dans ce cadre qu'elle a initié les protocoles d'accords avec les grands employeurs de la place (la Poste, la Douane, DHL, etc.) pour favoriser les entrés en relations avec les employés.

Tout en assurant l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, la BICIS opéré également sur le marché financier à travers sa société de gestion et d'intermédiation : la BICIS bourse, elle effectue les opérations de placement et d'émissions de titre pour le compte de sa clientèle.

La BICIS a mis en place un serveur dit BICISNet, qui permet entre autres aux clients de consulter en temps réel le solde de son compte via internet.

Pour garantir la sécurité de transactions de sa clientèle en matière de commerce internationale, elle a ouvert depuis octobre 2003 un Trade Center.

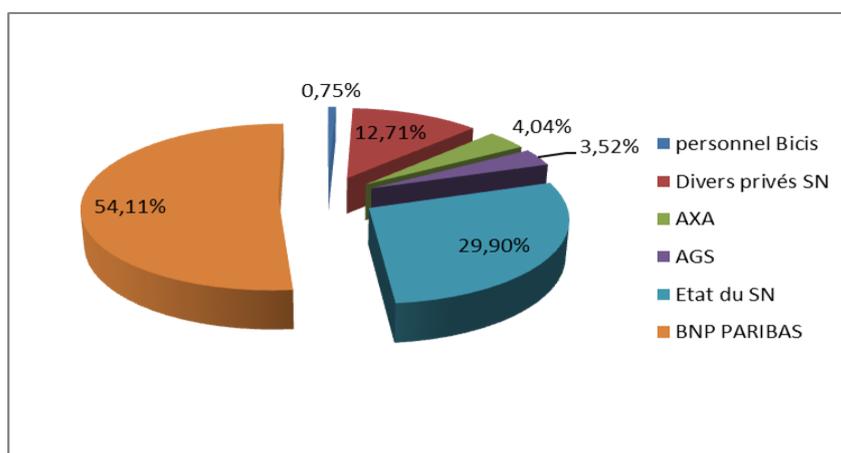
La BICIS, une filiale de groupe BNP PARRIBAS a évidemment des relations extérieures très puissantes. En effet, elle bénéficie de l'assistance de la maison mère BNP PARIBAS depuis Paris. Il faut aussi noter ses liens étroits avec les autres filiales BNP PARIBAS dans le secteur bancaire en Europe, en Asie, en Amérique, en Afrique particulièrement en Afrique de l'Ouest.

On peut citer en outre BICICI (Cote D'Ivoire). La BICIS est aujourd'hui classée deuxième de la place en termes de total de bilan. Ses chiffres clés (extrait du rapport annuel bicis 2006) traduit son dynamisme.

En effet de 2002 à 2006 son total bilan a progressé de 16,8%. Son résultat net a connu une progression de 42,6% dans la même période, le PNB est resté pratiquement stable en 2006 par rapport à 2005.

Il ne reste que la deuxième banque de la place de Dakar de préserver sur ce chemin d'exigence et de rentabilité en se fondant sur une logique d'innovation.

La répartition du capital de la BICIS



Section 4 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement

L'intérêt de notre étude se situe à plusieurs niveaux :

- **Pour l'entreprise :** le mémoire doit apporter quelques choses à la profession. Soit un apport scientifique ou un apport technique. Recruter pour une entreprise n'est pas un acte qu'il faut prendre à la légère. Le recrutement est aujourd'hui au cœur des débats, en effet le taux de recrutement des entreprises est révélateur de la santé économique d'un pays. Un pays qui recrute et signe d'un pays en croissance, alors que dans le cas contraire il est révélateur de pays en crise qui nécessite de réformes sociales. Recruter touche à toutes les organisations qu'elles soient publiques ou non et cela quel que soit sa taille. Toute entreprise doit y avoir recours un jour en fonction de son développement ou pour gérer des situations telles que les départs à la retraite, les reclassements, les démissions... les entreprises se doivent d'élaborer et de trouver des processus de recrutement très efficaces en sélectionnant par exemples des outils de recrutement très performants, choses que nous allons voir un peu plus loin. Recruter est un enjeu stratégique pour l'entreprise.
 - Permettra à l'entreprise de redéfinir sa stratégie de recrutement
 - De développer son attractivité
 - Permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.
 - Va aussi permettre à l'entreprise d'innover face à la concurrence accrue dans le secteur

- **Pour l'étudiant :** le mémoire lui permet de mieux enquêter sur le sujet, d'étudier en profondeur un domaine ou un secteur d'activité qui vous attire. Permettra aussi de nouer des contacts qui vous seront utiles lorsque vous vous engagerez dans votre vie professionnelle, ou tout simplement mieux connaître le secteur ou le milieu ou dans lequel vous avez envie de travailler.

De façon générale, la réalisation d'un mémoire atteste, outre de connaissances sur un sujet particulier, de certaines capacités (d'organisations, d'analyse, de rédaction) appréciées dans de nombreux univers professionnels, et indispensables pour occuper certaines fonctions.

Enfin, le mémoire n'est pas seulement formateur ou utile dans une perspective professionnelle. Il est parfois une occasion de se faire plaisir en se consacrant à fond sur un sujet lequel on se passionne (et, c'est d'ailleurs peut-être la seule fois de votre vie ou vous aurez autant de temps pour cela).

Il aide aussi à **faire le point sur soi-même**, sur ses qualités et ses limites, d'autant plus que, même si on est encadré, le mémoire est un exercice largement solitaire. En terminant leur mémoire, certains étudiants découvrent qu'ils n'avaient pas les talents (notamment de rédaction) qu'ils imaginaient avoir, mais ils ont aussi découvert qu'ils avaient des dispositions ou des aptitudes qu'ils ignoraient. A commencer par celle d'aller jusqu'au bout d'une tâche exigeante, mais tellement enrichissante.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE



CHAPITRE 1 : PRESENTATION et ANALYSE DES DONNEES

Le RECRUTEMENT est connu généralement comme étant l'acte par lequel une entreprise choisit son personnel parmi plusieurs candidats. C'est une phase d'acquisition des Ressources Humaines en entreprise. Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus. Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Dans ce chapitre nous allons rendre compte des pratiques de recrutement à la BICIS ensuite nous allons faire une approche analytique de ce processus et enfin nous allons faire des recommandations.

Section 1 : Présentation des étapes de la pratique de recrutement à la BICIS

Le processus de recrutement est initié des réceptions de la demande spécifiant l'attente des managers le nombre de personne à recruter ainsi que la date de prise de fonction prévisionnelle. C'est un long processus qui demande beaucoup d'énergie, de temps, et qui génère des coûts.

En général la formulation des demandes de recrutement se fait suite à une expression des besoins, après une vacance de poste, décès, ou création de nouvelles structures

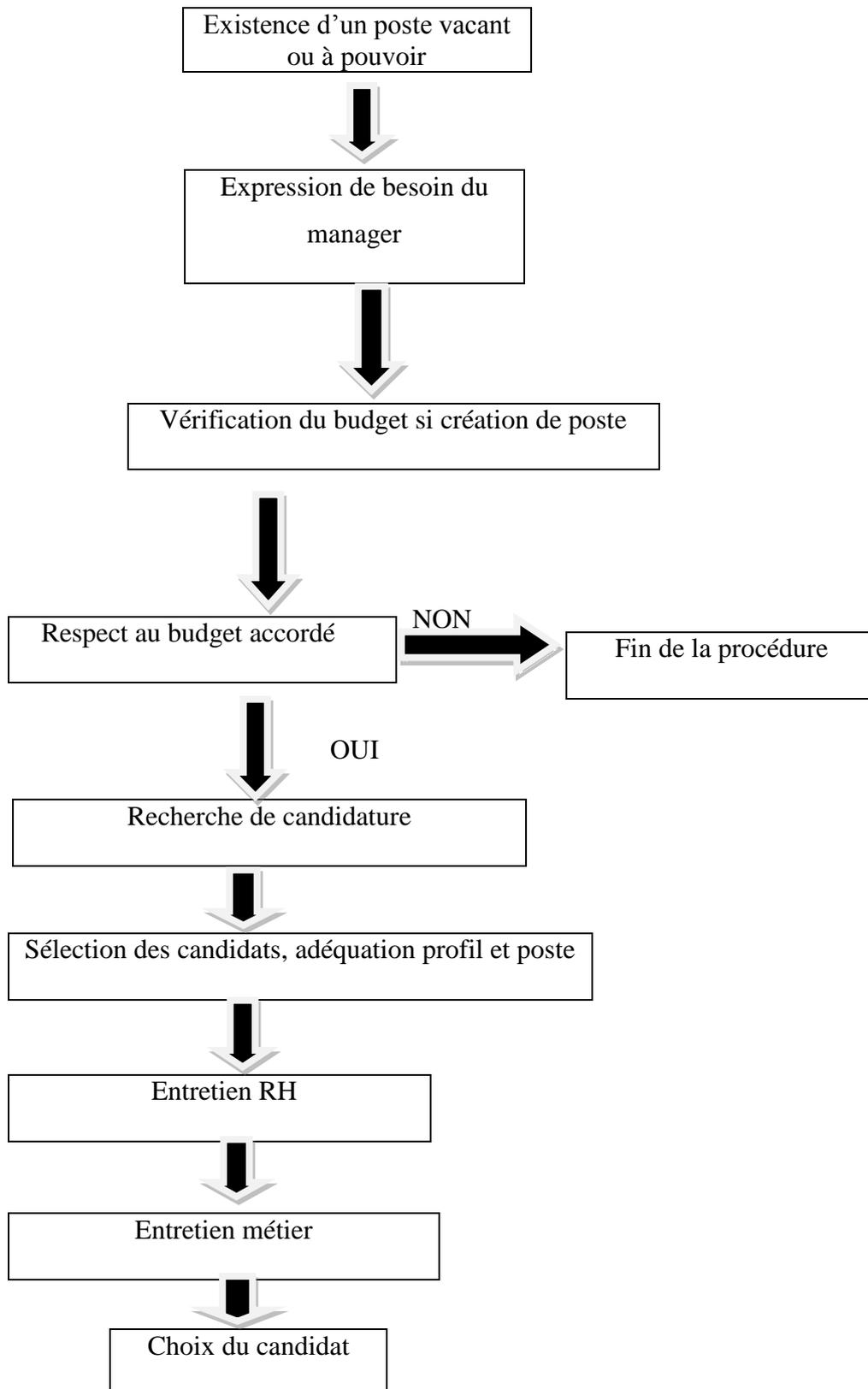
Les candidats respectant les critères spécifiés par le demandeur sont sélectionnés dans la base par le manager via un outil appelé Taleo et subissent une première évaluation par le biais d'un entretien.

Ceux qui remplissent les conditions spécifiées sont convoqués pour un entretien collectif en face à face avec le manager et DG si besoin, et lors du face à face le chargé de recrutement tout naturellement fait une brève présentation de l'entreprise, du poste, des avantages sociaux, et du système de rémunération. Et après il y'a une confrontation du point de vue RH.

Et c'est dans les lignes qui suivent que nous allons expliquer en détail tout ce processus et la procédure à suivre au niveau de la BICIS.

Et ce processus de recrutement peut être décomposé en cinq (5) étapes : la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats et l'accueil et intégration.

Figure 4: Etape du processus de recrutement à la BICIS



Sous- section 1 : La Définition du besoin

Sous- section 1.1 : Analyse de la demande de recrutement

Quelque puissent être les investissements en moyens humains et matériels de l'entreprise pour sélectionner le bon candidat, ces derniers resteront vains si au préalable le besoin n'est pas clairement défini. C'est une question de bon sens : comment l'entreprise pourrait-elle prétendre de ne pas se tromper dans le choix de ses candidats, si elle ne sait pas qui elle recherche, et surtout si elle n'a pas identifié les facteurs de succès dans les facteurs concernés, dans les fonctions concernées et leur environnement.

L'analyse du besoin permet de recueillir les informations essentielles pour orienter la recherche vers le candidat idéal. Cette phase consiste d'abord à définir pourquoi on veut recruter, puis le poste à pourvoir et le profil souhaité. Ensuite il s'agit de faire faire un avis préalable de recruter.

L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation, ou d'un besoin supplémentaire

Lors de la demande de recrutement le demandeur formule officiellement la demande de recrutement des ressources (formulaire de demande de recrutement) au chef de département recrutement et formation, puis négocie les délais (délai standard : 2 semaines) et moyens pour recruter les ressources.

Sous- section 1.2 : La définition de la fonction du poste / du poste

L'entreprise éprouvant le besoin de pourvoir un poste vacant ou à créer ; définit d'abord le poste et le profil du poste. C'est-à-dire qu'elle (l'Entreprise) va procéder à une dénomination du poste concerné, lui donner un titre (un nom), fixer ses attributions (fonctions et tâches à remplir) et définir le PROFIL (c'est-à-dire les caractéristiques et qualités exigées pour tenir le poste, formation et autres qualités physiques etc.). Il ne peut pas y avoir de recrutement sans définition du poste. S'il n'existe de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

Comme disait Sénèque² : « Il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige ».

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité.

En amont du processus de recrutement la définition du poste est un outil essentiel qui servira notamment à :

- Préciser le poste dans l'organisation ;
- Définir précisément, à partir du contexte du poste, les missions et les tâches à accomplir ;
- Trier efficacement les candidatures à partir de critères établis d'expériences de connaissances ;
- Présenter clairement le poste au candidat ;
- Mieux analyser les connaissances, l'expérience et les compétences du candidat au regard du poste à pourvoir ;
- Mieux suivre la prise du poste par le candidat.

Sous- section 1.3 : La définition du profil

« La définition du profil de poste se fait à partir de la description de poste et consiste à décrire la personne idéale que l'on souhaite recruter en indiquant les caractéristiques que l'on attend d'elle, et en soulignant les qualités que l'on considère indispensable, essentielles, ou simplement souhaitables ». ³

La fiche de profil correspond à la fiche de poste à laquelle on rajoute d'autres dimensions, souvent appelées facteurs de spécification. Plusieurs éléments peuvent être rajoutés : formation académique, exigence linguistique, expérience, initiative, responsabilités, relations de travail, condition de travail.

² Sénèque, philosophe latin

³ Semi BOUDABOUS. « La Gestion des Ressources Humaines » 2004 ; Page 120.

Section 2 : La recherche de candidat

Après avoir validé le recrutement et présenter les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » l'attention des candidats et les pousser à postuler.

Les impératifs de cette deuxième étape sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Vous avez à choisir la filière et/ou le support approprié.

Sous-section 2.1 : Le recrutement interne

Le recrutement interne est privilégié par beaucoup d'entreprises comme BICIS, parce que c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe d'une part et d'autre part parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs.

En général on peut proposer aux personnels qui possèdent les qualifications requises le poste à pourvoir. L'avis est diffusé en interne via l'intranet de la société et via des affiches d'avis de vacance de poste. L'annonce est adressée à l'ensemble des personnels ou aux services concernés, selon le cas. Le candidat sélectionné parmi les membres du personnel ayant postulé bénéficiera alors d'une promotion interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

Sous-section 2.2 : Le recrutement externe

La recherche des candidatures externes renvoie :

- ✓ Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- ✓ Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- ✓ A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers

Impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes. La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

Voici les supports et/ou filières utilisés :

- La candidature spontanée : BICIS reçoit des candidatures spontanées de façon plus ou moins importante et plus ou moins régulière. Depuis plusieurs années en raison de la dégradation de l'emploi dans de nombreux pays industrialisés, la plupart des entreprises se sont mises à recevoir des candidatures spontanées. Pour être exploitées le moment venu, ces candidatures demandent à faire l'objet d'un traitement précis : classement par type d'emploi, actualisation régulière du fichier. A BICIS, ou bien dans plusieurs entreprises de la place les CVs reçus sont enregistrés sur un fichier Excel qu'on appelle « Base de données CVs ».
- Le réseau relationnel : C'est ce que nous appelons communément « carnet d'adresse ». Il en englobe l'ensemble des liens relationnels, qu'ils soient d'origine personnelle ou professionnelle. Ils permettent à des candidats potentiels de se tenir au courant des projets de certaines entreprises ou des occasions qui se dessinent. Pour BICIS, « faire jouer ses réseaux » consiste à demander à des personnes de confiance de leur présenter des candidats potentiels pour les emplois à pourvoir. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés.
- La cooptation : les relations interpersonnelles facilitent la recherche de candidats. La cooptation signifie que le CV d'une personne va être reçu parce que cette personne connaît (de manière plus ou moins directe) un salarié de l'entreprise. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément « piston » ou « bras long ». Cette méthode ne permet en effet que

de recueillir plus de candidatures, mais n'exonèrent par les candidats retenus de passer des entretiens et/ou tests de sélection.

- Internet : il n'est pas facile de trouver son chemin du recrutement on line. Il est impératif pour utiliser valablement cette filière de disposer d'outils pour sélectionner les sites pertinents par rapport à votre besoin. Beaucoup d'internautes font de la « veille » sans rechercher réellement un nouvel emploi. Internet présente un fabuleux avantage pour le recrutement : les prix sont bas, les délais de réponse sont courts, les éléments techniques à fournir simples. Cependant le recrutement en ligne est aujourd'hui victime de son succès : beaucoup de CV hors cible sont reçus synonymes de perte de temps et d'énergie pour le chargé du recrutement.

Section 3 : La sélection

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence, celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à analyser les formulaires de demandes d'emploi et les curriculums vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du service ressources humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests de recrutement, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

Tableau 2: Technique de sélection

• Une seule technique utilisée	%
-Entrevue individuelle	68,2
-analyse du CV	15,3
-toutes les autres techniques	16 ; 5
Total (des établissements) %	100
• Deux techniques utilisées	
Analyse du CV et entrevue individuel	73,0
Analyse du CV et entrevue par un comité de sélection	8,8
Toutes les autres combinaisons	18,2
Total (des établissements) %	100

Source : après enquête mené auprès du département chargé de la sélection des candidats

Sous -section 3.1 : Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- □ Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence).
- Le CV est la seconde pièce par ordre d'importance. Les mêmes études sociologiques – économétriques ont démontré que le CV occupe 30 % dans le processus de recrutement. Le but du CV est d'obtenir un rendez-vous. C'est pourquoi, sa présentation doit être claire pour ATTIRER L'ATTENTION DU RECRUTEUR. Le CV est aussi un imprimé de contact du candidat à l'emploi avec son éventuel employeur. Aussi doit-il être rédigé avec soin et respecter certaines dispositions normalisées. Ainsi, le CV doit :
 - Aider à la sélection des candidats pour les phases suivantes du recrutement ;
 - Être un support à l'interview ou à l'entretien de recrutement ;
 - Devenir une des pièces du dossier personnel du futur employé (en cas de recrutement) ;

- Être conservé dans le portefeuille des candidatures (base de données).

Elle doit également Servir de sources de statistiques pour l'entreprise (évaluer son attrait etc.) C'est pourquoi, sa présentation doit répondre au contenu suivant :

- IDENTIFICATION du candidat ;
- FORMATION ;
- EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ;
- DIVERS ;

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation.

Elle est souvent aussi appelée demande manuscrite. Mais cette ancienne dénomination tend à disparaître de plus en plus car à l'heure des NTIC et des traitements automatiques des textes, on n'écrit plus à la main des lettres de motivation. Certes, le terme « demande manuscrite » est souvent utilisée dans certaines offres d'emploi, mais c'est parce que justement l'expression est « consacrée » tout simplement. La lettre de motivation est donc la PREMIERE PIECE DE CONTACT du postulant avec son éventuel futur employeur. C'est pourquoi, sa présentation aussi bien dans la forme que dans le fond est très déterminante. Il a été démontré par des études faites par des spécialistes du recrutement que si l'ensemble du processus du recrutement était coté à 100, la lettre de motivation en représenterait les 50 %. C'est dire TOUTE SON IMPORTANCE

Section 4 : L'entretien

L'entretien de recrutement constitue une étape clé dans la procédure. C'est le premier moment où le candidat rencontre une personne liée (de manière plus ou moins directe) à l'entreprise. L'entretien ne se résume pas à un tête-à-tête improvisé entre le candidat et une ou plusieurs personnes. Pour être efficace, cet entretien doit être préparé, autant du côté du recruteur que du recruté.

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante. L'entretien est une situation de communication organisé avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le porte à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une simple conversation banale, on utilise un plan d'entretien. La conduite de l'entretien comprend trois phases :

- L'accueil du candidat (il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable) ;
- La recherche d'information (il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations) ;
- La présentation du poste au candidat.⁴

C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

Un entretien de recrutement doit offrir à chacun la possibilité de recueillir les informations nécessaires et suffisantes pour étayer sa décision.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma ou une grille d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

C'est une situation stressante pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagent leur avenir. La qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement de qualité.

Après un premier tri sélectif à partir des CV(s) et lettres de motivations, les postulants sont appelés pour passer d'abord un entretien téléphonique, puis un entretien face à face si l'entretien téléphonique est validé. Dans le recrutement pour un poste

⁴ PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, 7eme édition Vuibert, 2002

impliquant des qualités relationnelles, il est intéressant d'affiner sa présélection par un entretien téléphonique.

Les entretiens face à face peuvent être passés en groupe ou individuel comme le font la plupart des entreprises, mais à BICIS, les entretiens individuels sont plus fréquents.

Sous-section 4.1 : L'entretien téléphonique

L'entretien téléphonique permet d'évaluer le niveau de communication des candidats (selon la langue exigée). L'objectif de l'entretien téléphonique consiste à confirmer au recruteur la bonne impression qu'il a eue de vous à la lecture de votre CV. Cela permet à l'entreprise d'évaluer à moindre coût un grand nombre de candidats, et de consacrer du temps pour les rencontres en face à face uniquement pour les profils les plus intéressants. Pour l'employeur, un entretien téléphonique préalable permet de répondre facilement et immédiatement à quelques questions importantes. Il leur permet d'avoir une meilleure perception de votre profil et de décider en connaissance de cause s'il vous invite ou non à une première interview.

L'entretien téléphonique permet aussi de présenter l'entreprise, de s'assurer de la disponibilité du candidat, sa mobilité et motivation, et de renseigner le candidat sur les activités de l'entreprise, les heures de travaux, etc. Les candidats sont en général plus à l'aise avec ce type d'entretien.

Après l'entretien les candidats retenus sont convoqués pour un entretien physique en groupe le jour suivant.

Sous-section 4.2 : L'entretien face à face

L'entretien a pour but de vérifier en quoi et comment les compétences du candidat sont à même de répondre au poste à pourvoir. L'entretien résulte d'une demande conjointe de l'entreprise et du candidat, d'obtenir une compétence en échange d'un salaire, correspondant pour le candidat à la poursuite logique de son projet professionnel

L'intérêt d'un entretien est de vérifier que le CV correspond bien à la personne. Le candidat ne doit pas « lire » son CV (ce que le recruteur a déjà fait) mais doit savoir « se

vendre » (plus exactement se louer, se valoriser) en mettant en valeur son parcours professionnel et en parlant de son vécu (ce qui n'apparaît pas dans le CV).

Cette phase met en évidence les qualités du candidat : ses compétences, sa « motivation », sa capacité d'écoute, de compréhension, d'analyse, de synthèse, d'argumentation, d'adaptation, de maîtrise de soi, de discipline, de méthode de travail, d'élocution, de répartie, etc. et permet au recruteur d'approfondir les tâches à accomplir.

L'entretien est souvent individuel au niveau de la BICIS :

- L'entretien individuel : il s'agit d'un entretien auquel le candidat sera seul en face du recruteur ;
- L'entretien collectif est choisi par le recruteur pour mesurer le dynamisme des candidats. Il s'agit de les rassembler dans une même salle de réunion. On leur présente généralement l'entreprise et le poste, puis on leur donne un thème de réflexion sur lequel ils doivent débattre ensemble. Le thème est souvent général.

L'objectif de cet exercice n'est pas de trouver la bonne réponse mais bien d'observer la réaction des candidats et de se faire une opinion sur la personnalité de chacun d'eux.

L'entretien peut être directif, semi-directif, ou libre :

- L'entretien directif : durant lequel, le jury pose des questions et le candidat répond.
- L'entretien semi – directif : au cours duquel, il est permis au candidat de poser aussi quelques questions au jury.
- L'entretien libre : le plus aléatoire car très ouvert. Les questions peuvent porter sur tous les domaines possibles.

Généralement, on pratique au cours de l'entretien de recrutement, toutes les trois formes simultanément.

Sous-section 4.3 : Déroulement de l'entretien

Selon la méthode de **DEL FALCO** en 7 phases

1. L'accueil du candidat ;
2. la présentation de l'entreprise et du poste
3. La recherche d'information
 - les critères des compétences
5. La vérification des caractéristiques de personnalité ;
 - La présentation de l'entreprise et de poste ;
 - La conclusion de l'entretien

Phase 1 : L'accueil du candidat :

La qualité de cette étape conditionne celle de l'ensemble de l'entretien. Le recruteur doit prendre le temps, avant d'aborder le cœur de l'entretien d'établir le contact et de mettre le candidat à l'aise. Cette phase implique au recruteur de :

- Se présenter : identité, fonction, précision du rôle dans le processus de recrutement etc. ;
- Rappeler le titre de la fonction pour laquelle l'entreprise recrute ;
- Préciser l'activité de l'entreprise et donner quelques informations très générales.

Phase 2 : la présentation de l'entreprise et du poste

Le recruteur présente l'entreprise, le poste à pourvoir et son environnement. Il explique quelques points essentiels tels que :

- Le planning, la plage horaire, la disponibilité, le système de rémunération, le type de contrat, la formation (durée de la formation, déroulement), l'entrée en production.

Phase 3 : la recherche d'information

Le chargé du recrutement demande au candidat de lui dresser un panorama de ses études et de son parcours professionnel. Cet exposé va permettre au recruteur de vérifier la capacité d'expression et son niveau par rapport à ses exigences. L'interviewer doit

connaître avec le plus de précision possible le contenu des postes occupés, ce que la personne a réellement et concrètement fait et les motifs de son départ.

Phase 4 : les critères de motivation

Les critères de cette phase sont de connaître précisément ce qui motive le candidat. Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes et ses jugements.

Phase 5 : la validation des compétences/des exigences minimales

Le Profil du poste comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Le recruteur ne se contente pas d'approximation dans la vérification de celle-ci. Il met le candidat à l'épreuve.

Phase 6 : la vérification des caractéristiques de personnalité

Parvenir à déterminer si le candidat possède les savoir être tels que définis dans le profil de poste est primordial.

Phase 7 : la conclusion de l'entretien

A la fin de l'entretien, le recruteur :

- Fait une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien ;
- Demande aux candidats s'ils désirent aborder d'autres aspects qui lui semblent importants pour étayer leur candidature ;

Section 5 : les tests

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

Section 6 : accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

Et pour la BICIS, un collaborateur bien intégré et un collaborateur qui comprends son environnement de travail, nous avons n'avons de cesser d'améliorer l'accueil de nos nouvelles recrues.

- Une période d'imprégnation pour connaître de façon pratique les contours de son poste ;
- Un séminaire d'intégration pour lui permettre de mieux comprendre les différents métiers de la banque et pour créer une occasion d'échanges entre lui et les responsables d'entité ;
- Un parcours de professionnalisation qui permet au nouvel arrivant de comprendre les spécificités de son poste et surtout d'être rapidement opérationnel en alliant théorie et mise en situation pratique.

Section 6 : La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou la cabine externe chargée du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine 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.

Voici les critères de recrutement jugés essentiels par les recruteurs.



Figure 5 : 5 critères de recrutement

Source : entretien auprès des chargés de recrutement

Sous-section 6.1 : Proposition au candidat et contrat

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction, etc.).

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

Sous-section 6.2 : accueils

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant le nouveau salarié a un tuteur. L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

Sous-section 6.3 : l'intégration

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

Après avoir présenté les données nous avons menés une petite enquête qui nous a permis de détecter le niveau de satisfaction des recrues.



Source : résultat d'enquête

A travers ce graphique, nous constatons que la majorité des employés (67%) trouvent la politique de recrutement non satisfaisante. Et (23%) trouvent peu satisfaisant ses politiques, et 10% des employés trouve ses politiques satisfaisantes.

Chapitre 2 : ANALYSE DES DONNEES

En principe, le recrutement d'un personnel incombe au GRH. Et selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le GRH se doit, en accord avec le responsable opérationnel, déterminer si on procèdera à un recrutement interne ou externe.

En ce qui concerne la BICIS, elle ne déroge pas à cette règle, aux vues des résultats obtenus, nous permettent de tirer quelques conclusions qui nous permettront de voir quel type de recrutement est le plus utilisé.

L'analyse de ces données nous a permis de voir que :

- La plupart du personnel dans le secteur bancaire et plus particulièrement de la BICIS a subi un recrutement interne qui consiste à pourvoir au poste en choisissant une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise. Cette méthode, lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les responsables RH en raison de certains avantages qu'elle comporte. Tout d'abord, le recrutement interne est d'un faible coût d'exécution, la personne recrutée de cette façon connaît l'entreprise et est opérationnelle beaucoup plus rapidement (y compris s'il s'agit d'un stagiaire, intérimaire ou consultant externe). Plus largement, le recrutement interne permet, lorsqu'il est régulièrement pratiqué, de motiver les personnes travaillant pour l'entreprise du fait que ceux-ci peuvent envisager des promotions et mutations internes.

Et la plupart des organisations bancaires ont des associations en leurs seins, de ce fait s'il y a des postes vacants les membres de l'association sont les premiers à être informés.

Ceci est illustré à travers cette courbe ci-dessous :

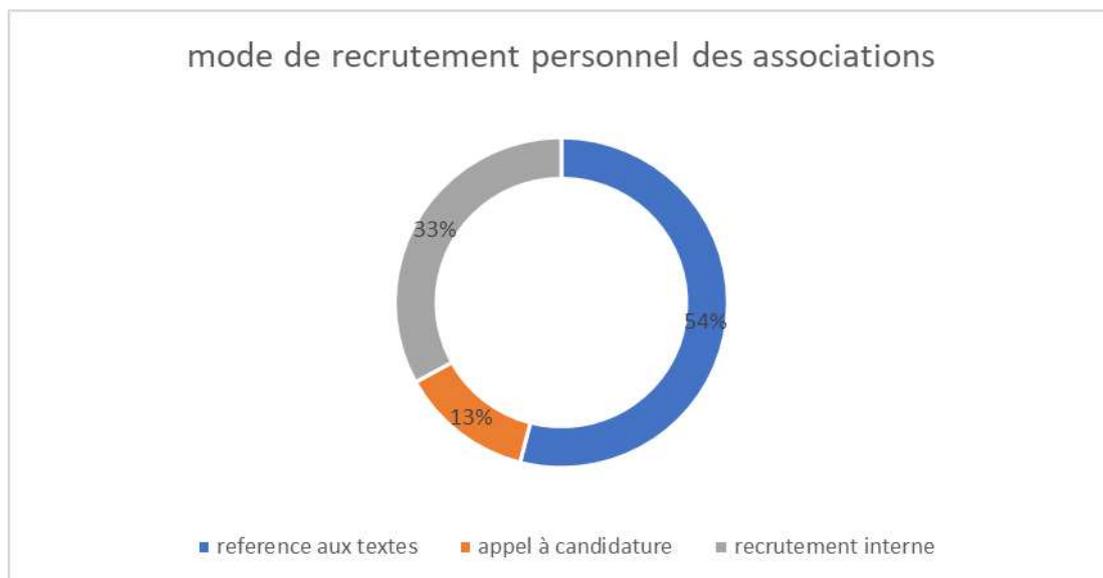


Figure 6 modes de recrutement des associations

Source : courbes réalisés à travers les données reçus.

La plupart des entreprises, adhèrent à des associations pour faciliter la cohésion sociale et l'implication de leurs employés dans les différentes activités organisées, c'est la raison pour laquelle, 54% du mode de recrutement se fait en se référant aux textes de l'association du personnel. Et 13% à travers les appels à candidature et 33% du taux de recrutement internes en fonction du profil, car nous savons, que la BICIS est une entreprise qui pratique plus le recrutement interne qu'externe.

Les responsables du recrutement peuvent commencer par analyser les dossiers des employés après un recensement des qualifications, afin d'identifier éventuellement une personne présentant les qualifications nécessaires au poste à pourvoir.

Les taches et la responsabilité avant le recrutement des employés :



Source : enquête mené

Figure 5: Les taches et la responsabilité avant le recrutement

	Nb	%
Oui	29	96.7%
Non	1	3.3%
Total	30	100%

Source : résultat après l'enquête mené, Avril 2017

Nous observons que la plupart des entreprises (97%) décrivent les taches et la responsabilité avant le recrutement des employés.

Si les responsables du recrutement ne trouvent pas la personne qui leur convient immédiatement, une offre de poste interne sera portée à la connaissance des employés, soit dans le bulletin d'informations de l'organisation, en ayant recours au site intranet de l'entreprise, personnellement ou même par le processus de bouche-à-oreille.

Plus de 65% du personnel de la BICIS, présent à nos jours a subi un recrutement interne.

Au sein de la BICIS, environ 30% de son personnel présent aux postes actuelle est passé par un recrutement externe. Ce type de recrutement est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation. Cette méthode apporte plusieurs avantages à la BICIS, tels que l'accès à un réseau de candidats plus

diversifié que l'on ne trouve pas toujours à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, recruter à l'extérieur apporte de nouvelles idées, de nouvelles techniques, bref un nouveau sens de créativité dans l'entreprise (apport de sang neuf). Enfin, par comparaison avec le recrutement interne, on peut s'attendre à une diminution de la friction entre les employés qui ne sont plus en compétition pour le poste offert.

La méthode peut aussi impliquer une réduction des frais de formation, puisque le candidat sélectionné aura déjà les qualifications requises à l'emploi.

L'embauche externe se réalise à l'aide de différentes méthodes, telles que :

- Par petites annonces (presse, radio, TV, ou internet);
- Par le recours aux agences et organisations d'embauche officielles ou non,
- Par l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par internet (on parle alors de "e-recrutement") ;
- Par les réseaux sociaux existant, tels que les fichiers des anciens élèves d'universités
- Par rencontre directe avec des candidats lors de forums organisés par des écoles ou par des groupements d'entreprises.
- Par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent ;

Tableaux des nombres de recrues de 2013 à 2016

Tableau 3: nombres de recrues

	2013	2016
Nombres de recrues (arrivées)	30	15
Départ	06	18
Nombres de recrues via promotions internes	99	45
Effectifs permanent	557	499
Taux de promotion	45.48%	4.97%

Source : tableau faites par nous-mêmes, à partir des statistiques de l'entreprise

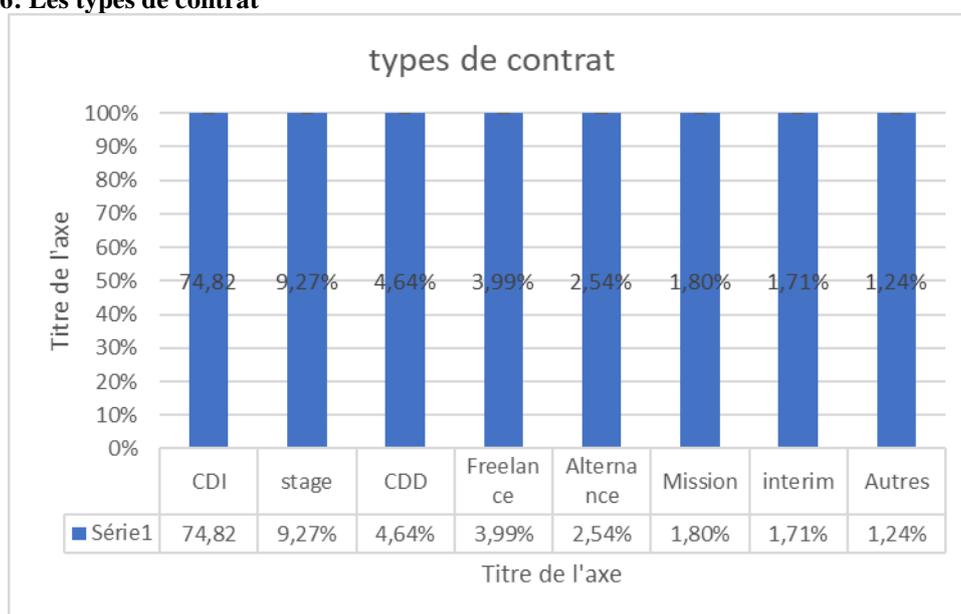
D'après les données indiquées dans ce tableau ci-dessus, en 2013 : le nombre d'effectif total qui ont été recrutés était de 692 salariés. En 2016, l'effectif total était de 577 salariés, soit une baisse de 1.15 par rapport aux années précédentes.

Avec un taux de 45.48% correspondant aux agents qui ont bénéficiées d'une promotion durant l'année 2013, on déduit que la BICIS précède plus au recrutement interne par la promotion avant de procéder au recrutement externe dans certains cas. Et un taux très faible par rapport à l'année précédente (2013) de 4.97% des salariées qui ont bénéficiés d'une promotion pendant l'année 2016.

Cela s'explique tout d'abord par le fait que le recrutement interne permet à l'entreprise de détecter facilement les salariés qualifiés car ils connaissent déjà l'entreprise, ils s'adaptent facilement et rapidement au poste, permet également de motiver et fidéliser le salarié, et c'est la prospection la moins couteuse pour l'entreprise.

Les types de contrat

Figure 6: Les types de contrat



Source : résultat après enquête mené

Dans ce graphique, nous avons les différents types de contrat qui existent au sein de l'entreprise. Les CDI, occupe 74.82% ce qui signifie les contrats à durée indéterminée sont plus fréquents par rapport au contrat de stage avec 9.27%, au CDD avec 4.64%, au Freelance 3.99%, au Alternant 2.54%, Mission 1.80, Interim 1.71%, et enfin 1.24% pour autres.

Section 1 : vérifications des hypothèses

Hypothèse 1 : confirmés

Une entreprise ne recrute pas pour tirer du chômage ceux qui ont besoin du travail. Elle n'est pas abonnée au statut des entreprises de bienfaisance. Aussi lorsqu'elle recrute, c'est pour apporter une plus grande performance au sein de l'organisation. En fait, un besoin de croissance, de rentabilité se profile derrière le recrutement.

Et selon Manita Pierrot, spécialiste en Gestion « un recrutement réussi apporte la stabilité au sein de l'organisation et le maintien de l'effectif, l'amélioration du rendement, de la qualité au travail et la diminution du stress. » Le recrutement, estime-t-elle « est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. C'est donc une activité qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. » Pourquoi lier le recrutement à la performance de l'organisation ? « La performance de l'organisation est fondée sur un certain nombre de critères qui sont des résultats souhaités et recherchés. Ces critères dépendent fortement du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leur valeur, de leur conduite et de leur besoin. »

Hypothèse 2 : confirmés

Le recrutement est une démarche qui tient un rôle important dans une entreprise. Même si certaines sociétés le considèrent comme un facteur clé dans leur efficacité et dans leur développement, d'autres persistent à le négliger et à minimiser son importance, et c'est le cas des entreprises sénégalaises même s'ils prétendent le contraire, choses qui n'épargne pas la BICIS. La plupart des entreprises mettent l'accent sur les relations ou liens de parenté et de ce fait la chance d'identifier le bon candidat est minime.

Hypothèse 3 : confirmés

La cooptation est un mode de recrutement qui consiste à recommander une personne de son réseau pour un poste de son entreprise. On parle également de recrutement participatif ou de parrainage. La BICIS utilise cette méthode du fait de son aspect économique : solliciter les équipes en interne est avantageux. Beaucoup d'entreprises mettent en place un système de gratification : si la personne recommandée est recrutée, le salarié qui a coopté le candidat touche une prime. Un système moins coûteux que les méthodes traditionnelles de recrutement, et dans lequel les collaborateurs ont un rôle à jouer. Rien d'anormal, d'ailleurs, à ce que les

salariés deviennent « ambassadeurs » de leur entreprise : ce sont eux qui connaissent le mieux sa culture et son fonctionnement.

Section 2 : Recommandations

Il nous semble nécessaires, au terme de notre étude, de faire des recommandations à la direction des ressources humaines de la BICIS, dans le but d'améliorer, et de perfectionner la pratique de recrutement.

Pour responsabiliser et motiver le personnel, nous recommandons l'instauration du système de contrat d'objectif personnel et la promotion de carrière. Ce qui peut permettre aux stagiaires d'être suivis et formés.

- Etablir un bon profil qui est en adéquation avec les exigences demandées tous en bannissant les moutons à cinq pattes ;
- Prendre le temps de lire dans son intégralité les CV et les lettres de motivations ;
- Mieux coordonner les activités du processus de recrutement avec un tableaux de bord, des réunions hebdomadaires, et plus de communication ;
- Parfaire ses annonces et ses avis de vacance de poste pour mieux toucher sa cible ;
- Développer un esprit d'équipe au sein de l'entreprise ;
- Être comparable à ce qui se pratique dans les autres organisations pour conserver durablement les employés
- Prendre en compte les différences de qualifications et les niveaux de responsabilité des employés
- Être compétitif par rapport au marché du travail
- Beaucoup pratiquer le recrutement externe car ça permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges.

Conclusion

L'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise, est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une procédure de recrutement efficace, avec des programmes et des tests d'embauche bien conduits qui contribuent à renforcer l'image de l'entreprise, sa performance et sa position concurrentielle.

A travers notre travail de recherche, Nous nous sommes intéressés à analyser la pratique de recrutement de la BICIS. S'intéresser au recrutement, c'est donc accorder une attention particulière à l'une des fonctions vitales qui permet à l'organisation de s'alimenter. En considérant l'organisation comme étant un organisme vivant, on peut aisément comprendre que la procédure qu'elle utilise pour assurer son alimentation pour survivre et se développer, peut faire appel à d'autres fonctions telles que la vue, l'odorat, l'ouï, le toucher, etc. Partant de cette analogie biologique, nous considérons que le recrutement est le processus par lequel l'organisation prend forme, de nourrit et se développe.

Nous avons d'abord, définies les étapes de la sélection des candidats dans la pratique du processus de recrutement dans les entreprises sénégalaises et plus particulièrement de la BICIS nous avons vu que le recrutement est un processus détaillé et soigné étape par étape. La sélection est une étape primordiale dans tout recrutement, où, il faut choisir les candidats qui sont adaptées aux exigences de l'entreprise. Elle se fait par des spécialistes en recrutement et à l'aide de plusieurs outils comme les tests de recrutement, et l'entretien professionnel.

Ensuite, nous avons établies, la procédure d'embauche car c'est le moment de communication clé, met un visage et une personnalité sur un Cv et où un candidat confronte son éventuel futur employeur. Et enfin nous avons évoquez la décision d'embauche.

A travers les hypothèses dégagés nous avons retenus qu'une entreprise ne recrute pas pour diminuer le nombre de chômage mais pour attribuer à l'entreprise un certains statut, même si y'a certaine qui dérobe à cette règle.

Sans avoir la prétention de détenir le secret des bonnes pratiques concernant le recrutement, nous demeurons convaincus que cette étude nous aura permis d'affiner nos connaissances théoriques et pratiques relatives à cette activité et d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration d'une pratique essentielle en Gestion des Ressources Humaines.

Bibliographie

GUYOT Jean, *le recrutement méthodique du personnel*, entreprise moderne édition, paris, 1983.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *gestion des ressources humaines*, 7 éditions, Dunod, 2008.

PERETTI Jean-Marie, *gestion des ressources humaines*, 15ème édition, Vuibert, paris, 2008.

BENCHEMAN Faycel et GALINDO Géraldine, *Mémentos LMD- Gestion des ressources humaines*, 70, rue du Gouverneur Général Eboué, Gualino, 2015, p.169

GAVAND Alain, *le recrutement : Enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standard*, 7524 Paris Cedex 05, Eyrolles, 2013, P.555

NICOLAS Eline, *la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2014, P.123

PERETTI Jean-Marie. : « *Gestion des ressources humaines* ».Ed. Fonctions de l'entreprise, Paris, 2008,

Hélène De Falco : *Fonctions de l'entreprise - Ressources humaines*, Parution 13/01/2016
Édition 5^{ème} édition

WEBGRAPHIE

www.shcolarvox.com

www.memoireonline.com

<https://drive.google.com/>

<http://supdeco-mediatheque.supdeco.sn/>

<http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/4646/la-fiche-de-poste.html>

http://www.e-rh.org/documents/EMRECR_GRH_CAEN.pdf

<http://google.com>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement>

Articles :

- ✓ Pascale L Denis : est professeure au département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal, denis.pascale@uqam.ca. Le document est mis en ligne sur Cairn.info le 25/10/2011
<https://doi.org/10.3917/riges.363.0004>
- ✓ Hugues Truttmann : Kaizen blitz, l'art de recruter avec bon sens et agilité !
- ✓ Hugues Truttmann : Recruteurs, soyez un révélateur d'Ikigai !

Mémoires :

- ✓ Sarah Diankeba : « les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ? » 2014/2015.
- ✓ Télourou George Fofana : « de la construction budgétaire au pilotage de la performance » : cas de la BICIS.
- ✓ Achat Farid : « le recrutement et l'application des textes » 2016/2017

- ✓ Delphine Makal : « le processus de recrutement en entreprise » 2014/2015

- ✓ Yaye Coumba Thiep DIOP : « Analyse de la procédure de recrutement dans les centres d'appels » : le cas de WAY2CALL

Annexe 1 :
Tableaux centre de responsabilité

Centre de responsabilité	Type de centre
Administration général	Centre de structure
Audit et direction général et de contrôle de gestion	Centre de structure
Qualité et communication	Centre de structure
Comptabilité	Centre de structure
Etudes et développement	Centre de structure
Direction des risques	Centre de structure
Juridique	Centre de structure
Ressources humaines	Centre de supports
Informatique	Centre de support
Contentieux	Centre de support
Organisation	Centre de support
Portefeuille	Centre de traitement
Montage dossier de crédit	Centre de traitement
Caisse	Centre de traitement
Monétique	Centre de traitement
Commerce international	Centre de traitement
Agence principal	Centre de profit
Les autres agences	Centre de profit

Table des matières

Dédicace	3
Remerciements	4
Sigles et abréviations	5
Liste des Tableaux	6
Liste des Figures	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	13
CHAPITRE I : Elaboration et spécification de la problématique	14
Section 1 : Problématique	14
Section 2 : Revue critique de la littérature	17
Section 3 : Cadre conceptuel.....	21
Section 4 : Objectifs de recherche	24
Sous-section 4.1 : Objectif général	24
Sous-section 4.2 : Objectifs spécifiques.....	24
Section 5 : Hypothèses de recherche.....	25
CHAPITRE II : Approche méthodologique de la recherche	26
Section 1 : Cadre de l'étude	26
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude.....	26
Section 3 : Technique de recherche utilisée et les outils de collecte de données.....	27
Sous-section 3.1 : Les techniques de recherche	27
Sous-section 3.2: Les outils de collecte de données.....	27
CHAPITRE III : Difficultés et limites de la recherche.....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	30
Section 1 : présentation de la BICIS et son environnement.....	30
Sous-section 1.1: Historique et cadre juridique de la BICIS.....	31
Sous-section 1.2: Organigramme général de la BICIS.....	36

Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de la BICIS	39
Section 3 : Domaines d'activités et relations extérieurs.....	41
Section 4 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement.....	43
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	45
CHAPITRE 1 : PRESENTATION et ANALYSE DES DONNEES	46
Section 1 : Présentation des étapes de la pratique de recrutement à la BICIS.....	46
Sous- section 1 : La Définition du besoin	49
Sous- section 1.1 : Analyse de la demande de recrutement	49
Sous- section 1.2 : La définition de la fonction du poste / du poste.....	49
Sous- section 1.3 : La définition du profil.....	50
Section 2 : La recherche de candidat	51
Sous-section 2.1 : Le recrutement interne	51
Sous-section 2.2 : Le recrutement externe	51
Section 3 : La sélection.....	53
Sous -section 3.1 : Le tri des candidatures	54
Section 4 : L'entretien	55
Sous-section 4.1 : L'entretien téléphonique.....	57
Sous-section 4.2 : L'entretien face à face.....	57
Section 5 : les tests.....	60
Section 6 : La décision	61
Sous-section 6.1 : Proposition au candidat et contrat.....	62
Sous-section 6.2 : accueils	62
Sous-section 6.3 : l'intégration.....	63
Chapitre 2 : ANALYSE DES DONNEES	64
Section 1 : vérifications des hypothèses	69
Hypothèse 1 : confirmés.....	69
Hypothèse 2 : confirmés.....	69
Hypothèse 3 : confirmés.....	69
Section 2 : Recommandations.....	71
Conclusion	72
Bibliographie	74
WEBOGRAPHIE.....	74
Annexe :.....	76