

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département Des Sciences De Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

**L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise
Cas de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT)**

Réalisé par :

LALALI fairouz

TOULOUM anissa

Encadré par :

Mr OTMANI kamel

Promotion : 2021/2022

REMERCIEMENTS :

Nous sommes très honorés de vous avoir comme encadreur de notre thèse. Nous vous remercions pour la gentillesse et la spontanéité avec lesquelles vous avez bien voulu diriger ce travail.

Nous avons eu le grand plaisir de travailler sous votre direction, et avons trouvé auprès de vous le conseiller et le guide qui nous a reçus en toute circonstance avec sympathie, sourire et bienveillance. Votre compétence professionnelle incontestable ainsi que vos qualités humaines vous valent l'admiration et le respect de tous. Vous êtes et vous serez pour nous l'exemple de rigueur et de droiture dans l'exercice de la profession.

Veillez, cher Maître, trouvé dans ce modeste travail l'expression de notre haute considération, de notre sincère reconnaissance et de notre profond respect.

Nous tenons à remercier aussi Monsieur Mohaned Cherif Toufik qui nous a dirigés durant notre Stage pratique. Nous avons eu le privilège de travailler parmi votre équipe et d'apprécier vos qualités et vos valeurs. Votre sérieux, votre compétence et votre sens du devoir nous ont énormément marqués.

DEDICACE :

Je tiens d'abord à remercier le bon dieu qui nous a donné du courage et de la volonté pour accomplir ce travail. Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

À mon cher frère yacine et sa femme assia pour leurs encouragements indéfectibles. À mes adorables sœurs nabila et Ikram.

À mon cher mari Brahim pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail.

À mes chères amies, Lydia, sissa, lynda, noor imene, anissa et imane. À toute ma famille et à ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.

FAIROUZ LALALI

DEDICACE :

Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie, aucun hommage ne pourrait être de l'amour dont ils ne cessent de me combler, que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A ma sœur

A mon frère

A ma chère binôme et sa famille.

A toute ma famille et mes amis.

A tous mes camarades de la promotion M.R.H.

TOULOUM ANISSA

SOMMAIRE :

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : la pratique du recrutement	4
Introduction.....	4
Section 1 : concepts généraux de la gestion des ressources humaine.....	4
Section 2 : généralités sur le recrutement.....	18
Section 3 : La politique de recrutement.....	32
Conclusion.....	44
Chapitre 2 : la performance de l'entreprise.....	45
Introduction.....	45
Section 1 : Origine et émergence du concept de performance d'entreprise.....	46
Section 2 : Généralités sur la performance de l'entreprise	49
Section 3 : La relation entre le recrutement et la performance de l'entreprise...	69
Conclusion	71
Chapitre 3 : l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise	72
Introduction.....	72
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil BMT spa	72
Section 2 : le recrutement au sein de la BMT spa.....	83
Section 3 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain.....	88
Conclusion	127
Conclusion générale.....	128

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel et qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent dans une entreprise, elle est devenue au cours des dernières années une activité stratégique créant un avantage concurrentiel. En effet le travailleur n'est plus qu'un mécanisme remplaçable pour l'entreprise mais plutôt un actif immatériel de ce fait, on remarque que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

La gestion des ressources humaines s'investit dans de nombreux domaines tels que la formation, l'évaluation des performances, la communication, la gestion des carrières, la gestion des compétences et le recrutement. C'est cette dernière composante qui attire notre attention.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès de travail au sein d'une organisation, recruter c'est attirer envers l'entreprise des hommes en quantité et en qualité.

Selon SEKOU, BLONDIN le recrutement est une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches d'informers afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.¹

Le recrutement est aussi une opération coûteuse, c'est pour cela qu'il nécessite une démarche précise, et aussi sans une méthode, un recrutement finit toujours par un échec. Il importe donc de prendre en considération cette activité de recrutement pour ne pas commettre des erreurs qui auraient des conséquences désastreuses sur le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Une entreprise ne recrute pas pour tirer du chômage ceux qui ont besoin de 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'entreprise. En fait, un besoin de croissance, de rentabilité se profile derrière le recrutement. Donc il est important de considérer la phase de recrutement comme une étape essentielle dans la vie de l'entreprise et, de ce fait, d'y consacrer le temps nécessaire et d'y apporter un soin tout particulier.

¹ SEKOU et BLONDIN, gestion Des ressources humaines, Ed. Debock, Bruxelles, 1993, p241

L'activité de recrutement dans les entreprises algériennes a connu des progrès remarquables, car l'idée de l'intérêt d'adopter un processus efficace dans la sélection des ressources humaines a commencé à s'incarner, et de s'appuyer sur un ensemble d'étapes et de méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.²

Pour que ces entreprises puissent préserver l'élément humain qualifié, elles devaient se préoccuper de créer et d'élever le niveau de fidélisation professionnelle des individus envers l'entreprise en suivant des méthodes scientifiques qui permettent d'y parvenir, car la fidélité des individus travaillant envers l'entreprise conduit au succès, à la pérennité de celle-ci et à l'atteinte de ses objectifs.

C'est dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'activité du recrutement et son impact sur la performance de l'entreprise, dédié à la recherche des compétences au niveau d'une entreprise algérienne « béjaia méditerranéen terminal : BMT », lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

La question principale de notre travail de recherche à laquelle nous tenterons d'apporter les réponses est :

« Comment l'activité du recrutement au sein de l'entreprise BMT contribue-elle à la performance de celle-ci ? »

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

1/ Quels sont les différents processus, enjeux, outils, et meilleurs pratiques pour un recrutement efficace ?

2/ Est ce que l'activité du recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise BMT ?

Afin de répondre à la question centrale nous avons formulé une hypothèse :

Hypothèse 1 : Le recrutement et la sélection sont un processus vital pour toute organisation qui réussit, car avoir le bon personnel améliore et soutient la performance

²Mémoire présenté pour le master académique préparé par : Fatmi Faisal, L'emploi de la ressource humaine et sa relation à la fidélité à l'emploi dans les entreprises algériennes : une étude de terrain dans l'entreprise Mittal Al-Hodna et l'Etat de Msila p9, année 2017/2018

organisationnelle, et la recette d'un recrutement optimal dépend de nombreux facteurs, outils et pratiques pour assurer un recrutement efficace.

Hypothèse 2 : l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement.

L'importance de notre thème :

Nous avons opté pour ce thème, pour montrer, au du moins essayer de montrer, l'importance de l'activité du recrutement et le rôle de cette dernière dans le pilotage, l'atteinte et l'amélioration de la performance de l'entreprise. C'est aussi l'occasion pour nous de voir et de mettre en pratique les notions théoriques acquise tout au long de notre cursus universitaire.

Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ notre recherche s'est appuyée sur deux étapes. La première a porté sur une recherche documentaire, afférent à l'activité du recrutement et sur la performance de l'entreprise. La seconde, quant à elle, s'est focalisée sur une enquête de terrain. Cette dernière a été réalisée à BMT, elle consiste en à un questionnaire qui porte sur une étude analytique et interprétative.

L'objet de recherche :

Notre mémoire de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la ressource humaine dans l'entreprise et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence et son contribué à l'amélioration des performances de l'entreprise BMT.

La Structure du travail :

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

Le premier chapitre est consacré à la pratique du recrutement.

Le deuxième chapitre est consacré à la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à la contribution du recrutement et son impact sur l'amélioration de la performance de l'entreprise BMT.

CHAPITRE I

LES PRATIQUES

DU RECRUTEMENT

Introduction :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer la ressource humaine afin d'augmenter la productivité d'une entreprise.

Le recrutement est une des nombreuses pratiques de la GRH et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain « le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation »³

Ce premier chapitre porte sur la définition du cadre théorique dans lequel s'inscrivent les concepts clés de notre étude, le but est d'éclaircir le sens du recrutement en tant que fonction essentielle de management des organisations professionnelles en général, et des entreprises en particulier

Notre objectif est de présenter lors d'une première section des généralités sur l'activité de la GRH, ensuite dans la deuxième section, nous allons expliquer la pratique du recrutement et ses différentes méthodes, outils et enjeux. Enfin, nous allons aborder la politique de recrutement dans la dernière section.

Section 1 : concepts généraux de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, elle recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en mains d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines :

La GRH consiste en des mesures et des activités impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme

³Lethielleux L. (2006), L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Éditions, 6ème Edition, p.59.

Un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.¹⁴

Robert LE DUFF (1988) a défini la gestion des ressources humaines comme l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion.⁵

Selon, P. Roussel « La G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens »⁶

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. »⁷

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »⁸

La fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail »⁹. Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux

⁴ www.foad-mooc.auf.org › IMG › PDF › cours GRH, consulté le 08/02/2022 à 11h.

⁵ LE DUFF.R, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999, page 1085 -1086.

⁶ Référence : cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56

⁷ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

⁸ Dolan et al. 2002, p.5

⁹Bélanger, Petit et Bergeron, 1983

Organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite »¹⁰. Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible.¹¹

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.¹²

1.2. Historique et développement de la fonction ressource humaine.

La fonction Ressources Humaines (RH) a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique.

Historique de la fonction ressources humaines :

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Il a donc fallu recruter la main d'œuvre et assurer l'ordre du travail ouvrier. Cette tâche, d'abord effectuée par les directeurs et contremaître, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^{ème} siècle le système économique étant structuré autour des marchands et des ouvriers les marchands ayant leur commerce en ville et louent le plus souvent les services de paysans qui complètent ainsi leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs.

A partir de 1820-1830, avec la révolution industrielle, ce système décline l'apparition des nouvelles techniques et sources d'énergie entraîne l'émergence de concentrations industrielles et urbaines, du fait du coût élevé du transport, les usines sont construites à proximité des gisements du charbon.

¹⁰Bélanger et al.1993.

¹¹Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994

¹² Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algerie , Tome 11, N° 01, 2018

Les directeurs d'usine s'emploient à attirer les ouvriers, à les retenir et à les discipliner, nous sommes ainsi dans les prémises de la pratique de la gestion des ressources humaines. Outre la mise en place d'un système paternaliste dans les grandes entreprises, ils se servent ainsi du règlement intérieur et du livret ouvrier pour assurer l'ordre, le livret suit l'ouvrier durant toute sa vie professionnelle et rempli par le directeur, il permet de repérer les bons ouvriers et contribue à limiter la mobilité jugée suspecte des individus.

Le règlement intérieur se généralise à partir des années 1860, avec pour objectif de soumettre la main d'œuvre aux exigences de l'entreprise. Il définit les comportements à adopter et les sanctions encourues. Selon la taille de l'entreprise, le recrutement et la discipline qui constituent les prémices des attributions de la fonction personnelle, sont assurés par le directeur d'usine ou le contremaître. Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880. Leur rôle se limite au recrutement et à l'affectation des ouvriers. Suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés.

Après la première guerre mondiale, la pénurie de main d'œuvre et les difficultés à embaucher et fidéliser les salariés entraînent la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises. Ces services du personnel commencent à s'intéresser aux relations sociales avec les salariés et les syndicats lors de l'arrivée au pouvoir du front populaire en 1936. Renault se dote ainsi, en juillet 1936, d'une direction de la main d'œuvre et des relations syndicales, dont les activités englobent l'application des conventions collectives et le dialogue avec des organisations syndicales. C'est principalement après la seconde guerre mondiale que les services du personnel s'étoffent et se diversifient pour devenir des « fonctions personnel » et acquiert alors une dimension stratégique de la fonction RH c'est-à-dire qu'elle cesse d'être une fonction qui permet de gérer quotidiennement les salariés de l'entreprise, mais aussi de prévoir et planifier un grand nombre d'activités liées au capital humain.

De la « fonction personnel » à la « fonction RH » le coût très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leur développement. Il y a alors une évolution sémantique censée marquer le passage à une ère nouvelle : la « fonction personnel » devient la « fonction RH ». La fonction RH revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

Le développement de la fonction ressource humaine :

Au début des années 1980 ; la fonction personnelle s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser est remplacée par la conception d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme ayant des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir.

Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.¹³

Le développement de la fonction :

Ce développement a connu plusieurs étapes :

1830-1990 :

J. Fombonne dans son remarquable historique de la fonction personnel propose une chronologie détaillée¹⁴ qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :

- les prémices (1850 à 1916) ;
- Emergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- Age adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique des ressources humaines (années 1980).¹⁵

-1990 à aujourd'hui :

¹³ Gestion des ressources humaines, jean marie peretti, 21^{ème} édition, P248.

¹⁴Fombonne (J.), Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction Personnel dans ; les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, Paris; 2001.

¹⁵Gestion des ressources humaines, jean marie peretti, 21^{ème} édition, P249.

Dans les vingt-cinq dernières années, on peut distinguer, en s'appuyant sur les enquêtes réalisées, quatre étapes avec deux périodes de crise :

- le DRH de crise (1990-1995) ;
- le DRH partenaire d'affaires et créateur de valeur (1996-2007) ;
- le DRH de crise (2008-2013) ;
- le DRH garant du contrat social et champion du changement (depuis | 2014).

Pendant une longue période, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines pour prendre en compte les attentes nouvelles des salariés.

La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée au développement des talents marquent la période actuelle.

En période de crise, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Les « coupeurs de coûts » occupent le devant de la scène managériale. La bourse récompense les adeptes des suppressions d'emplois. Le « rapetassage » (downsizing) dans un contexte de reconfigurations (reengineering) permet la croissance des profits. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégiques auxquels il participe peu. Dans les années 1990, la fonction RH devient une fonction stratégique pour les organisations.

Les licenciements économiques atteignent en 1993 le chiffre record de 600 000. Et les DRH sont confrontés au « syndrome du survivant » qui concerne deux salariés sur trois : ceux qui travaillent dans une entreprise dont la taille a diminué récemment. Les DRH ont subi de plein fouet la primauté du « court-termisme » avec ses mécanismes destructeurs d'emplois.

Dans les années 2000 ; les DRH se sont affirmé comme acteurs stratégiques de premier plan. Ils ont souvent su convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche humanassets (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la

Création de la valeur et de la richesse à long terme ; ils ont contribué à la création d'emplois. « Champions des ressources humaines » ; ils en font un levier majeur de la mise en

œuvre d'une stratégie offensive. Le DRH devient le « Directeur du développement humain et social ».

Il veille au développement du capital humain et au respect de la RSE. A partir de 2008 ; la crise a posé de nouveaux défis à la FRH qui doit démontrer sa capacité à préserver le capital humain dans les difficultés et à renouveler le contrat social entre l'entreprise et ses salariés dans une perspective de développement durable. Le DRH partenaire d'affaires devient « Business and Human Partner ».

Dans les années 2015, la révolution numérique a nécessité la transformation de la FRH pour réussir la digitalisation et maintenir la compétitivité et la viabilité de l'organisation. Les DRH deviennent DRHT (directeurs des ressources humaines et de la transformation).

La fonction RH demain :

Yves Reale souligne que la transformation de la FRH repose sur quelques convictions¹⁶ :

- le management des RH est une responsabilité partagée entre les professionnels de la fonction, les managers opérationnels, la direction générale et les collaborateurs eux-mêmes ;

La direction générale doit assurer une gouvernance de la FRH et elle a besoin d'outils d'audit et de tableaux de bord pour évaluer le niveau de contribution de la fonction et la piloter ;

- les professionnels de la FRH doivent devenir les animateurs d'une GRH qui contribue au déploiement de la stratégie et qui crée de la valeur pour les collaborateurs ;

- les outils et méthodes RH doivent être conçus pour servir leurs utilisateurs et non la FRH.

A quoi ressemblera la fonction de RH demain ?

Un ouvrage collectif publié en 2014 rassemblant les visions de quatorze professeurs de GRH ; vingt et un DRH et treize experts propose des scénarios prospectifs et des solutions appropriées¹.

¹⁶Réale (Y.); Transformer la fonction RH, Dunod, 2013.

Le DRH apparaît comme le garant :

- des changements et de la manière dont ils sont conduits ;
- des motivations, gages de la performance ;
- de la gouvernance humaine dans l'entreprise avec des champs élargis et avec les parties prenantes.

Pour répondre aux défis de demain, les RH doivent élargir leur périmètre d'action et développer leurs talents dans cinq champs d'action :

- Devenir champion de la RSE
- Devenir champion du « bien-être au travail ».
- Devenir champion de « l'externalisation responsable »
- Maîtriser l'analytique RH
- Devenir « champion du changement »

1.3. Les objectifs de la fonction ressource humaine :

La fonction ressource humaine cherche plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ, mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

Objectif économique :

La fonction RH contribue à accroître l'efficacité et la performance financière de l'entreprise lorsqu'elle peut être maximisée. Évaluer raisonnablement les capacités et les habitudes de chacun de ses membres (division du Travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de prise de décision, meilleure sélection des candidats, etc.)

Objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ne peut pas être vu et traité de la même façon que les ressources matérielles et financières. L'organisation du travail, les besoins et les désirs individuels doivent être pris en compte et recherchés. Améliorer la relation d'autorité entre les membres de l'organisation. Elles ont été amenées à examiner leur comportement, la manière dont ils ont été coachés, la manière dont ils ont participé, Communication, contrôle, etc. Ces deux objectifs différents s'équilibrent donc. Lorsqu'ils visent des objectifs humains et le bien-être personnel la survie de l'organisation, alors les individus ont le potentiel de satisfaire

plusieurs Répondre à ses besoins grâce à des activités de travail et de loisirs prédictives. De la même manière, Les organisations doivent minimiser les restrictions et la normalisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'agir au travail.

1.4. Les domaines de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du salarié dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

On présentera ci-dessous les principaux domaines de la Gestion des Ressources Humaines :

1) L'administration du personnel : C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise : L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise, l'application des dispositions légales et règlementaires dans l'entreprise, la préparation des commissions et des réunions, le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

2) La Gestion au sens large : Cette expression recouvre trois domaines :

L'acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières et de promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.

La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation

La gestion de formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

3) La communication, l'information et les conditions de travail :

Informez les collaborateurs de la vie de l'entreprise et tenez-les informés des sujets d'actualité. Elle a pour but d'améliorer l'atmosphère interpersonnelle et sociale de l'entreprise. En interne, il peut descendre (de supérieur à employé) ou ordre croissant (employé à

supérieur). Il utilise différentes méthodes : boîte à idée, notes d'information, descriptif de service, intranet, conférence, affichages, journaux d'entreprise.

Les tâches de la Direction des Ressources Humaines La communication et l'information matière sont : (relisez bien et revoyez la formulation)

La Communication, et l'Information : Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont :

- Définition des publications tournées vers l'extérieur et conception des messages,
- La conception du bilan social de l'entreprise (la preuve est une obligation annuelle pour les organisations de plus de 300 salariés),
- Gestion de la communication : journaux d'entreprise, salons, audiovisuel, réunions système ; Améliorer les conditions de travail.
- Les principaux thèmes à cet égard sont les suivants : la santé et la sécurité au travail et en déplacement, ergonomie des conditions de travail, Prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles. Qualité de vie au travail.
- La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématiques.

Améliorer les conditions de travail :

Les principaux thèmes en cette matière sont les suivants :

La santé et la sécurité au travail et en déplacement.

Ergonomie des conditions de travail.

Prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.

Qualité de vie au travail.

4) Relations professionnelles :

Ce domaine comprend trois activités : négociation, conclusion et renouvellement des accords d'entreprise Application des accords collectifs : La Direction des Ressources Humaines est chargée de l'application des accords collectifs, de la résolution des conflits individuels et collectifs et de l'amélioration des relations sociales. Le cas échéant, avec l'aide ou la participation des représentants des travailleurs (syndicat) ;

Les relations externes : Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations :

- Avec l'inspection de travail,
- Avec la sécurité sociale,

Avec le conseil des prud'hommes et les avocats.

1.5. Les activités de la gestion des ressources humaines :

L'objectif des activités des ressources humaines est de maintenir les salariés dans l'emploi, cela passe par la valorisation des RH.

L'administration du personnel :

L'administration du personnel regroupe des activités essentiellement administratives telles que :

- la gestion des congés et des absences,
- la gestion des temps,
- la gestion de la paie,
- la gestion du registre unique du personnel, etc.

Entre la gestion des contrats de travail, des visites médicales et des déclarations sociales, des obligations liées au droit du travail ou des conventions collectives (comme l'application des journées de solidarité), cette partie de la gestion des ressources humaines nécessite une solide compréhension des aspects réglementaires et législatifs et une mise à jour constante de leurs dernières évolutions légales pour assurer la conformité RH.

Les politiques de rémunération qui affectent la rémunération et la motivation des employés doivent être intégrées dans un plan stratégique. Développé à partir des offres concurrentes, il maintient l'attractivité des entreprises et retient les talents.

Le recrutement et l'intégration :

Le recrutement est l'une des activités déterminantes des RH et affecte directement la performance d'une entreprise. Il s'agit d'identifier les besoins de l'entreprise et de trouver des talents capables de répondre à ces besoins. De la définition des fiches de poste pertinentes à la sélection des candidats idéaux, un processus de recrutement bien structuré apporte les efficacités nécessaires. Outre le recrutement des employés, il s'agit également de retenir les talents, en commençant par trouver les bonnes incitations et en les organisant au sein de l'entreprise.

La gestion des compétences :

L'une des fonctions clés des RH est également de gérer les métiers et les compétences au sein d'une organisation. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche visant à anticiper et prévoir les besoins des hommes d'une entreprise en tenant compte des évolutions de l'environnement et de la stratégie globale.

La gestion de la formation :

La formation RH, voire le coaching, est un aspect incontournable des ressources humaines, qui bénéficie tout autant à l'entreprise qu'aux salariés :

Elle répond au besoin de compétences pour la performance de la première,

Et elle joue en faveur de la motivation des seconds, qui montent en compétences, poursuivent la construction de leur carrière et sont valorisés.

Cette activité comprend :

- L'évaluation des besoins en compétences,
- L'élaboration de plans de formation,
- Le pilotage des actions de formation
- Et le suivi d'indicateurs suite à cette mise en place.

La gestion des coûts : La fonction RH a également une dimension financière : le rôle des professionnels RH est de trouver des solutions pour optimiser les coûts liés à la gestion des personnes. Cela comprend notamment :

- La négociation de tarifs avantageux (comme pour une couverture de soins de santé),
- La gestion du turnover et de l'absentéisme,
- La fixation des salaires, en fonction des pratiques sur le marché du travail, etc.

La gestion sociale : Gérer les relations sociales et interpersonnelles est une autre activité clé des ressources humaines, qui sont les garantes des bonnes relations entre les salariés, et de celles entre les salariés et leur employeur.

Cela se traduira par des actions telles que :

- La résolution de conflits,

- La création de conditions pour favoriser la bonne communication entre salariés,
- L'organisation d'événements d'entreprise.

L'évaluation de la performance : Selon le type d'organisation et le mode de management, les RH peuvent contribuer à mettre en place des outils pour évaluer la performance des salariés, que ce soit à titre individuel ou collectif.

La qualité de vie au travail : Également partie intégrante de la gestion des RH, le bien-être au travail comprend toutes les dispositions prises pour améliorer les conditions de travail, et favoriser la productivité des collaborateurs.

Prendre soin du capital humain, c'est aussi assurer la performance de l'entreprise. Cette attention portera sur des sujets tels que :

- La motivation,
- La gestion du stress,
- La prévention des risques,
- Les avantages offerts aux salariés, etc.

1.6. La place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise :

L'entreprise réexamine progressivement la place de ses salariés en son sein : le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.

A partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celle de leurs concurrents, et peut être plus efficace en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer.

La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise. Depuis les années 2000, il est nécessaire pour les entreprises d'être

innovantes, ce qui implique qu'elles disposent de salariés aux compétences rares (si tous les salariés ont les mêmes compétences, aucune entreprise ne peut innover).

La fonction RH devient donc un acteur clé : son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, leur formation régulière.

1.7. Les enjeux de la gestion des ressources humaines :¹⁷

Les enjeux techniques : La gestion des ressources humaines devient de plus en plus complexe. La capacité à gérer ces ressources est limitée. Accélérant le progrès, la technologie oblige les entreprises à s'adapter plus souvent, mais plus rapidement les compétences et qualifications de ses salariés. De plus, l'intégration de ces technologies avancées est la couche inférieure de la compétitivité d'une entreprise. Les exigences toujours croissantes des tâches de l'entreprise. L'ancienneté moyenne, mais aussi la restructuration du métier. Cette réorganisation du travail élargit le champ d'action du salarié et s'inscrit dans la démarche « Qualité Totale »

Les enjeux sociaux : La vision des employés de style Taylor n'est motivée que par le niveau de salaire. L'école nouvellement acquise met de plus en plus l'accent sur les aspects psychologiques et les considérations croissantes d'incitations des employés en matière de gestion du personnel. Par exemple, une école de ressources humaines montre l'importance de la communication interne, du style de leadership ou de la motivation au travail d'équipe pour un employé. De son côté, l'école sociologique insiste sur la diversité des besoins individuels. Il est nécessaire de répondre aux besoins de développement des individus avec des politiques sociales de leadership spécifiques pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

Les enjeux économiques : A la recherche d'une plus grande flexibilité applicable au domaine de la gestion des Ressources Humaines en quantité (flexibilité des horaires et du personnel) et ses aspects qualitatifs (plus grande polyvalence et plus grande participation à l'emploi). L'évolution du cadre réglementaire se traduit par une gestion de plus en plus complexe des ressources humaines et une restriction des champs d'action de l'entreprise

¹⁷Mémoire de fin d'étude master, sur La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique Cas de : l'Entreprise Nationale de l'Electroménagers (ENIEM) T.O, Réalisé par : Melle : BOUARABAHakima Melle : SOUMANI Mariem. Encadré par : Mme : OUCHALAL Houria

(complexité croissante du cadre réglementaire). Le cadre réglementaire est constitué, entre autres, du contrat de travail, du règlement intérieur de l'entreprise, des conventions collectives et du code du travail.

Section 2 : généralités sur le recrutement.

Le recrutement est une dimension caractéristique de la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, cela concerne presque tous les individus qui sont passés par le processus d'adhésion à une organisation une ou plusieurs fois. C'est aussi l'objet de toutes les préoccupations de l'entreprise, sur les enjeux d'image et d'attractivité que représente cette dimension.¹⁸

2.1 Définition :

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Selon PERETTI «le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail »¹⁹

« Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation.²⁰ »

Pour CITEAU « Le recrutement est un élément clé de la MRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente aussi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin »²¹

¹⁸Faycel BENCHEMAM Géraldine GALINDO 4eme édition : comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations.

¹⁹Peretti Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p 178

²⁰BENCHEMAM.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »,4ème édition l'extenso, paris, 2013, p.73

D'après les définitions que nous avons citées, nous constatons que le recrutement est un élément phare de la fonction Rh. Et aussi c'est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

2.2 Objectifs de recrutement :

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

Pour l'entreprise le recrutement cherche à :

- Embaucher la bonne personne adaptée au poste.
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.²²
- Pour accroître les compétences du capital humain.
- Inciter les personnes compétentes à poser leurs candidatures pour un poste donné.²³
- Améliorer le rapport coût/compétence

Et Selon SEKIOU Lakhdar, le recrutement à cinq objectifs :²⁴

Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articulent l'ensemble des activités de la GRH ;

-Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres couts possibles ;

-Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées ;

21JEAN-PierreCiteau, la GRH, principe généraux et cas pratique, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, P883.

²² NAYMARK jacques, le recrutement des personnes, U.E. ressources humaines, 2009. Disponible sur le site : <http://rhguide.jigsy.com//files/documents/le%20recrutementdes%20personnes%20-%20maria.pdf>.

²³ NAYMARK Jacques, *ibid*.

²⁴. SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

-Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;

-De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

2.3 Les enjeux de recrutement :

Embaucher pour une entreprise n'est jamais facile. L'embauche est au cœur du débat d'aujourd'hui, en effet, le taux d'embauche d'une entreprise est révélateur de la santé économique d'un pays. Une nation qui embauche est le signe d'une nation qui grandit, et dans le cas contraire c'est le signe d'une nation en crise qui a besoin de réformes sociales. L'embauche touche toutes les organisations, peu importe leur taille. Chaque entreprise doit un jour s'y tourner en fonction de son évolution ou de sa gestion comme la retraite, le reclassement, la démission etc... Les entreprises doivent développer et trouver des processus de recrutement très efficaces comme la sélection d'outils de recrutement performants. Donc recruter est un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Les 9 grands enjeux de recrutement aujourd'hui :

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

- Sourcer les bons candidats : Traditionnellement, le recruteur poste une annonce d'emploi et attend de recevoir des candidatures. Mais la révolution digitale a bouleversé les processus d'attraction des talents. Dorénavant, les entreprises ont intérêt à mettre en place une stratégie pour se démarquer des concurrents et trouver les bons candidats en fonction de leurs besoins.

- Proposer une expérience candidat positive : La relation entre candidats et recruteurs n'est pas toujours au top ! Des décennies de mauvaises pratiques de recrutement et de communication ont porté atteinte à la réputation des recruteurs. Sur les réseaux sociaux, les témoignages de candidats décrivant leurs expériences de recrutement négatives abondent. Afin de maintenir leur réputation d'employeur et d'établir de bonnes relations avec les employés, les RH s'intéressent à l'expérience du candidat.

- Rationaliser le processus de recrutement : Saviez-vous que la durée d'un processus de recrutement est de 32 jours en moyenne ? Les incohérences sur la recherche de profils et une mauvaise coordination des tâches allongent inutilement le processus de sélection.

- Sélectionner les meilleurs candidats : Recevoir de nombreuses candidatures de qualité est une première victoire dans le monde du recrutement. Mais l'étape de la sélection des candidatures comporte de nombreux enjeux.

- Mesurer la performance de recrutement : Les processus de recrutement ne sont pas gravés dans le marbre. Ils doivent être adaptés aux besoins de l'entreprise, aux attentes des professionnels, au contexte économique, social et technologique et à la mutation du marché de l'emploi.

Sans mesure de l'efficacité et de la performance de recrutement, le gain de temps d'argent, de temps et d'énergie est réel.

- Construire une marque employeur solide : À l'ère du digital et de la communication sur les réseaux sociaux, les entreprises ne peuvent plus se passer de stratégie de marque employeur. Il s'agit de mettre en place des actions de communication et de marketing RH visant à positionner l'entreprise comme un employeur de choix.

- Attirer les candidats passifs : Pour continuer leur développement et maintenir leur avantage compétitif, les entreprises doivent repenser leur manière de recruter. Il s'agit d'anticiper les besoins de recrutement et non plus de recruter dans l'urgence. C'est ce que l'on appelle la stratégie d'acquisition des talents.

- Tirer profit de la technologie pour le recrutement : Le métier de recruteur est avant tout un métier de relations humaines. Pourtant, savoir utiliser les outils digitaux pour mieux embaucher est un enjeu important du recrutement.

2.4 Les méthodes de recrutement :

Il existe plusieurs façons d'annoncer la vacance d'un poste. C'est à travers ces méthodes que l'entreprise expose ce poste, en donnant une information systématique. Alors il existe plusieurs méthodes qui sont à la disposition de l'entreprise pour chercher les candidats désirés.

Il existe deux types de techniques de recrutement classique et innovant ; on commence par a) les techniques classiques :

Le test d'aptitude :

Un test d'aptitude est une méthode de recrutement structurée. Son objectif est d'évaluer la capacité du candidat à exécuter des tâches précises demandant une maîtrise de certaines compétences et qualifications.

Exemples de tests :

Compréhension : percevoir le sens des mots, à l'écrit comme à l'oral ;

Vitesse d'analyse : déterminer les informations utiles et pertinentes ;

Proposition verbale de solutions : raisonné en fonction des données fournies ;

Proposition numérique de solutions : raisonné en fonction de concepts numériques ;

Raisonnement visuel : visualiser les formes et savoir associer des concepts aux éléments visuels.

Le test de personnalité : Un test de personnalité doit avoir été éprouvé par un psychologue du travail dans un contexte professionnel pour être considéré comme fiable. Ce test sert à évaluer :

- Les qualités relationnelles,
- Les aspects affectifs et conatifs de la personnalité d'un candidat.

Le test de graphologie :

Le test de graphologie est une technique d'analyse de l'écriture manuscrite, qui permet de déduire des caractéristiques psychologiques d'un individu. Il vient en complément des entretiens, pour éviter aux DRH de se tromper ». Pour livrer son analyse, le graphologue étudie, en plus de l'écriture du candidat, son parcours, son CV ainsi que les attentes et les spécificités de l'entreprise (profil du poste)

b) Les techniques de recrutement innovantes :

Le recrutement par annonces sur les sites emploi :

Le sourcing par le biais des sites emploi s'est aujourd'hui imposé comme le premier mode de sourcing. Ces sites sont utilisés par 98% des candidats et 87.3% des recruteurs.²⁵

Le recrutement web 2.0 :

Internet est devenu l'outil incontournable pour le recruteur en matière de sourcing. C'est dans les années 1990 qu'a connu le développement des sites emploi. Il permet de réduire les coûts du recrutement, de diffuser rapidement des annonces et d'en simplifier la mise à jour, de partager des informations utiles sur l'entreprise, d'améliorer la qualité du suivi des candidatures et de créer un vivier de candidats, et qui est pour mode de sourcing l'utilisation des réseaux sociaux tels que viadeo, LinkedIn et parfois Facebook, Twitter, les blogs.

Les recruteurs utilisent l'internet principalement pour :

- Dialoguer avec les candidats ;
- Trouver des candidats par le biais de recherches par mots-clés.
- Développer sa marque employeur.
- Créer des alertes.

Les réseaux sociaux : un réseau social est un site internet qui permet aux utilisateurs de partager des informations. Utiliser les réseaux sociaux, en tant que recruteur permet de pouvoir communiquer sur son entreprise et donc de donner de la visibilité à sa marque employeur. Les recruteurs cherchent aussi des profils précis sur les réseaux sociaux à savoir des profils pénuriques (tels que des commerciaux et dans une moindre mesure des ingénieurs et des informaticiens).

LinkedIn : est un service en ligne qui permet de construire et d'agréger son réseau professionnel. Il se définit comme un réseau de connaissances qui facilite le recrutement. Destiné aux entrepreneurs, salariés, recruteurs, personnes en recherche de stages ou d'emploi.

L'entretien par vidéo différée : La démarche de l'entretien vidéo consiste à envoyer un questionnaire en ligne au candidat sous la forme d'une vidéo. Le candidat doit y répondre face caméra et renvoie sa vidéo-réponse sur une plateforme dédiée et il doit y répondre dans un

²⁵ Etude sur l'utilisation des réseaux sociaux dans le recrutement et la recherche d'emploi, enquête menée auprès de 2526 candidats et 379 recruteurs, régions Job, www.blogdumoderateur.com, mai 2011.

temps limité. L'objectif de cette approche est d'observer le langage corporel du répondant, son comportement, sa voix, son intonation, sa gestion du stress, etc.

Cette technique fait partie des nouveaux modes de recrutement et présente plusieurs avantages :

- Donner une chance équitable à tous les candidats ;
- Faire économiser des frais de transport et du temps aux candidats ;
- Véhiculer une image moderne et digitalisée de l'entreprise.

Twitter : est un outil de réseau social et de microblogging qui permet à l'utilisateur d'envoyer gratuitement des messages brefs. Il est devenu récemment un média pour la diffusion de contenu sur l'emploi, des métiers de l'entreprise, des événements qu'elle organise mais aussi de ses offres d'emploi.

2.5 Les modes de recrutement :

Il existe deux types de recrutement : interne et externe. Le choix entre ces deux types est décidé par la direction des ressources humaines en concertation avec le responsable des opérations, et principalement basé sur la nature et la fonction du poste et le profil des personnes auxquelles l'entreprise souhaite engager.

2.5.1 Le recrutement interne :

Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximal et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraire et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettrons de décelé les candidats potentiels.²⁶

Selon Jean-Marie PERETTI le recrutement interne est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »²⁷

Le recrutement interne consiste à recruter un ou des candidats directement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire directement auprès des salariés déjà en poste.

²⁶GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, p.317.

²⁷PERETTI Jean-Marie *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert, 2001, p. 185.

Les avantages et inconvénients du recrutement interne :

SELON TIGHILT.S, ZIANE KOUDJA.A ²⁸les avantages et les inconvénients du recrutement en interne sont :

Les avantages :

1. Le recrutement interne favorise la fidélité ;
2. Eviter le sureffectif dans l'entreprise ;
3. Réduire le temps de fonctionnement et économiser leurs couts ;
4. Le recrutement interne est une promotion qui permet à l'employé de passer de son poste vers un autre poste supérieur ;

Les inconvénients :

Pour l'entreprise :

- L'absence de la création qui veut dire système n'apporte rien de nouveau,
- Moyen de se débarrasser d'un salarié dans une équipe.
- Risque de culture de la promotion interne systématisé (promotion à l'ancienneté par exemple).²⁹

Pour les salariés :

- Risque d'arriver à son seuil d'incompétence.

2.5.2 Le recrutement externe

Le recrutement externe c'est lorsqu'une entreprise engage des salariés qui ne font pas partie de ses effectifs.

Selon **jean marie Peretti** le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats en externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition, mais aussi dans le cas où il Ya impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher ,il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original

²⁸TIGHILET.S et ZIANE KOUDJA.A, op cite, p18-19

²⁹ Gestion des ressources humaines, Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, 4^{ème} édition, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations. P78

car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes.³⁰

Les avantages et inconvénients du recrutement externe selon BENCHEMAM.F, GALINO.G³¹, les avantages et les inconvénients du recrutement externe sont :

Les avantages :

1. Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié ;
2. C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évaluation au niveau de l'extérieur ;
3. Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

Les inconvénients :

Pour l'entreprise : ³²

- Cout plus élevé qu'un recrutement interne.
- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité ;
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai ;

Pour les salariés :

- Adaptation à une nouvelle entreprise et à une nouvelle équipe.

2.6 Les sources de recrutement

a) Présentation des Sources :

Il existe différentes sources de recrutement qui sont utiles à la fois aux employeurs pour annoncer leurs emplois disponibles et aux demandeurs d'emploi à la recherche d'un emploi. Ces sources se multiplient ces jours-ci, en particulier les sociétés de capital-investissement, en particulier celles qui embauchent des cadres. Introduire de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences de plus en plus élevées, telles que des connaissances en électronique, informatique, finance, technologie marketing.

³⁰PERETTI.M. P, « gestion des ressources humaines »,11 -ème éd Vuibert, paris ,2003, p89-90

³¹BENCHEMAM.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »,4ème édition, l'extenso, paris,2013, p73.

³² Gestion des ressources humaines, Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, 4^{ème} édition, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations. P78

Sources internes : Lorsqu'un poste de l'organisation devient vacant, celle-ci le donnera en priorité aux employés actuels. C'est l'une des meilleures sources de recrutement et aussi la moins chère, car un facteur très important est la connaissance des employés de l'organisation qui souhaite recruter, car ces derniers sont souvent confrontés à des problèmes affectant les profils des employés actuels. Répondre aux exigences du poste occupé. Une fois qu'un poste s'ouvre, c'est le moment idéal pour effectuer une réaffectation afin de faire correspondre le profil de l'employé avec le poste à combler dans l'organisation. Ces réaffectations internes (promotions, mutations, etc.) peuvent être de bons investissements pour motiver les salariés. Cela nous amène à définir les ressources internes ou le recrutement interne comme une politique visant à pourvoir les postes vacants en recourant d'abord aux RH déjà en poste dans l'organisation.

Sources externes : Les sources internes de recrutement font référence à tous les candidats potentiels au sein de l'organisation, il est logique que les sources externes de recrutement impliquent de motiver uniquement les candidats externes à postuler. Il s'agit là d'un processus de recrutement typique qui peut se présenter sous différentes formes lorsqu'il s'agit d'attirer et d'embaucher le candidat idéal.

Liens entre l'offre et la demande de travail :

Deux entités sont essentielles :

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

Les candidats sur le marché du travail : dans ce cas il faut établir une stratégie qui se fait par un lien entre l'employeur et le candidat celle-ci est traduite par un ensemble d'action coordonnée à l'égard de la main d'œuvre sur le marché du travail en vue de combler les postes vacants. En utilisant les canaux de recrutement externes, qui est appelé le marché informel et la structure institutionnelle, il est possible d'établir des liens entre l'offre et la demande.

Le recrutement externe offre du sang frais à l'organisation on veut dire par là, qu'elle offre des nouvelles idées et des nouvelles compétences et évite dans la majorité des cas d'engager des frais supplémentaires pour la formation.

Marché informel : On distingue deux types de marché informel qui sont les plus utilisés :

- les candidatures spontanées : ce sont des personnes qui ont pris l'initiative de faire savoir à l'organisation à la recherche d'un personnel qu'ils sont disposés à accepter un poste de travail disponible sans que cette dernière formule le souhait de recruter.

- Les relations personnelles (cooptation) : c'est l'un des canaux de recrutement le moins coûteux et le plus sécurisé. Il faut impérativement cultiver ce genre de relations pour trouver un poste de travail, car la majorité des emplois disponibles ne sont jamais annoncés à l'extérieur de l'organisation.

Marché de structure institutionnelle : Ce marché est divisé en trois catégories : public, privé et autres, chacune comprenant plusieurs canaux actifs qui agissent directement ou indirectement comme intermédiaires entre les candidats et les organismes pour les offres d'emploi. Selon le poste proposé, un canal de recrutement peut être plus efficace qu'un autre. Il est préférable d'utiliser plusieurs canaux en même temps. Ce dernier traduit les forces et les faiblesses. Quant aux agences d'emploi privées, leur rôle n'est pas de promouvoir des candidats, mais de payer les besoins de leurs organisations clientes. Ils sont l'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi. Ils fournissent des services d'information sur les emplois disponibles et les services de placement. Ils recherchent principalement des candidats qualifiés et expérimentés dans un ou plusieurs domaines.

2.7 La stratégie de recrutement :

Une stratégie de recrutement fait référence aux moyens déployés pour parvenir à ses objectifs et répondre aux besoins d'une société en matière de recrutement.

Afin d'élaborer une méthode fructueuse, il faut déterminer au préalable :

- Vos objectifs de recrutement ;
- Les moyens pour trouver les bons candidats ;
- Une liste des fluctuations saisonnières du recrutement ;
- Le budget alloué pour l'ensemble du processus de recrutement.

1. Définir ses objectifs en termes de recrutement :

La définition des objectifs de l'entreprise reste la base afin de pouvoir mettre en place une stratégie bien adéquate. Pourtant, il n'est pas toujours évident pour les Responsables des Ressources Humaines de déterminer avec certitude quels sont les objectifs à atteindre à l'issue d'un processus de recrutement.

Pour y parvenir avec plus de facilité, on peut poser les questions suivantes :

- Pourquoi dois-je recruter ?
- Quel profil dois-je trouver ?
- Où et comment puis-je trouver ce profil ?

Une fois que nous avons des réponses claires à ces questions, nous pouvons plus facilement planifier une approche parfaitement adaptée à l'atteinte de nos objectifs. De cette façon, nous aurons une source d'inspiration pour mettre en œuvre notre stratégie. Nous saurons par où commencer et où aller pour attirer les talents dont nous avons besoin.

2. Enrichir l'offre d'emploi

De nombreux recruteurs pensent qu'avec autant de candidats, ils auront une interprétation large des opportunités d'emploi. Cela peut être le cas des candidats inexpérimentés et des candidats qui ont des difficultés à trouver du travail en raison d'un manque de compétences ou d'autres lacunes. D'un autre côté, les meilleurs talents ne se concentreront que sur des publicités engageantes, claires et informatives.

3. Trouver des talents dans les universités

L'immense majorité des entreprises jouent la sécurité en exigeant plusieurs années d'expérience dans un poste similaire. C'est une méthode qui a certes fait ses preuves mais ce n'est certainement pas la seule qui fonctionne. Les instituts universitaires regorgent de jeunes et dynamiques talents au top de leur forme. Les étudiants en train de finir leurs études sont souvent les plus déterminés à réussir leur carrière professionnelle et apporte de nouvelles compétences à votre entreprise.

4. Améliorer la marque employeur :

La marque employeur se définit comme l'image que les employés et les candidats potentiels ont de votre entreprise.

Un excellent talent ne se contentera pas d'un bon salaire car il sait pertinemment qu'il pourra trouver pareil ou mieux ailleurs. Avant de postuler ou d'accepter un poste, il vérifiera par ses propres moyens votre qualité d'employeur.

Les meilleurs talents cherchent toujours des entreprises où la pression au travail ne nuira pas à leur bien-être. Il faut aussi leur montrer que leur emploi n'affectera pas leur vie privée.

Vos conditions de travail doivent être flexibles et équitables. Autre point qui peut rebuter les talents les plus convoités : la monotonie au bureau.

5. Recruter sur les réseaux sociaux

Tout recruteur le sait certainement déjà mais il vaut le répéter encore une fois : les réseaux sociaux doivent être au cœur de vos stratégies de recrutement. Elles sont actuellement les meilleurs canaux pour dénicher des talents. Pour cela, il ne suffit pas de diffuser votre annonce sur Twitter, Facebook ou LinkedIn, il faut également bâtir une excellente réputation en tant que recruteur sur ces médias sociaux pour donner l'envie aux candidats potentiels de vous rejoindre.

6. Mettre en place un programme de cooptation

Demander aux salariés de recommander des proches ou des connaissances à fort potentiel est l'une des stratégies de recrutement les plus en vue, mais pour qu'ils ne proposent pas n'importe qui, proposez-leur de les récompenser s'ils trouvent de vrais talents. Les salariés seront donc les ambassadeurs de la marque employeur.

7. Faire appel à un cabinet de recrutement

Le Responsable des Ressources Humaines d'une société a toujours d'autres tâches à faire que le recrutement. De son côté, un cabinet de recrutement pourra consacrer toute son énergie à la mise en place d'une stratégie de recrutement adéquate à votre entreprise.

Il s'informerera sur votre société, votre culture d'entreprise, votre environnement professionnel, et vos horaires de travail afin de pouvoir vendre au mieux le poste aux candidats potentiels.

Les cabinets de recrutement connaissent parfaitement le marché du travail et sa conjoncture. Ainsi, ils savent où trouver les meilleurs profils en fonction du poste à pourvoir. Ils connaissent les attentes salariales légitimes et pourront ainsi vous aider à rédiger une annonce plus adaptée. Concurrence oblige, chaque cabinet de recrutement cherche toujours à se démarquer pour être la plus efficace du secteur.

Selon MARTTORY. B, CROZET. D : « l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique

commerciale. Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirèrent plus de candidature spontanées. En parallèle assurer une bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise au près de son environnement. »³³

Pour recruter des candidats talentueux, les recruteurs doivent désormais sortir des sentiers battus. Il est crucial d'avoir différentes stratégies de recrutement en fonction des objectifs que vous vous fixez. Commencez par définir ce qui vous pousse à embaucher et ce que vous voulez accomplir. Il vous sera alors plus facile de trouver le moyen le plus efficace de les mettre en œuvre. Votre offre d'emploi doit être claire et comporter le plus d'informations possible sur le profil recherché et les postes à pourvoir³⁴. Pensez également à recruter de futurs diplômés à la recherche de jeunes talents dynamiques et motivés. Mais le maintien de votre marque employeur est essentiel pour les bons talents qui souhaitent rejoindre votre équipe. Pour ce faire, la communication avec vos employés doit rester bonne. Une fois la confiance établie, vous pouvez même leur demander de vous recommander les profils de l'entourage.

La méthode la plus simple et la moins contraignante reste de faire appel à un cabinet de recrutement. Celui-ci qui pourra vous accompagner durant tout le recrutement et atteindre de candidats en approche directe.

2.8 Les acteurs de recrutement :

Selon GHLOE GUILLOT -soulez,³⁵ quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidat selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein de service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Le monde du recrutement est composé de nombreux acteurs, dont le périmètre est défini et cloisonné, et qui travaillent ensemble pour des besoins bien différents.

1. La direction des ressources humaines : l'acteur principal du recrutement est bien évidemment la direction des ressources humaines des entreprises qui recrutent.

³³ MARTTORY.B, CRFOZET.D, « gestion des ressources humaines »,6ème édition, DUNOD, paris, 2005, p41.

³⁴ <https://blog.hunteed.com> › stratégies-recrutement

³⁵ GUILLO-Soulez, « gestion des ressources humaines »,8ème édition, GUALINO l'extenso, paris,2015-2016, p43-44.

2. les cabinets de recrutement, soutien à la DRH : ces cabinets de recrutement sont généralement utilisés pour recruter sur des postes à pourvoir durables. Ils effectuent les recherches de candidats en externe.

3. les agences de travail temporaire, soutien à la DRH : les agences de travail temporaire servent d'intermédiaire entre un collaborateur et une entreprise.

4. job BOARD : le premier outil indispensable est le job BOARD. Plateforme sur laquelle les entreprises déposent leurs annonces et les candidats déposent leurs CV.

5. pages carrières : De nombreuses entreprises créent leur propre site ou page internet de recrutement.

6. la cooptation : un autre moyen de plus en plus utilisé est la cooptation.

7. les moteurs de recherche, outils de recrutement : si le moteur de recherche n'est pas directement un acteur du recrutement, il est très utilisé notamment dans un contexte d'Exécutive SEARCH (chasse de tête).

8. les réseaux sociaux : si les réseaux personnels sont de moins en moins utilisés, les réseaux professionnels sont au cœur de la stratégie de recherche et de recrutement des entreprises.

Section3 : La politique de recrutement

La politique de recrutement définit les bonnes pratiques appliquées pour le recrutement au sein d'une organisation. Elle servira à trouver des candidatures adaptées, à accompagner l'évolution de l'entreprise, et à assurer un développement pérenne de ses activités et également à optimiser les processus, ce dernier est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi, l'entreprise des compétences nouvelles d'ont, elle a besoin.

3.1. Définition de la politique de recrutement :

Les politiques de recrutement regroupent toutes les actions entreprises par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et démontrent que l'organisation est en mesure de répondre à leurs attentes en matière de sécurité financière et de croissance. Par conséquent, le recrutement équivaut à jumeler des emplois avec des personnes. Il faut donc juger du potentiel du candidat. Pour recruter, le besoin doit d'abord s'exprimer en personne au sein de l'entreprise. Plusieurs cas de figure sont possibles : Embauche pour remplacer départ

ou création d'un nouveau poste. Un désaccord sur les besoins des employés est également possible : un manager peut penser qu'il doit embaucher, tandis que le DRH peut viser à réduire la masse salariale. Ce n'est pas parce qu'un poste est vacant qu'il faut embaucher.

3.2. Les outils de la politique de recrutement :

Chaque organisation peut faire une synthèse de renseignement qui facilitera la sélection de ses futurs employés et les outils nécessaires qui doivent être utilisés sont :

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

Formulaire de demande d'emploi : C'est un document qui doit être rempli à la main par le candidat d'une façon aussi détaillée afin de poser sa candidature.

CV : Est un document décrivant le parcours professionnel d'une personne, peut prendre plusieurs formes, tout dépend du parcours de la personne qui le rédige et du contexte culturel. Un c v en quelque sorte une "carte visite " d'une personne qui offre ses services à une organisation.

a) Forme :

Il y a plusieurs partisans d'un CV court (deux pages maximum) Style (Volumes 1 et 2) (sur deux pages). Les CV ne doivent généralement pas dépasser deux ou Les trois pages sont écrites dans un style concis, avec une utilisation prudente des verbes d'action. Les candidats essaient de se vendre à travers leur CV ; c'est pourquoi les aspects visuels (bord, centre, description, etc.) doit être particulièrement soignée. Il n'y a pas de secret magique à cette propriété présentée aux employeurs potentiels. Cependant Un CV doit offrir des qualités impressionnantes : clair, concis, authentique, cohérent, Mettez en surbrillance l'avancement et la description de "l'atout". Ce fichier L'employeur a remplacé le candidat devant lui, et il doit, au premier coup d'œil, identifier un bon sentiment.

Diplôme : Grade délivré par une autorité qui atteste d'un niveau d'études, d'un degré de compétences et de connaissances.

Lettre de motivation : Est une partie essentielle du dossier de candidature. Elle consiste à présenter la personnalité, les motivations et les qualifications du candidat.

La visite médicale : Consiste à identifier de manière plus ou moins rapide l'état de santé général d'un individu.

Tests et entretien : Le test est une épreuve, l'utiliser peut s'avérer utile, car ils permettent d'affiner la connaissance d'une personne et son adéquation à la qualité requise par le poste.³⁶

Contrat (CDI-CDD) : Le CDI est la forme normale du contrat de travail, passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDD est un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.

Dossier administratif : Il s'agit de tous les documents produits ou reçus par l'administration qu'ils se présentent sous forme écrite (dossier, rapports, études, comptes rendus.).

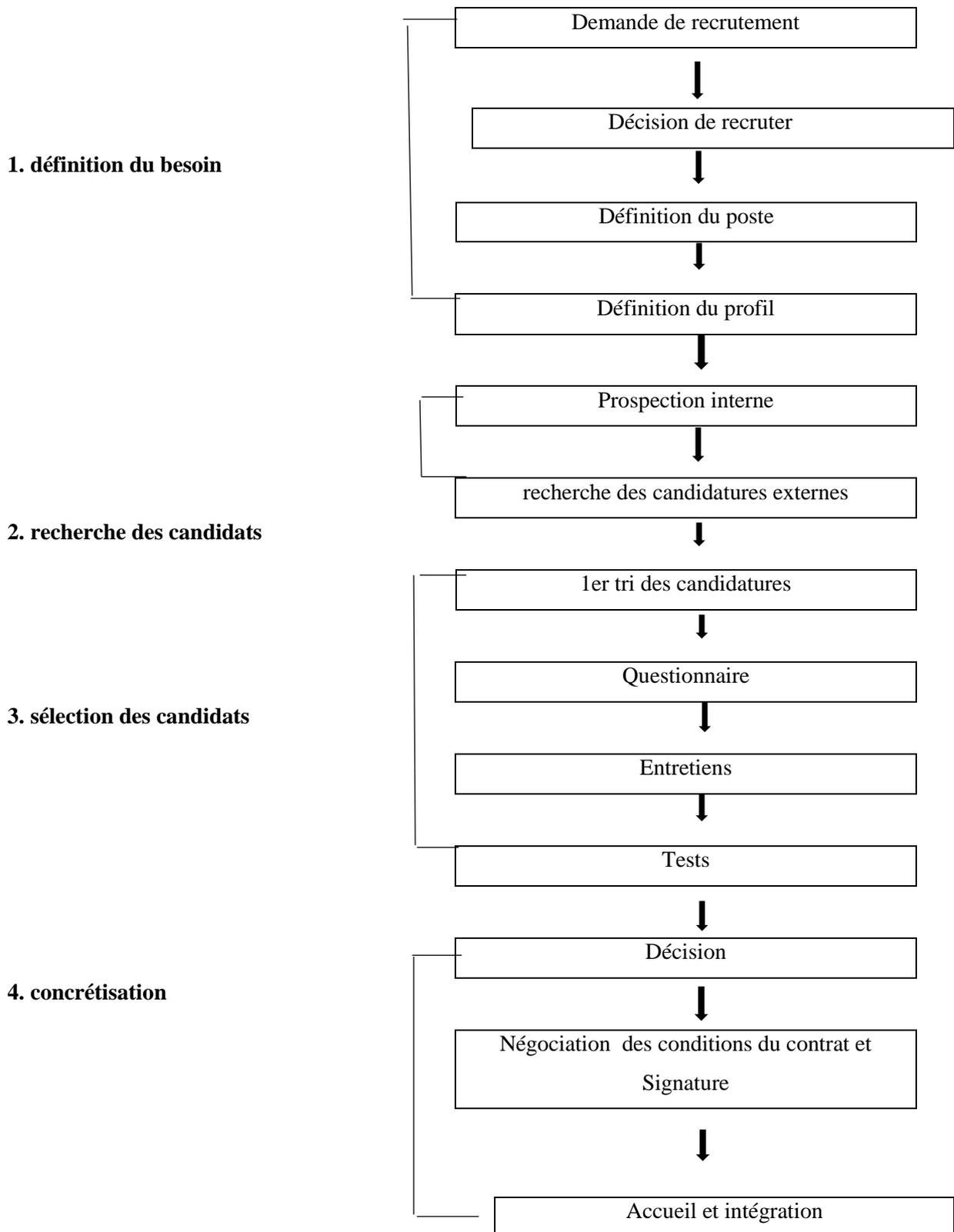
3.3. Le processus de recrutement :

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

Selon PERETTI, Jean-Marie, les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le schéma suivant :

³⁶ GUILLO-Soulez, « gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition, GUALINO l'extenso, paris, 2015-2016, p43-

Figure 1 : les étapes du processus de recrutement :



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

Les différentes étapes du recrutement sont structurées selon un schéma Indicatif (figure 1) Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations. Ce schéma doit être adapté à chaque cas et situation.

Avant de recruter un nouveau salarié, un chef d'entreprise doit commencer par définir les besoins du poste (la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil). Il est nécessaire de définir le profil du candidat idéal avec les compétences et les qualifications requises. Il est également important de réfléchir aux missions du poste et à la rémunération à proposer aux candidats. Ensuite, la deuxième étape est conçue pour attirer ceux qui se qualifient pour le poste et les encourager à postuler. Et la 3ème étape la sélection des candidats consiste à choisir parmi un bassin de candidats généré par une série d'opérations ou de filtrage successifs de recrutement utilisant des techniques diverses : Présélection sur CV et lettre de motivation, tests, et entretiens. Enfin la dernière étape l'accueil et l'intégration des candidats consiste à rédiger et faire signer le contrat d'embauche entre le salarié et l'employeur. Dans le but de le rendre opérationnel et performant, l'employeur a intérêt à intégrer le nouveau salarié au mieux dans l'effectif de l'entreprise.

Etape (01) : définition du besoin recrutement :

La première étape de recrutement consiste dans la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil.

Demande de recrutement : elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'Object d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé.il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou pour un poste supplémentaire.³⁷

La décision de recruter :

Avant de lancer les opérations d'un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande.la décision de procéder à un recrutement précise la nature du contracté envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou partiel).

³⁷ PERETTI. J-M, OP. CIT.page64.

La définition de l'emploi : il ne y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir, s'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement.

Définition du profil : Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

La mission confiée : C'est les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

Les compétences nécessaires : La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise.

Le profil du candidat : il est défini notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifique exigées.

Etape (02) : La recherche des candidatures :

Cette étape vise à rejoindre les personnes compétentes pour un poste et à les inciter à poser leur candidature.

La prospection interne : Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne.

Le terme recrutement interne est souvent utilisé pour souligner que même si un candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter différentes étapes du processus et parfois passer les mêmes tests que les candidats externes.³⁸

La recherche des candidatures externes : 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 capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

³⁸ PERETTI. J-M, op. Cité. 21^{ème} édition, 2016, page 66.

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.³⁹

Etape (3) : La sélection des candidats : cette étape vise à choisir la personne à qui l'organisation offrira le poste vacant.

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. 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.

Le questionnaire des candidats : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer

Les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.⁴⁰

L'entretien des candidats : L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaire par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et du poste ;
- La conclusion de l'entretien.

³⁹PERETTI. J-M, op. Cité. 15^{ème} éditions, 2015, page 69.

⁴⁰ PERETTI. J-M, Op. Cité. 12^{ème} édition, 2004, page 80.

Les tests des candidats : 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.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

Les tests d'aptitudes : Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.

Les tests de personnalité : Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.

Les tests de situation : Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Étape (04) : accueil et intégration : cette étape vise à intégrer la personne nouvellement engagée au sein de l'organisation et à s'assurer, en situation réelle, quelle détient les compétences et les attitudes nécessaires à accomplir le travail qui lui est confié.

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

-La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats.

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

La négociation des conditions du contrat et signature : Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction.

L'accueil du candidat : Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. 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 les nouveaux salariés à un tuteur. L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

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

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.

3.4. Les difficultés rencontrées dans le processus de recrutement par l'entreprise⁴¹

Le recrutement est une activité très complexe, avec tellement de paramètres à prendre en compte, et selon le volume de recrutement, ça arrive toujours et on se trompe parfois donc malgré toutes les démarches entreprises lors du processus d'embauche, la "greffe" peut ne pas avoir eu lieu par la suite pour diverses raisons : il peut y avoir eu une erreur de casting au départ, ou le jeu des acteurs peut avoir du mal à intégrer les nouvelles recrues. Il faut penser également aux questions de l'espionnage industriel.

Parfois l'embauche se fait dans des contextes abstraits : besoins/profils/candidats. Les profils des autres membres de l'équipe, le profil du manager de cette équipe, etc. Très rarement ou recruteurs accordent-ils de l'attention aux entretiens avec le personnel des opérations, les managers et les membres de l'équipe qui dirigent les futures recrues, car ils ne savent vraiment pas comment faire et/ou ont le sentiment de ne pas avoir la légitimité pour le faire. Ainsi, un bon recrutement « sur papier » peut paradoxalement conduire au fiasco dans la réalité.

3.5. Les enjeux de la politique de recrutement :

La politique de recrutement a pour objet de définir les conditions d'exercice du recrutement. Il sera utilisé pour trouver des candidats appropriés et pour optimiser les

⁴¹Réussissez vos recrutements, JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX HANNAH BESSER (de la définition du besoin à l'intégration du collaborateur). P145

processus. Il permet également d'accompagner efficacement l'évaluation de l'entreprise et d'assurer le développement perpétuel de ses activités.

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

3.6. Les principales contraintes de recrutement :⁴²

3.6.1. Les coûts :

Au fil du temps le recrutement est devenu un système complexe pour les organisations. Long et cher. Effet, les périodes d'embauche pour certaines catégories de postes durent souvent des semaines voire des mois. Les actions nécessaires pour atteindre les candidats potentiels représentent souvent des coûts au-delà de la capacité de l'organisation à payer, en particulier lorsque les budgets sont limités. Organiser des démarches faire des annonces et faire appel à des experts extérieurs (agences privées et autres) prend du temps et coute cher à l'organisation. Une bonne embauche doit évidemment dépendre du temps, ce qui entraîne des contraintes, surtout à notre époque où de nombreux diplômés sont clairement en concurrence pour un nombre limité d'emplois.

3.6.2) la gestion et la technologie :

La technologie apporte parfois des changements obligeant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Le recrutement suit le même mouvement, en ce sens que la procédure utilisée lors du recrutement des ressources doit s'adapter aux changements survenus lors d'une implantation technologique.

3.6.3) La situation économique :

La phase de crise économique oblige les organisations à gérer la décroissance en utilisant une stratégie pour adapter leur main-d'œuvre et ajouter de nouvelles exigences organisationnelles, telles que la diversité professionnelle. Dans une telle situation, compte tenu de la concurrence devenue très forte, les organisations recherchent avant tout des PDG de

⁴²Pdf La politique de recrutement et ses différents types 2008, chapitre 1 politique et typologie de recrutement P26, consulté le 07/05/2022

haut niveau (dirigeants, PDG, chercheurs en technologies de pointe, etc.) le seul moyen qui leur permettra de se distinguer des autres. Constituer une équipe de travail dynamique pour la vente et le service après-vente. De plus, la période de crise en général réduit la mobilité de certains types de candidats, comme les salariés qui ont un emploi stable car ils ne quitteront pas leur poste pour un autre emploi moins stable. Pour surmonter cette contrainte économique. Les candidats recherchés principalement par des "chasseurs de têtes" demandent assez souvent la suppression de la "période d'essai" lors de la rédaction du contrat de travail.

3.6.4) Les Syndicats :

Les conventions collectives doivent être respectées par l'entreprise, comme elle doit également afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage interne). Mais il arrive parfois que l'entreprise pourvoie un poste vacant par recrutement externe parce qu'elle ne peut être satisfaite de l'intérieur, dans ce cas les syndicats peuvent exiger de l'entreprise qu'elle recrute dans un autre organisme. Puisque les employés des deux organisations sont régis par la même convention collective.

3.6.5) législation et recrutement :

3.6.5.1. Établir l'équité : la législation est un ensemble de normes juridiques qui déterminent ce qui est juste, raisonnable et équitable dans un pays ou une région spécifique. L'activité de recrutement concerne directement le domaine du travail. Ce dernier doit être partagé équitablement entre tous les êtres humains désireux de travailler et selon la compétence requise par chaque poste à pourvoir. La législation relative au domaine du travail vise à établir des dispositions clairement identifiées concernant les postes à pourvoir, les candidats doivent avoir accès à tous les emplois offerts tant dans le secteur public que privé et ce, sans aucune distinction (race, couleur, sexe, religion, ethnie, etc.) qui aurait pour effet d'empêcher l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession

3.6.5.2. Favoriser la non-discrimination : la discrimination est une inégalité de traitement fondé sur un critère prohibé par la loi⁴³. La législation et la comme outil de contrainte ou d'incitation pour les employeurs et que pour ne pas discriminer lors d'un recrutement il existe de nombreuses formes de discrimination et elles varient d'un pays à l'autre. D'une région à l'autre, d'un employeur à l'autre, etc. Discrimination provient de plusieurs sources telles que

⁴³ Le recrutement Enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards Alain Gavand, préface de Jean-Marie Peretti P219.

les différents préjugés, modes de pensée, règles, coutumes et pratiques qui se développent dans les conditions économiques particulières de certains pays.

3.6.5.3. Considérer uniquement les postes à pourvoir : Toutefois, il ne faut pas considérer la distinction, l'exclusion ou la préférence comme discriminatoire lors du recrutement d'un candidat. La compétence requise et précisée au préalable pour un poste à pourvoir est le seul critère pouvant favoriser un candidat par rapport à un autre. Ainsi l'élimination d'un candidat sur la base d'antécédents criminels. Il n'y a aucune raison de l'être si le candidat possède les compétences requises par le poste à pourvoir. L'élimination basée sur les compétences est nécessaire pour promouvoir la croissance organisationnelle et donc le progrès de la communauté. La législation devrait, en principe, faciliter l'accès de chacun à des postes à hautes exigences en offrant des possibilités de formation professionnelle.

Conclusion :

Le recrutement est une dimension emblématique de la gestion des ressources humaines. Premièrement, elle concerne la quasi-totalité des individus qui sont passés par le processus d'intégration d'une organisation, et c'est la première clé de la performance organisationnelle, et elle fait l'objet des préoccupations de toutes les entreprises quant à l'image et l'attractivité que représente cette dimension. Mais le recrutement est aussi complexe et son efficacité dépend en grande partie des efforts déployés par les entreprises pour améliorer le processus d'acquisition de talents, de la recherche à l'intégration. Enfin, il symbolise l'adaptation permanente des pratiques et processus de gestion des ressources humaines à leur environnement.

Chapitre II

La performance de l'entreprise

Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux défis, tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, un environnement économique volatil, etc., et leur performance est très sensible. Il est clair que dans les années à venir, seules les entreprises qui pourront mieux exploiter les opportunités et réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées réussiront.

La performance d'une entreprise est un concept complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Il a été largement présenté comme une nécessité absolue au cours des dernières décennies. Sa complexité vient non seulement de la variété de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Notre objectif est de présenter lors d'une première section, l'origine et l'émergence du concept de performance d'entreprise, ensuite, la deuxième section, sur les généralités de la performance. Enfin, nous allons aborder la liaison Performance-GRH-recrutement dans la dernière section.

Section 1 : Origine et émergence du concept de performance d'entreprise

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

1.1. Origine du concept de performance :

Le terme performance vient du latin et a pour origine le terme « PERFORMARE », qui signifie « Former entièrement »⁴⁴.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Etymologiquement performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIIIe siècle (petit Robert).le verbe anglais to performe apparait au XVe siècle avec une signification plus large.⁴⁵

1.2. L'émergence et l'évolution du concept de performance globale :

Le concept de performance globale a émergé en Europe avec l'avènement du développement durable, mais ses origines se trouvent dans des concepts plus anciens comme la responsabilité sociale (le concept est d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe).

Le concept a évolué au XXe siècle pour démontrer numériquement les possibilités des machines et, par extension, des performances supérieures. Sauf que la performance dans la définition française est le résultat de l'action, regarder la réussite ou l'exploitation. Contrairement à son sens français, une performance en anglais "contient de l'action, dont le résultat peut être son succès extraordinaire".

⁴⁴ <http://www.la-definition.fr/definition/performance>

⁴⁵ . « Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.

1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle :

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, notamment en raison du poids des propriétaires dans le processus décisionnel ⁴⁶. De ce point de vue, l'essence de la mesure de la performance est de créer de la valeur pour les actionnaires. Il n'est donc pas surprenant que la direction de l'entreprise se concentre sur la création de valeur et sur la manière dont elle est gérée.

Une étude récente ⁴⁷ montre qu'à ce jour, les 200 entreprises répertoriées dans le magazine Fortune utilisent des métriques basées sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance. Malgré ce constat, il convient de noter à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet d'intenses critiques dans la littérature existante ⁴⁸. Puisqu'elle ne couvre pas les différents acteurs. Impliqués dans le développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle. Certains auteurs⁴⁹, proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

⁴⁶ (Saulquin et al. 2007).

⁴⁷ (Le Cercle. Les Echos, 2013)

⁴⁸ (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995),

⁴⁹ Les auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994).

1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Le concept de performance a plusieurs significations une fois que nous acceptons l'hypothèse d'objectifs et d'acteurs différents dans une organisation.

L'individu ou le groupe qui l'utilise. La performance devient alors subjective et le concept a autant de sens que l'individu ou le groupe qui l'utilise. Donc, si on se place du point de vue des managers, des salariés et des clients, la perception de la performance change radicalement.

La performance a autant d'observateurs à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Par conséquent, il est défini par qui utilisera les informations. Il n'est pertinent (de valeur) que pour ce que les utilisateurs de ces informations en feront. La performance est toujours un problème de perception, c'est pourquoi, dans les moments difficiles, les individus sont en conflit sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel, car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

1.2.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution soulève des questions centrales sur la finalité de la performance. En effet, la performance est souvent présentée comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial⁵⁰; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier, même des licenciements.⁵¹

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise

⁵⁰ Saulquin et al. 2007

⁵¹ dejours (1998) précise

prioritairement à évaluer la performance économique ⁵². Utilisée comme « outil de management », ⁵³précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...).

Dans ce contexte, la performance sociale et la performance économique d'une entreprise sont deux notions indissociables. Ici, nous intégrons des idées développées dans l'analyse socio-économique, qui évalue la performance globale de l'entreprise en corrélant la performance.

Section 2 : Généralités sur la performance

La performance c'est l'aptitude d'un acteur ou d'une organisation à atteindre ses objectifs de façon optimale plusieurs concepts sont liés à la notion de performance. Ils sont regroupés dans ce qu'on appelle le triangle de la performance, il exprime les liens entre les objectifs et les moyens et les résultats. Dans cette deuxième section, nous allons définir la performance, ses objectifs, ses concepts, et la performance interne et externe.

2.1. Définitions de la performance :

Qu'est-ce que la performance ?

Pour Philippe LORINO, « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément »⁵⁴.

Selon Bergeron la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition: la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation.⁵⁵

⁵² Saulquin et al. 2007.

⁵³ Saulquin et al. 2007.

⁵⁴ LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les EDS d'Organisation, Paris, 1998, p.18.

⁵⁵ Bergeron (1999)

«La performance de l'entreprise repose sur des couples coût-valeur, deux termes indissociables mais de nature distincte. Tout ce qui contribue à améliorer le rapport coût/valeur est valable pour l'entreprise. Au contraire, ce n'est pas nécessairement la performance qui permet de réduire les coûts ou d'ajouter de la valeur.

En général, la performance est un résultat numérique obtenu dans le cadre du concours. Au niveau de l'entreprise, la performance représente le degré d'atteinte des objectifs poursuivis.

On peut dire qu'une entreprise réussit si elle est, à la fois efficace et efficiente. Efficace car elle réussira à atteindre l'objectif qu'elle se fixe, et efficiente car elle réussira à réduire les moyens pour atteindre l'objectif.

2.2. Les objectifs de la performance :

La mesure des performances de l'entreprise n'est pas une fin en soi, elle répond à

Des nombreux buts et objectifs, qui entrent dans les catégories suivantes :

- Développement de produits innovants ;
- Récompenser la performance individuelle ;
- Améliorer le processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication
- lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité des collaborateurs
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer des parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences clés

- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer l'expertise

2.3. Les concepts liés à la performance :

La performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma ci-après :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Les composantes de la performance :

L'efficacité : obtenir un résultat conformément à un objectif donné.

L'efficience : obtenir un résultat en minimisant le coût des ressources et des processus.

2.3.1. L'efficacité :

Il s'agit d'utiliser des moyens pour atteindre un résultat donné dans le cadre d'un objectif fixé. De manière générique qui nous convient bien, "c'est la capacité d'une personne particulière à modifier sa situation de travail qui fait obstacle au maintien".⁵⁶

Selon Marion et son équipe, l'efficacité est une logique essentielle d'évaluation de la performance dans une entreprise.⁵⁷ L'efficacité se définit par un lien entre l'objectif et son atteinte. « En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs ».

⁵⁶ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33

⁵⁷ [Marion et al 2012].

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints/}}{\text{Objectifs visé}}$$

2.3.2. L'efficience :

"D'une part le rapport de l'effort investi dans une activité aux moyens totaux, et d'autre part l'utilité réelle que les gens en retirent sous forme de valeur d'usage".⁵⁸

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

2.3.3. La pertinence :

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut admettre que la corrélation est la cohérence des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, les objectifs fixés peuvent être atteints de manière efficace et efficiente.

2.4. Les typologies de la performance :

Il existe quatre types de performances dans une structure, ce sont la performance économique, la performance organisationnelle et la performance sociale et la performance financière.

2.4.1. La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats des comptes, principalement les soldes intermédiaires de gestion, et est étroitement liée à la performance financière.⁵⁹

⁵⁸ GRANSTED, (I) :OP.CIT.P 33

2.4.2. La performance organisationnelle :

KALIKA définit la performance organisationnelle comme "une mesure qui est directement liée à la structure de l'organisation, plutôt qu'à l'enchaînement de ses éventuelles propriétés sociales ou économiques. Ces mesures sont intéressantes car elles peuvent être

Utilisées avant que les effets qu'elles provoquent ne se fassent sentir." d'un point de vue économique Les difficultés tissulaires sont identifiées par leur présentation initiale.⁶⁰

2.4.3. La performance sociale :

Au niveau organisationnel, la performance sociale est souvent définie comme la relation entre ses efforts sociaux et les attitudes des employés. Cependant, cette dimension est difficile à mesurer quantitativement, et la performance sociale se définit également comme le degré de satisfaction qu'un individu retire de sa participation à la vie d'une organisation.⁶¹

2.4.4. La performance financière :

Elle est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable. Elle est mesurée essentiellement par trois indicateurs :

- le retour sur investissement.
- la rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires (Return On Equity, ROE)
- La création de valeur pour les actionnaires (ECONOMIC Value Added, EVA).
- Elle se mesure par la capacité d'une organisation à être profitable et rentable. Il est essentiellement mesuré par trois métriques :
- Retour sur investissement (ROI)

⁵⁹ LAHLOU, OPCIT

⁶⁰ KALIKA.M structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances, ED Economica, paris, 1988, cité par MARMUSE.C, OPCIT, p111

⁶¹ TEZENAS DU MONCEL : performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, annales du management, 1992, p.381, cité par Mohammed BAYED.

- Rentabilité financière des apports des actionnaires (Return On Equity, ROE)
- Créer de la valeur pour les actionnaires (Economic Value Added, EVA).

2.5. Les indicateurs de la performance de l'entreprise :

2.5.1. Définition d'un indicateur de performance :

Les indicateurs de performance sont le résultat d'une petite quantité d'informations qui revêtent une importance particulière pour les objectifs stratégiques d'une entreprise et qui sont régulièrement mis à jour et analysés.

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

2.5.2. Typologies :

Comme la typologie objective, "les indicateurs peuvent correspondre et servir à un ou plusieurs niveaux d'une organisation"⁶². Dans ce contexte, la typologie des métriques distingue traditionnellement les métriques stratégiques, tactiques et opérationnelles.⁶³

"En eux-mêmes, les indicateurs stratégiques sont liés à la mission et aux objectifs d'une organisation ; leur traitement est plus complexe. D'abord, ils nécessitent souvent une mesure interne des capacités organisationnelles." Pour WEGMANN, les indicateurs stratégiques sont décrits comme : « Des indicateurs stratégiques voire des indicateurs a priori qui reflètent les stratégies déployées par les dirigeants ». ⁶⁴

⁶² [Voyer 1999].

⁶³[Bitton 1990], [Frein 1998], [BITITCI et al 2001]

⁶⁴ [WEGMANN 1999].

"Les métriques opérationnelles sont étroitement liées aux opérations de l'organisation. Elles ont généralement des cycles assez courts et doivent être suivies régulièrement afin que les corrections appropriées puissent être apportées sur le terrain".⁶⁵

- ✓ Les indicateurs de résultat sont distingués des indicateurs de processus⁶⁶.
- ✓ L'indicateur de résultat « évalue le degré d'atteinte d'un objectif global à son horizon ».
- ✓ « Les indicateurs de résultat, ou indicateurs a posteriori mesurent les performances de l'entreprise »
- ✓ Les indicateurs de processus « jalonnent le plan d'action grâce à la définition d'objectifs locaux dont l'horizon est antérieur à celui de l'objectif global ».

2.5.4 Les critères de choix d'un indicateur :

- Les indicateurs doivent être disponibles en temps réel ;
- Les indicateurs doivent mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- Les indicateurs doivent conduire à l'action ;
- Les indicateurs doivent être constructibles ;
- L'indicateur doit pouvoir apparaître sur le poste de travail.

2.6. La performance interne et externe :

La performance d'une entreprise est évaluée par les participants, clients, employés, actionnaires, dirigeants, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi que nous différencions la performance interne de la performance externe.

⁶⁵ [Voyer 1999].

⁶⁶ [LORINO 1996a], [BERRAH 1997], [Cléville 2004], [Fernandez 2005], [JULGARET 2012].

1) la performance interne :

La performance interne est intrinsèquement liée aux acteurs internes de l'organisation. L'information financière utile pour communiquer sur la rentabilité et les grands équilibres des entreprises reste une information privilégiée sur la performance, notamment pour les actionnaires. Cependant, les gestionnaires organisationnels responsables de la performance s'intéressent davantage au processus d'atteinte des résultats. Pour eux, il s'agit de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre toutes les décisions de développement des ressources internes et externes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2) la performance externe :

La performance externe est généralement dirigée vers des acteurs qui ont une relation contractuelle avec l'organisation. Il s'adresse principalement aux actionnaires et aux institutions financières et est lié aux performances présentes et futures.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance :

Figure 3 : Tableau comparatif des performances interne et externe.

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat, présent ou futur
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse financière des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Sources : DORIATH B., GOUJET C.

Section 3 : Liaison Performance-GRH-recrutement

Le recrutement est une fonction vitale de la GRH pour tout type d'organisation. Il se rapporte au processus d'attraction et de sélection des candidats pour l'emploi. La qualité des RH de l'entreprise dépend fortement de l'efficacité de cette fonction. Donc, le recrutement est considéré comme une opération de croissance et de développement de la société, c'est aussi un investissement à long terme.

Selon Gamage, il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la performance d'une entreprise⁶⁷. De même, Lee et al. ont découvert une association positive entre le recrutement et la performance des entreprises.⁶⁸ Les mêmes résultats, concernant la relation positive entre performance et recrutement, D'autres études comme celles de Syed et Jama ont également montré que la mise en œuvre d'un processus efficace de recrutement est positivement liée au rendement organisationnel.⁶⁹ Par contre, pour Gamage recruter et sélectionner les mauvais candidats qui ne sont pas compétents ont un coût négatif énorme que les entreprises ne peuvent pas se permettre.⁷⁰

La performance de la fonction RH

La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats

Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'explicitier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la

⁶⁷ Gamage (2014),

⁶⁸ Lee et al. (2010)

⁶⁹ Syed et Jama (2012)

⁷⁰ Gamage (2014)

décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils,⁷¹ la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich.⁷²

a) La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils :

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet (voir la figure 4).

- Gestion stratégique
- Gestion opérationnelle
- Gestion administrative

Figure 4 : la pyramide de la décomposition de la GRH de lourn et wils



Source : le louarne et wils (2001) L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons

⁷¹ Louarn et Wils (2001),

⁷² Ulrich (1996).

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes⁷³:

- une politique est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) ».

- un processus est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures³) »,

- une pratique est « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) ».

Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparaît judicieux de distinguer entre :

- performance administrative de la fonction RH,

Dans le cadre des activités administratives prescrites par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation légale du travail, des conventions collectives et l'administration de la paie.

- performance opérationnelle de la fonction RH,

Relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

- **performance stratégique de la fonction RH,** relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

⁷³ (Le Louarn et Wils, 2001, p.41)

b) Le modèle d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme).

Figure 5 : Le modèle d'Ulrich des quatre axes



Source : le modèle des quatre axes d'Ulrich

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

-En tant qu'expert administratif, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût.

-En tant que champion des salariés, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

-En tant qu'agent du changement, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

En tant que partenaire stratégique, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines.

Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de la fonction RH : l'efficacité, l'efficacités, et leur impact.

- L'efficacité d'une mission de la fonction RH : ⁷⁴

Relier les ressources mobilisées (investissement humain, financier et temps) à de telles pratiques de la fonction RH ou à la mise en place de tels programmes RH.

La performance implique l'utilisation plus rationnelle et économe des ressources dans le temps pour réaliser un processus ou, plus généralement, une tâche fonctionnelle RH.

⁷⁴ Boudreau et Ramstad (2006)

- **L'efficacité d'une mission de la fonction RH** : Faire le lien entre les pratiques RH mises en place et les résultats obtenus auprès de la population ciblent. La performance comprend la maximisation de l'atteinte des résultats des RH.⁷⁵

- **L'impact d'une mission de la fonction RH** : L'impact de la mission de la fonction RH relie les résultats obtenus par la population cible à la stratégie et à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. La performance passe alors par la création de valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers qui contribuent à la performance organisationnelle.

A titre d'exemple, considérons la réalisation d'un plan de compensation. Il est considéré comme plus efficace s'il coûte moins cher, s'il est subventionné, s'il minimise les interruptions des employés ou si l'assiduité est plus élevée aux réunions. Elle sera jugée plus efficace si elle permet aux différents bénéficiaires d'obtenir les avantages escomptés et les motive à fournir les meilleures performances au travail conformément aux objectifs fixés. In fine, son impact dépendra de l'augmentation de la valeur ajoutée générée par le plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence par rapport à la stratégie.⁷⁶

1. Mesure de la performance de la fonction RH

Les outils du type tableaux de bord sociaux, qu'ils soient spécifiques, ou normés comme le bilan social, ne contiennent au mieux que des indicateurs d'efficience ou d'efficacité de pratiques RH, sans dire quoi que ce soit à propos de l'impact de ces pratiques sur la performance de l'organisation. Il leur est ainsi couramment reproché de manquer de mise en perspective et de pertinence au regard de ceux produits par d'autres fonctions de l'entreprise comme les bilans financiers.

Un nouveau type de tableaux de bord, apparu, il y a une quinzaine d'année avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction RH sur performance de l'organisation en donnant de l'intelligence aux tableaux de bord pour reprendre l'expression de Gilbert, Charpentier (2007).

Les travaux de Norton et Kaplan émergent au début des années 90 en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes pour proposer d'évaluer et piloter la performance des

⁷⁵ Boudreau et Ramstad (2006)

⁷⁶ Boudreau et Ramstad (2006)

organisations avec des « Balanced Scorecard » (BSC) ; ils permettent une déclinaison au niveau de l'évaluation et du pilotage de la performance de la fonction RH sous forme de « HR scorecard ». Ces deux approches explicitent et apparaissent comme des tentatives de mesure du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation.

A. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif :

La vision de Kaplan et Norton (1996) est que le pilotage stratégique d'une organisation ne peut se réduire au seul pilotage financier. En effet, la performance financière ne traduit pas l'ensemble des éléments qui caractérisent la réussite d'une entreprise à court terme mais aussi et surtout dans le long terme. Ces auteurs ont ainsi transposé le modèle des parties prenantes dans un outil de pilotage et d'évaluation reposant sur un principe d'équilibre dans le pilotage des performances (Naro, 2006) :

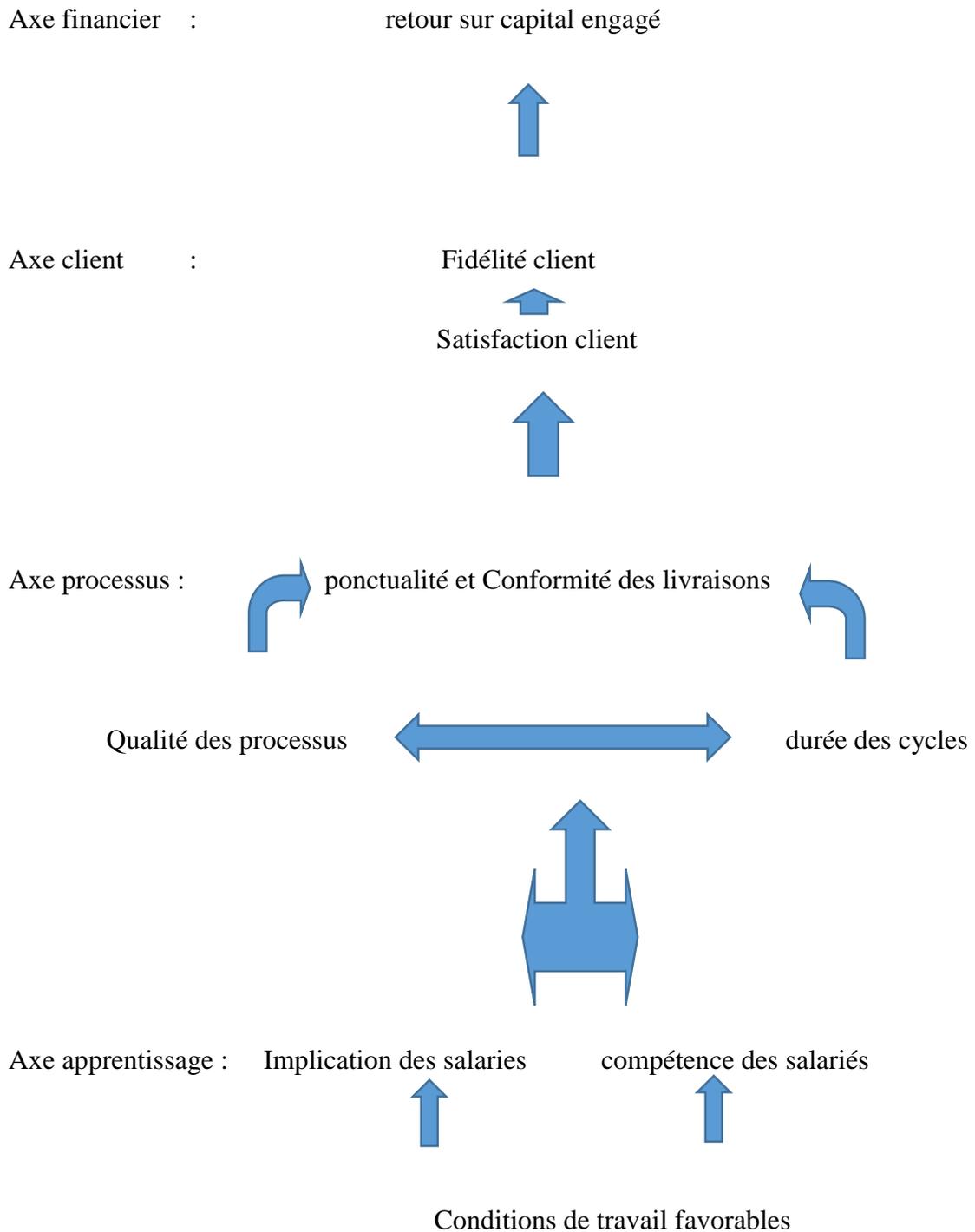
- équilibre dans la prise en compte des attentes de trois parties prenantes de l'organisation : ses actionnaires, ses clients et ses salariés

- équilibre dans les fonctions considérées ; toutes celles de l'entreprise, y compris la fonction ressources humaines.

- équilibre dans le type d'indicateurs pris en compte : financiers et non financiers, évaluant le passé (indicateurs de résultat) ou prédictifs de la situation future (indicateurs prospectifs, de résultats), de court terme et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, tangibles et intangibles.

Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'organisation : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

Figure 6 : la carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan.



Source : la méthodologie de Norton et Kaplan

Kaplan et david NORTON visant à mesurer les activités d'une entreprise selon quatre axes représenté ci-dessus (client, processus, apprentissage et finances).

3.1. Liaison Performance- GRH :

Les ressources humaines sont un élément essentiel de la compétitivité et de la performance organisationnelle. Autrement dit, afin de s'aligner sur les besoins de performance organisationnelle, les pratiques RH doivent être alignés sur les objectifs spécifiques à l'entreprise pour améliorer la performance organisationnelle.

3.1.1. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines :

Ces dernières années, le GSRH a connu un essor important et a mobilisé un grand nombre de chercheurs. Plusieurs facteurs, dont les évolutions économiques, technologiques et démographiques, y ont contribué, incitant les entreprises à reconsidérer la place des ressources humaines dans la quête de compétitivité d'une part, et à innover dans leur management et leurs pratiques de gestion des ressources humaines d'autre part. L'affaiblissement des contraintes institutionnelles a également favorisé le développement de pratiques flexibles dans la gestion des ressources humaines.

3.2. La relation entre la GRH et la stratégie :

La relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie s'est également établie avec l'évolution des paradigmes stratégiques et du rôle du capital humain. Traditionnellement, la stratégie a été définie comme un ensemble de critères décisionnels choisis par les dirigeants, positionnés de manière décisive, et les activités et la configuration d'une entreprise ⁷⁷ dans le temps ont été dominées par l'approche externe de l'entreprise. ⁷⁸ Cette approche s'inspire largement des tenants de la théorie de la contingence et est désormais associée à une approche de stratégie interne.⁷⁹ La nouvelle approche stratégique attend des deux approches de la stratégie (interne et externe) qu'elles soient indissociables et complémentaires. Par

⁷⁷ (Martinet et THIETART, 2001)

⁷⁸ (HELPER, KALIKA et ORSONI 2006 ; Klarsfeld et LOZIER-Leroux 2002)

⁷⁹ (Barney, 1991 ; Penrose, 1959).

Ailleurs, la définition de la stratégie doit intégrer les ressources internes de l'entreprise dans sa formulation et sa mise en œuvre. Ainsi, GSRH a émergé de ce changement de paradigme.⁸⁰

3.3. Nature du lien entre GRH et performance de l'entreprise :

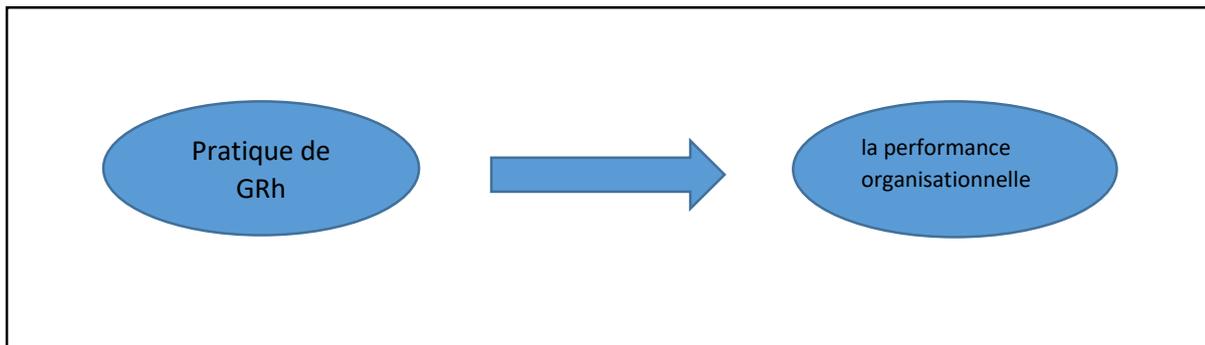
Dans le domaine de la performance RH, l'objectif des chercheurs est de vérifier qu'un lien causal existe entre les pratiques d'une GRH performante et la performance mesurée de l'entreprise. Parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH).

L'approche universaliste : prétend que certaines pratiques de GRH sont meilleures que d'autres pour aider à améliorer la performance financière. Ces pratiques sont appelées « meilleures pratiques » et leur combinaison est reconnue sous l'expression « Systèmes de travail à haute performance ». S'il ne semble pas y avoir de consensus parmi les auteurs sur ce qui devrait constituer cet ensemble de pratiques, ils associent tous à cette approche trois postulats principaux.

La première établit une relation linéaire entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Le deuxième attribut est la généralité des meilleures pratiques de GRH, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme efficaces quel que soit le contexte organisationnel et les objectifs stratégiques. Enfin, la troisième hypothèse stipule que le succès organisationnel doit être mesuré principalement financièrement.

Aucune explication supplémentaire n'est nécessaire ici, cette approche est difficilement rattachable à notre définition de la gestion des ressources humaines dans un contexte socioéconomique, la performance de ces entreprises n'étant pas a priori basée sur des critères financiers.

⁸⁰ (Beer et al., 1984 ; DEVANNA, FOMBRUM et Tichy, 1981).

Figure 7 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste ;

Source : Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999)

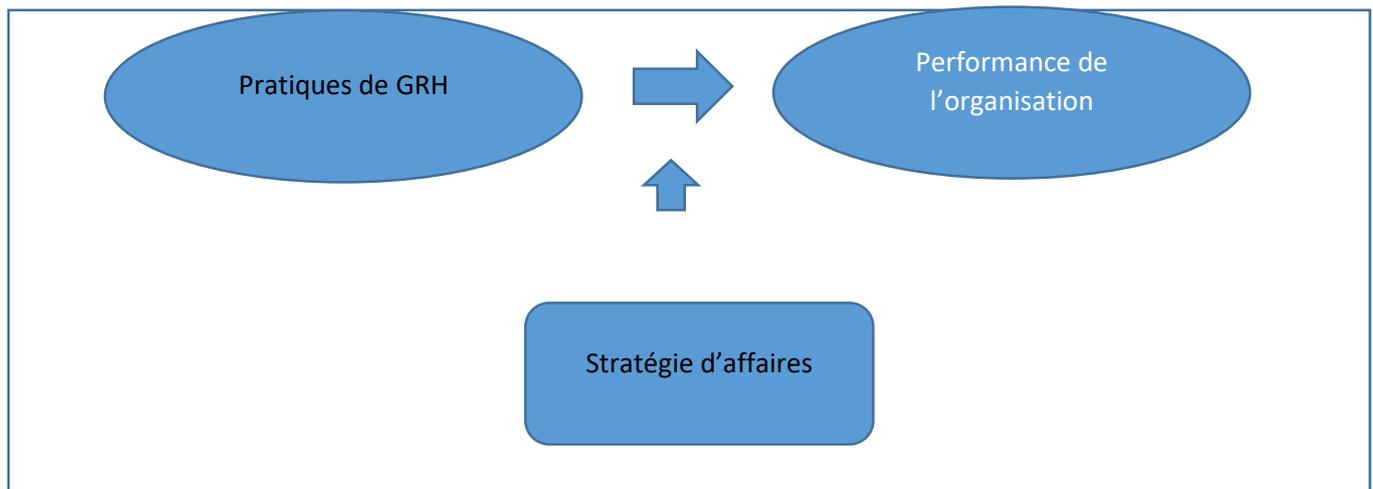
Comme indiqué dans le schéma, cette approche montre une relation directe entre les différentes pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Concrètement, cela suppose que le problème fondamental à résoudre s'exprime à travers les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines,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

L'approche de contingence : soutient que les activités de gestion des ressources humaines, y compris les politiques, les pratiques et les stratégies, ne sont efficaces que si elles sont cohérentes, Contextuelles et pertinentes au niveau organisationnel⁸¹. La nécessité de comprendre ce qu'est l'organisation, ce qu'elle aspire à être (sa stratégie, ses objectifs, sa culture, son personnel, sa technologie, etc.) et ce qu'elle fait (les processus en place) reste fondamentale dans cette approche est fondamentale. , procédures, pratiques, politiques, etc.).⁸² Deux cohérences sont nécessaires : d'abord la cohérence interne entre les facteurs pratiques et organisationnels, puis la cohérence externe entre les facteurs pratiques et contextuels. Selon Schuler et Jackson,⁸³ les pratiques de GRH qui ne sont pas synergiques et alignées sur facteur internes externes ont tendance à créer une ambiguïté qui inhibe la performance individuelle et organisationnelle.

⁸¹ (Ferris et al. 1999).

⁸²Armstrong, 2003.

⁸³ Schuler et Jackson (1987)

Figure 8 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche contingence.

L'approche de contingence s'appuie fortement sur l'idée que l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines dépend de leur alignement et de leur alignement avec les autres facteurs de contingence de l'organisation, en particulier ceux liés à la stratégie. Donc l'impact positif des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend principalement de leur alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.

Méthode de configuration : La méthode de configuration est une extension des deux autres car elle emploie également certains principes dont la pratique de la GRH s'est avérée plus efficace que d'autres, et que la cohérence est un facteur important de la performance organisationnelle. L'approche par configuration, quant à elle, insiste sur le fait qu'une combinaison de pratiques plutôt qu'une seule pratique prime sur la performance. Ensuite, pour plus de cohérence, cela augmente le besoin d'alignement vertical et horizontal entre les pratiques, les structures organisationnelles et les objectifs stratégiques. Plus précisément, selon cette approche, l'état idéal d'une organisation est de se doter d'un système de pratiques qui assure l'alignement horizontal, c'est-à-dire l'alignement entre les pratiques elles-mêmes, puis l'alignement vertical, c'est-à-dire l'alignement entre les pratiques et la stratégie organisationnelle.

3.4. La relation entre le recrutement et la performance de l'entreprise :

Le recrutement efficace des employés est une activité fondamentale de la gestion des relations humaines, une activité qui, si bien géré peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise ainsi que conduire à une image positive de celle-ci, le recrutement est un processus vital pour une réussite de l'organisation, avoir le bon personnel peut améliorer et maintenir la performance de l'entreprise.

En outre, un recrutement et une sélection efficaces sont essentiels et cruciaux au bon fonctionnement de l'organisation car cela dépend de la recherche de personnes possédant les compétences, l'expertise et les qualifications nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation et la capacité de faire une contribution aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. D'autre part, de meilleures stratégies de recrutement se traduisent par une amélioration de l'organisation résultats. Plus les organisations recrutent et sélectionnent efficacement les candidats, plus elles sont susceptibles de sons d'embaucher et de conserver des employés satisfaits. De plus, l'efficacité de l'organisation Le système de sélection peut influencer sur les résultats commerciaux, tels que la productivité et la situation financière. La performance.

Le recrutement, en tant que fonction de gestion des ressources humaines, est l'une des activités qui impactent le plus critique sur la performance d'une organisation. Le recrutement et la sélection jouent également un rôle important Un rôle à jouer pour assurer la performance des travailleurs et des résultats positifs pour l'organisation.

C'est souvent a affirmé que recruter des travailleurs n'avait pas seulement pour but de remplacer les employés qui partaient où d'ajouter à une main-d'œuvre, mais vise plutôt à mettre en place des travailleurs qui peuvent effectuer à un niveau élevé et faire preuve d'engagement.

Le recrutement joue un rôle crucial dans le façonnement d'une entreprise. L'efficacité et la performance, si les organisations du travail sont en mesure d'acquérir des travailleurs qui possèdent des connaissances, des compétences et des aptitudes pertinentes et sont également capables de faire une prédiction précise concernant leurs capacités futures,

Le recrutement et la sélection efficaces du personnel peuvent à la fois Éviter les coûts indésirables, par exemple ceux associés à un roulement élevé du personnel, à de mauvaises performances et des clients insatisfaits et engendrer une relation de travail mutuellement bénéfique caractérisée, dans la mesure du possible, par un fort engagement.

Le recrutement et la sélection des employés sont fondamentaux pour le fonctionnement d'une organisation, et Il y a des raisons impérieuses de bien faire les choses. Des décisions de sélection inappropriées réduisent l'efficacité organisationnelle, invalident les stratégies de récompense et de développement, sont souvent injustes sur l'individu-recruté et peut être pénible pour les managers qui doivent faire face à des employés.

Le recrutement et la sélection sont très importants pour la survie de chaque entreprise, mais cela ne s'arrête pas là, les nouvelles recrues doivent être développées et évaluées de temps à autre dans Être à l'affût des nouvelles tendances et des nouveaux défis. Lorsque les employés sont développés, il Ils contribuent à augmenter leurs performances et à maintenir la croissance des entreprises.

Conclusion :

La gestion de la performance est un moyen d'obtenir de meilleurs résultats de l'organisation, des équipes et des individus en comprenant et en gérant la performance dans un cadre convenu selon les normes d'objectifs planifiés. Il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminant pour l'améliorer.

La performance organisationnelle est comme une approche qui est intégrée pour assurer un succès durable aux organisations en améliorant la performance des personnes qui y travaillent et en développant les capacités des équipes et des contributeurs individuels.

Si le recrutement est bien géré, il peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise et conduit à une image organisationnelle plus positive, le recrutement et la sélection sont des processus essentiels pour une organisation réussie, avoir le bon personnel peut améliorer et maintenir la performance de l'entreprise.

Chapitre III

L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Introduction :

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel, l'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment l'entreprise BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) utilise la pratique du recrutement pour la recherche des compétences, et l'impact de cette activité sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections : la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « l'entreprise BMT », la deuxième traite du recrutement au sein de BMT. Enfin, dans la dernière section, nous allons analyser et interpréter les résultats du questionnaire effectué au sein de cette entreprise.

1.1. Lieu de recherche et durée du stage :

L'étude de terrain est faite dans l'entreprise **BMT** (Bejaia Méditerranéen Terminal) de Bejaia. Selon la convention de stage, l'étude a pris un mois : du 13 février au 15 mars.

1.2. Historique et présentation de la BMT SPA :

L'historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne à 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Équipements portuaire il est présent dans plusieurs ports dans le monde. En 2011 PORTECK System and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

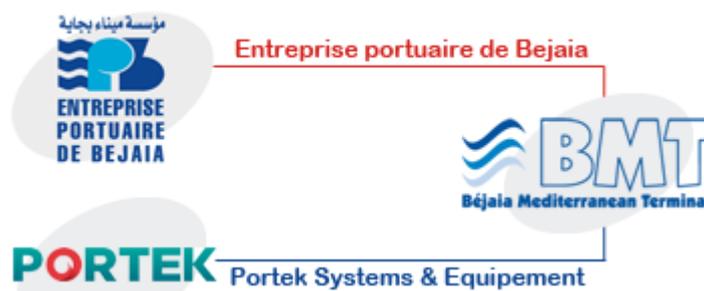
1.3. Présentation de BMT Spa

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

1.4. Raison social, statut juridique, capital social de la BMT

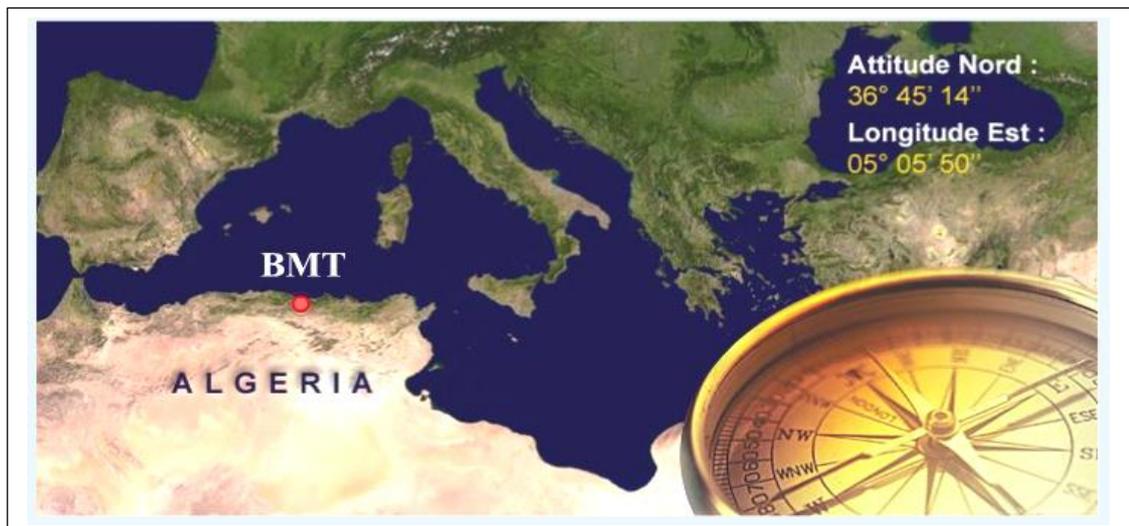
BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



1.5. Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détroitée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.



1.6 Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

1.6.1 Missions de BMT Spa :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une profitabilité garantissent son succès et sa pérennité.

1.6.2 Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

- **INTEGRITE :**

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de L'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

- **INNOVATION**

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

- **PERFORMANCE**

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

- **TENACITE**

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

- **SECURITE**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

- **COURTOISIE**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

1.6.3 Les objectifs de BMT Spa :

1. Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
 2. La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 1. Un gain de productivité.
 2. Une réduction du cout d'escale.
 3. Une fiabilité de l'information.
 4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
 - Faire face à la concurrence national et international.
 - Gagner des parts importantes de marché.

1.7 Activités et performances de BMT Spa :

Activités de BMT Spa :

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

1.7.1. Les opérations

1.7.1.1. Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

1.7.1.2. Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire

1.7.1.3 Opérations d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage

- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

1.8 Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres

1.8.1 Objectifs et Acquis de BMT

1.8.1.1. Les objectifs :

BMT à pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle

- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients

L'entreprise

- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi.

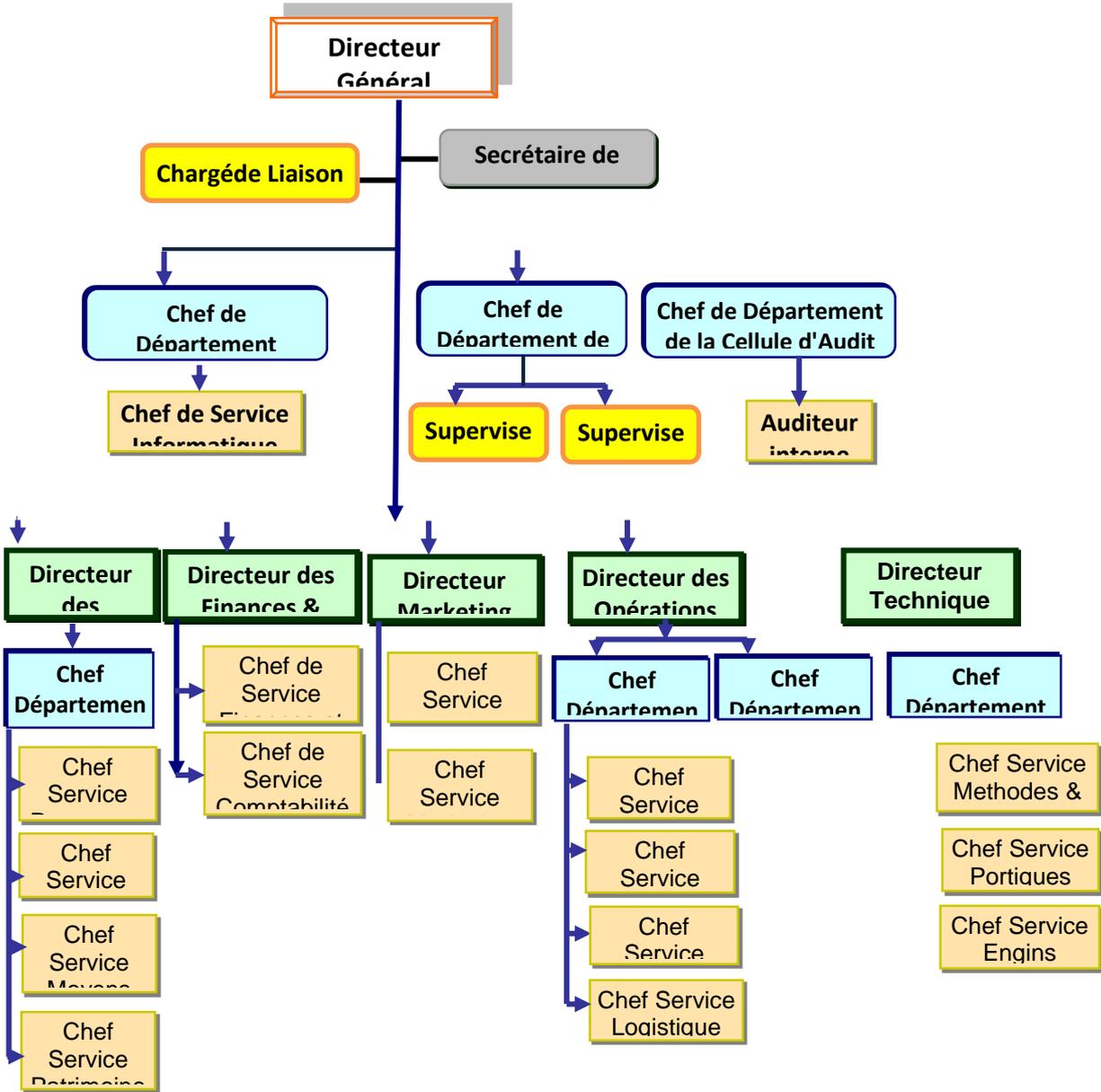
1.8.1.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

1.8.2 Organisation de BMT Spa :

L'organigramme



Source : BMT Spa

Les Différentes Structures de BMT :

1.1 Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

1.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens :

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

1.3 Direction des Finances et Comptabilité :

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux ;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- ✓ Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

1.4 Direction Marketing :

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS

1.5 Direction des Opérations :

La mission de la Direction des Opérations est de :

2. Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
3. Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
4. Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

1.6 Direction Technique :

La mission de la direction technique est d'assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Section 2 : le recrutement au sein de BMT.

2.1. La procédure de recrutement au sein de BMT

Introduction :

Le recrutement est une étape essentielle dans la recherche des compétences au sein de BMT. Il se situe au cœur de développement de la fonction RH. La politique de recrutement a pour objectif de définir le processus et ses étapes pour satisfaire en qualité, et en quantité et dans les délais les besoins en ressources humaines, exprimés par les différentes structures de l'entreprise BMT.

Le Directeur de structure signale qu'un poste est vacant et ce pour l'un des motifs suivants :

- Le plan de recrutement initialement établi
- Remplacement d'une tierce personne (Démission, Changement de poste, Promotion...)
- Renforcement d'effectif
- Nouvelle position créée

Le recrutement est déclenché au sein de BMT selon deux types recrutement (interne ou externe).

On commence par le recrutement interne :

Le recrutement interne : est une opération par laquelle une entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs pour un poste vacant.

- 1- Le Directeur de structure signale qu'un poste est vacant.
- 2- Etablir la demande de recrutement par le service Rh.
- 3- Transmettre la demande de recrutement au directeur général pour la signé et donné son avis si la demande est rejetée ou acceptée.
- 4- Si la demande de recrutement est rejetée, donc l'avis du directeur général est défavorable.

- 5- Dans le cas contraire, Si la demande de recrutement est acceptée par le directeur général, il va la signer et la transmettre à DRHM.
- 6- Déclenchement de recrutement interne.
- 7- Le département RH commence par diffuser l'annonce de recrutement interne à l'ensemble des structures (via affichage, E-mail) en précisant les exigences du poste (établir une fiche de poste).
- 8- Le service Rh reçoit les candidatures internes des différentes structures.
- 9- Service RH établit un listing global de l'ensemble des candidatures recensées et le transmet au Directeur de structure concerné par le recrutement interne.
- 10- Le directeur structure étudie et évalue les candidatures selon les critères (Age, ancienneté, dossier disciplinaire). Et selon les exigences de poste.
- 11- Le directeur de structure sélectionne le candidat potentiellement apte à occuper le poste proposé.
- 12- Le candidat retenu doit passer un entretien individuel avec le directeur de structure.
- 13- Le directeur de structure transmet le PV de la commission finale au Directeur Général. Si l'entretien s'avère non concluant, et que l'avis du directeur est défavorable le candidat

- 14- N'est pas retenu, la recherche d'un autre candidat potentiellement apte au poste proposé par le listing initial s'impose.
- 15- Dans le cas contraire, Si l'avis du directeur général est favorable, le candidat est retenu au poste proposé, et l'accord est donné pour une promotion, ou réaffectation.
- 16- La Mise en place du candidat retenu. Le chargé du personnel notifié la décision de changement de poste et met à jour sa nouvelle situation salariale (promotion, réaffectation).

Le recrutement externe : c'est lorsqu'une entreprise engage des salariés qui ne font pas partie de ses effectifs pour un poste vacant. Son processus comme suit :

- Dans le cas où la recherche de candidat en interne n'est pas concluante la procédure de recrutement externe est déclenchée
- La demande de recrutement établie par le directeur de structure

Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

- Le directeur de structure dument renseigner et signé la demande de recrutement et transmise au directeur général.
- Dans le cas au la demande de recrutement est défavorable, le recrutement externe est rejeté.
- Si l'avis du directeur est favorable la demande est acceptée et transmise au service ressources humaines.
- Le Service RH transmet à l'Agence Locale de L'Emploi (ALEM) l'offre de recrutement, et consulte en parallèle la base de données des candidatures selon le profil recherché.
- Le service RH reçoit les cv et candidatures par le biais de l'ALEM et/ou Base de Données Interne.
- Le service Rh procède à l'étude des cv et candidatures recensé.
- Le Service RH procède à une première présélection des candidats selon les exigences du poste et le profil recherché.
- Une fois les candidats présélectionnés, ces derniers sont soumis à un test technique selon le poste de travail
- Le Service RH transmet les résultats des tests Technique au Directeur de Structure pour correction.
- Le Directeur de Structure en collaboration avec son ou ses Chefs de Service procède à la correction des tests, et transmet les résultats et la liste des candidats retenus au Service RH.
- Le Service RH convoque les candidats retenus à la date convenue pour la commission d'embauche.
- Déroulement de la commission de recrutement en présence des membres ou suppléants conformément à la décision de création d'une commission d'embauche.
- Une fois les grilles d'évaluation des entretiens d'embauche (voit annexe) transmis au Service RH, ce dernier établi le PV de commission selon la formule suivante :

$$\text{Note Finale} = (\text{Test Technique} * 2 + \text{Résultats Commission d'embauche}) / 3$$

- Le Service RH transmet le PV de la commission au Directeur Général.
- Le Directeur Général sélectionne le (les) candidat (s) retenu (s) par ordre de mérite.

- Le Directeur Général transmet le PV de la commission au service RH dûment signé avec la liste du (des) candidat (s) retenu (s).
- La procédure mise en situation professionnelle du (es) candidat (s) retenu(s) au poste de travail par le chargé personnel.
- Déclaration du candidat(s) au niveau de la CNAS.
- Le service Rh adresse un questionnaire post-recrutement au responsable de structure pour évaluation des candidats. (Annexe).
- Responsable de candidat retenu, renseigne et transmet le questionnaire au directeur de structure pour validation.
- Le directeur de structure du salarié évalué retourne le questionnaire au service Rh dûment rempli et signé.
- Le service Rh analyse les résultats de questionnaire post recrutement.
- Si l'évaluation est positive le candidat est maintenu à son poste de travail.

2.2. Les raisons de recrutement au sein de BMT :

Il y a plusieurs raisons qui provoquent le recrutement :

2.2.1. Licenciement :

Il s'agit de la possibilité pour l'employeur de mettre un terme lui-même au contrat de travail d'un salarié.

Les licenciements peuvent être pour des raisons économiques, qui peuvent être conjoncturelles : une forte baisse d'activité, ou structurelles : la réorganisation des postes de travail. De plus, cependant, les employeurs qui souhaitent licencier des employés doivent suivre des procédures spécifiques. Les étapes sont les suivantes :

- B. Citation à comparaître par lettre recommandée avec accusé de réception ou lettre contre récépissé pour révocation ;
- C. Lors de l'entretien préalable :
- D. Le salarié peut être accompagné d'un autre salarié de son choix salarié de l'entreprise ;
- E. L'employeur révèle les faits dont il reproche au salarié ;
- F. L'employeur entend l'explication du salarié.

G. Période de réflexion, minimum 1 jour mais maximum 1 mois de licenciement disciplinaire ;

H. Il est à noter que si un salarié commet une faute grave, l'employeur n'est pas tenu d'attendre le délai de préavis convenu pour le licencier. Les employés n'ont pas droit aux indemnités et avantages.

2.2.2. La Retraite :

La retraite est une prestation sociale versée à un individu à partir d'un âge donné, généralement sous condition de cessation de son activité professionnelle. Si la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes doivent être respectées :

4. Si 150 cotisations trimestrielles à la Sécurité Sociale sont raisonnables, le salarié accède au régime de retraite.
5. Âge minimum de départ à la retraite : 60 ans selon la loi et pouvant être relevé par des conventions collectives ou des régimes d'assurance.

2.2.3. La démission :

Un employé peut démissionner à tout moment, il n'y a pas de procédures spécifiques à suivre. Pour ce faire, il vous suffit d'exprimer votre intention. Toutefois, le salarié démissionnaire doit respecter le délai de préavis dont la durée est Habituellement déterminée par convention collective ou pratique professionnelle. Cette durée est généralement de 10 mois pour les cadres supérieurs, de 3 mois pour les cadres supérieurs.

Autres raisons d'embauche d'autres employés pendant un mois : de nombreuses autres raisons peuvent être à l'origine

Recrutement, entre autres, on peut citer :

- Développer les outils de production pour créer de nouveaux emplois.
- Un employé passe d'un poste à un autre dans la hiérarchie pour les raisons suivantes
- L'excès de pouvoir lui a permis d'être promu ;

- Décès d'un salarié, qui peut être causé par un accident du travail ou un accident hors du travail de sa profession.

Section 3 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain.

Méthodologie :

Conception de la recherche :

La recherche est basée sur l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise. La conception était une étude descriptive qui a utilisé un outil quantitatif. L'étude était basée sur l'utilisation d'un questionnaire. Ces approches ont été utilisées parce qu'elles constituaient des outils satisfaisants pour recueillir des données pour l'échantillon de population afin d'étudier le sujet de recherche.

Étude de la population :

L'entreprise BMT a été utilisée pour mener à bien la recherche. La population de l'étude était composée de 30 employés des différents départements de BMT et cela comprenait le département des ressources humaines, le marketing, etc.

Instruments de collecte de données :

Nous avons utilisé un questionnaire auquel doivent répondre les employés de l'échantillon de l'organisation. Les questions ont été conçues pour que l'objectif de l'étude soit couronné de succès après que les résultats ont été vérifiés. Cet instrument donnait les informations attendues sur les procédures ou pratiques de recrutement et de sélection.

L'objectif du questionnaire :

Le but de l'utilisation du questionnaire était d'identifier et d'évaluer l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise. Un ensemble de questionnaires a été préparé avec des questions ouvertes.

3.1. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES :

Introduction

Cette section traite de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies pour déterminer l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise. La première section traite des données sociodémographiques des répondants, la deuxième section traite de

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

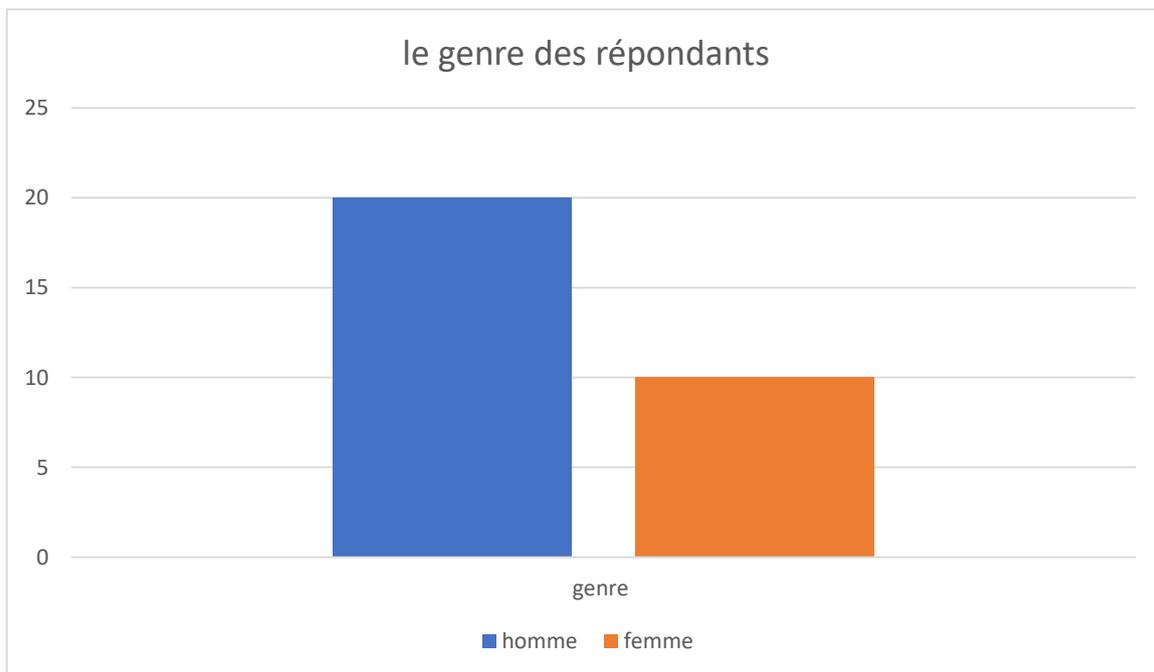
l'opinion des répondants sur le recrutement et la troisième section traite de l'entretien et la sélection et la dernière section traite de l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise. La population de l'étude était composée de 30 employés des différents départements de BMT ; 30 questionnaires ont été distribués et ils ont tous répondu.

Section A : Données sociodémographiques des répondants :

1. Le genre :

Tableau N°01 : la répartition de l'échantillon selon le genre :

Genre	Effectifs	Pourcentage %
Homme	20	70
Femme	10	30
Total	30	100



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que 70 % des répondants sont des hommes tandis que 30 % sont des femmes.

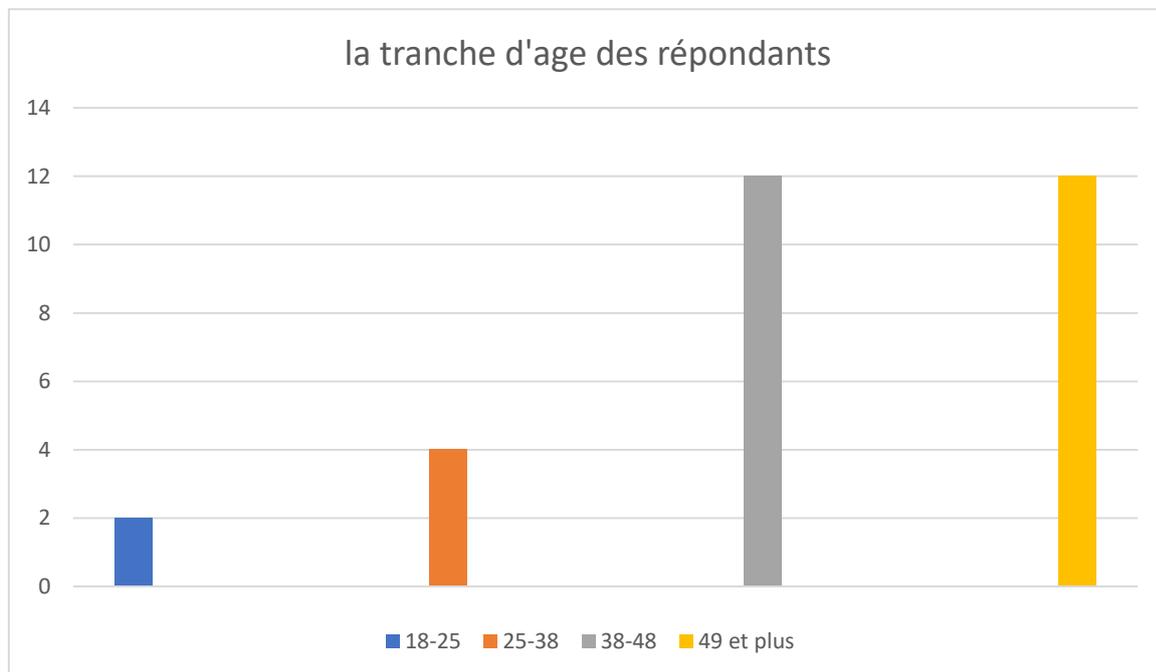
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que la majorité des répondants sont des hommes.

2. Tranche d'âge :

Tableau N°02 : la répartition des membres selon l'âge :

Tanche d'âge	Effectifs	Pourcentage %
18-25	1	3%
25-38	12	40%
38-48	14	47%
49 et plus	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le graphique et le tableau montrent que 3% des répondants ont entre 18-25, 40% ont 25-38 ans, 47% ont 38-48 ans tandis que 10% ont plus de 49.

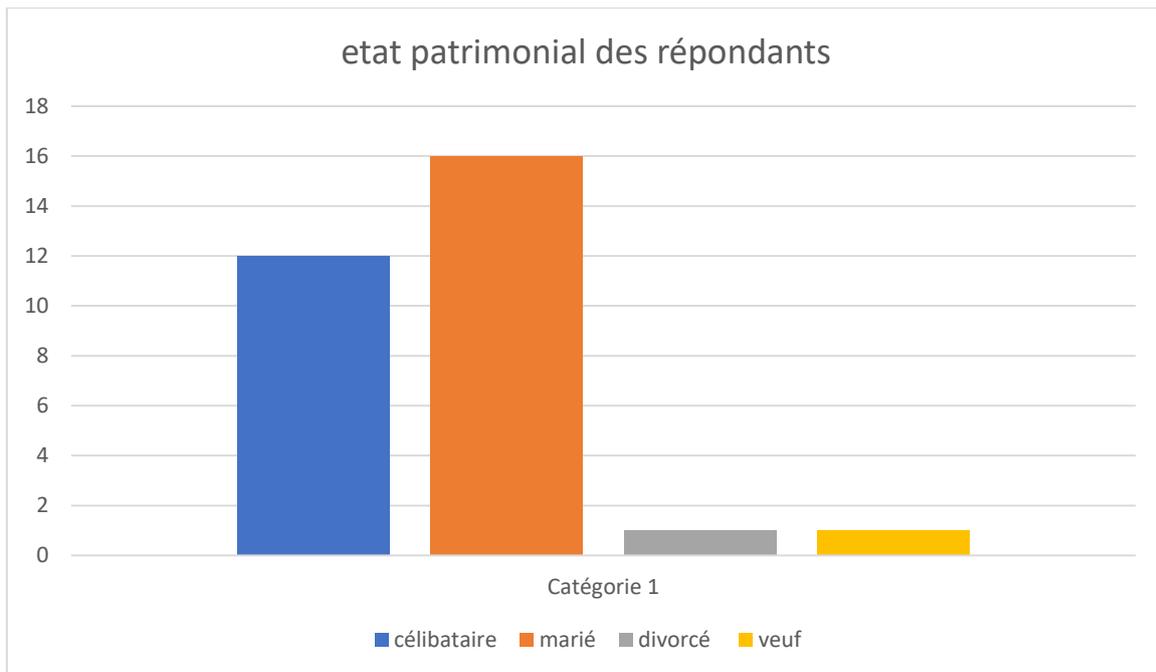
Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que l'entreprise a besoin de jeunes motivés et formés, capables de comprendre la sphère professionnelle et d'être des moteurs de l'innovation.

3. Etat matrimonial :

Tableau N°3 : l'état matrimonial des répondants :

Etat matrimonial	Effectifs	Pourcentage %
Célibataire	9	30%
Marié	18	60%
Divorcé	2	7%
Veuf	1	3%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que 7 % des répondants sont célibataire, 5 % sont mariés, 7 % sont divorcés et 2% sont veufs.

Nous constatons que les résultats expliquent que la majorité des travailleurs au sein de BMT sont mariés, ce qui implique la stabilité des salaires enquêtés qui influencera positivement leur performance au niveau de l'entreprise.

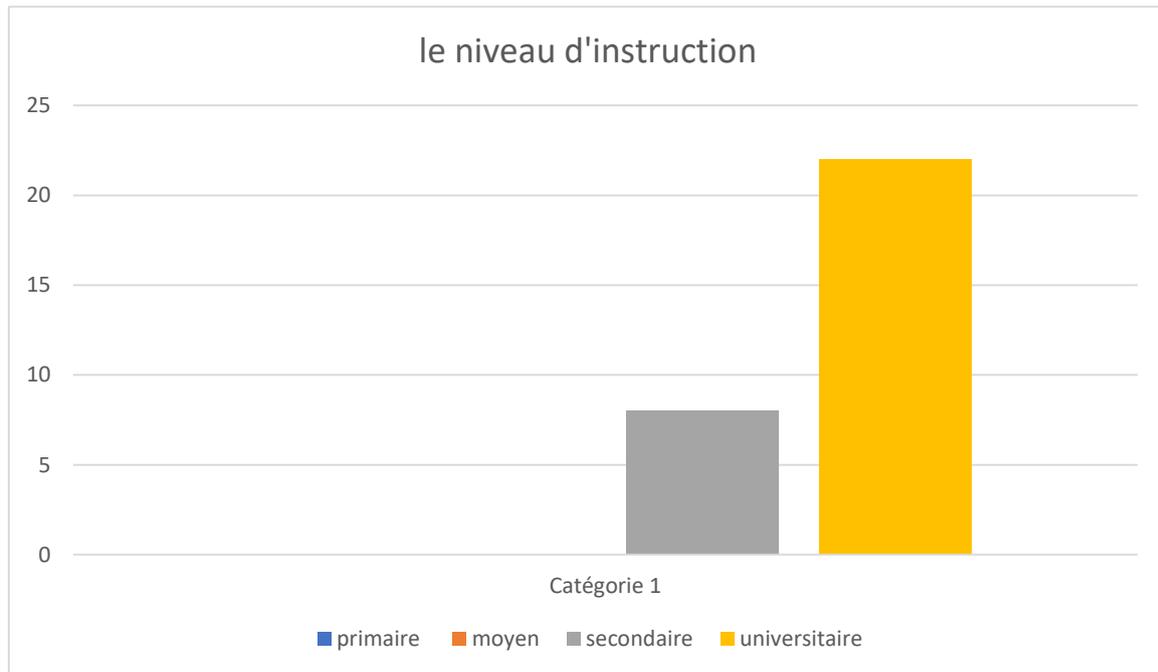
4. Niveau d'instruction :

Tableau N°4 : le niveau d'instruction des répondants :

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage %
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	8	27%

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Universitaire	22	73%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

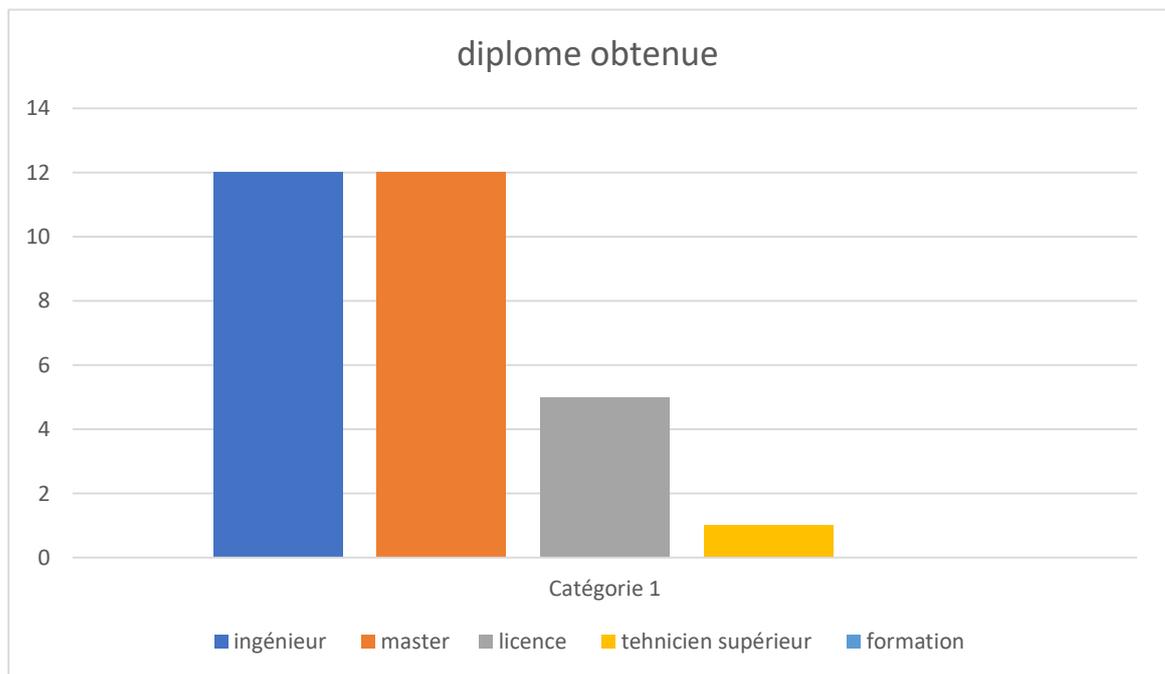
Le tableau et le graphique nous démontrent le niveau d'instruction en pourcentage, en premier lieu on a 73% d'effectif universitaire en deuxième lieu 27% d'effectif secondaire et en dernier lieu 0% pour l'effectif primaire et moyen.

Nous constatons que la majorité des répondants ont un diplôme universitaire. Les relations université/entreprise sont considérées, d'une part l'université met à la disposition des entreprises une main-d'œuvre composée des diplômés de grande qualité qui permettent à l'entreprise de continuer et de réussir ; d'autres d'autre part, les entreprises fournissent un financement suffisant aux universités pour maintenir formation et recherche scientifique.

5. Diplôme obtenu :

Tableau N°5 : le diplôme obtenu

	Effectifs	Pourcentage %
ingénieur	12	40%
Master	12	40%
Licence	5	17%
Technicien supérieur	1	3%
Formation	0	0%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique représente le pourcentage des effectifs selon le diplôme obtenu en premier lieu on a 40 % pour les ingénieurs et les masters. En deuxième lieu 17 % de licence et 3 % d'effectif en technicien supérieur en troisième lieu. Et enfin, 0% pour les formations.

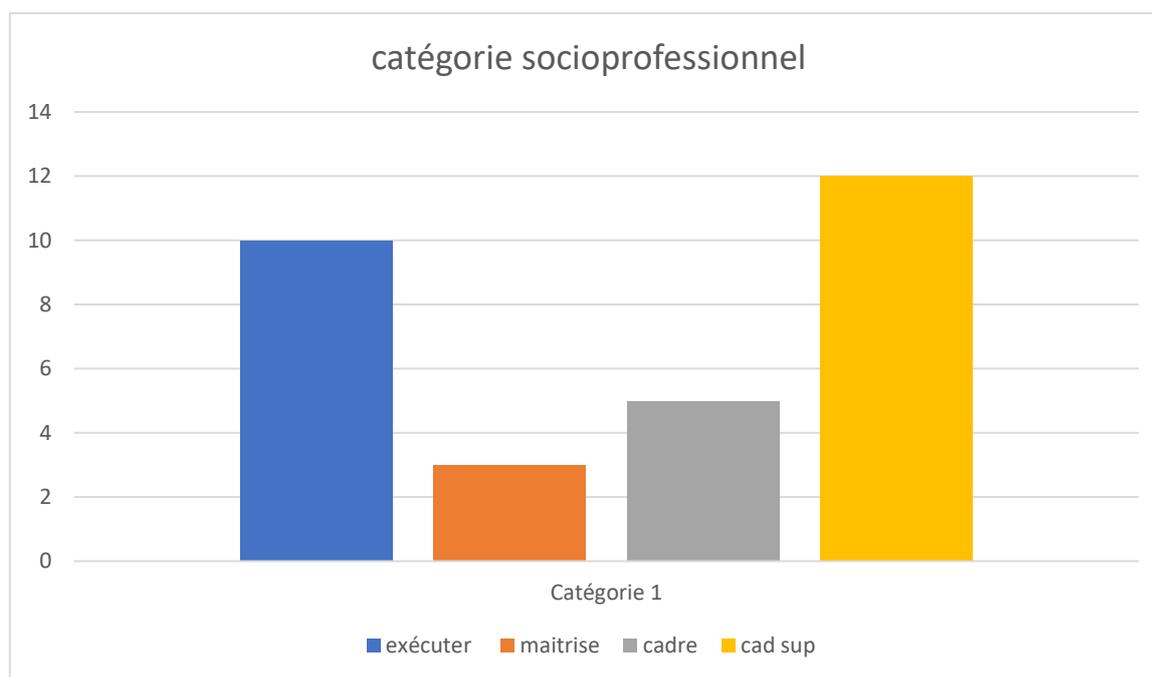
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que le diplôme fait objet du choix économiques et sociologiques, statistiquement on constate que l'entreprise BMT cherche des compétences moyennes, afin de les former, ensuite selon leurs propres exigences.

6. Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°6 : la catégorie socioprofessionnelle des répondants :

	Effectifs	Pourcentage %
Exécuter	10	33%
Maitrise	15	50%
Cadre	3	10%
Cad sup	2	7%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des répondants sont des agents de maîtrise avec un taux de 50%, tandis que la moitié est répartie entre les agents d'exécution avec un taux de 33%, les cadres avec un taux de 10% et cadre supérieur avec un taux de 7%.

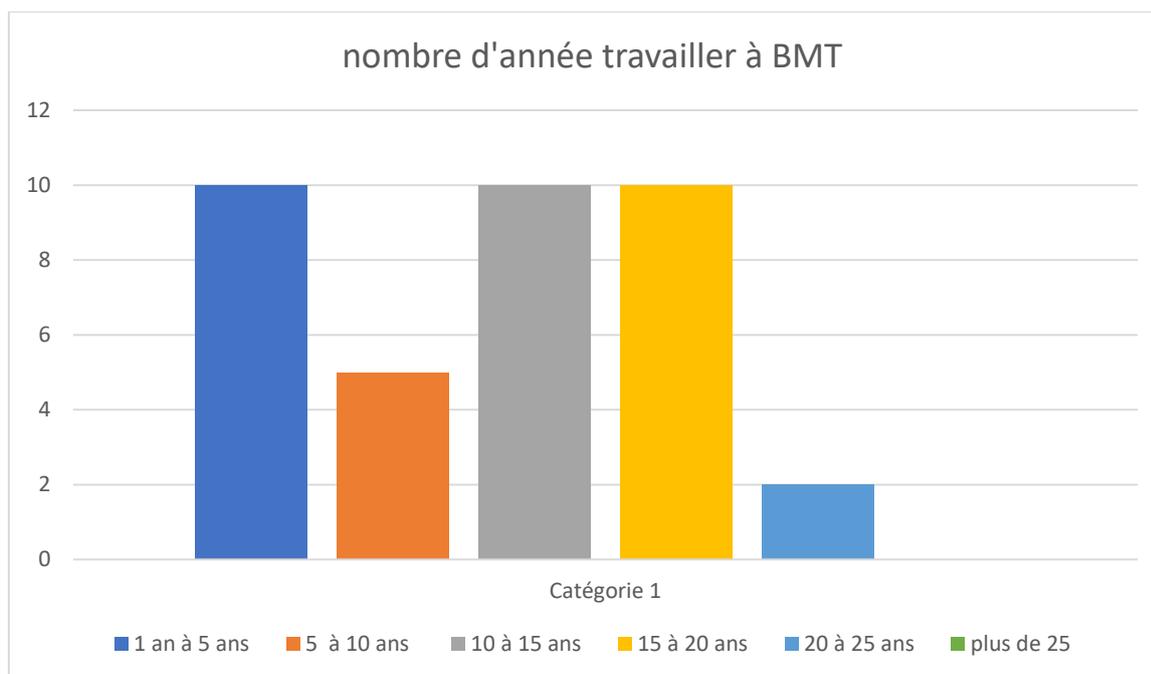
Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que l'entreprise BMT recherche beaucoup plus des salariés autonomes pour mieux contrôler l'exécution de leurs missions techniques et orienter leur travail de conception voire de développement de produits.

7. Combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

Tableau N°7 : nombre d'années travailler à BMT :

	Effectifs	Pourcentage %
1 an à 5 ans	2	7%
5 ans à 10 ans	4	13%
10 ans à 15 ans	11	37%
15 ans à 20 ans	10	33%
20 ans à 25 ans	2	7%
Plus de 25 ans	1	3%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

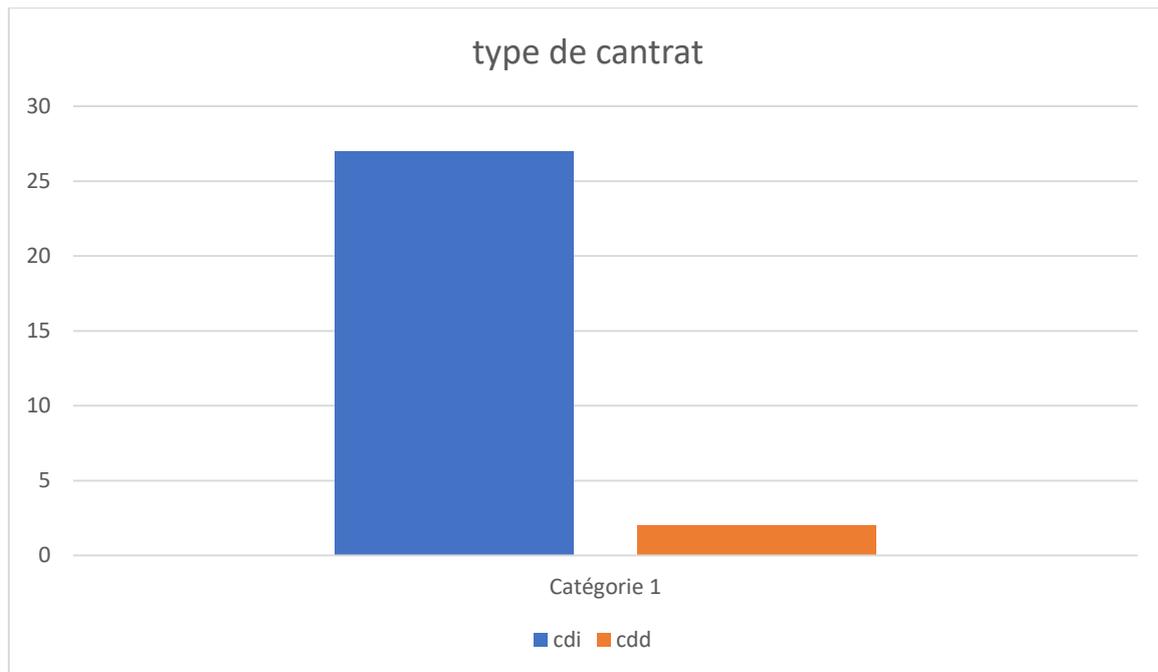
Le tableau et le graphique montrent le pourcentage d'effectif selon l'ancienneté dans l'entreprise on a 37 % d'effectif entre 10 ans à 25 ans. 33 % d'effectif entre 15 ans à 20 ans, 13 % d'effectifs entre 05 ans à 10 ans, 7 % pour l'effectif de 1 à 5 ans et pour l'effectif de 20 ans à 25 ans et en dernier lieu 3 % pour l'effectif de plus de 25 ans.

Nous constatons que la majorité des travailleurs au sein de BMT ont une expérience qui varie entre [10-15ans].

Type d'emploi :

Tableau N°8 : le type d'emploi des répondants :

	Effectifs	Pourcentage %
Cdi	27	90%
cdd	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des recrutés sont sous contrat CDI qui représente un taux de 90% de la totalité de la population étudiée, et 10% en CDD.

Nous constatons que le fait que les besoins de l'entreprise sont illimités dans le temps, qui peut justifier le recours des employeurs de l'entreprise au CDI.

Axe 2 : le recrutement

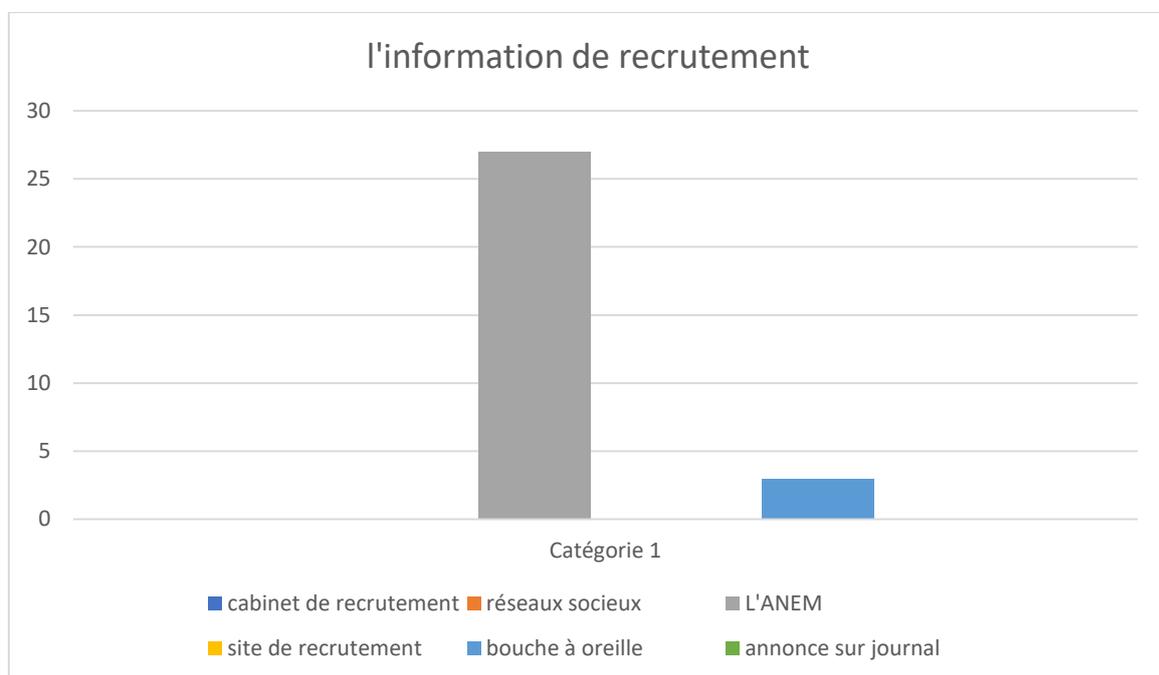
8. Comment avez-vous eu l'information de recrutement au sein de l'entreprise BMT ?

Tableau N°9 : l'obtention de l'information de recrutement

	Effectifs	Pourcentage %
Cabinet de recrutement	0	0
Réseaux sociaux	0	0
L'ANEM	27	90%

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Site de recrutement	0	0
Bouche à oreille	3	10%
Annonce sur le journal	0	0
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

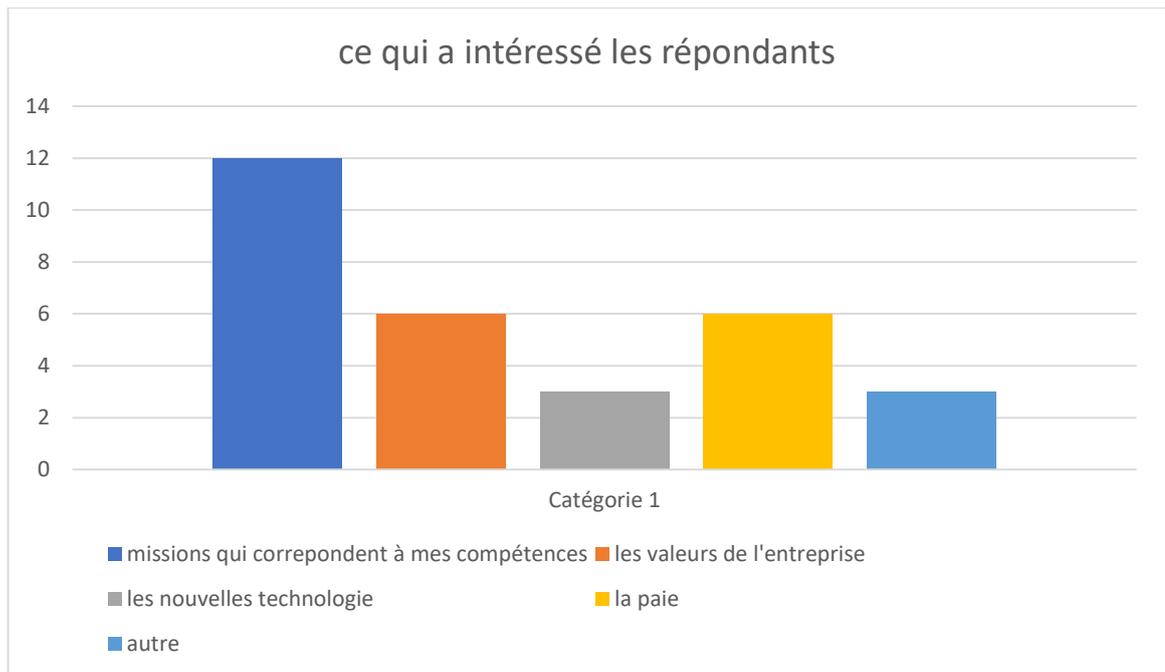
Nous avons constaté que la source de recrutement de la majorité de nos enquêtés sur l'offre d'emploi est par A.N.E.M avec un pourcentage de 90%, et que 10% par bouche à oreille.

Cela explique que le recrutement dans l'unité cuisson repose généralement, sur l'A.N.E.M, pour s'assurer que la qualité des candidats répond aux besoins de l'entreprise.

10. Qu'est-ce qui vous a intéressé dans ce poste ?

Tableau N°10 : Ce qui a intéressé les répondants.

	Effectifs	Pourcentage %
Missions qui correspondent à mes compétences	12	40%
Les valeurs de l'entreprise	6	20%
Les nouvelles technologies utilisées dans l'entreprise	3	10%
La paie	6	20%
Autre	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

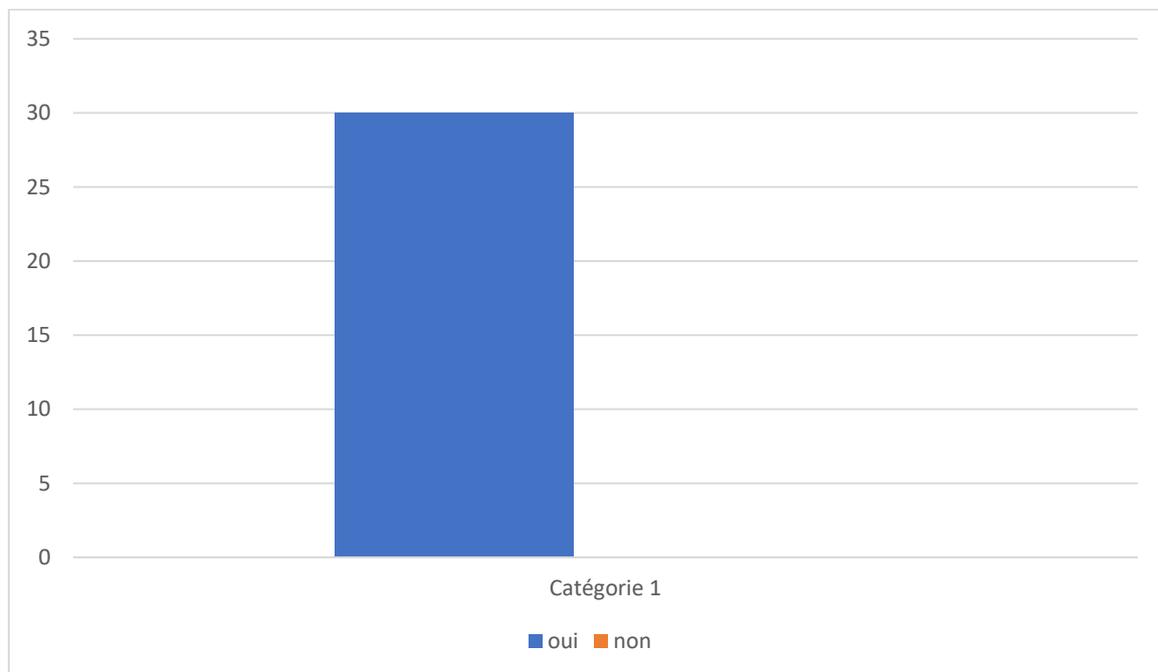
Le tableau et le graphique montrent que la base du choix de cette entreprise est à cause des missions qui correspondent à leurs compétences. Il se présente avec un taux de 40 %, et au deuxième lieu les valeurs de l'entreprise et intéressant avec un taux de 20%, et troisième lieu les nouvelles technologies utilisées dans l'entreprise avec un taux de 10%, et en quatrième lieu la paie avec un taux de 20%. Et enfin autre avec un taux de 10%.

Cela explique que le choix de cette entreprise BMT est dû au Missions qui correspondent à leurs compétences afin de maximiser leur productivité et l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

11. Y'a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences du votre poste ?

Tableau N°11 : l'adéquation entre les compétences des répondants et l'exigence de poste

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	30	100%
Non	0	0
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

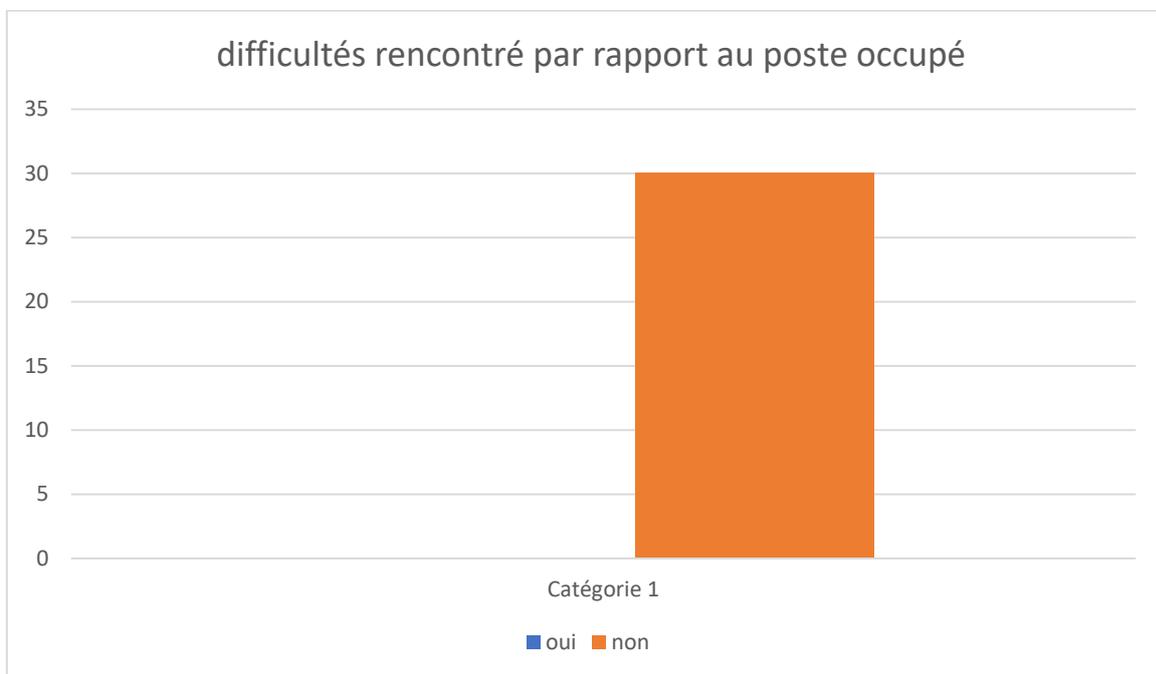
Le tableau et le graphique montrent que tous les répondants ont une adéquation entre leurs compétences et les exigences de poste.

Nous constatons que l'entreprise BMT a vraiment une adéquation à 100% entre leurs compétences et les exigences de poste.

12. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport à l'adéquation de votre poste occupé ?

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

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	0	0
Non	30	100%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

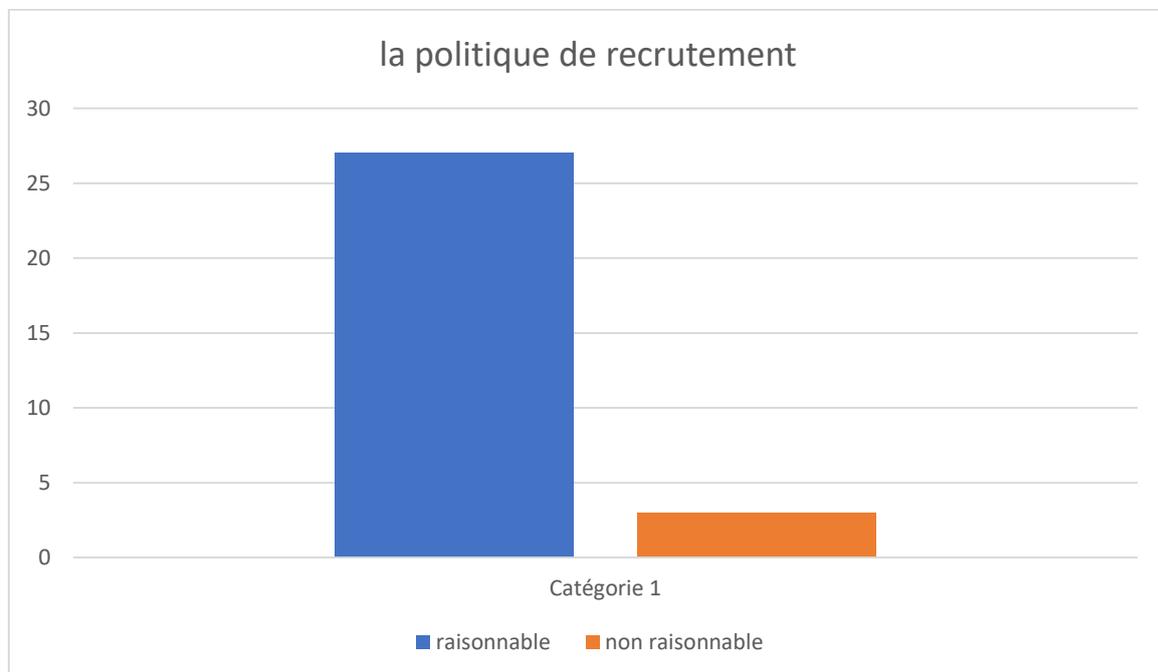
Le tableau et le graphique montrent que tous les répondants n'ont pas rencontré de difficultés à l'adaptation au poste occupé avec un pourcentage de 100%.

Nous constatons que l'entreprise n'a rencontré absolument aucune difficulté.

13. La politique de recrutement adoptée par cette entreprise est-elle ?

Tableau N°13 : la politique de recrutement

	Effectifs	Pourcentage %
Raisonnable	27	90%
Non raisonnable	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

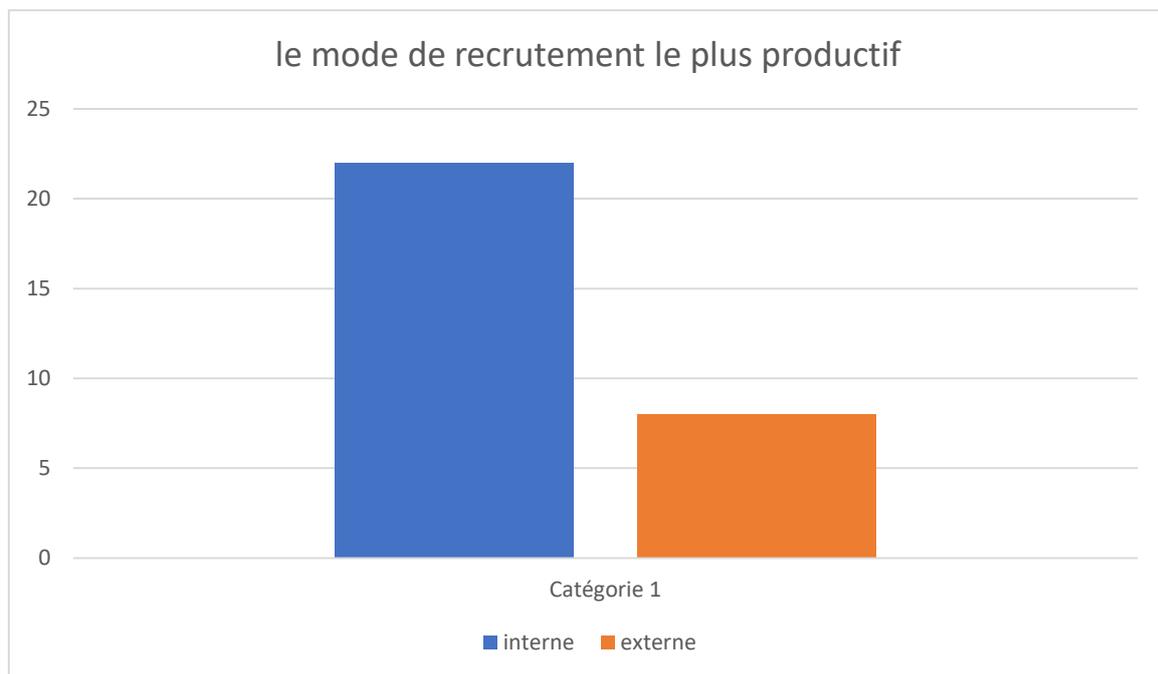
Le tableau et le graphique montrent que 90% des répondants ont convenu qu'ils avaient une politique de recrutement et se fait d'une manière raisonnable, contre 10% qui disent qu'elle n'est pas raisonnable.

Nous constatons que l'entreprise BMT a une bonne politique de recrutement ce qui contribue dans le développement de la performance de l'organisation.

14. Selon vous qui est le plus productif :

Tableau N°14 : le mode de recrutement le plus productif

	Effectifs	Pourcentage %
Interne	09	30
Externe	21	70
Total	30	100



Source : élaboré par nous-même.

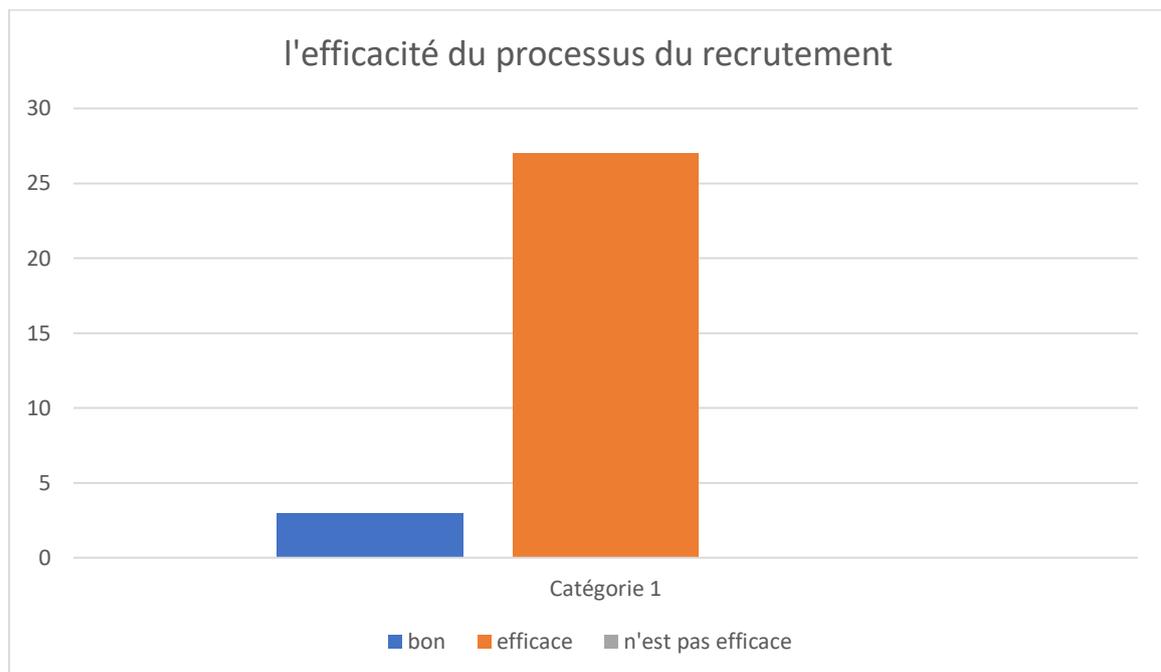
Le tableau et graphique montrent que l'entreprise BMT est interne avec un pourcentage de 30%. Et en externe avec un taux de 70%.

Nous constatons que l'entreprise elle est plus productive en externe qu'en interne.

15. Est-ce que le processus de recrutement de la BMT est efficace ?

Tableau N°15 : l'efficacité du processus du recrutement

	Effectifs	Pourcentage %
Bon	3	10%
Efficace	27	90%
N'est pas efficace	0	0
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des répondants trouvent que le processus de recrutement est efficace avec un taux de 90%. Tandis que 10% trouvent que le processus de BMT est bon et enfin, un taux de 00% pour n'est pas efficace.

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

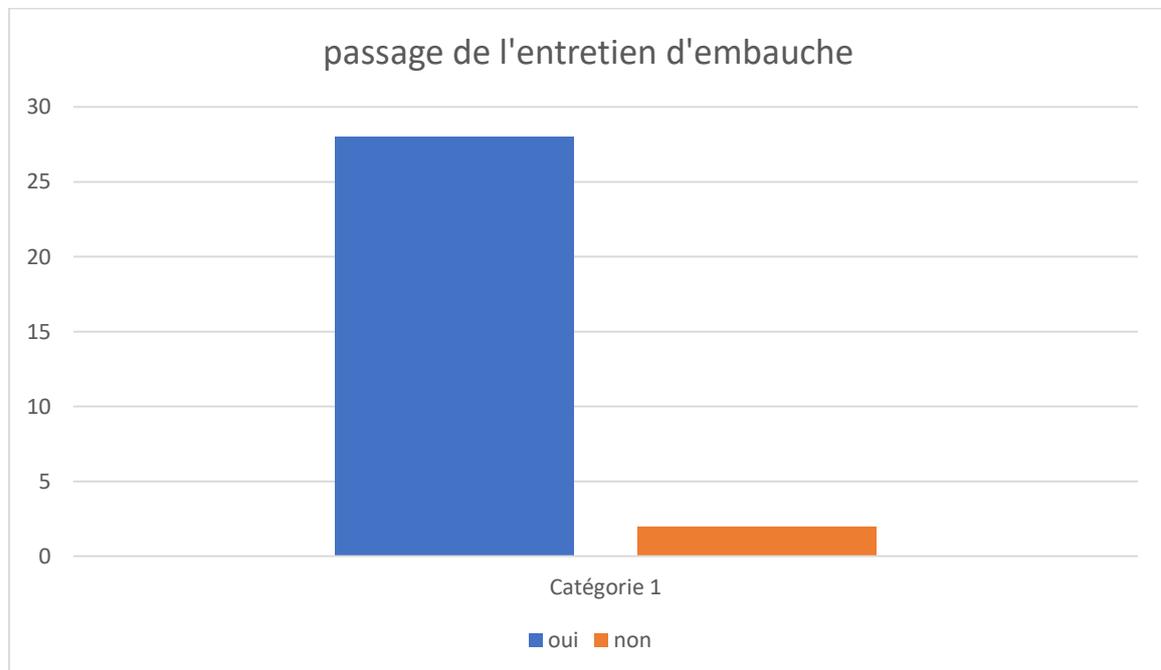
Nous constatons que le processus de recrutement au sein de BMT est efficace donc a contenus des étapes bien précises allant de la prise de connaissance du besoin en recrutement jusqu'à l'intégration du collaborateur en entreprise.

Axe 3 : l'entretien et la sélection

16. Avez-vous passé un entretien d'embauche avec le responsable Rh ?

Tableau N°16 : passage de l'entretien d'embauche

	Effectifs	Pourcentage %
oui	27	90
Non	3	10
Total	30	100



Source : élaboré par nous-même.

Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

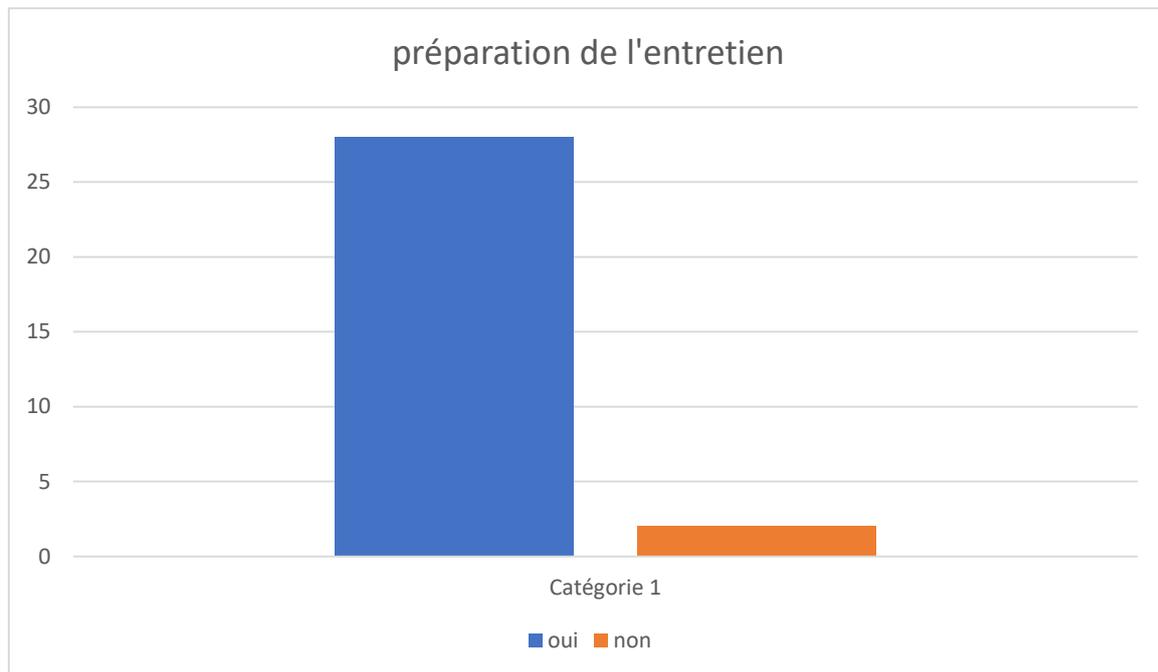
Le tableau et le graphique montrent que la majorité des répondants ont passé un entretien d'embauche avec le responsable Rh. Tandis que 10% ne l'ont pas passé.

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

17. Est-ce que vous vous êtes préparé pour votre entretien ?

Tableau N°17 : préparation de l'entretien

	Effectifs	Pourcentage %
oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré réalisé par nous-même.

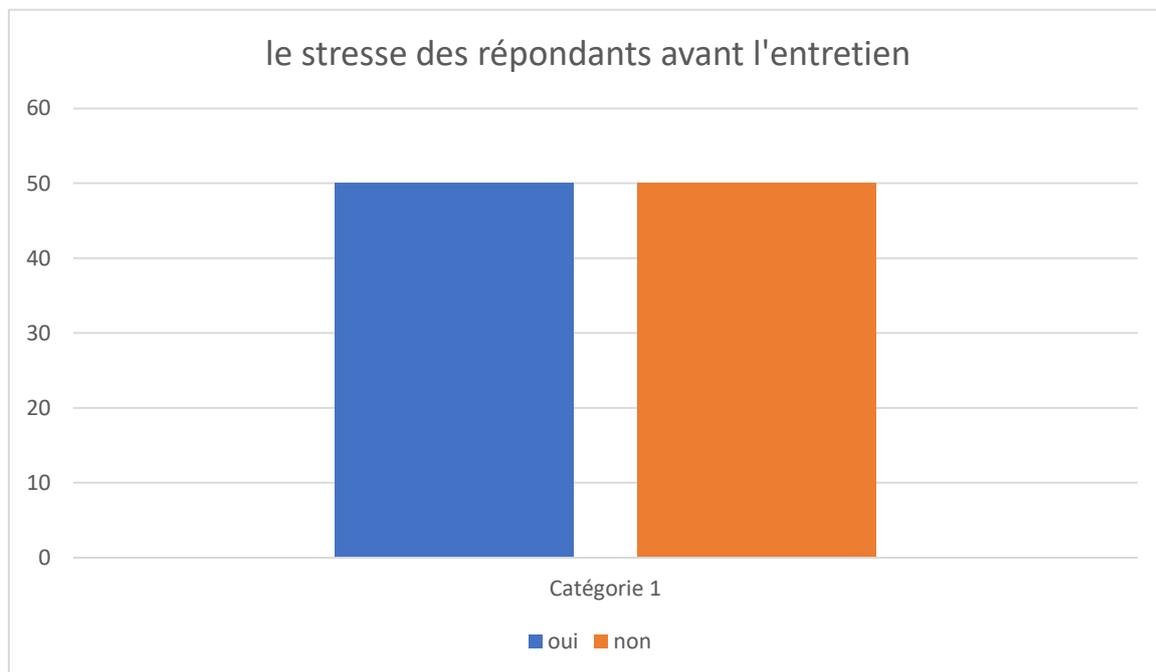
Le tableau et le graphique montrent que la majorité des répondants ont préparé pour l'entretien d'embauche avec le responsable Rh. Tandis que 10% ne l'ont pas préparé.

Cela veut dire que la plupart des répondants ont des compétences nécessaires.

18. Etiez-vous stressé avant l'entretien ?

Tableau N° 18 : le stress des répondants avant l'entretien

	Effectifs	Pourcentage %
oui	15	50%
Non	15	50%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

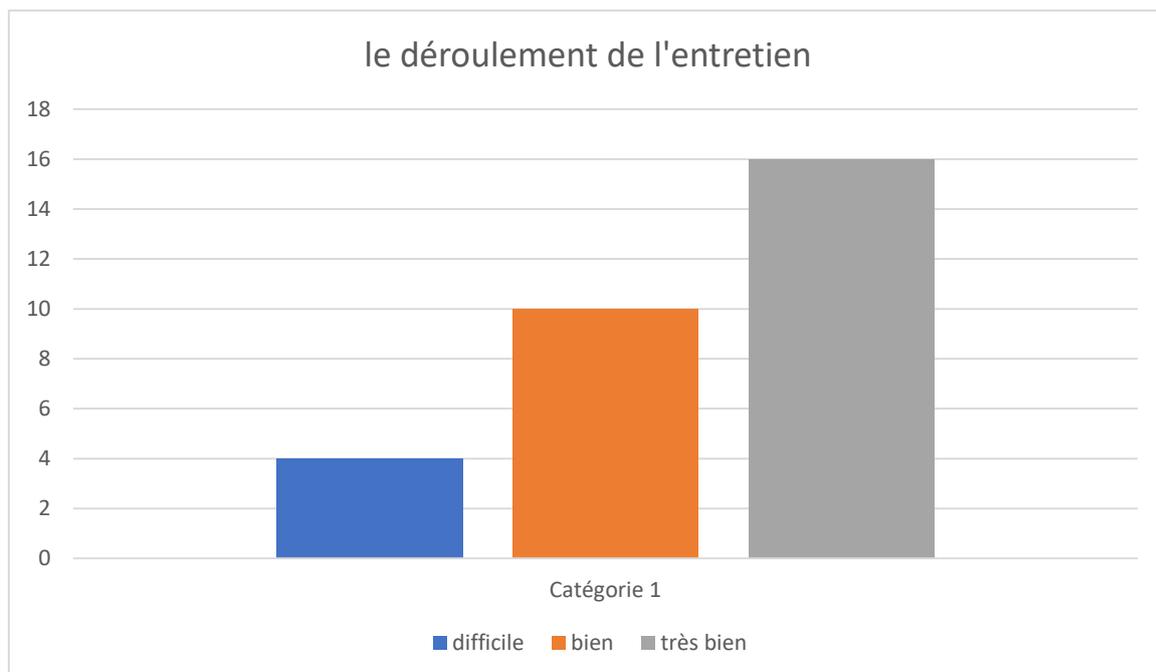
Le tableau et le graphique montrent que la moitié des répondants ont été stressés avant de passer l'entretien avec un taux de 50%, tandis que l'autre moitié n'ont pas été stressés.

Nous pouvons dire que les 50% des répondants ont du stress face à l'entretien.

19. Comment s'est passé votre entretien ?

Tableau N°19 : le déroulement de l'entretien

	Effectifs	Pourcentage %
Difficile	3	10 %
Bien	12	40 %
Très bien	15	50 %
Total	30	100 %



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent en pourcentage l'avis des effectifs sur le déroulement de l'entretien. En premier lieu 50 % d'effectif trouve que ça s'est passé très bien, 40 % d'effectif trouve que ça s'est bien passé ; tandis qu'un taux de 10% c'était difficile.

Nous constatons que majorité des candidats leurs entretiens s'est très bien passé ; cela veut dire que le recruteur les as mis a l'aise. En entreprise il ne s'agit pas juste de recruter un

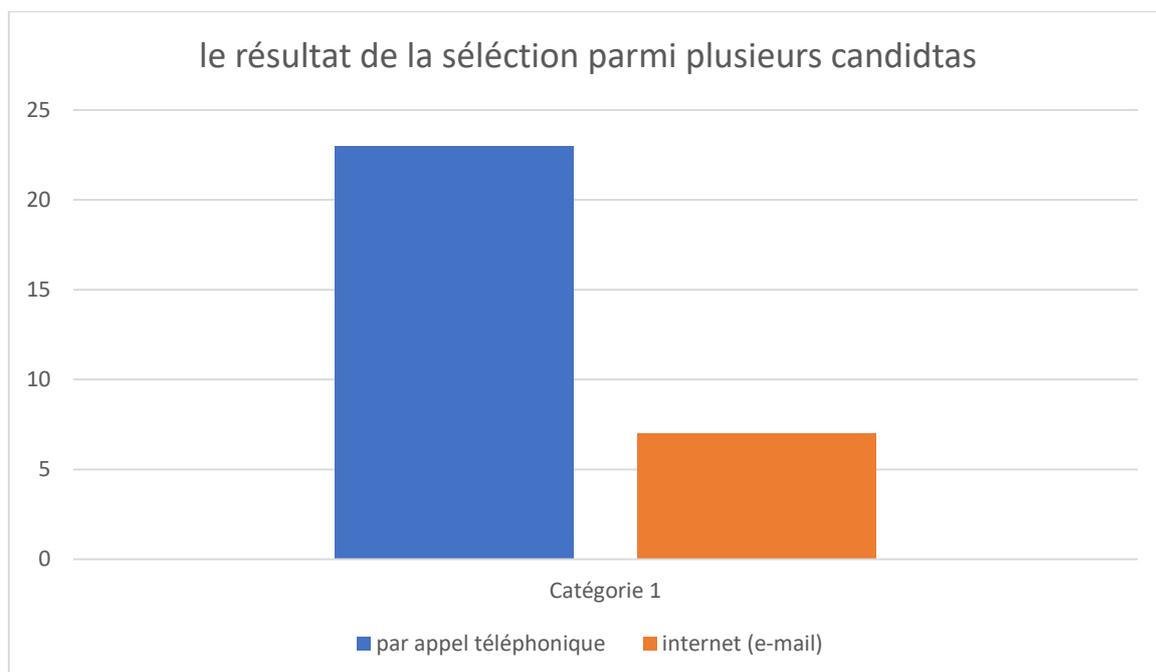
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Candidat en se basant sur ses compétences. Sa personnalité et le savoir être et lui demander de parler un peu plus de lui entant que personne ne pourra l'aider à le mettre beaucoup plus alaise.

20. Comment avez-vous su que vous étiez sélectionné parmi plusieurs candidats :

Tableau N°20 : le résultat de la sélection parmi plusieurs candidats

	Effectifs	Pourcentage %
Par appel téléphonique	24	80 %
Internet (e-mail)	6	20 %
Total	30	100 %



Source : élaboré par nous-même.

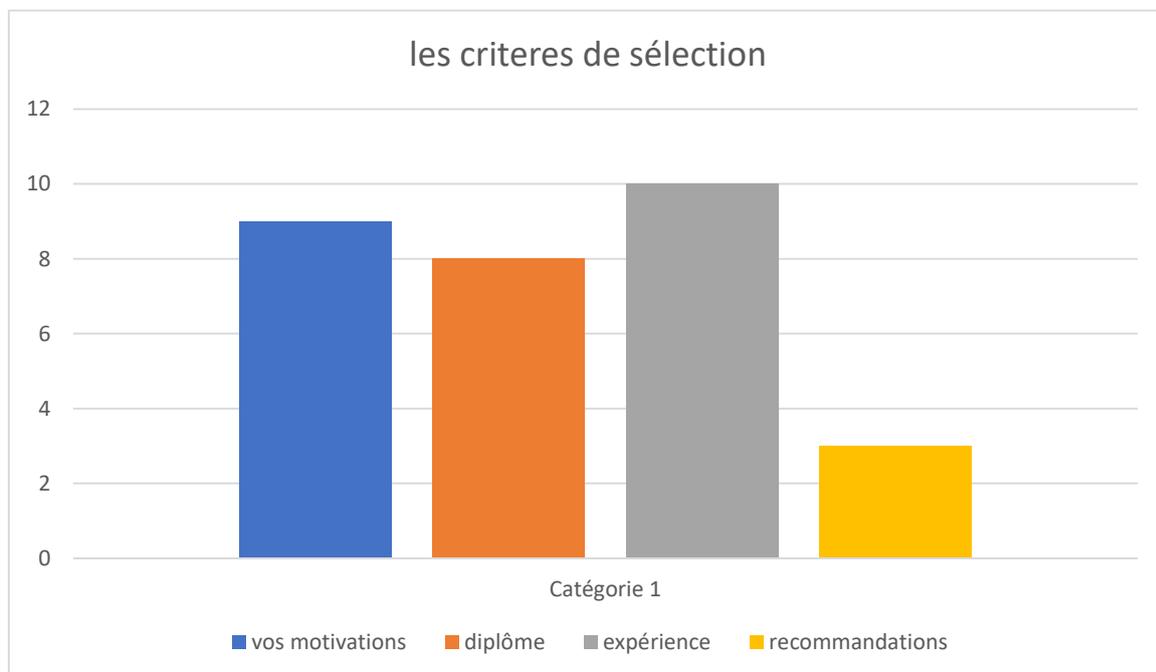
Tableau et le graphique montrent en pourcentage les différentes méthodes par les quelle on était sélectionné. 80 % défectif par appel téléphonique et 20 % par internet (e-mail).

Nous constatons que l'annonce de décision de sélection se fait généralement par téléphone.

21. Sur quel(s) critère(s) avez-vous été sélectionné ?

Tableau N°21 : les critères de sélection

	Effectifs	Pourcentage %
Vos motivations	9	30%
Diplôme	8	27%
Expérience	10	33%
Recommandation	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

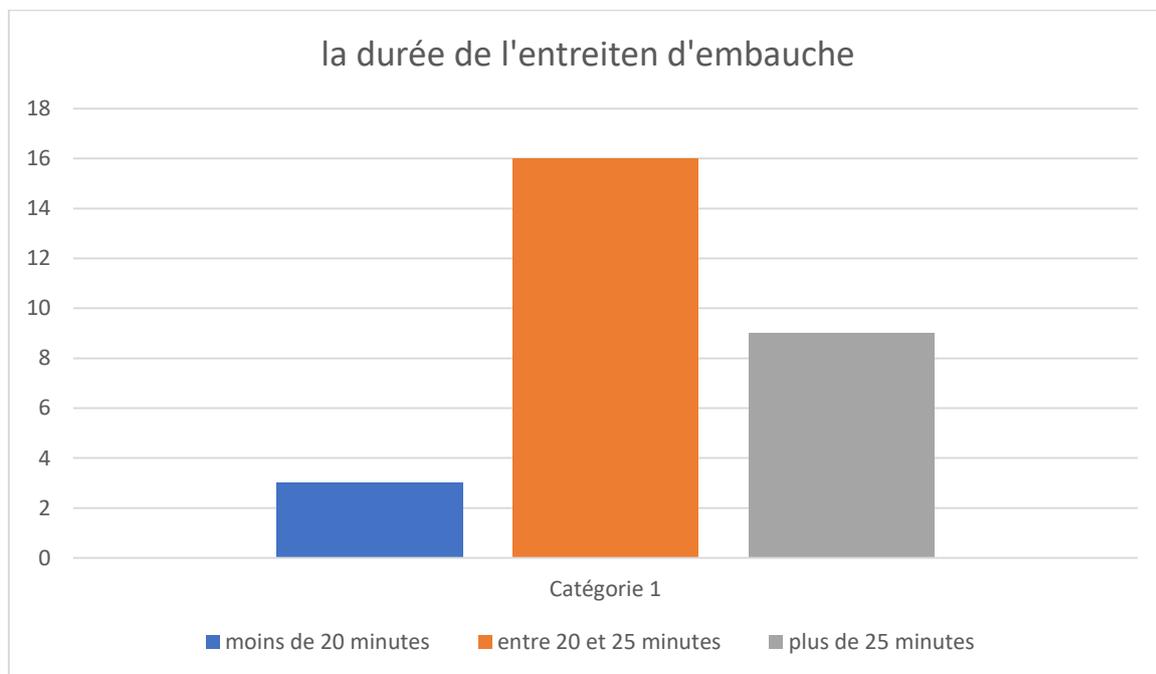
Le tableau et le graphique montrent en pourcentage les différents caractères sur lesquels les employés ont été choisis ou bien sélectionner 33 % ont été choisis pour leur expérience 30 % pour le motivation et 27 % pour leur diplôme et 10 % par recommandation.

Nous constatons que dans l'entreprise BMT les candidats peuvent recruter selon plusieurs critères ; la motivation, le diplôme, l'expérience, et la recommandation.

22. Combien a duré votre entretien d'embauche ?

Tableau N°22 : la durée de l'entretien d'embauche

	Effectifs	Pourcentage %
Moins de 20 minutes	3	10%
Entre 20 et 25 minutes	15	50%
Plus de 25 minutes	18	40%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent en pourcentage la durée de l'entretien effectif 50 % d'effectif leur entretien a duré entre 20 et 25 minutes 40 % d'effectif a duré plus de 25 minutes et 10 % a duré moins de 20 minutes.

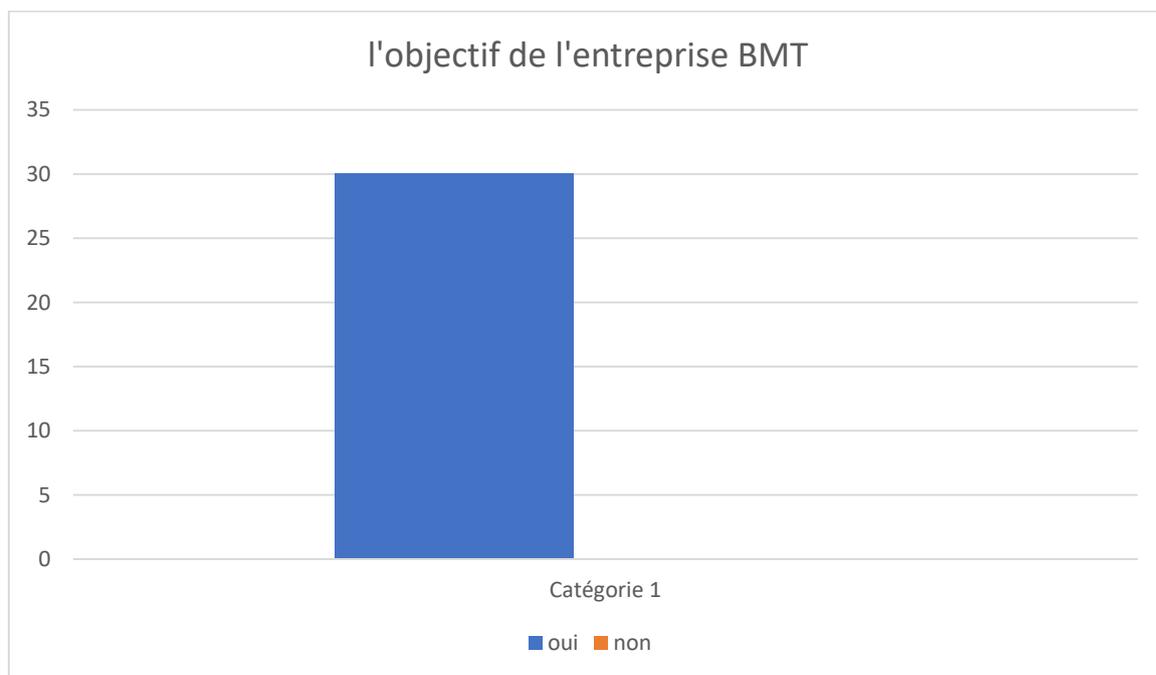
Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

La durée d'un entretien d'embauche se situe entre 20 à 60 minutes. Comprends la présentation de l'entreprise et du poste et parler des motivations du candidats un échange constructif. L'entretien expédie en quelques minutes n'est jamais très bon signe.

23. Connaissez-vous l'objectif de votre entreprise ?

Tableau N23 : l'objectif de l'entreprise BMT

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montre que la totalité des effectifs connaissant l'objectif de leur entreprise.

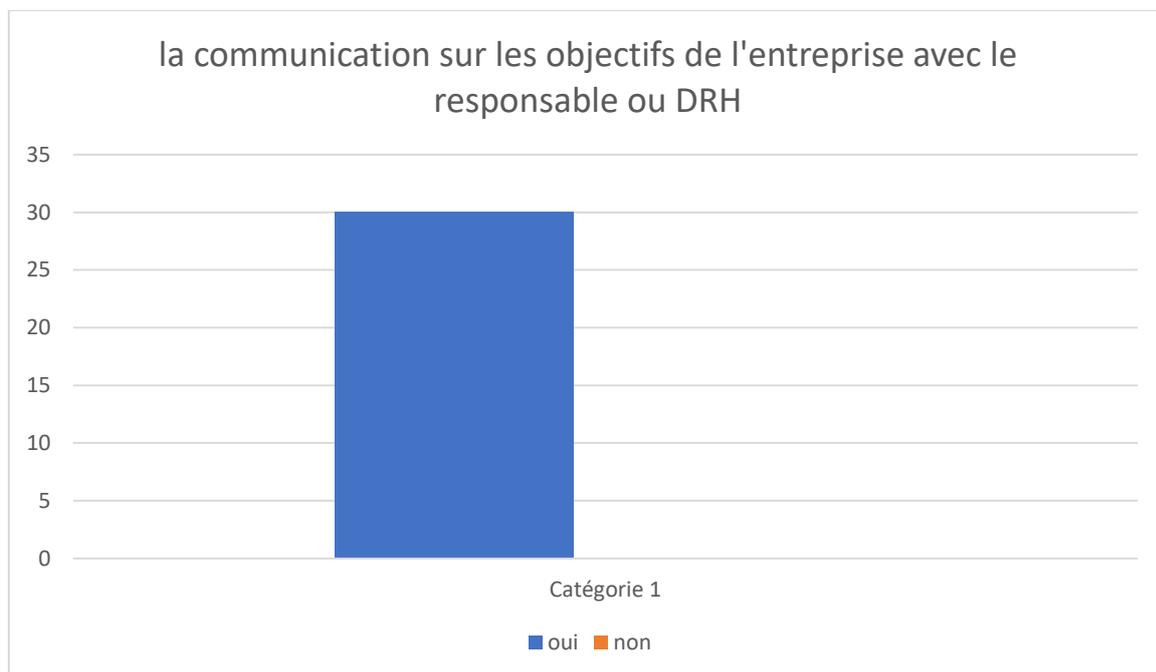
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Pour les salariés de BMT l'objectif de leurs entreprises est les meilleurs avant d'être les premiers, réaliser un bon chiffre d'affaire au moindre cout et répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

24. Communiquez-vous avec votre responsable ou votre DRH sur les objectifs de l'entreprise ?

Tableau N24 :la communication sur les objectifs de l'entreprise avec le responsable ou DRH

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	30	100%
Non	0	0 %
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la totalité des effectifs communique avec le responsable sur les objectifs de l'entreprise.

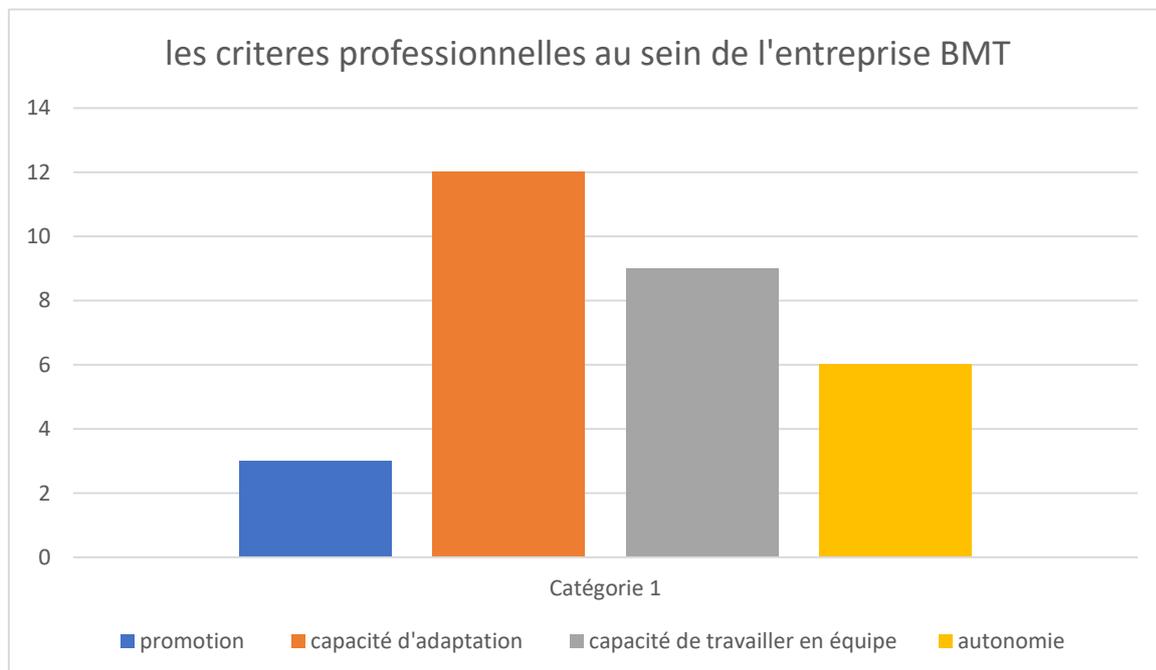
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que y a une bonne communication entre le responsable ou le DRH et les employés et cela se fait par e-mails, fichiers, téléphone et courriers.

25. Quels sont les critères professionnels qui sont clairs et équitables dans votre entreprise ?

Tableau N°25 : les critères professionnels au sein de l'entreprise BMT

	Effectifs	Pourcentage %
Promotion	3	10%
Capacité d'adaptation	12	40%
Capacité à travailler en équipe	9	30%
Autonomie	6	20%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

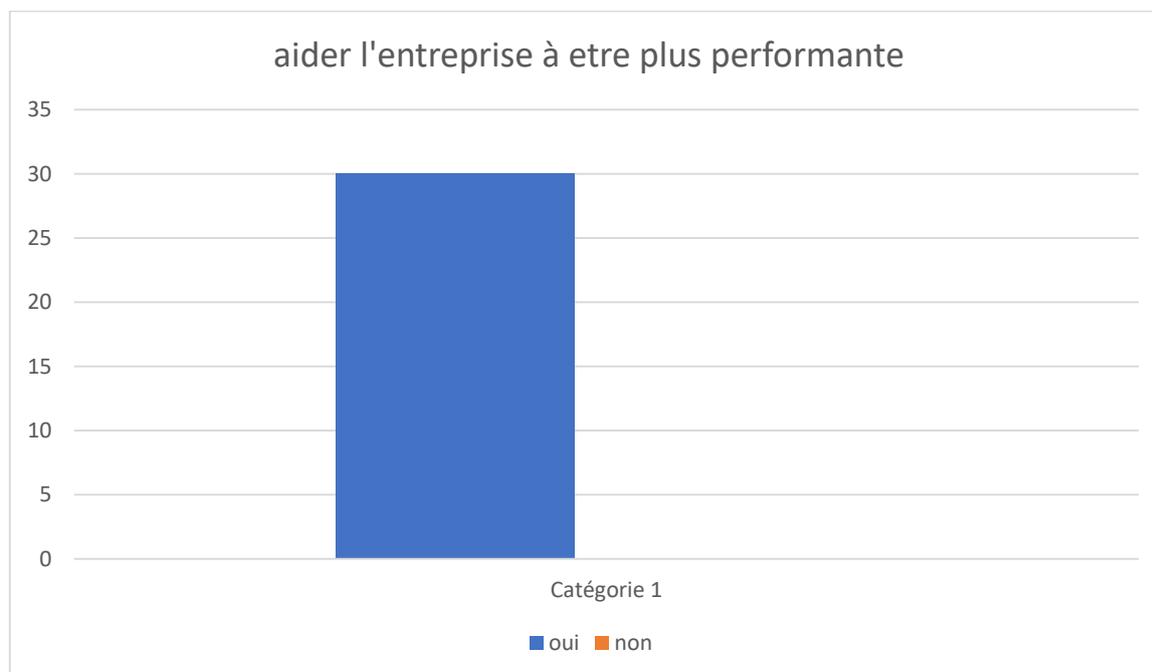
Le tableau et le graphique montrent que les critères professionnels d'entreprise selon l'effectif en pourcentage 40 % ont opté pour la capacité d'adaptation 30 % pour la capacité à travailler en équipe 20 % pour l'autonomie et 10 % pour les promotions.

Nous constatons que l'entreprise BMT met tous les moyens nécessaires pour l'adaptation de ses salariés, cette dernière est une compétence qui va permettre de relever de nouveaux défis. Et l'esprit d'équipe aide aussi au bon déroulement des conversations, et des réunions cette capacité de travailler en équipe aide à avoir une ambiance bienveillante dans l'entreprise.

26. Pouvez-vous aider l'entreprise à être plus performante ?

Tableau N26 : aider l'entreprise à être plus performante

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

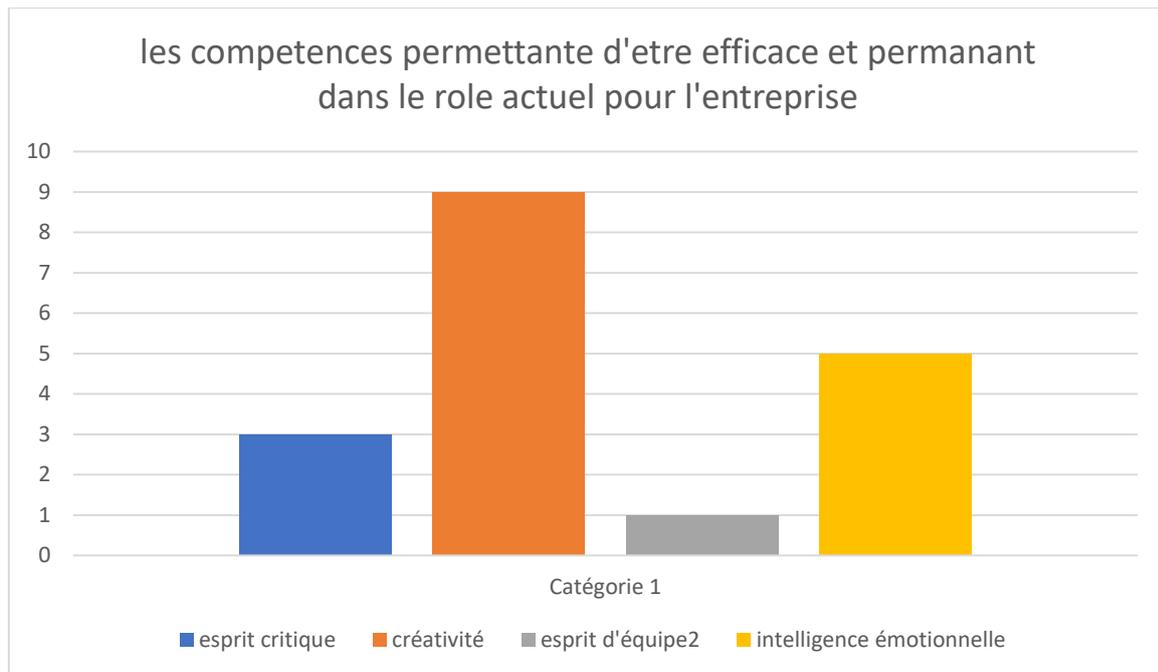
Le tableau et le graphique montrent que la totalité des effectifs peuvent aider l'entreprise à être plus performante.

Nous constatons que les employés peuvent aider l'entreprise à être plus performante par exécuter des tâches qui ne sont pas les leurs, qui ne sont pas mentionnées dans leurs fiches de poste. Et donner des nouvelles idées, par des formations, et miser la cohérence entre les éléments et les équipes.

27. Quelles sont les compétences qui vous permettent d'être efficace et performant dans votre rôle actuel pour l'entreprise ?

Tableau N°27 : les compétences permanente d'être efficace et permanent dans le rôle actuel pour l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage %
Esprit critique	3	10%
Créativité	9	30%
Esprit d'équipe	15	50%
Intelligence émotionnelle	3	20%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent en pourcentage de compétences d'effectif 50 % pour l'esprit d'équipe 30 % pour la créativité 20 % pour l'intelligence émotionnelle et en dernier lieu 10 % esprit critique.

Nous constatons que travailler en équipe au sein de BMT ne suffit pas de regrouper quelques personnes pour former une équipe efficace mais ils doivent partager des idées et des valeurs qui créent un lien entre eux, et pour stimuler la créativité des employés faut favoriser la diversité, les encourager ; laisser leurs autonomies et leurs donner le temps et les ressources nécessaires au développement des idées créatives. Et l'intelligence émotionnelles c'est la capacité de reconnaître et comprendre et maîtriser ses propres émotions.

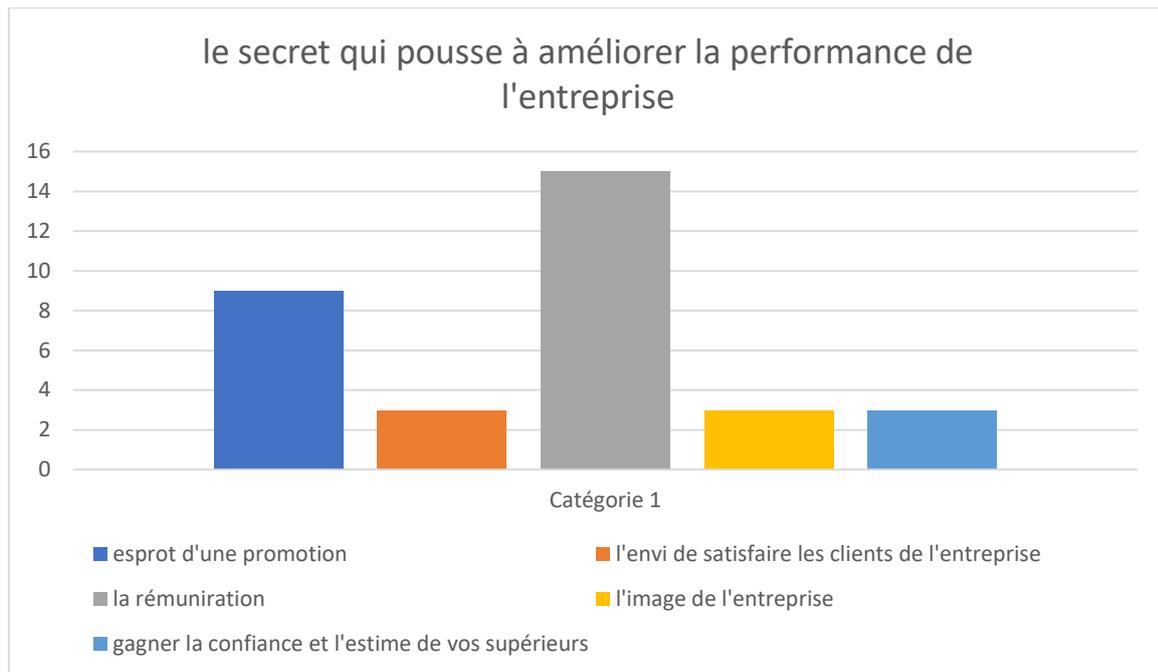
Tout ça permet à l'entreprise d'augmenter la productivité et avoir un lieu de travail sain et performant.

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

28. Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise ?

Tableau N°28 : le secret qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage %
Esprit d'une promotion	9	30%
L'envie de satisfaire les clients de l'entreprise	3	10%
La rémunération	15	50%
L'image de l'entreprise	3	10%
Gagner la confiance et l'estime de vos supérieurs	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

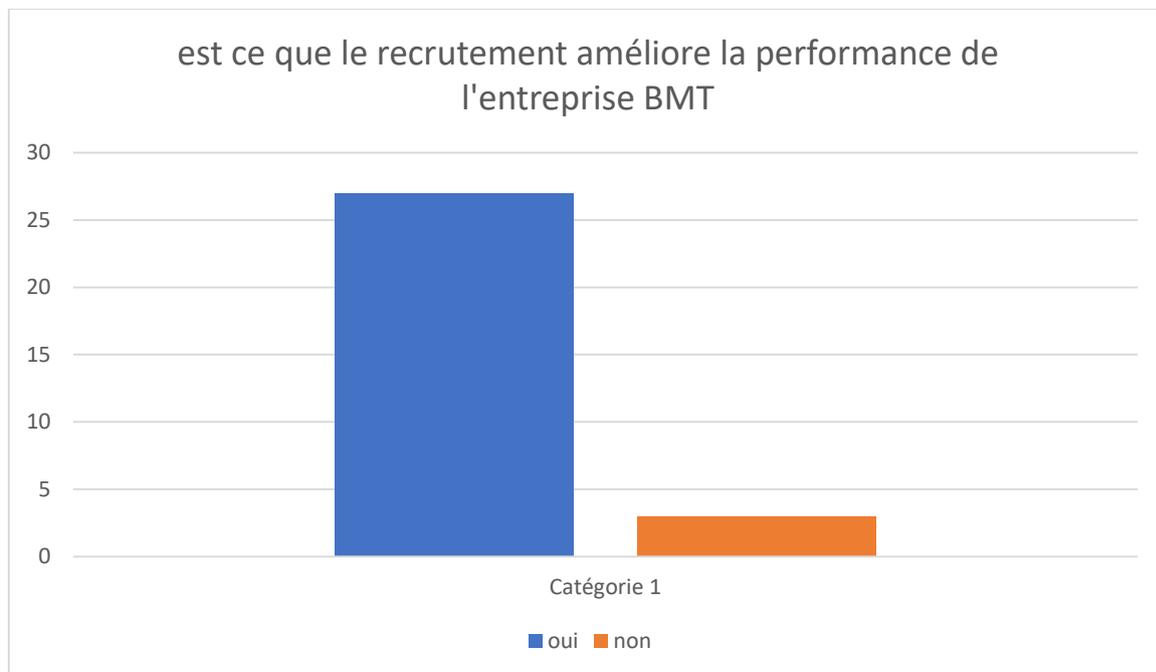
Le tableau et le graphique montrent en pourcentage les raisons qui poussent à améliorer la performance de l'entreprise selon l'effectif 50 % la rémunération 30 % exprès d'une promotion et 10% pour l'envie de satisfaire les clients de l'entreprise, l'image de l'entreprise, et gagner la confiance et l'estime de leur supérieur.

Nous constatons que la rémunération et la promotion ont un impact direct sur la motivation des salariés et elles contribuent au développement des performances et maintient les employés dans l'entreprise et y a une minorité des salariés qui travaillent à améliorer la performance de l'entreprise par satisfaire les clients, conserver l'image de l'entreprise et gagner la confiance des supérieurs.

29. Pensez-vous que le recrutement au sein de BMT améliore vraiment la performance de celle-ci ?

Tableau N°29 : Est-ce que le recrutement améliore la performance de l'entreprise BMT

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	27	90%
Non	3	10%
Total	30	100%



Source : élaboré par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des effectifs pensent que le recrutement peut aider à améliorer la performance de l'entreprise. Tandis qu'un taux de 10% pense que le recrutement n'améliore pas vraiment la performance de l'entreprise.

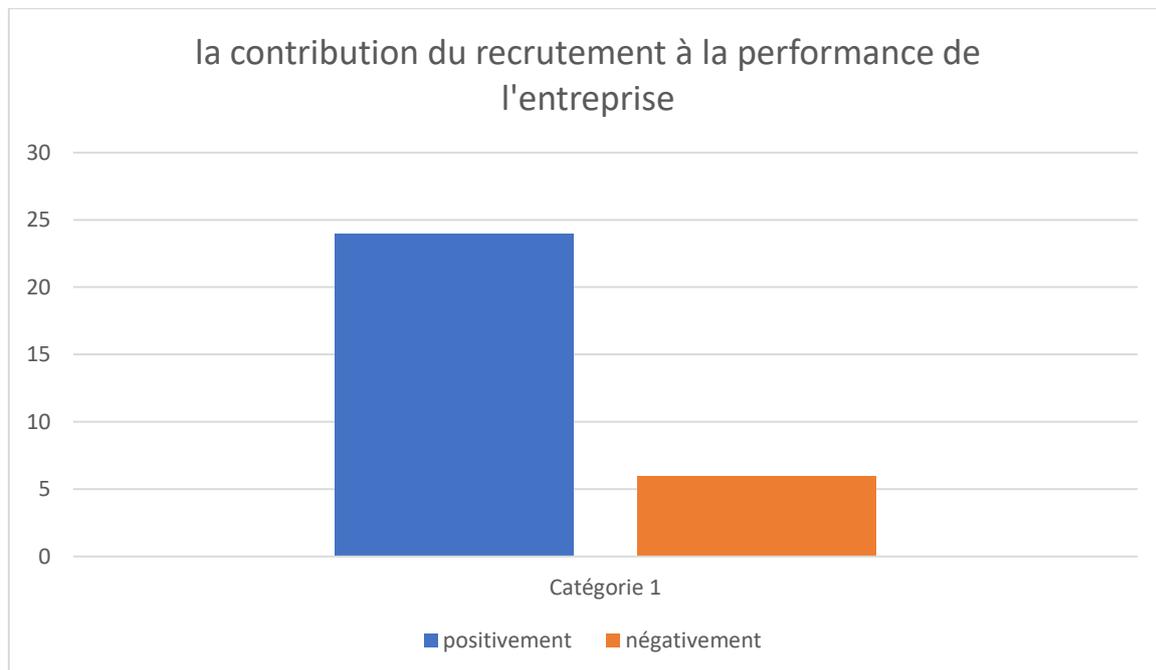
Chapitre III L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Cela se fait par le recrutement de nouvelles performances, un personnel jeune motivant est plus performant. Nous constatons que y a des personnes qui ne sont pas à leurs places dans l'entreprise BMT, pour cela ils n'arrivent pas à améliorer la performance de celui-ci.

30. A votre avis, Comment le recrutement contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

Tableau N°30 : la contribution du recrutement à la performance de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage %
Positivement	24	80%
Négativement	6	20%
Total	30	100%



Source : élaboré réalisé par nous-même.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des effectifs pense que le recrutement contribue à la performance de l'entreprise ; tandis que 10% pense que le recrutement contribue négativement la performance de l'entreprise.

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Nous constatons que cela dépend de la qualité du personnel recruté et du développement des performances recrutées au sein de BMT.

L'impact du recrutement sur la performance de l'organisation :

Nous avons donc déduit que le processus de recrutement mène à l'embauche de personnes qualifiées. Les tableaux 15 et 30, montrent également que le processus de recrutement affecte la performance organisationnelle. Par conséquent, nous pouvons conclure sans que le processus de recrutement a un impact sur la performance d'une organisation.

La recherche a révélé que les politiques ou pratiques de recrutement de BMT sont basées sur plusieurs unités ; la première est le recrutement interne et l'invitation de candidats publics. La première est une analyse des différents départements pour savoir s'il y a des postes vacants à pourvoir. Les différents services recherchent au sein de son personnel qualifié pour combler les postes vacants. Si cela échoue, les recommandations d'employés sont utilisées pour permettre aux employés de recommander des employés potentiels pour les différents départements.

La deuxième étape consiste pour BMT à trouver des employés via l'ANEM pour aider les recruteurs de BMT. L'autre est par le biais d'annonces générales dans les quotidiens, où le grand public peut postuler à des postes vacants. Les candidats présélectionnés sont ensuite invités à un entretien et à une sélection ultérieure. L'étude a également révélé que les BMT ont une approche structurée pour sélectionner les nouvelles recrues. La première est qu'un employé potentiel doit suivre la formation nécessaire ou appropriée avant d'être admissible à une entrevue, qui est la prochaine étape dans la sélection des employés potentiels. Si l'un est sélectionné, la prochaine étape est l'intégration.

L'efficacité du processus de recrutement de BMT :

L'analyse a révélé que 90% des répondants étaient d'avis que le processus de sélection et de recrutement était efficace car le bon matériel est toujours utilisé, 10% disent qu'il est bon tandis que 0% disent qu'il n'est pas efficace. Plus encore, on s'est rendu compte que des facteurs tels que l'expérience professionnelle, les qualifications académiques, les entretiens et

Chapitre III l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

les tests utilisés pour sélectionner les employés rendaient le processus de sélection et de recrutement très efficace pour sélectionner les meilleurs pour la BMT.

L'étude a également révélé que les pratiques de recrutement et de sélection ont amélioré les performances des employés et de la BMT, un pourcentage élevé de répondants a déclaré que la politique de recrutement les a aidés à améliorer leurs performances à la BMT et dans ce qu'ils font. Il a également été révélé que l'orientation et la formation professionnelle subséquente avaient ajouté à leur stock de connaissances de la plupart des employés, ce qui les aidait à s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Il ressort également des répondants que la méthode de recrutement et de sélection a conduit à l'embauche d'un personnel compétent alors qu'en même temps, le processus de sélection des candidats aide à donner la possibilité d'employer des candidats qualifiés qui ont des compétences adéquates au poste proposé.

Recommandations

De l'étude, il ressort que le recrutement est d'une grande importance pour chaque organisation, bien qu'ils fassent partie intégrante de la planification et du développement des ressources humaines, leur application, leur fonctionnement et leurs défis rendent sa politique assez difficile. Ces recommandations sont donc faites pour contribuer à rendre cette politique plus efficace.

1. Tous les candidats doivent être traités équitablement.
2. Les problèmes de favoritisme doivent être évités lors de la sélection des candidats.
3. Les emplois doivent être bien décrits et analysés aux candidats sélectionnés pour faciliter la performance.
4. Le service des ressources humaines doit évaluer les employés pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes et à améliorer les performances des employés ;
5. Cela gardera toujours les employés sur leurs gardes pour donner le meilleur d'eux-mêmes.
6. Des cours de recyclage devraient être organisés pour les employés afin qu'ils soient au courant des tendances du marché en croissance constante.

Conclusion

L'objectif du recrutement est de faire correspondre les capacités des candidats potentiels aux exigences et aux récompenses inhérentes à un emploi donné. Pour cette raison, les entreprises les plus performantes consacrent des ressources et une énergie considérable à la création de systèmes de sélection de haute qualité. Les processus de recrutement et de sélection sont des pratiques importantes pour la gestion des ressources humaines et sont essentiels pour influencer sur le succès de l'entreprise.

La qualité des nouvelles recrues dépend des pratiques de recrutement d'une organisation et l'efficacité relative de la phase de sélection dépend intrinsèquement du calibre des candidats attirés. De l'analyse, le recrutement et la sélection sont d'une importance primordiale pour la BMT afin d'obtenir le meilleur des employés. Le recrutement et la sélection des employés déterminent dans une plus large mesure la performance d'une institution et il est d'une grande importance si les institutions veulent atteindre leurs objectifs.

Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche méthodologique, afin de vérifier la relation entre le recrutement et la performance de l'entreprise. Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés tels que : la gestion des ressources humaines, le processus de recrutement et la performance de l'entreprise.

Concernant notre cas pratique, le stage qui a été effectué au sein de la BMT, nous a permis de cerner l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise à l'aide d'un questionnaire distribué à un échantillon de 30 personnes, les données recueillies sont relatives à la vérification des hypothèses.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques, les applications possibles de nos résultats dans la pratique.

Nos conclusions devraient permettre aux gestionnaires d'appliquer des pratiques de gestion des ressources humaines pour créer un avantage concurrentiel et maintenir la performance de l'entreprise.

De plus, nos recherches empiriques montrent également que les entreprises peuvent améliorer leurs performances en considérant différentes pratiques de gestion des ressources humaines en fonction de leurs stratégies par exemple par le recrutement.

Concernant l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise au sein de la BMT, nous avons inventorié ce qui suit :

L'hypothèse n°1 :

Le recrutement et la sélection sont un processus vital pour toute organisation qui réussit, car avoir le bon personnel améliore et soutient la performance organisationnelle, et la recette d'un recrutement optimal dépend de nombreux facteurs, outils et pratiques pour assurer un recrutement efficace est vérifié.

90% des salariés de BMT pensent que le recrutement améliore vraiment la performance de leurs entreprises parce que le recrutement d'un personnel jeune, compétent et motivé peut aider au développement et réussite de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés. Tandis que 10% de ses salariés pensent que certaines personnes ne sont pas à leurs places, au poste qui correspond à leurs compétences.

Ils ont Affirmé aussi que la pratique et la politique de recrutement est raisonnable avec un taux de 90%. Contre 10% qui disent qu'elle n'est pas raisonnable.

De notre part, nous constatons que les agents qui trouvent que la politique de recrutement n'est pas raisonnable 10% sont minoritaires par rapport à ceux qui trouvent qu'elle est raisonnable, donc on peut dire que la politique de recrutement permet de mieux gérer le coût et le temps du processus de recrutement. Et la pratique de recrutement permet a toute entreprise de se développer et de croître durablement par l'acquisition des personnes compétentes qui vont aider dans l'amélioration de la performance.

Hypothèse 2 :

L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement.

100% des salariés de BMT ont affirmé que leurs compétences correspondent aux exigences du poste.

De notre part, nous constatons que dans toute entreprise, pour être efficace, une stratégie de recrutement doit être envisagée et exécutée en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

Au sein de BMT, Le recrutement lui-même s'inscrit dans le développement stratégique de l'entreprise et dans l'amélioration de la performance de celle-ci.

Le but de la pratique de recrutement est de faire correspondre les besoins en personnel et les ressources disponibles au sein d'une organisation, tout en s'efforçant de maintenir une certaine qualité et un certain niveau de la main d'œuvre existante.

Pour conclure, Nous avons remarqué que l'entreprise BMT n'utilise pas de site spécialisé dans le recrutement, c'est à dire le e- recrutement, elle recrute toujours avec le recrutement classique par le biais de l'ANEM. Donc, nous suggérons à l'entreprise de BMT d'améliorer leur méthode de recrutement et imposer une nouvelle pratique qui est le e recrutement. Ce dernier est un gain de temps, il suffit juste de poster une offre d'emploi en ligne et autant pour recevoir les premières candidatures. C'est le moyen le plus rapide et le plus pratique de repérer et de gérer les recrutements.

Enfin, nous espérons que notre modeste recherche aura pu mettre la lumière sur l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise BMT.

Liste bibliographique

La bibliographie :

Ouvrage :

- JEAN PIERRE CITEAU ; gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques ; 4eme édition.
- MARIE MADELEINE Bernie ET ARNAUD D'ABOVILLE, les tests de recrutement, éditions d'organisation.
- ANNICK HAEGEL. RESSOURCES HUMAINES. Edition 3.
- Lethielleux L. (2006), L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Éditions, 6ème Edition, p.59.
- LE DUFF.R, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999, page 1085 -1086.
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994.
- Gestion des ressources humaines, jean marie peretti, 21^{ème} édition, P248.
- Fombonne (J.), Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction Personnel dans ; les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, Paris ; 2001.
- Gestion des ressources humaines, jean marie peretti, 21^{ème} édition, P249.
- Peretti Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p 178
- BENCHEMAM.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition l'extenso, paris, 2013, p.73
- JEAN-Pierre Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, Faycel BENCHEMAM Géraldine GALINDO, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations. 4eme édition. P883.
- NAYMARK jacques, le recrutement des personnes, U.E. ressources humaines, 2009. Disponible sur le site : <http://rhguide.jigsy.com//files/documents/le%20recrutementdes%20personnes%20-%20maria.pdf>.
- NAYMARK Jacques, ibid.
- SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.
- GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, p.317.
- PERETTI Jean-Marie *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert, 2001, p. 185.
- TIGHILET.S et ZIANE KOUDJA.A, op cite, p18-19
- Gestion des ressources humaines, Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, 4^{ème} édition, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations. P78
- PERETTI.M. P, « gestion des ressources humaines »,11 -ème éd Vuibert, paris ,2003, p89-90

- BENCHEMAM.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »,4ème édition, l'extenso, paris,2013, p73.
- Gestion des ressources humaines, Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, 4^{ème} édition, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations. P78
- GUILLO-Soulez, « gestion des ressources humaines »,8ème édition, GUALINO l'extenso, paris,2015-2016, p43-44.
- GUILLO-Soulez, « gestion des ressources humaines »,8ème édition, GUALINO l'extenso, paris,2015-2016, p43-
- PERETTI. J-M, OP. CIT.page64.
- PERETTI. J-M, op. Cité. 21ème édition, 2016, page 66.
- PERETTI. J-M, op. Cité. 15ème éditions, 2015, page 69.
- PERETTI. J-M, Op. Cité. 12ème édition, 2004, page 80.
- Réussissez vos recrutements, JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX HANNAH BESSER (de la définition du besoin à l'intégration du collaborateur). P145
- Le recrutement Enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards Alain Gavand, préface de Jean-Marie Peretti P219.

Cours et autres :

- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56
- Revue d'Etudes Economiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Tome 11, N° 01, 2018
- Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011
- KALIKA.M structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances, ED Economica, paris, 1988, cité par MARMUSE.C, OPCIT, p111
- ¹ TEZENAS DU MONCEL : performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, annales du management, 1992, p.381, cité par Mohammed BAYED.
- AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « Les facteurs de performance de l'entreprise », Actualité Scientifique, France, 1995.
- LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les EDS d'Organisation, Paris, 1998, p.18.
- Bergeron (1999)
- GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

Site internet :

- www.foad-mooc.auf.org › IMG › PDF › cours GRH, consulté le 08/02/2022 à 11h.
- Etude sur l'utilisation des réseaux sociaux dans le recrutement et la recherche d'emploi, enquête menée auprès de 2526 candidats et 379 recruteurs, régions Job, www.blogdumoderateur.com, mai 2011.
- Pdf La politique de recrutement et ses différents types 2008, chapitre 1 politique et typologie de recrutement P26, consulté le 07/05/2022
- <http://www.la-definition.fr/definition/performance>

Mémoire :

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

Liste des tableaux :

Tableau N°1 :la répartition des membres selon le genre.

Tableau N°2 :la répartition des membres selon la tranche d'âge.

Tableau N°3 : l'état matrimonial des répondants.

Tableau N°4 : le niveau d'instruction.

Tableau N°5 : le diplôme obtenu.

Tableau N°6 :la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°7 : les années de travail au sein de l'entreprise.

Tableau N°8 : le type de contrat.

Tableau N°9 : l'obtention de l'information du recrutement au sein de BMT.

Tableau N°10 : ce qui a intéressé les répondants dans ce poste.

Tableau N°11 : l'adéquation entre les compétences des répondants et les exigences du poste.

Tableau N°12 :la rencontre des difficultés par rapport à l'adéquation au poste occuper.

Tableau N°13 :la politique de recrutement adoptée au sein de BMT.

Tableau N°14 : le recrutement le plus productif.

Tableau N°15 : l'efficacité de processus de recrutement au sein de BMT.

Tableau N°16 : le passage de l'entreprise d'embauche avec le responsable RH.

Tableau N°17 :la préparation de l'entretien.

Tableau N°18 ; le stress avant l'entretien.

Tableau N°19 : le déroulement de l'entretien.

Tableau N°20 : le résultat de la sélection parmi plusieurs candidats.

Tableau N°21 : les critères de sélection.

Tableau N°22 :la durée de l'entretien.

Tableau N°23 : l'objectif de l'entreprise BMT.

Tableau N°24 :la communication sur les objectifs de l'entreprise avec le responsable ou le DRH.

Tableau N°25 : les critères professionnels au sein de l'entreprise BMT.

Tableau N°26 : aider l'entreprise à être plus performante.

Tableau N°27 : les compétences permettant d'être efficace et performant.

Tableau N°28 : le secret qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau N°29 : est-ce que le recrutement améliore la performance de l'entreprise BMT

Tableau N°30 : la contribution du recrutement à la performance de BMT.

Liste des figures :

Figure 1 : Les étapes du processus de recrutement

Figure 2 : Tableau comparatif des performances interne et externe

Figure 3 : La pyramide de la décomposition de la GRH de loun et wils

Figure 4 : Le modèle d'Ulrich des quatre axes

Figure 5 : La carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan

Figure 6 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste

Figure 7 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche contingence

Liste des abréviations :

Les abréviations	La signification
GRH	la gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
FRH	la fonction ressources humaines
BMT	Bejaia Mediterranean Terminal
DRHT	directeurs des ressources humaines et de la transformation
MRH	management des ressources humaines
CV	Curriculum vitae
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
PDG	Président directeur général
ROI	Retour sur investissement
ROE	Rentabilité financière des apports des actionnaires
EVA	la création de valeur pour les actionnaires
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
ANEM	Agence nationale d'emploi
EPB	Entreprise portuaire de Bejaia
CPE	Conseil de participation de l'état
SPA	Société par action
EPV	Entreprise du patrimoine vivant
CTMS	Clinicat trial management software
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés
PV	Procès-verbal

Liste des annexes

Liste des annexes :

Annexe 1 : demande de recrutement.

Annexe 2 : fiche d'évaluation.

Annexe 3 : correspondance ANEM.

Annexe 4 : fiche de poste superviseur saute interne.

Annexe 5 : logigramme.

Questionnaire

Questionnaire

Mesdames, Messieurs

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences de gestion option management des ressources humaines. Nous réalisons un mémoire qui porte l'intitulé ci-dessus.

Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de rassembler et de réunir des données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre étude tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

Merci de bien vouloir accorder quelque minute de votre temps précieux pour répondre aux questions suivantes.

**L'impact du recrutement sur la performance de
L'entreprise
Cas : BMT Bejaïa**

Réalisé par :

- LALALI Fairouz
- TOULOUM Anissa

sous la direction de :

M^r OTMANI Kamel

Questionnaire :

Axe 1 : Données personnelles

1. Genre :

- a) Masculin
- b) Féminin

2. Tranche d'âge :

- a) 18-25
- b) 25-38
- c) 38-48
- d) 49 et plus

3. Etat matrimonial :

- a) Célibataire
- b) Marié(e)
- c) Divorcé(e)
- d) Veuf (vé)

4. Niveau d'instruction :

- a) Primaire
- b) Moyen
- c) Secondaire
- d) Universitaire

5. Diplôme obtenue :

- a) Ingénieur
- b) Licence
- c) Technicien supérieur
- d) Formation
- e) Autre, précisez

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

6. Catégorie socioprofessionnel :

- a) Exécuter
- b) Maitrise
- c) Cadre
- d) Cadre supérieur

7. Combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

- a) 1 an à 5 ans
- b) 5 ans à 10 ans
- c) 10 ans à 15 ans
- d) 15 ans à 20 ans
- e) 20 ans à 25 ans
- f) Plus de 25 ans

8. Type de contrat :

- a) Cdi
- b) Cdd

Axe 2 : le recrutement

9. Comment avez-vous eu l'information de recrutement au sein de l'entreprise BMT ?

- a) Cabinet de recrutement
- b) Annonce sur les réseaux sociaux
- c) L'ANEM
- d) Site de recrutement (emploi tic...)
- e) Bouche à oreille
- f) Annonce sur le journal
- g) Autre, précisez :

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

10. Qu'est-ce qui vous a intéressé dans ce poste ?

- a) Missions qui correspondent à mes compétences
- b) Les valeurs de l'entreprise
- c) Les nouvelles technologies utilisées dans l'entreprise
- d) La paie
- e) Autre, précisez

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

11. Y'a-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

- a) Oui
- b) Non

Si non, pourquoi ?

12. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport à l'adéquation de votre poste occupé ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui, pourquoi et quelles sont ces difficultés ?

13. La politique de recrutement adoptée par cette entreprise est-elle ?

- a) Raisonnable
- b) Non raisonnable

14. Selon vous qui est le plus productif :

- a) Le recrutement interne
- b) Le recrutement externe

15. Est-ce que le processus de recrutement de la BMT est efficace ?

- a) Bon
- b) Efficace
- c) N'est pas efficace

Axe 3 : l'entretien et la sélection

16. Avez-vous passé un entretien d'embauche avec le responsable Rh ?

- a) Oui
- b) Non

17. Est-ce que vous êtes préparé pour votre entretien ?

- a) Oui
- b) Non

Si « oui », comment ?

18. Vous étiez stressé avant l'entretien ?

- a) Oui
- b) Non

19. Comment s'est passé votre entretien ?

- a) difficile
- b) bien
- c) Très bien

20. Comment avez-vous su que vous étiez sélectionné parmi plusieurs candidats :

- a) Par un appel téléphonique
- b) Internet (e-mail)

21. Sur quel(s) critère(s) avez-vous été sélectionné ?

- a) Vos motivations
- b) Diplôme
- c) Expérience
- d) Recommandation

22. Combien a duré votre entretien d'embauche ?

- a) Moins de 20 minutes
- b) Entre 20 et 25 minutes
- c) Plus de 25 minutes

Axe 4 : la performance de l'entreprise

23. Connaissez-vous l'objectif de votre entreprise ?

- a) Oui
- b) Non
 - Si « oui »,
précisez
 -
 - Si « non »,
pourquoi.....
 -

24. Vous communiquez avec votre responsable ou votre DRH sur les objectifs de l'entreprise ?

- a) Oui
- b) Non
 - Si « oui » par quel moyen :
 -
 -

25. Quels sont les critères professionnels qui sont clairs et équitables dans votre entreprise ?

- a) Promotion
- b) Capacité d'adaptation
- c) Capacité à travailler en équipe
- d) Autonomie

26. Pouvez-vous aider l'entreprise à être plus performante ?

- a) Oui
- b) Non
 - Si « oui », comment ?
 -
 -

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

27. Quelles sont les compétences qui vous permettent d'être efficace et performant dans votre rôle actuel pour l'entreprise ?

- a) Esprit critique
- b) Créativité
- c) Esprit d'équipe
- d) Intelligence émotionnelle

28. Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise ?

- a) L'espoir d'une promotion
- b) L'envie de satisfaire les clients de l'entreprise
- c) La rémunération
- d) L'image de l'entreprise
- e) Gagner la confiance et l'estime de vos supérieurs

29. Pensez-vous que le recrutement au sein de BMT améliore vraiment la performance de celle-ci ?

- a) Oui
- b) Non

Si « oui » précisez

.....
.....

Si « non » pourquoi

.....
.....

30. A votre avis Comment le recrutement contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

- a) Positivement
- b) Négativement

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

31. Avez-vous quelque chose à ajouter à ce questionnaire ?

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

ANNEXE 1 : demande de recrutement

Merci pour votre contribution.

	DOCUMENT : Demande de Recrutement	IMP. PS1/07
		Version : 3
		Page 144 sur 1

Date :

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Dénomination du poste à pourvoir :

Statut : Cadre Maîtrise Exécution

Type de contrat : CDD/CDI Pré-Emploi

Nombre d'effectif demandé :

Date prise fonction :

Type de Recrutement : Interne Externe

Raisons d'être du poste :

- Nouvelle position créé
- Renforcement Effectif
- En remplacement de :

Démission Promotion Réaffectation

Exigences du poste :

-
-
-
-

Directeur Structure

Directeur Général

DRHM

Annexe 2 : fiche d'évaluation

GRILLE D'ÉVALUATION ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Candidat : Age: S.F: M C

Nbre.Enf

Adresse :

Niveau d'instruction/Diplôme :

Permis de conduire : Oui Non Catégorie Date de délivrance :

Critères	Evaluation				Commentaires
	T.bien	Bien	Moyen	Faible	
Présentation Générale					
Politesse : prise de contact avec les membres de la commission					
Façon de s'exprimer : discours posé, langage adapté					
Conditions physiques					
Disponibilité					
Clarté et précision du candidat	Répond avec précision aux questions posées				
	Argumente bien son expérience par rapport au poste proposé				
	Sait s'évaluer Se met en valeur par rapport au poste				
	Montre son intérêt				
	Est cohérent				
	Est attentif aux questions posées, aux informations données				
Comport. attitude	Evite les gestes nerveux				
	Est naturel (sans être familier)				
	Pose des questions				
Expérience professionnelle	Maitrise du poste				
	Expérience dans le domaine				
	Autres Expériences				
	Expression écrite				

<p>Evaluation globale</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>
----------------------------------	---------------------------

Bejaia, le :

Entrevue dirigée par :

Annexe 3 : offre d'emploi ANEM

Direction des Ressources Humaines & Moyens
Département Ressources Humaines et Moyens
Service Ressources Humaines

N/Réf N° : /2021/BMT/DRHM/DPT-RHM/Sce.RH

A

**Monsieur le Responsable de l'agence Nationale
De l'emploi Wilaya de Bejaia**

Objet : A/S Offre d'emploi (Mode Classique)

Monsieur ;

Nous avons le plaisir de vous demander de bien vouloir mettre à notre disposition les candidats conforme, à nos besoins de recrutement avec les précisions afférentes aux exigences de poste ci-dessous :

Poste

Nombre : Un (01)

Exigences du poste :

- Niveau d'instruction Bac + 04 en Science de Gestion ou Comptabilité ;
- Expérience dans le domaine de 02 ans et plus ;
- Maitrise de l'outil informatique (Logiciel STOCK, Logiciel de gestion des investissements, GMAO,).
- Disponibilité, confidentialité, sens de la responsabilité et de l'organisation, esprit d'équipe et Communication.
- Permis de conduire catégorie B

En vous remerciant d'avance, veuillez agréer, Monsieur nos meilleures salutations

Bejaia le :

**Le Directeur des Ressources
Humaines et Moyens**

Intitulé du poste : •

Année :

Statut : •

Indice :

Finalité du poste :

Missions Principales :

• Essentielles :

• .

Actions/Taches

• Secondaires :

Responsabilités :

Vis-à-vis de la hiérarchie

• .

• .

Sur le produit /prestation

Sur le matériel et équipement

• ..

Sur l'environnement

• .

• .

• .

Sur la sécurité

• .

Position dans
l'organigramme

Dépend du chef de service sûreté interne

A autorité sur :

Compétences requises :

Savoirs :

-

Savoir-Faire :

Attitudes et Comportement :

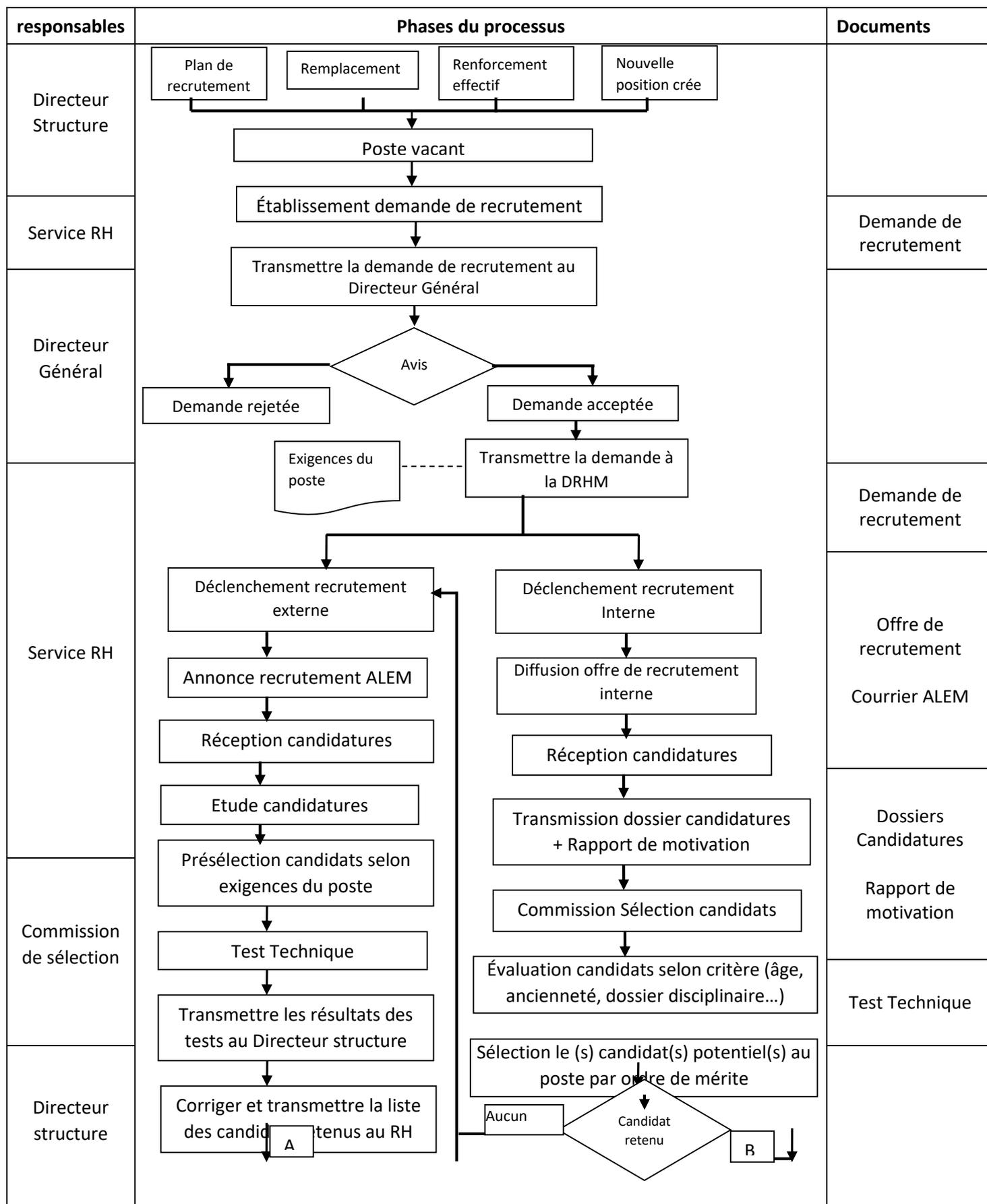
-

Qualités physiques :
Et Psychologiques :

Influences sur le travail :

Le DRHM	Le Directeur de structure	Le titulaire de poste

Annexe 5 : Logigramme le processus de recrutement au sein de l'entreprise BMT.



Responsables	Phases du processus	Documents
Service RH	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">↓ A</p> <p style="text-align: center;">Convocation candidats retenus (présélection)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">↓ B</p> <p style="text-align: center;">Transmettre Résultats de la commission au DG</p> </div> </div>	
Membres commission de recrutement	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Commission de recrutement</p>	
Service RH	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Etablissement PV Commission</p>	
Directeur Général	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Transmission PV Commission au DG</p>	
Service RH	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Sélection du ou des candidats retenus</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Transmission du PV dûment signé et validé au service RH</p>	
Chargé Personnel	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Mise en situation professionnelle du Candidat(s) retenu(s)</p>	PV Commission
Chargé des prestations Sociales	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Déclaration du candidat(s) au niveau de la CNAS</p>	site CNAS
Chargé Personnel	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Induction</p>	Procédure d'induction

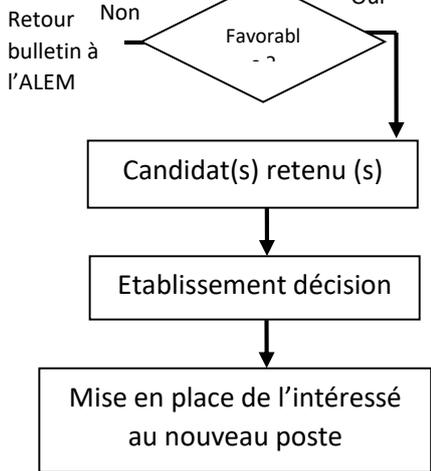


Table des matières

Table des matières :

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale

Chapitre 1 : la pratique du recrutement

Introduction	p4
Section1 : La gestion des ressources humaines.....	p4
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	p4
1.2 Historique et développement de la fonction ressources humaines.....	p6
1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	p11
1.4 Les domaines de la gestion des ressources humaines.....	p12
1.5 Les activités de la gestion des ressources humaines.....	p14
1.6 La place de la Grh dans la stratégie de l'entreprise.....	p16
1.7 Les enjeux de la gestion des ressources humaines.....	p17
Section 2 : généralités sur le recrutement.....	p18
2.1. Définition du recrutement.....	p18
2.2 objectif de recrutement	p19
2.3 Les enjeux du recrutement.....	p20
2.4 Les méthodes du recrutement.....	p21
2.5 Les modes de recrutement.....	p24
2.6 Les sources de recrutement	p26
2.7 La stratégies du recrutement.....	p28

2.8 Les acteurs de recrutement	p31
Section3 : La politique de recrutement.....	p32
3.1 Définition d'une politique de recrutement.....	p32
3.2 Les outils de la politique de recrutement.....	p33
3.3 le processus de recrutement	p34
3.4 Les difficultés rencontrées dans le processus de recrutement par l'entreprise.....	p40
3.5les enjeux de la politique de recrutement.....	p40
3.6les principales contraintes de recrutement.....	p41
Conclusion du chapitre.....	p44
Chapitre 2 : la performance de l'entreprise	p45
Introduction de chapitre 2.....	p45
Section 1 : Origine et émergence du concept de performance d'entreprise.....	p46
1.1.Origine du concept performance.....	p46
1.2.Emergence et évolution du concept performance globale.....	p46
1.1.1 De la performance financière à la performance organisationnelle	p47
1.1.2 De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif	p48
1.1.3 De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"	p48
Section 2 : Généralités sur la performance	p49
2.1.Définitions de la performance.....	p49
2.2.Les objectifs de la performance.....	p50
2.3. Les concepts liés à la performance	p51
2.3.1. L'efficacité	p51
2.3.2. L'efficience	p52
2.3.3. La pertinence	p52
2.4. Typologie de la performance	p52
2.4.1. La performance économique	p52
2.4.2. La performance organisationnelle	p53
2.4.3. La performance sociale	p53
2.4.4. La performance financière	p53
2.5. Les indicateurs de la performance de l'entreprise.....	p54

2.6.	La performance interne et externe.....	p55
------	--	-----

Section 3 : Liaison Performance- GRH-recrutementp57

3.1:	Liaison Performance- GRH	p65
3.1.1	La Gestion Stratégique des Ressources Humaines	p65
3.2	la relation entre la GRH et la stratégie.....	p65
3.3	Nature du lien entre GRH et performance de l'entreprise.....	p66
1.2.4.	L'approche universaliste.....	p66
1.2.5.	L'approche de contingence.....	p67
1.2.6.	Méthode de configuration.....	p68
3.4	la relation entre le recrutement et la performance de l'entreprise.....	p69

Conclusion au chapitre.....p71

Chapitre 3 : l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise cas : BMT.....p72

Introduction au chapitre.....p72

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil BMT spa.....p72

1.1.	Lieu de recherche et durée du stage	p72
1.2.	Historique et présentation de la BMT SPA.....	p72
1.3.	Présentation de BMT spa.....	p73
1.4.	Raison social, statut juridique, capital social de la BMT.....	p73
1.5.	Situation géographique.....	p74
1.6.	Missions, valeurs et objectifs de BMT spa.....	p74
1.6.1	missions de BMT spa.....	p74
1.6.2	Les valeurs de BMT Spa.....	p76
1.6.3	objectifs de BMT spa.....	p77
1.7.	Activités et performances de BMT Spa.....	p76
1.7.1.	Les opérations.....	p77
1.7.1.1.	Opérations planification	p77
1.7.1.2.	Opérations mutation	p77
1.7.1.3.	Opérations d'acconage.....	p78
1.8	Les équipements de la productivité de BMT.....	p78
1.8.1	Objectifs et Acquis de BMT.....	p78
1.8.2	Organisation de BMT Spa	p80
1.9	Les Différentes Structures de BMT.....	p81
1.9.1	Direction générale.....	p81
1.9.2	direction des ressources humaines et moyens.....	p81
1.9.3	direction des finances et comptabilité.....	p81

1.9.4direction marketing.....	p82
1.9.5direction des opérations.....	p82
1.9.6direction technique.....	p82
Section 2 : le recrutement au sein de BMT.....	p83
2.1. La procédure de recrutement au sein de BMT.....	p83
2.2. Les raisons de recrutement au sein de BMT.....	p86
Section 3 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain.....	p88
3.1. Présentation et analyse des données.....	p88
3.2. Interprétation des résultats.....	p89
Conclusion au chapitre.....	p127
Conclusion générale	p128

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Les annexes

Questionnaire

Liste des matières

Résumé

Résumé

De nos jours, chacun d'entre nous a pris conscience que la véritable richesse d'une entreprise réside dans ses ressources humaines dont la gestion constitue un défi majeur.

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements, les entreprises font appel aux différents moyens de sélection comme l'analyse de Curriculum Vitae (CV), L'entretien et les tests, afin de sélectionner des bons candidats qui peuvent répondre aux exigences des postes. Les différents moyens de sélection mesurent certains aspects pour des objectifs précis.

L'analyse des résultats de notre enquête du terrain, nous ont permis de vérifier des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise BMT.

Ces pratiques démontrent que cette entreprise accorde une certaine importance au recrutement, cependant, elle doit améliorer certains aspects liés à cette activité, en intégrant, à titre d'exemple, le e recrutement dans sa quête de dénicher les oiseaux rares.

Mots clés : Ressources humaines, recrutement, politique de recrutement, processus, performance, efficacité, efficience, compétence.

Abstract

Nowadays, each of us has become aware that the real wealth of a company lies in its human resources, the management of which constitutes a major challenge.

Recruitment is a major challenge in all organizations. to be sure not to make mistakes in their recruitment, companies use different means of selection such as analysis of Curriculum vitae (CV), interview and the tests, in order to select good candidates who can meet the requirements of the positions. The various means of selection measures certain aspects for specific objectives.

The analysis of the results of our field survey, we made it possible to verify recruitment practices within the company BMT.

These practices show that this company attaches a certain importance to recruitment, however it must improve certain aspects related to this activity, by integrating for example e recruitment in its quest to unearth rare birds.

key words: human resources, recruitment, process, performance, efficiency, competence.