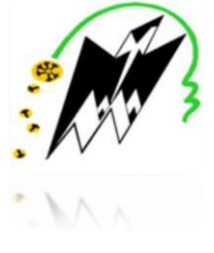




REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENTS DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Gestion de ressources humaines.

Thème :

LE RECRUTEMENT CIBLE, VECTEUR DE PERFORMANCE
D'ENTREPRISE :

CAS CRMA TIZI-OUZOU.

Réalisé par :

AGUENI Bilal

ZIDANE Khaled

Dirigé par :

Mme. SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme BOURAIB Rafika MCB UMMTO

Examinateur : Mme SI SALAH Karima MCB UMMTO

Rapporteur : Mme, SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO

Promotion2023

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience et volonté pour atteindre notre objectif et présenter cet humble travail.

Nous exprimons notre reconnaissance à notre cher encadrent, Mme SI MANSOUR Farida, maitre de conférence « B » à l'UMMTO, qui a su être patiente, gentille et a su nous orienter pour l'accomplissement de ce travail.

On tient a exprimer toute notre gratitude, et remerciements a la présidente les membres du jury d'avoir bien voulu nous faire l'honneur de lire et d'évaluer ce travail.

Nous remercions la DRH de l'entreprise CRMA Mme HAMDAD.Z, de nous avoir accueilli et ouvert les portes de cette entreprise pour accomplir notre étude empirique.

Nos sincères remerciements au personnel qui ont répondu favorablement à nos prospections, notamment, au questionnaire.

Dédiasse

Bilal.A

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragé durant mes longues années d'études. Merci pour votre amour et votre confiance.

À mon frère et mes sœurs pour tous les bons moments passés ensemble qui m'ont permis de me ressourcer lors des périodes de rédaction.

Et à ma chère Karina, pour ton soutien de chaque instant, ta patience et ta compréhension dans les moments de doute.

Que ce travail vous soit dédié en témoignage de mon affection.

KHALED.Z

Dédiassse

Cher mère cher père, cher frère

Vous méritez toute la vie des moments de bonheur éternel, père, frère a la vie périlleuse et a maman merveilleuse.

Vous m'avez emmené au firmament. Vous êtes et vous resterez mes repères pour la vie, et pour cela je pourrai vous dire qu'un seule mot, le dernier mot qui me viendra a l'esprit. Le même mot qu'on je donnerai a mes professeurs, à mes amis.

Ou que vous soyez dans le pays même quand vous serais au paradis. Je vous le dirais et je vous le dit, Merci.

Il y'a quelques mois on a cru être au fond du trou. Et dans se trou noir tellement troublant, comme une graine attendant que le temps s'égraine il fallait juste croire en elle et l'arroser.

Hors, Les plus belle fleur mettent toujours plus de temps à éclore.

Même dans les moments les plus sombres on arrive a voir un leur désespoir. On s'est dit soyons un peut rêveur faut y croire pour le voir

On dit souvent les meilleurs sont les derniers. Mais les meilleurs partent en premier on ne sais pas trop quoi en penser J'ignore si les meilleurs partent en première mais je sais qu'ils arrivent les derniers, la preuve la personne qu'on épouse c'est la dernière qu'on a aimé « L ».

Alors si on échoue, n'oublions pas que les fleurs doivent toujours se planter. Ils reviendront les papillons dans le ventre même si avant elles seront chenille.

Ce jour n'est pas un jour comme les autres. C'est un jour dont nous nous souviendrons longtemps, et auquel nous repenserons certainement avec nostalgie. Il marque, en effet, la fin d'une période de notre vie que nous avons eu la chance de partager, mais également le premier jour du reste de notre vie.

Madame Si Mensour

Parfois, nous avons juste besoin d'un peu d'inspiration pour arriver là où nous voulons être, et même si la soutenance peut sembler être l'endroit le plus improbable où l'on puisse être inspiré, nos esprits ont réussi à être inspirés par vous pour qu'on puisse commencer notre vie professionnelle. Il n'y a pas qu'un seul chemin qui mène au succès, et le fait que nous atteignons ou non la fin de ce chemin dépend des choix que nous avons pu faire en cours de route. Je voudrais d'abord vous remercier pour votre dévouement, votre patience et votre soutien tout au long de notre parcours académique. Même si personnellement je n'étais guère le stéréotype d'un étudiant le assidu.

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. Ce dernier aspect retient particulièrement notre attention.

Le recrutement est une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines 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 »¹.

Cependant, parler de recrutement signifie parler de recruter. Le verbe « recruter » a beaucoup évolué avec son temps. En effet, en 1691, recruter signifiait « compléter un corps de troupes », en 1829, il signifiait alors « attirer (des personnes) dans une association, dans un parti »² Il est donc possible de voir que même si ces définitions datent, leur principe fondamental peut toujours s'appliquer. En effet, recruter est effectivement l'action de compléter un « corps de troupe », dorénavant représenté par un besoin de l'entreprise, mais également d'« attirer dans une association » car il y a un véritable effort à effectuer par l'entreprise ayant un besoin face à ses concurrents concernant des profils à fort potentiel. Il peut donc être défini comme « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. »³

Le recrutement doit donc suivre un certain nombre d'étapes afin de s'assurer du bien-fondé de son aboutissement. Pour se faire, de plus en plus d'outils et de stratégies sont à la disposition du recruteur et leur utilisation doit être effectuée correctement pour qu'ils puissent donner la pleine mesure de leurs capacités. En outre, dans un contexte économique mondialisé où la compétition pour attirer les talents est exacerbée, les méthodes de recrutement classiques sont de moins en moins efficaces. Face à cet enjeu, le recrutement ciblé apparaît comme une

¹ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6è Edition, p59

² BERANGER, Chans, t.1, p 239

³ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011

stratégie prometteuse permettant aux entreprises d'optimiser leur processus de sélection. Etant un ensemble d'éléments, d'outils et stratégies qui permettent d'attirer des talents, le recrutement ciblé ne se limite pas qu'à embaucher du personnel, mais apparait comme une stratégie prometteuse permettant aux entreprises d'accroître leur performance globale.

La performance est un concept fondamental en gestion qui vise à évaluer la capacité d'une organisation à atteindre efficacement ses objectifs. Un indicateur de compétitivité de l'entreprise, elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché. A cet effet, la recherche des facteurs de performance demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes. En effet, dans un contexte économique où l'attraction et la fidélisation des talents sont cruciales, le processus de recrutement est devenu un véritable levier de performance pour les organisations. Ses retombées vont bien au-delà de la performance opérationnelle, pour impacter également la responsabilité sociale globale de l'entreprise. En offrant une expérience positive aux candidats lors des différentes étapes, le recrutement participe directement à construire l'image employeur d'une entreprise et à renforcer son attractivité. Un recrutement responsable, éthique et inclusif influence positivement la perception externe de l'organisation. De même, l'intégration réussie des nouvelles recrues participe à la performance sociale interne en renforçant leur engagement et leur sentiment d'appartenance. La qualité des relations sociales au sein de l'entreprise s'en trouve améliorée. En outre, son impact sur l'attraction des talents, le recrutement représente donc un enjeu majeur de performance sociale. Son optimisation par le recours au recrutement ciblé apparait comme une tendance stratégique à adopter.

1. L'objet du travail

L'objet de ce travail de recherche est d'analyser le concept de recrutement ciblé et son apport en tant que levier de performance pour les entreprises contemporaines sous la thématique « Le recrutement ciblé vecteur de performance des entreprise ».

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- ✚ Dans une Algérie malade avec un taux de chômage record selon les dernières statistiques (15,6 % en 2022) et avec des perspectives d'avenir sombres malgré les diplômes universitaire et de fin d'étude supérieur, on a décidé de choisir un sujet un peu à contre-courant. :

- ✚ Cela permet d'aborder la visibilité des entreprises algérienne sur différents aspects de la gestion des ressources humaines : sourcing, méthodes de recrutement, intégration...etc.
- ✚ Pour mettre en avant l'importance de la mise en place, de l'adoption des nouvelles stratégies de recrutement innovantes et ciblés, et la pertinence de cette politique.

2. Problématique est hypothèse de recherche

La question principale de notre travail de recherche à laquelle nous aviserons d'apporter des réponses :

« Existe-t-il une relation entre recrutement ciblé et performance de l'entreprise au niveau de la CRAM ? »

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 :

- Que signifie « Le recrutement » et quels sont ses objectifs ?
- Qu'est-ce que « la performance d'entreprise » et quels sont les principaux leviers pour améliorer là cela ?
- Le recrutement ciblé, est-il l'une des stratégies de la CRMA ? Si c'est oui, accroît-il leurs performances d'entreprise ?

Pour répondre a toutes ces questions de recherche, nous avons avancé deux hypothèses qui vont mener notre recherche :

Hypothèse 1 : La stratégie de recrutement de la CRMA, reste classique et son influence sur sa performance d'entreprise limité.

Hypothèse 2 : La stratégie de recrutement ciblé reste invisible et inconnue par les dirigeant et collaborateur de la CRMA.

3. Méthodologie de recherche

Notre recherche s'est déroulée en deux étapes afin de répondre à la problématique et de vérifier nos hypothèses de départ. Dans un premier temps, nous avons mené une recherche documentaire sur l'activité de recrutement et son évolution avec le temps et la performance de l'entreprise. Dans le cadre de ce travail de recherche, le but était de construire un cadre

conceptuel et de faire émerger les approches théoriques en lien avec notre sujet. Il s'agissait principalement d'établir les liens et articulations entre les différents champs d'études abordés, afin de mieux appréhender et comprendre le phénomène étudié de manière globale. Cette revue de littérature nous a permis de poser les bases théoriques de notre réflexion en rassemblant et mettant en perspective les connaissances existantes sur notre problématique.

Dans un second temps, nous avons réalisé une enquête de terrain pour compléter notre étude. Cette enquête nous a permis d'approfondir notre réflexion grâce à des données de première main. Afin d'étudier notre problématique de manière empirique, nous avons réalisé une enquête auprès de la CRMA. Pour collecter les données nécessaires à notre analyse, nous avons utilisé deux types de sources (secondaires par l'exploitation de documents fournis par l'entreprise, et primaires grâce à une enquête terrain combinant approches qualitative et quantitative). Concrètement, nous avons élaboré un questionnaire pour interroger un échantillon de salariés de l'entreprise, ainsi qu'un guide d'entretien pour recueillir le témoignage de la DRH. Cette méthodologie mixte nous a permis de croiser les regards sur notre problématique et de collecter des données riches et complémentaires auprès des acteurs clés au sein de la CRMA.

4. Plan de 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 s'intitule « Du recrutement classique, au recrutement ciblé », qui est composé de deux sections. Après quelques définitions, la première section abordera la politique du recrutement classique. La seconde s'intéressera, quant à elle, à un processus plus stratégique intitulé « le recrutement ciblé ».

- Le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la performance de l'entreprise. Il est scindé en deux sections. Le premier propose les notions et le concept de la performance de l'entreprise. La deuxième section explore une performance spécifique plus en détail, soit la performance sociale et son impact sur le recrutement ciblé.

- Le chapitre final, est consacré à une étude empirique réalisée au sein de la CRMA. La première section expose la présentation de l'entreprise et la méthodologie d'enquête. La deuxième consiste, quant à elle, à restituer et analyser les résultats obtenus grâce à l'enquête de terrain.

CHAPITRE I :

DU RECRUTEMENT CLASSIQUE A

UN RECRUTEMENT CIBLE :

COMMENT OPTIMISER SES

PERFORMANCES DE

RECRUTEMENT ;

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine essentiel pour les organisations, car elle vise à optimiser la gestion des employés afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Parmi les nombreuses activités de la GRH, le recrutement occupe une place primordiale.

Le recrutement consiste à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus qualifiés pour pourvoir les postes vacants au sein de l'organisation. C'est un processus crucial qui permet à une entreprise de trouver les talents nécessaires pour répondre à ses besoins en ressources humaines.

Cependant, dans un environnement concurrentiel où les talents sont de plus en plus recherchés, de nouvelles stratégies de recrutement doivent être mise en place. Un recrutement qui doit viser à trouver des candidats spécifiques qui possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience requises pour des postes spécifiques (postes clés).

Notre objectif est de présenter lors d'une première section les pratiques du recrutement et ses différentes méthodes, nous avons essayé de citer quelques limites potentiellement rencontré de ce dernier lors de notre recherche. Enfin, nous allons exposer une nouvelle stratégie innovante qui vient pour régulariser et corriger les failles et les difficultés qu'on peut rencontrer lors d'une mise en place d'un processus de recrutement traditionnel, cette politique est nommée « le recrutement ciblé ».

Section 1 : le processus du recrutement

Le recrutement est une dimension caractéristique de la gestion des ressources humaines. Un processus crucial pour toute entreprise, car il permet de sélectionner les meilleurs candidats pour pourvoir les postes vacants. Pour réussir ce processus, il est important de mettre en place une stratégie efficace qui permet de trouver et d'évaluer les candidats en fonction des besoins de l'entreprise. Cela concerne presque tous les individus qui sont passés par le processus d'adhésion à une organisation. C'est aussi l'objet de toutes les préoccupations de l'entreprise, sur les enjeux d'image et d'attractivité que représente cette dimension.⁴

1. Concepts généraux sur le recrutement

Le recrutement est un élément clé de la fonction RH comme il est un enjeu stratégique pour l'ensemble de l'entreprise. Il a une grande influence sur cette dernière. Elle est au cœur du développement de la fonction RH.

1.1. Définition et objectif du recrutement

Il s'agit d'une des principales tâches que les spécialistes en GRH doivent maîtriser, parce que c'est le début du long processus qui va lier l'entreprise à la ressource humaine. Elle désigne l'ensemble des actions mise en œuvre pour la recherche des candidats qui répondent aux besoins de l'organisme et du poste

1.1.1. Définition du recrutement

Selon Jean-Marie Peretti « le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement de service et de l'entreprise. »⁵.

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

⁵ PERETTLJ.M, « tous DRH », 2ème édition, paris, 1996, 2001, p62

« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant. »⁶

Selon SEKIOU Lakhdar, le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».⁷

En vue globale le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.⁸

1.1.2. Objectif de recrutement

Le recrutement une activité par la quelle une organisation obtient des ressources dont elle a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs généraux.

La politique de recrutement diffère, à un certain degré, d'une organisation a une autre, parce qu'elle liée fortement à la stratégie de l'organisation. L'objectif principal du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste.⁹

Pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- ✓ Rechercher des employés dont le profil, ainsi permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence ;
- ✓ Réduire les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;

⁶ EDIGHOFFER. J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p223.

⁷ <https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs/>

⁸ ISAFFO J.R, La GRH : Un nouveau Défi Pour L'entreprise ZAÏROISE ; ED CADICEC, KINSHASA, P.96

⁹ St-Onge, Audet, Haines et Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines ed,2004. P,267

- ✓ Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et aux considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main-d'œuvre ;
- ✓ Augmenter l'efficacité d'entreprise à court et à long terme ;
- ✓ Assurer l'adéquation homme/poste (mettre la bonne personne à la bonne place) ;
- ✓ Procuré à l'organisation des ressources humaines compétente au meilleur cout possible.

1.2. Les modes de recrutement

Il existe deux types de recrutement, le choix de l'un ou de l'autre dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques des postes vacants. Ces types de recrutement se diffèrent selon leurs pratiques et surtout leurs avantages particuliers.¹⁰

1.2.1. Le recrutement interne

Selon LETHIELLEUX « L'appel à candidature implique également quelles responsables du recrutement s'interrogent sur l'opportunité de rechercher un candidat au sein de l'organisation ou extérieur à celle-ci »¹¹Ce constat est important car si pour beaucoup de monde, recruter quelqu'un signifie effectuer une Recherche de candidats à l'extérieur de l'entreprise, il est important de noter que le recours à une solution interne peut également répondre aux besoins de l'entreprise.

Ce type de recrutement consiste à embaucher des employés de l'entreprise et ce à travers des mutations et des promotions.

Selon Jean-Marie Peretti le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un post en interne. C'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels.¹²

Comme pour la plupart des décisions de gestion des ressources humaines, les méthodes de recrutement des employés comportent leurs avantages et leurs inconvénients.¹³

¹⁰ André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997, P.240.

¹¹ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6è Edition, p65

¹² PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15ème édition, Vuibert, paris, 2008, p69

¹³ GOUDJIL D et HAMMADI R : L'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaines cas de l'E-recrutement Cas de l'entreprise NCA ROUIBA page 54-55

Tableau N°1 : les avantages et les inconvénients de recrutement interne

Avantages	Inconvénients
<p>-Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes ;¹⁴</p> <p>-L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation ;</p> <p>-Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié ;</p> <p>- En recrutant à l'intérieur de l'entreprise, on peut procéder à des arrangements internes sans recourir à des augmentations des effectifs ;</p> <p>-Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité à l'organisation.¹⁵</p>	<p>-Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation ;</p> <p>-Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses ;</p> <p>-Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise ;</p> <p>-Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.</p>

Source : Par GOUDJIL.D HAMMADI.R mémoire de fin d'étude l'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaine UMMTO P,54-54.

¹⁴ PRETTI J, M, Ressources humaines et gestion des personnes,5-ème ed Vuibert, Paris.2005, P.78.

¹⁵ BERNARD Turgeon, et MARIE Miller, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, Ed Montréal,1992, P.197

1.2.2. Le recrutement externe

Le recrutement externe consiste à embaucher des nouveaux salariés qui ne font pas partie de l'entreprise.

Selon PRRETI Jean Marie, « 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 neuf » c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition, mais aussi dans le cas où il y a 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, car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes ». ¹⁶

Une stratégie de recrutement externe a l'entreprise peut s'avérer incontournable notamment lorsque l'activité affiche une forte croissance mais elle peut présenter de fort inconvénient et de bons avantages.

Tableau N°2 : les avantages et les inconvénants de recrutement externe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -C'est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence Interne ; -Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement de choix culturel et technologique ; -Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges ; -Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas où Aucun travailleur n'a la capacité requise pour occuper le poste, Les effectifs sont insuffisants. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cout d'intégration (souvent plus élevé) ; -Augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale ; -Risque de création de fortes tensions entre les salariés internes et ceux externes ; -Une longue intégration et un temps d'adaptation plus long pour les nouveaux recrutés. - Dans le cas où le collaborateur est incompetent, Le temps de le former et couteux financièrement et temporairement parlons, par rapport aux exigences internes.

¹⁶ PERETTI.M. P, « gestion des ressources humaines »,11-ème éd Vuibert, paris, 2003, p89

<p>Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.</p> <p>-un recrutement externe, favorise le facteur temps, et d'autre part parce que c'est une formule plus économique, par rapport à une formation en interne.</p>	
---	--

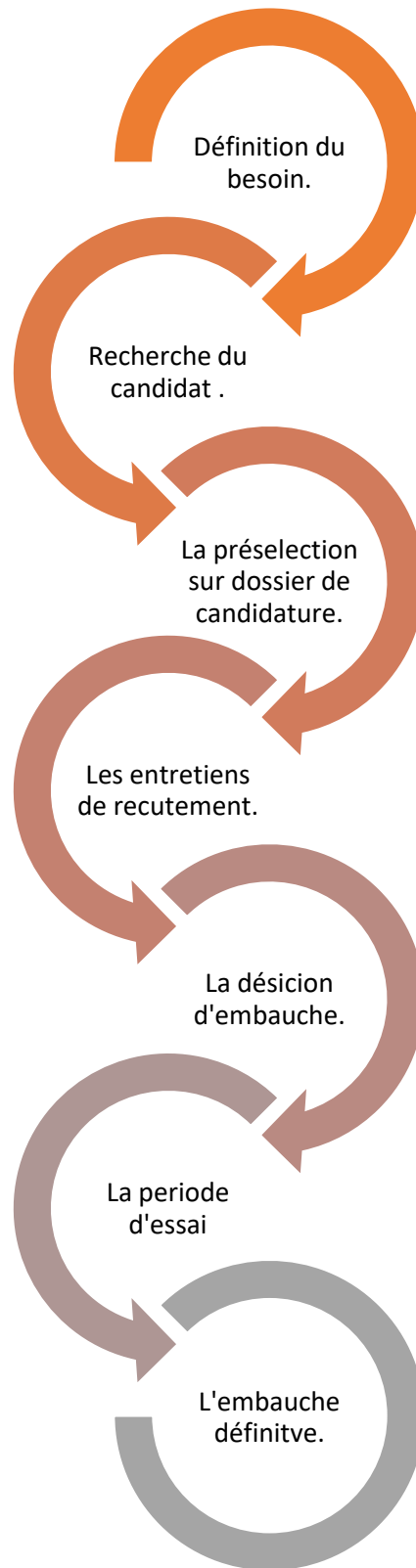
Source : Par GOUDJIL.D HAMMADI.R mémoire de fin d'étude l'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaine UMMTO P.56.57.

2. Le processus de recrutement

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé. Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant.¹⁷

Ce processus est composé de 7 étapes :

¹⁷ SEKIOU Lakhdar , Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, «Gestion des ressources humaines ». Ed. de boeck, 2001, P.232

Figure N°1 : Processuse du recrutement

Source : H. de FALCO, « maîtriser ses recrutements », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P.2

2.1. La définition du besoin

Recruter, c'est apporter une réponse à un besoin complexe. La qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise de votre besoin qui comporte :

La rédaction de la description de poste : que fera concrètement la personne ?

L'établissement du profil du poste : quelles sont les compétences, expériences et caractéristiques de personnalité nécessaires pour remplir la fonction ?

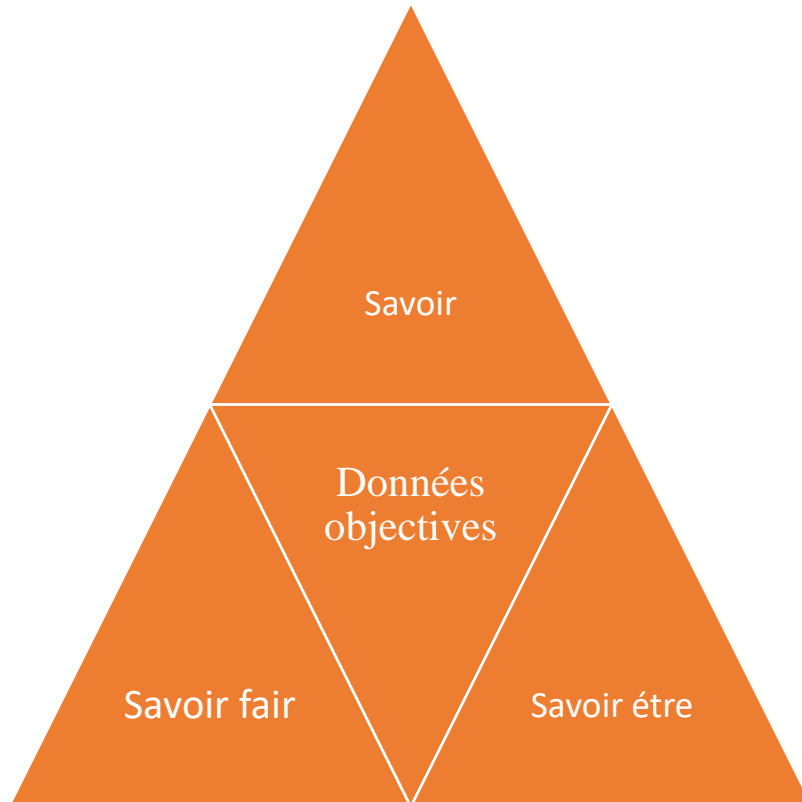
2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir

La description du poste est un exposé objectif et détaillé du poste à pourvoir, c'est la photographie de son contenu. Ecrire la description du poste permet de finaliser sa réflexion, de mieux en vérifier la cohérence et l'exhaustivité, de stabiliser les informations et surtout de fiabiliser la construction du profil. La description du poste comporte six rubriques : L'intitulé du poste ; La mission ; Le contexte ; Le contenu du poste ; La rémunération ; Les conditions matérielles et contraintes spécifiques.

2.1.2. Etablir le profil du poste

Les bases du recrutement, concrètes et objectives ayant été posées par la description du poste, Il faut définir le profil de poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalités, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste. On peut être tenté de définir le profil au fur et à mesure que l'on établit la description du poste. Il est donc important de rappeler que l'objectivité et la qualité du travail que l'entreprise doit réaliser pour bâtir ce profil de poste dépend de la rigueur avec laquelle l'organisation suit chacune des étapes de ce processus. On va définir par la suite les trois composantes d'un profil du poste :

Figure N°2 : Les composantes d'un profil de poste



Source : H. de FALCO, « maitriser ses recrutements », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P19

2.2. La recherches de candidats

La recherche de candidats consiste à identifier des profils répondant aux critères sélectionnés lors de la définition du poste à pourvoir.¹⁸

2.2.1. Prospection interne

C'est une technique qui consiste à la recherche des candidats au sein de l'entreprise c'est à dire que l'entreprise qui veut embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir.

¹⁸ H. de FALCO, maitriser ses recrutements ,5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P

Cette technique peut prendre la forme d'une annonce publiée sur le journal interne de l'entreprise et sur son site intranet. Les individus qui sont déjà à l'emploi de l'entreprise peuvent être intéressés à postuler pour un poste disponible parce que ceux-ci désirent une promotion, une mutation, un transfert, etc.

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

2.2.2. Prospection externe

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en interne elle fait recours à la prospection externe.

La prospection externe peut se faire par plusieurs méthodes :

- ✓ Les annonces : au journal, à la télévision, à la radio.
- ✓ Les candidatures spontanées : il s'agit dans ce cas de recourir au stock de lettres reçues et classées au niveau de bureau du service RH.
- ✓ La cooptation : consiste à recruter un candidat recommandé par un membre de sa famille ou par un ami travaillant dans l'entreprise ; c'est dire charger des salariés de l'entreprise de chercher des candidats de leur propre entourage.
- ✓ Les stages.
- ✓ Les affiches : dans les lieux publics.

Après avoir procédé à la recherche des candidats et après la réception de leur « curriculum vitae », les recruteurs ont recours à un tri manuel des CV à partir d'une liste de critères établie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat. L'objectif de ce tri est de parvenir à sélectionner une douzaine de personnes pour un premier entretien, après l'étude des curriculums vitae et l'analyse et l'évaluation des lettres de motivation et éventuellement des questionnaires.

2.3. La présélection sur dossier de candidature

Elle permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien. Cette élimination se fait sur la base d'une grille d'analyse précise, élaborée à partir du profil du poste. Toutes les candidatures (lettre de motivation et curriculum vitae adressés par les candidats) sont ainsi analysées selon les mêmes

critères. Cette présélection sur dossier peut être complétée par une seconde présélection à l'aide d'un entretien téléphonique.¹⁹

2.3.1. Le premier tri

Cette étape du processus de recrutement est appelée "processus de gestion de l'information". Elle consiste à collecter, examiner et gérer les informations fournies par les candidats, en les comparant constamment aux besoins de l'entreprise. Cette étape permet de faire une première sélection entre les candidats qui ne correspondent pas au profil recherché et ceux qui seront convoqués pour la suite du processus. Elle s'effectue en examinant les CV et les lettres de motivation des candidats afin d'éliminer les candidatures inappropriées.

2.3.2. Analyse du curriculum vitae

Cette analyse a pour objectif de dégager les éléments déterminants qui nous permettent de recevoir en entretien des candidats dont la connaissance et les compétences se rapprochent a priori de la définition du poste.

La lecture du curriculum vitae doit se faire de façon attentive, elle nous informe tout d'abord sur l'état civil du correspondant, (nom, prénom, adresse, âge, sexe) ; situation statutaire (exemple : grade recherché, rédacteur) ; formation initiale spécialisée (exemple : diplôme master en GRH, en Management stratégique...etc.) ; expériences professionnelles (exemple : au moins 1 an dans le service RH, en finances publiques...etc.) ; compétences particulières requises (exemple : maîtrise de logiciel, maîtrise des marchés publics, très bon relationnel, capacité d'encadrement...etc.).

2.3.3. L'analyse de la lettre de motivation

L'objectif de cette analyse est de comprendre les réelles motivations du candidat qui postule à l'emploi proposé. La lettre de motivation est un élément important qui doit renforcer les informations fournies dans le CV. Bien qu'elle soit souvent formelle et stéréotypée, la lettre de motivation doit nous fournir des informations sur les raisons pour lesquelles le candidat postule. En cherchant à comprendre les motivations du candidat, on cherche à identifier ce qui le motive et l'anime.

¹⁹ H. de FALCO, maîtriser ses recrutements ,5ème édition, édition DUNOD, 2016, P4

2.4. Les entretiens de recrutement

Cette phase cruciale du processus doit permettre de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour soutenir le choix définitif du candidat. En effet, il permet d'évaluer, de façon rigoureuse et précise la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil dressé initialement.²⁰

2.5. La décision d'embauche

Le « crible » de l'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidats répondant aux critères fixés. Le choix définitif est effectué en s'appuyant sur des données objectives, comparables et hiérarchisées. Elles seuls permettront de départager les finalistes et de faire émerger le candidat à embaucher.

Pour réaliser cette étape, il convient après de passer par plusieurs opérations à savoir :

- ✓ Analyse des candidatures ;
- ✓ Exploitation des notes prises pendant l'entretien ;
- ✓ Analyser les critères de motivation ;
- ✓ Faire un bilan des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste ;
- ✓ Analyse des compétences et des caractéristiques de personnalité ;
- ✓ Analyse des motivations pour le poste.
- ✓ Rechercher la plus-value apportée au poste ;
- ✓ Analyser la plus-value apportée par rapport à l'équipe en place ;
- ✓ Les impressions sur le candidat ;
- ✓ Comment faut-il manager ?
- ✓ Est-ce que je retiens la candidature ?
- ✓ Prendre des références auprès des employeurs précédents ;
- ✓ Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien ;
- ✓ Se décider pour un candidat.

²⁰ H. de FALCO, maîtriser ses recrutements, 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P3

2.6. La période d'essai

La période d'essai est une période temporaire pendant laquelle un nouvel employé est évalué par son employeur pour déterminer s'il convient au poste pour lequel il a été embauché. Il est important de fournir les moyens nécessaires pour suivre l'adaptation du nouvel employé à son poste, de multiplier les expériences pour tester en situation réelle ses aptitudes et ses réactions et de rassembler toutes les informations souhaitables pour, en dernier ressort, décider de l'embauche définitive.²¹

2.6.1. L'accueil du nouvel embauché

Les premiers moments dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera sa relation à son hiérarchique et son équipe. Elle colorera de façon inoubliable son rapport à l'entreprise.

L'intégration comporte trois phases principales :

1. L'accueil dans le poste de l'entreprise ;
2. Le suivi de la prise de fonction ;
3. L'évaluation des performances.

"Le recrutement est parfois comparé à une greffe d'organe. Il s'agit donc de veiller à supprimer toutes les causes de rejet." ²²

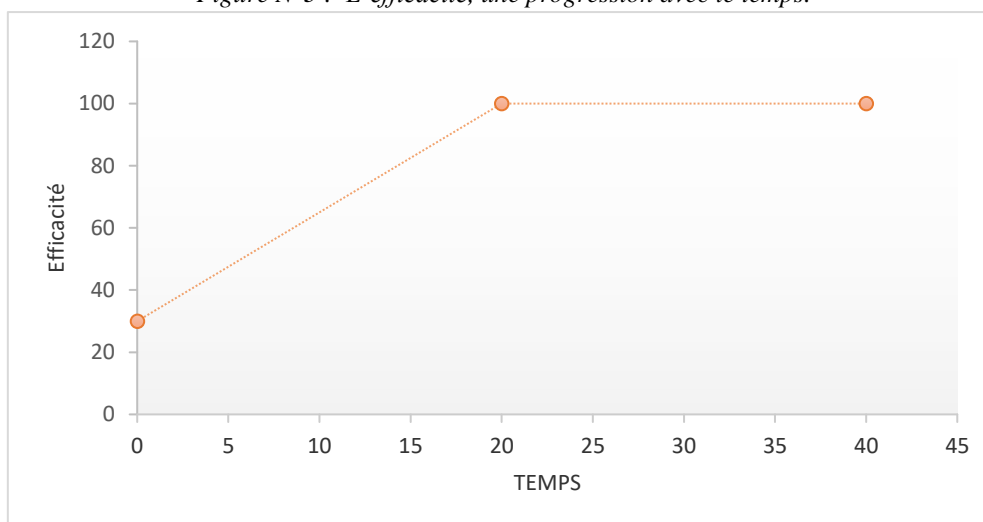
2.6.2 Structurer la prise de fonction

La prise de fonction est une période de sous efficacité. Sa structuration a donc également pour objectif de réduire celle-ci au maximum.

²¹ H. de FALCO, maîtriser ses recrutements, 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P4

²² H. de FALCO, maîtriser ses recrutements, 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P168

Figure N°3 : L'efficacité, une progression avec le temps.



Source : H. de FALCO, « maîtriser ses recrutements », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P16

L'objectif est que la personne assume pleinement la fonction le plus rapidement possible. La structuration de la prise de fonction consiste tout d'abord à faire le point avec le nouveau collaborateur sur le contenu du poste. Il importe de lui remettre la description du poste, de la commenter de façon détaillée afin de lui donner une représentation précise de ce que l'entreprise attend de lui quand il sera "au top" de la fonction.

2.6.3 Pilotage de la période d'essai

Il est essentiel de ne pas confondre période d'adaptation et période d'essai. La période d'essai est une clause du cadre légal pour évaluer l'adéquation d'un collaborateur à un poste. La période d'adaptation est le temps nécessaire pour qu'un nouveau collaborateur prenne complètement en charge sa fonction. Cette dernière est généralement beaucoup plus longue. La période d'essai mérite d'être conduite avec rigueur. Elle comporte quelques aspects essentiels. Que nous avons résumé comme suit :

- ✓ Indiquer au collaborateur sur quoi portera l'évaluation en fin de période d'essai ;
- ✓ Faire un point sur les aspects positifs et négatifs de sa prise de fonction ;
- ✓ La période d'essai est le dernier tamis du processus de recrutement. Il faut l'utiliser au maximum pour collecter toutes les informations nécessaires et étayer le choix définitif.²³

²³ H. de FALCO, « maîtriser ses recrutements », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P170.171

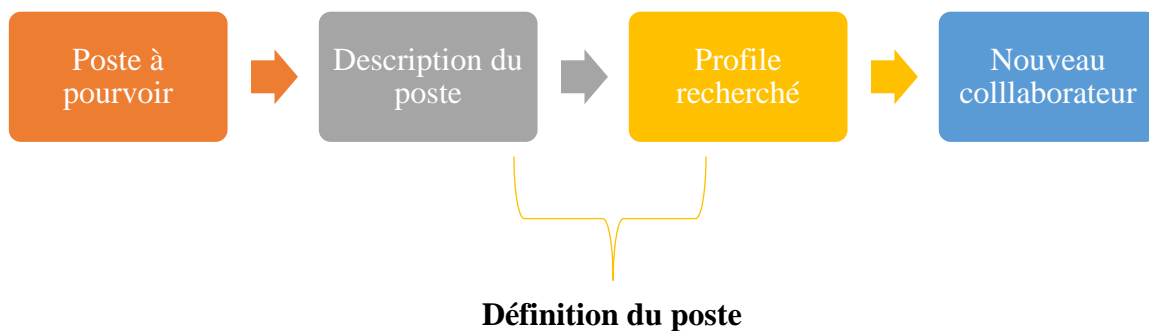
2.7. L'embauche définitive

C'est la dernière décision de ce processus. Elle est aussi celle qui engage durablement dans une relation professionnelle. Elle est prise en fonction des données et informations complémentaire collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider le choix.

2.7.1 Décision de l'embauche définitive

Lorsqu'un poste est à pourvoir, le travailleur peut se retrouver face à un nouveau collaborateur potentiel, sélectionné à travers un processus de recrutement rigoureux

Figure N°4 : Fait-il définitivement l'affaire ?



Source : H. de FALCO, « maitriser ses recrutements », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016, P174

La prise de fonction ayant été bien structurée et la période d'essai efficacement pilotée, le travailleur aura toutes les informations sur le candidat pour décider de son embauche définitive.

1. Prise de la description de poste et le plan de prise de fonction et analyser les résultats obtenus.
2. Prise du profil du poste et faites le point des compétences et caractéristiques de personnalité dont vous avez eu la démonstration.
3. La personne est-elle bien intégrée dans l'équipe et dans l'entreprise ? A-t-elle trouvé sa place ? La coordination avec autrui est-elle harmonieuse ?

Cette analyse doit permettre d'asseoir la décision sur des données objectives et exhaustives.

Une fois le contenu de la fonction, les critères de performance et les moyens mis à disposition bien clarifiés, il faut définir les étapes du processus d'intégration.

2.8. Accueil et intégration du nouveau collaborateur

Après avoir recruté un candidat, il est important de veiller à son intégration au sein de l'organisation. Il est essentiel de fournir toutes les ressources nécessaires pour assurer la réussite du nouvel employé et de surveiller son adaptation en situation de travail, afin de confirmer sa pertinence pour le poste. Pour cela, il est recommandé de faire un suivi régulier de ses activités pendant la période d'essai. Pour une intégration réussie, il conviendra de réaliser certaines actions préalables à l'arrivée du nouveau collaborateur :

- ✓ La préparation de son environnement de travail ;
- ✓ La préparation de l'accueil ;
- ✓ La remise d'un livret d'accueil complet ;
- ✓ La sélection d'un tuteur (si l'entreprise souhaite mettre en place du tutorat) ;
- ✓ La définition des fréquences de RDV avec le tuteur pour assurer un suivi (durant les premiers mois) ;
- ✓ Un RDV formel par le manager/le service RH/le dirigeant enfin de période d'essai, afin de valider (renouveler)/ mettre un terme à celle-ci.

Une bonne intégration peut aider le nouvel employé à se sentir à l'aise et à être productif plus rapidement, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise et sur la satisfaction de l'employé.

3. L'évolution de la GRH : Les limites du recrutement classique vers une nouvelle stratégie de recrutement

Au fil du temps, la GRH a dû constamment évoluer pour s'adapter aux bouleversements du marché du travail, Traditionnellement basé sur des méthodes comme l'entretien et le CV, le recrutement classique présente aujourd'hui certaines limites dans un contexte plus compétitif.

Dans cette section nous avons exposé les limites du recrutement traditionnel, et les raisons pour lesquelles faut opter pour « une stratégie performante ».

3.1. Les limites et contraintes du recrutement

Il convient à présent d'identifier les limites du recrutement dit traditionnelle, En effet, en ayant vu le processus de recrutement classique certaines frontières se disent, cette politique qui consiste généralement à publier des offres d'emploi, à recevoir des candidatures et à mener des entretiens avec les candidats peut être un défi pour les employeurs. Bien qu'il soit essentiel pour trouver les meilleurs candidats pour un poste, il peut être limité par divers facteurs.

Nous avons résumé quelques limites dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Les limites du recrutement traditionnel.

Limite	Définition
Biais inconscients.	Les processus de recrutement traditionnels sont susceptibles de comporter des biais inconscients. Les recruteurs peuvent être influencés par des préjugés basés sur l'âge, le genre, la race, l'origine ethnique, ou d'autres caractéristiques personnelles, ce qui peut entraîner une discrimination involontaire. Selon Eymard-Duvernay et Marchal, les critères tels que « le sexe, l'âge, la localisation géographique font de façon quasi automatique un premier tri » ²⁴
Délais de recrutement.	Le processus traditionnel de collecte et d'examen des candidatures peut être long, ce qui peut entraîner des retards pour pourvoir des postes critiques, en particulier dans des secteurs où les talents sont rares.
Coûts élevés.	Le processus du recrutement classique peut-être très coûteux en termes de temps et d'argent.
Concurrence accrue.	Lorsqu'une entreprise publie une offre d'emploi, elle peut être confrontée à une forte concurrence d'autres employeurs pour attirer les meilleurs talents, ce qui peut rendre plus difficile de recruter les candidats souhaités.

²⁴ GHIRARDELLO Ariane, De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2005, éd 56, p.8

Manque de diversité.	Si les entreprises se contentent de recruter par le biais de canaux traditionnels, elles risquent de ne pas parvenir à diversifier leur main-d'œuvre de manière significative.
Incertitude des compétences.	Les entretiens traditionnels peuvent ne pas toujours fournir une évaluation précise des compétences d'un candidat, car ils peuvent être influencés par la subjectivité des recruteurs.
La rationalité limitée.	Le modèle administratif de la décision se fonde sur une rationalité limitée qui rend la décision optimale impossible, il n'existe pas de candidat idéal, c'est souvent celui qui s'en rapproche le plus qui est choisi. En effet, le recruteur se réfère à des indications générales telles que le diplôme, l'âge et le sexe, qui ne sont pas des signaux révélateurs des aptitudes des candidats. ²⁵ Le grand nombre de candidatures reçues par le recruteur limite sa rationalité car il ne peut pas connaître ni évaluer l'ensemble des qualités de chaque candidat. Il est donc susceptible de fonder son jugement sur des croyances. ²⁶
L'inégalité	Par nature, l'opération de recrutement est inégalitaire puisqu'elle consiste à juger quel candidat va être distingué au détriment des autres et être classé premier. Les critères mobilisés pour classer les candidats sont parfois tels que certains n'ont aucune chance de passer le cap de la première épreuve ²⁷

Source : conçu à partir de l'ouvrage EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », Sociologie du travail,

Nous avons bien vu que le recrutement par les liens qui le lient aux autres fonctions de la GRH a une place essentielle au sein de celle-ci. Cependant il n'existe aucun processus scientifiquement reconnu comme étant le plus performant. Le recruteur va rencontrer le même problème lors du choix des outils de sélection des candidats. En effet, les méthodes les plus utilisées sont loin d'être les plus objectives et les plus rigoureuses. Les limites du processus de

²⁵ EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail - Sociologie du travail, éd,2000, P. 428.

²⁶ GARNER-MOYER Hélène, Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? Humanisme et Entreprise, éd :2001 p.70

²⁷ LARQUIER Guillemette et MARCHAL Emmanuelle, La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises, in EYMARD-DUVERNAY François, Épreuves d'évaluation et chômage, Octarès Editions 2012, Toulouse, P.53

recrutement sont nombreuses et peuvent entraîner des inefficacités et des défis pour les entreprises.

Des biais inconscients aux délais prolongés, en passant par la compétition accrue sur le marché du travail, ces limites mettent en évidence la nécessité pour les organisations d'adopter des approches plus innovantes et inclusives pour attirer et retenir les meilleurs talents.

La durée d'une procédure de recrutement et sélection est difficile à déterminer. De manière générale pour l'année 2015, les entreprises enregistrées ont une moyenne de deux mois pour l'ensemble des missions réalisées. Néanmoins, cette durée varie en fonction de différents éléments tels que le profil recherché, le contexte du recrutement, l'état du marché, ... Il est donc compliqué de définir à l'avance combien de temps il faudra au cabinet pour atteindre son objectif.

« On n'a jamais de durée fixée parce qu'on n'a pas de vue sur quand va arriver le bon candidat même si on s'investit à fond pour le trouver rapidement. Généralement, la moyenne de nos demandes réalisées c'est huit semaines. Des fois c'est plus rapide, des fois c'est un peu plus long, ça dépend. On ne peut pas le savoir à l'avance »²⁸

En reconnaissant ces limites, les entreprises peuvent travailler à les surmonter en mettant en place des processus de recrutement plus équitables, plus efficaces et plus adaptés aux besoins spécifiques de leur main-d'œuvre, contribuant ainsi à renforcer leur succès à long terme. Or, c'est aujourd'hui un enjeu majeur que d'accompagner le développement continu des collaborateurs tout au long de leur carrière. De même, le recrutement à lui seul ne permet pas d'anticiper de manière optimale les évolutions des métiers et les besoins futurs en compétences. C'est pourquoi la GRH moderne se doit d'adopter une approche plus globale et prospective en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle doit placer la gestion des ressources humaines dans une logique de long terme, en lien étroit avec la stratégie de l'entreprise. Cette évolution permet de dépasser les limites ponctuelles du recrutement pour inscrire véritablement le potentiel humain au cœur des forces de l'organisation.

²⁸ Tombal, Laurie, Mémoire de fin d'étude, La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Université de PARIS. 2020. Administration en GRH. P.31

3.2. Du recrutement administratif au recrutement stratégique

Au fil du temps, la fonction ressources humaines a beaucoup évolué pour s'adapter aux mutations du monde du travail. Apparue au début du 20ème siècle dans un contexte industrialisé où la productivité était la priorité, elle s'est d'abord concentrée sur des tâches administratives telles que la gestion des salaires et dossiers du personnel. Dans les années 1960, sous l'influence croissante des théories des relations humaines, la dimension sociale s'est développée pour améliorer les conditions de travail. Cependant, les chocs pétroliers des années 1970 ont entraîné un tournant plus stratégique de la GRH, devant gérer des restructurations massives. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, à partir des années 1990, ont ensuite transformé en profondeur la fonction en plaçant l'individu et son employabilité au cœur des priorités. Aujourd'hui, la GRH intègre des enjeux sociétaux comme le développement durable et la qualité de vie au travail. Au fil des décennies et face aux bouleversements économiques et sociaux, la GRH a su sans cesse s'adapter pour rester un levier clé de performance des organisations.

Le recrutement a longtemps été une fonction très administrative au sein de la GRH, centrée sur la diffusion d'offres d'emploi et le traitement des candidatures. Avec l'émergence des théories des ressources humaines dans les années 1960, il est devenu un levier stratégique pour l'entreprise, visant à sélectionner les profils les plus en adéquation avec ses besoins. L'utilisation croissante des nouvelles technologies depuis les années 1990 a transformé en profondeur les pratiques de recrutement.

Selon BILLAUDEAU, « Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. »²⁹ Cette citation est intéressante car elle met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise est à véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. Elle appuie sa réflexion par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de

²⁹ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles. Ed, 2012, p35

recruter. Tout ce travail est effectué afin de savoir quels sont les gains et quels sont les risques du recrutement pour l'entreprise et c'est pourquoi il est important de suivre un processus bien précis.

La première interrogation que nous pouvons soulever avant d'attaquer la deuxième partie du mémoire est, « pourquoi certaines sociétés échouent-elles dans leur processus de recrutement ? »

Plusieurs raisons à cela, Une mauvaise définition du profil/poste recherché peut entraîner une absence de clarté quant aux compétences et qualités requises, ce qui se traduit souvent par une liste de compétences trop générales et l'omission de critères essentiels. Cette situation accroît considérablement le risque d'embaucher un candidat inadéquat pour le poste. Parallèlement, un sourcing insuffisamment ciblé peut conduire à la réception d'un grand nombre de CV non pertinents, réduisant ainsi drastiquement le bassin de candidatures appropriées. En outre, une marque employeur peu attractive et une visibilité insuffisante lors des salons et événements pertinents peuvent affecter négativement la capacité de l'entreprise à convaincre les talents visés. De même, une sélection précipitée peut entraîner l'élimination de profils prometteurs, tandis que des entretiens mal menés, attribuables à un manque d'expertise de la part des responsables chargés des recrutements, peuvent également être préjudiciables. L'intégration des nouveaux collaborateurs sans un accompagnement adéquat peut être source d'échecs et de turnover et le manque de moyens, tels que des contraintes budgétaires ou une insuffisance de ressources, peut entraver la réalisation efficace du processus de recrutement. Cependant, il convient de noter que certaines entreprises sont disposées à investir davantage dans la recherche d'un nouveau collaborateur, notamment lorsqu'il existe un besoin de compétences externes pour soutenir le développement d'un nouveau marché ou la création d'un nouveau poste. En outre, il est spécifié que les profils recherchés doivent justifier d'une expérience professionnelle minimale de cinq ans.

Désormais, les entreprises mènent une veille active des talents sur les réseaux sociaux et développent leur marque employeur. Le "candidate expérience" devient aussi crucial pour fidéliser les candidats potentiels. Aujourd'hui, le recrutement se veut toujours plus cibler et prédictif, en s'appuyant massivement sur les données pour anticiper les besoins futurs. Il s'agit d'attirer les bonnes compétences au bon moment, dans une logique de toujours plus grande efficacité.

Au sein de cette seconde partie du mémoire, nous aborderons le processus de recrutement d'un nouveau point de vue à l'entreprise désireuse de recruter. Avec la première partie, nous analyserons la nouvelle approche du recrutement il sera question d'aborder l'organisation, la démarche et surtout les stratégies « gagnantes » que mettent en place. Dans la deuxième sous-partie, nous mettrons en évidence les avantages ainsi que les limites de faire appel à un prestataire externe. Enfin, pour terminer le développement, nous proposerons des recommandations générales au regard du métier et du processus de recrutement, afin de ne pas aboutir in fine sur un échec.

Section 2 : Une nouvelle stratégie de recrutement « recrutement ciblé »

Saviez-vous que la durée d'un processus de recrutement est de 50 jours en moyenne ? Les incohérences sur la recherche de profils et une mauvaise coordination des tâches allongent inutilement le processus de sélection. 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. Recevoir de nombreuses candidatures de qualité est une première victoire dans le monde du 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.

1. Définition du recrutement ciblé

Le recrutement ciblé est une approche stratégique du processus d'embauche visant à identifier et à attirer des candidats possédant des compétences spécifiques et une adéquation parfaite avec les besoins d'une entreprise pour un poste donné. Contrairement au recrutement traditionnel, plus général et passif, le recrutement ciblé implique une recherche active et une sélection sélective des candidats.

Dans le recrutement ciblé, les entreprises utilisent des méthodes et des outils spécifiques pour identifier les profils recherchés, tels que des compétences spécifiques, une expérience spécifique, des qualifications spécifiques ou une connaissance approfondie d'un certain domaine d'activité.

D'après Michel. B et Olivier. M, « Le recrutement ciblé désigne l'ensemble des pratiques de recherche de candidats dont le profil, déterminé au préalable avec précision, correspond au poste à pourvoir. Il s'agit d'un recrutement sur mesure qui vise à cibler certaines populations précises, plutôt que de procéder à un recrutement de masse. »³⁰

Selon l'auteur Sylvain. B, "Le recrutement ciblé consiste à identifier et à rechercher des candidats correspondant très précisément au profil de poste visé. On ne diffuse l'offre d'emploi qu'auprès de candidats potentiels répondant aux critères."³¹

"Le recrutement ciblé consiste à repérer et approcher des candidats potentiels qui correspondent au profil recherché, au lieu de diffuser largement l'offre d'emploi. L'objectif est de gagner du temps et de l'efficacité en ciblant directement les bons profils."³²

Nous avons compris et résumé le recrutement ciblé ainsi, "Le recrutement ciblé consiste à identifier et sélectionner des candidats potentiels correspondant précisément au profil de poste, adéquation poste/ profile. Et les recruter avec une approche directe, plutôt que de diffuser largement l'offre d'emploi."

2. Objectifs et aspiration du recrutement ciblé

Le recrutement ciblé est une activité par laquelle une organisation obtient les ressources humaines dont elle a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs généraux. Des objectifs qui doivent refléter la philosophie globale de cette dernière. L'un des principaux objectifs du recrutement ciblé est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation. D'autres objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la détermination des besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes.

³⁰ Michel. B et Olivier, M Nouveau recrutement, P.67

³¹ Sylvain. B Recrutement et Intégration en RH p.21.

³² Vignaux Marie-Laure, "Manager la fonction RH", Dunod, 3ème édition, 2015, p.160.

Nous avons déduit que l'objectif du recrutement ciblé est : « d'optimiser les ressources de l'entreprise en termes de temps, d'argent et d'énergie, en ciblant d'emblée les candidats les plus aptes à tenir le poste visé. »

L'objectif est de trouver des candidats qui correspondent étroitement aux exigences du poste et qui ont le potentiel de contribuer de manière significative à l'organisation dès leur arrivée. Les objectifs du recrutement ciblé sont les suivants :

2.1. Atteindre une adéquation entre les compétences recherchées et les besoins de l'entreprise

Selon SEKIOU Lakhdar, « mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment et l'adéquation parfaite pour une bonne réussite ». ³³

L'objectif principal du recrutement ciblé est de trouver des candidats qui possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience spécifiques nécessaires pour réussir dans un poste donné. En ciblant des profils précis, l'entreprise s'assure de trouver des candidats qui correspondent parfaitement aux exigences du poste.

2.2. Réduire les délais de recrutement

Le recrutement ciblé permet de gagner du temps en se concentrant sur les candidats les plus pertinents. Toute en sachant que le facteur temps est la richesse la plus fondamentale d'une entreprise. En utilisant des stratégies de recherche proactive et en ciblant des canaux spécifiques, l'entreprise peut identifier plus rapidement les candidats qualifiés et réduire les délais de recrutement. Cela est particulièrement important lorsque des postes clés doivent être pourvus rapidement.

2.3. Améliorer la qualité des recrutements

En se concentrant sur des profils spécifiques et en sélectionnant avec soin les candidats correspondants, le recrutement ciblé permet d'augmenter les chances de trouver des candidats hautement qualifiés et motivés. Cela se traduit par des recrutements de meilleure qualité, avec des candidats plus susceptibles de réussir dans leur rôle et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

³³ SEKIOU Lakhdar, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

2.4. Optimiser les ressources de recrutement

En ciblant précisément les candidats, le recrutement ciblé permet de mieux utiliser les ressources de recrutement de l'entreprise. Plutôt que de diffuser des annonces génériques et d'investir des efforts dans le tri de candidatures moins pertinentes, l'entreprise peut se concentrer sur des canaux spécifiques et des candidats qualifiés, optimisant ainsi ses ressources et ses efforts.

2.5. Renforcer la réputation de l'entreprise

La réputation de l'employeur de votre entreprise est l'une des raisons pour lesquelles une personne peut désirer (ou non) y travailler. L'image de marque de l'employeur est donc un élément crucial pour attirer les talents.³⁴

En adoptant une approche ciblée et en identifiant des candidats de qualité, l'entreprise peut améliorer sa réputation en tant qu'employeur attractif. Des recrutements réussis et des équipes solides renforcent l'image de l'entreprise, ce qui peut attirer davantage de talents qualifiés et faciliter les futurs recrutements.

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 spontanée. »³⁵

2.6. Améliorer le rapport coût/compétence

Selon SEKIOU Lakhdar (Il faudrait Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres couts possibles)³⁶

C'est un levier d'amélioration de la productivité globale si les recrutés sont rapidement opérationnels et performants. Cela renforce l'image employeur de marque en montrant une gestion rigoureuse des dépenses tout en attirant les profils de valeur. Tout en favorisant l'employabilité durable de l'entreprise et sa capacité à retenir les collaborateurs clés. Fournir à

³⁴ <https://www.skeeled.com/fr/blog/pourquoi-image-marque-employeur-est-la-cle-du-succes-recrutement>

³⁵ MARTTORY.B, CRFOZET.D, gestion des ressources humaines »,6ème édition, DUNOD, paris, 2005, p41.

³⁶ SEKIOU Lakhdar, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

l'entreprise des ressources humaines de meilleures qualités, au moment opportun et aux moindres couts possibles.

En résumé, Le recrutement ciblé poursuit plusieurs objectifs stratégiques pour les entreprises. Tout d'abord, il s'agit de gagner du temps et de maximiser l'efficacité du processus de recrutement. En identifiant précisément le profil recherché et en ciblant activement les candidats aux compétences adéquates, les entreprises peuvent réduire significativement les délais de sélection. Cela leur permet de pourvoir les postes vacants plus rapidement et de disposer au plus vite des talents nécessaires. Le recrutement ciblé vise également à optimiser les coûts engagés dans le recrutement. En limitant les efforts de recherche uniquement aux candidats pertinents, les entreprises minimisent leurs dépenses. De plus, le taux de réussite des recrutements s'en trouve amélioré. En ne sélectionnant que des profils parfaitement en adéquation avec les besoins, les risques d'échec ou de turnover sont réduits. Enfin, le recrutement ciblé participe au renforcement de l'employeur de l'entreprise en valorisant sa capacité à identifier et séduire les meilleures compétences sur le marché.

3. Soubassement du recrutement ciblé

Le soubassement du recrutement ciblé implique plusieurs étapes clés pour identifier, attirer et sélectionner les candidats qui correspondent parfaitement aux besoins spécifiques de l'entreprise. Nous tenants à préciser qu'aucune organisation n'est jamais identique pour plusieurs raisons : marché spécifique, rayon d'action géographique, orientations stratégiques, type de clients, contexte géopolitique, etc.

Néanmoins, nous pouvons notifier qu'il existe ce que nous appellerons un « socle commun » sur le plan de l'organisation, et que nous avons pu résumer dans le schéma suivant :

Figure N°5 : « Socle commun des recrutements ciblés »



Source : conçu à partir du mémoire de fin d'étude de Tombal. L, mémoire de fin d'étude La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé.

Nous pouvons observer, en effectuant une brève analyse du déroulement théorique d'un recrutement ciblé qu'il existe 9 principales phases, mais les plus pertinentes sont celles qui diffèrent du recrutement classique, il existe 5 principales phases, une phase à priori avec une analyse des besoins de l'entreprise et l'étude du profil rechercher, une phase d'action avec la recherche proactive et son évaluation approfondi des candidatures puis la présélection des candidats. Et enfin à posteriori qui est l'accueil et l'intégration du recruté afin de s'assurer la réussite du processus.

Mais Avant toute chose, nous avons décidé d'explique la raison du recours à un recrutement ciblé et de comprendre pourquoi une entreprise décidait de faire appel à un cabinet de recrutement et sélection afin de lui confier la recherche d'un candidat. Nous pouvons identifier quelques principales raisons de faire appel à un partenaire externe pour mettre en place un recrutement ciblé.

Tout d'abord, le profil recherché par l'entreprise cliente est un profil rare et compliqué à trouver sur le marché du travail. Il s'agit principalement de profils techniques avec des compétences spécifiques. Cela veut dire que L'entreprise recherche des candidats avec des compétences particulières, ce qui les amène à collaborer avec un cabinet spécialisé dans le recrutement ciblé de profils qualifiés.

Ensuite, la plus grande partie des entreprises font appel au cabinet de recrutement par manque de temps. Généralement, la personne en charge des ressources humaines dans l'entreprise n'a pas forcément beaucoup de temps à consacrer à la publication d'une annonce, au tri des candidatures reçues et à la rencontre avec des candidats potentiels. De plus, une volonté d'aller vite et d'engager un candidat assez rapidement justifie également le recours à un cabinet qui réalise ces différentes activités au quotidien.

De plus, Travailler avec un cabinet permet de pourvoir approcher des candidats dans les sociétés concurrentes. En effet, lorsqu'une entreprise recherche un nouveau collaborateur avec une expérience et des compétences particulières, elle choisit d'avoir recours à un cabinet externe qui a la possibilité de débaucher des candidats dans les sociétés concurrentes. « Quand on a besoin de personnes qui ont déjà X années d'expériences dans tel domaine ou dans tel type de compétence, bien évidemment, ce sont généralement des gens qui sont déjà en poste. Donc

il faut qu'on fasse appel à une société de recrutement qui a cette capacité à aller chercher les candidats »³⁷

Donc pour mieux comprendre ses étapes nous avons détaillé ses derniers comme suit :

Étape 1. L'audit et l'analyse des besoins

Voici quelques questions qui peuvent aider à recueillir les besoins en recrutement :

- Quelle est la nature du besoin ?
- Quel est le profil idéal pour ce poste ?
- Quelles sont les compétences clés et les soft skills requises pour ce poste ?
- Quels sont les critères d'évaluation pour ce poste ?

Il est important de poser ces questions de manière claire et détaillée afin d'obtenir une compréhension complète des besoins en personnel et de la façon de les satisfaire de manière efficace.

La première étape du processus de recrutement ciblé est l'audit et l'analyse du besoin. C'est un moment clé qui va permettre au recruteur de prendre connaissance du poste à pourvoir et de mieux comprendre la demande. A partir de cet instant que l'entreprise décide de soit faire un recrutement ciblé avec ses propres moyens ou bien faire recours à un prestataire externe (Cabinet de recrutement ou un chasseur de tête). Dans le cas où l'entreprise décide de faire appel à un recruteur externe. Ce dernier se présente sur place pour le début du processus.

Ensuite, afin de pouvoir réaliser cet audit qui se déroule toujours dans l'entreprise cliente. L'objectif pour le consultant est de prendre note de la demande pour une meilleure compréhension du besoin. Le but de cette rencontre est donc d'analyser la mission, de sentir l'environnement de travail, de prendre connaissance de l'organigramme, des valeurs, des attentes et des souhaits de l'entreprise cliente. Identification précise des compétences, les qualifications, l'expérience et les autres critères requis pour le poste clé à pourvoir. Compréhension des spécificités du poste et les exigences de l'entreprise.

³⁷ TOMBAL.LLa place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé P.45

Étape 2. Définition du profil recherché

Une fois arrivé chez le client, le recruteur procède à un entretien avec celui-ci afin de récolter un maximum d'informations sur la demande et sur le profil recherché : formation, niveau d'études, années d'expériences, connaissances et compétences attendues. Mais au-delà de ces éléments, le recruteur va également saisir des informations sur le contexte et la raison du recrutement, la culture, la philosophie, les valeurs de l'entreprise... Création d'un profil détaillé du candidat idéal en se basant sur l'analyse des besoins. Cela inclut les compétences techniques et comportementales, les qualifications, l'expérience professionnelle...etc. Ces éléments vont permettre au recruteur d'entamer son travail de recherche et de sélection des candidats potentiels. Grâce aux informations obtenues, le consultant va également pouvoir être en mesure de répondre aux interrogations des candidats et de leur fournir des précisions sur l'entreprise et sur le poste à pourvoir.

Étape 3. Recherche proactive de candidats

Un manque de moyens et de ressources peut aussi pousser les entreprises clientes à recourir aux services des cabinets de recrutement et sélection. En effet, ces sociétés sont outillées pour passer des annonces, trouver des candidats et faire passer des tests (personnalité, compétences, connaissances...) mais surtout elle possède une base de données qui constitue un réel atout. De plus, les cabinets bénéficient de modes de communication efficaces pour attirer des potentiels candidats ainsi qu'une connaissance du marché du travail.

La recherche proactive de candidats est une composante importante du recrutement ciblé. Elle consiste à aller activement chercher les bons profils là où ils se trouvent, plutôt qu'attendre qu'ils se présentent spontanément.

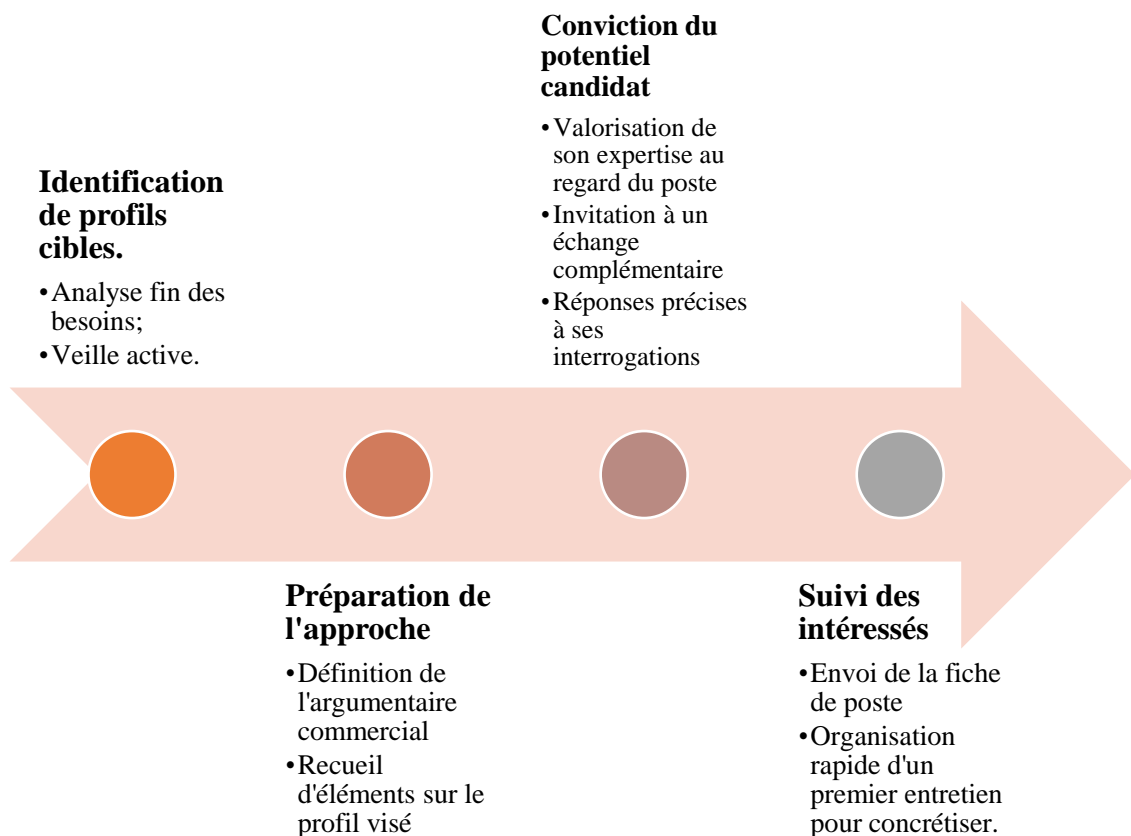
Suite à l'entretien d'audit dans l'entreprise cliente, le recruteur va devoir codifier la demande qui lui a été adressée afin d'avoir une idée claire de la mission qui lui est confiée et dont il va être en charge durant plusieurs semaines. Pour ce faire, il va reformuler et synthétiser les attentes et les besoins du client sous forme écrite. Sur base des notes prises lors de la rencontre avec le client, le recruteur va rédiger deux documents distincts : la description de fonction et l'annonce.

Étape 4. Approche directe

Le temps d'attendre qu'un candidat sort du lot est un tour de magie qui ne se réalise rarement. D'où l'approche directe des candidats est nécessaire, Cela passe par du démarchage commercial ciblé, la communication directe avec les candidats identifiés directement Le recruteur externe/interne doit se rendre vers les candidats souhaité ou définie vis-à-vis des critères du poste pourvu au sein de l'entreprise en leur présentant une offre d'emploi que les candidats ne peuvent pas refuser, malgré que ses derniers soient peut-être collaborateurs d'une autre entreprise concurrente. En évaluant leur intérêt et leur adéquation préliminaire avec le poste. Tout en mettant d'avantage l'accent sur les perspectives de carrière plus que le poste lui-même pour susciter l'intérêt.

Voici brièvement les étapes de l'approche directe que nous avons résumé dans ce schéma suivant :

Figure N°6 : Etapes d'une approche directe d'un candidat



Source : conçu à partir du mémoire de fin d'étude de TOMBAL. L, La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé. P.46/49.

En résumé, l'approche directe est l'une des phases centrales du recrutement ciblé. Contrairement aux méthodes traditionnelles qui se limitent à une diffusion large d'offres, cette étape permet d'enrichir de façon proactive le vivier de candidats qualifiés. Elle implique de rechercher avec précision les compétences recherchées, puis de les contacter personnellement pour présenter de manière engageante l'opportunité et convaincre de l'intérêt du poste. Cette démarche ciblée et personnalisée représente un gain de temps considérable comparé à l'attente de candidatures spontanées. Elle constitue donc un maillon essentiel du processus de recrutement ciblé, permettant d'affiner la « short-List » de profils adéquats grâce à une identification proactive des talents.

Etape 5. La présélection

L'étape de présélection revêt une importance capitale dans le processus de recrutement ciblé. Elle consiste en effet à opérer une première sélection parmi les nombreuses candidatures trouver, afin de ne conserver que les profils les plus pertinents au regard du poste à pourvoir.

C'est souvent le cabinet de recrutement ou le chasseur de tête qui se charge d'effectuer cette présélection, « mais si l'entreprise souhaite le faire par elle-même, le responsable RH s'en charge de cette mission », généralement de manière individuelle après étude approfondie des CV et les profils rencontrés (ou proposés dans le cas où si l'entreprise qui s'en charge). Cette sélection fonctionne généralement en système de « short-List ». En effet, le cabinet a pris le parti d'analyser lentement les candidatures afin de ne pas laisser passer un « top » candidat comme ils disent.³⁸

L'objectif est de ne retenir que 5 à 10 candidats jugés les plus prometteurs pour la suite du processus, à savoir les entretiens d'embauche. Les autres se verront notifier la clôture de leur candidature.

Les critères pris en compte sont principalement les compétences, qualifications et expériences demandées dans l'offre d'emploi, mais d'autres éléments comme la cohérence du parcours ou la mobilité géographique peuvent également être déterminants. Un entretien de présélection par téléphone pourra parfois être organisé afin d'affiner le choix.

³⁸ **Tombal. L** mémoire de fin d'étude La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé P.50

Étape 6. Évaluation approfondie

Après avoir obtenu le feu vert de la part de l'entreprise cliente, le recruteur organise une rencontre avec le candidat. Dans la majeure partie des cas, l'entretien se réalise dans les bureaux du cabinet de recrutement. Cependant, si l'entreprise souhaite s'entretenir avec le candidat, il est possible que le candidat se déplace direct chez cette dernière.

Selon LETHIELLEUX. L, « L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. »³⁹

Lorsque le candidat arrive dans les locaux de la société, il est accueilli par le recruteur en charge du dossier et installé dans une des salles de réunion prévues pour les entretiens. Le candidat est ensuite invité à passer un test de personnalité sur ordinateur. En effet, ce type de test est estimé qu'il est nécessaire d'évaluer l'aspect personnalité des candidats. Le test est toujours réalisé avant l'entretien car les résultats seront analysés durant la rencontre. Ce test de personnalité utilisé est le « B-Fac », un test mis au point par des psychologues. Celui-ci mesure les « Big Five » c'est-à-dire les cinq grands traits de personnalité : agréabilité, extraversion, conscienciosité, stabilité émotionnelle et ouverture d'esprit. Le test mesure également d'autres facteurs complémentaires afin d'affiner les résultats sur la personnalité (créativité, humour, esprit critique, organisation...). Le « B-Fac » se présente sous forme de 60 questions où le candidat doit cocher l'affirmation qui lui correspond le plus et l'affirmation qui lui correspond le moins. En moyenne, le test dure entre 35 et 40 minutes.

Nous avons présenté un exemple de ces deux documents en annexe de notre travail (voir annexe N°3)

Une fois que le candidat a terminé son test de personnalité, le recruteur va pouvoir obtenir rapidement les résultats par ordinateur. Une présentation littéraire et une échelle de mesure qui se présentent sous deux formes :

A. La présentation littéraire est un texte qui décrit la personnalité du candidat selon trois dimensions :

Tâche/travail, relationnelle et émotionnelle. Le document décrit également
B. L'orientation professionnelle et les points d'attention.

³⁹ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6è Edition, p69

Ensuite, vient le moment de l'entretien, dure en moyenne 45 minutes et se déroule sur base de la méthode STAR (Situation – Travail – Action – Résultats) qui consiste à décrire une situation, les tâches réalisées, les actions menées et le résultat obtenu. Cette technique permet ainsi de faire revivre un événement et de mieux comprendre les expériences passées du candidat à travers des exemples concrets. De plus, le recruteur échange avec le candidat sur les résultats de son test de personnalité en se basant sur le document avec l'échelle de mesure. Le consultant va amener le candidat à expliquer certains aspects de sa personnalité afin de comprendre pourquoi il se situe à un niveau faible, moyen ou élevé dans les différents points mesurés par le test.

Étape 7. Évaluation complémentaire

Réalisation des évaluations complémentaires, telles que des références professionnelles, des vérifications de diplômes, des tests de personnalité, etc., pour obtenir des informations supplémentaires sur les candidats présélectionnés. Cela permet à l'entreprise d'avoir un dossier complet concernant ce nouveau collaborateur ce qui pourra l'aider dans sa prise de décision grâce au rapport qui reprend les informations et les éléments qui sont ressortis de l'entretien et du test de personnalité.

Le cabinet de recrutement a également pris le parti de réaliser des « prises de références ». Avec l'accord du candidat, il s'agit de contacter d'anciens employeurs afin de savoir comment la collaboration s'est déroulée. C'est aussi l'occasion d'approfondir certains aspects comme par exemple, les relations avec les clients pour un commercial, la gestion d'équipe pour un manager... Cette prise de références est résumée par le recruteur et mentionnée à la fin du rapport afin que l'entreprise puisse en prendre connaissance.

« C'est fort important le feedback que l'on reçoit des employeurs précédents parce que ça donne des indications sur la manière de fonctionner du candidat. »⁴⁰

L'entretien se déroule de manière assez « classique ». Le responsable en recrutement de l'entreprise passe en revue le CV du candidat et lui demande d'expliquer son parcours et ses expériences. A travers cette entrevue, l'entreprise cherche avant tout à savoir comment le candidat fonctionne, quel est son intérêt pour l'entreprise, quelles sont ses valeurs, ses

⁴⁰ Tombal, Mémoire de fin d'étude La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé. Université de CANADA, Administration GRH, 2022. P.56

ambitions, ses aspirations...etc. De plus, le recruteur va également tenter de creuser certains aspects un peu plus flous ainsi que les points d'attention mentionnés par le cabinet de recrutement ou le chasseur de tête.

En plus de l'entretien, les entreprises clientes peuvent également utiliser d'autres tests pour juger les compétences ou la personnalité des candidats. Par exemple, l'entreprise sidérurgique fait appel à une psychologue pour faire passer un test de personnalité ainsi qu'une mise en situation aux candidats. L'entreprise spécialisée dans la gestion des déchets se base sur le test de personnalité (PAPI) pour évaluer le comportement des candidats.⁴¹

Étape 8. Prise de décision finale

Le choix final du candidat sélectionné revient toujours à l'entreprise. En Analyser toutes les informations recueillies pour prendre une décision finale. Sélection du/des candidat(s) qui correspondent le mieux aux besoins et aux critères spécifiques du poste clé pourvue.

Étape 9. Intégration

Une fois que le candidat a accepté l'offre, l'assurance d'une intégration fluide dans l'entreprise. Fournir les informations nécessaires, organisation d'une formation initiale si nécessaire et permettre au nouveau salarié de s'adapter plus facilement à son poste et à l'entreprise.

Selon Steven M. FINKEL Le soubassement du « recrutement ciblé » est semblable au processus du recrutement traditionnelle à l'un des différences importantes qui fait que dans le cadre du ciblage, nous ne recrutons non pas pour des opportunités à pouvoir mais pour des postes clés chez l'entreprises.⁴²

Ce travail de recherche, de qualification et de présentation de candidats est sujet Il est donc important de mettre en place des pratiques de recrutement éthiques et transparentes, en veillant à respecter les lois et les réglementations en vigueur.

⁴¹ Tombal. Op, cite, P.59

⁴² Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.

Il est important de noter que le processus de recrutement ciblé peut varier en fonction des besoins et des spécificités de chaque entreprise. Il est recommandé d'adapter ce processus en fonction des objectifs.

4. Les outils de recrutement ciblé

Le recrutement ciblé utilise des outils et des stratégies spécifiques pour identifier et attirer des candidats qualifiés et souhaités.

Il s'agit de définir ici l'opérateur central en charge du recrutement. C'est une décision qui se prend en fonction du poste pour lequel on recrute, du secteur d'activité, des outils dont on dispose... etc. Il est important de prendre en compte tous ces facteurs pour choisir l'opérateur le plus apte au jugement pour le poste à pourvoir.

Le recrutement ciblé ne se limite pas à une simple définition précise du profil recherché. Pour atteindre efficacement les candidats qualifiés correspondant aux besoins, il doit s'appuyer sur des moyens de sourcing adaptés. Les entreprises disposent aujourd'hui d'un large éventail d'outils pour mener à bien leur stratégie de recrutement ciblé.

4.1. Recherche proactive de candidats

Il s'agit d'identifier activement des candidats potentiels en utilisant des techniques telles que la recherche sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, par exemple), la recherche de profils en ligne, la participation à des événements professionnels ou universitaires, et la recherche de références et de recommandations de personnes déjà en poste dans l'entreprise.

4.2. Réseaux professionnels et associations spécialisées

Les réseaux professionnels et les associations spécialisées offrent souvent un vivier de candidats qualifiés dans des domaines spécifiques. Il peut être avantageux de participer à des événements, des conférences ou des groupes de discussion pertinents pour établir des liens avec des professionnels qualifiés et promouvoir les opportunités d'emploi dans l'entreprise.

4.3. Chasseurs de têtes

Ayant un rôle commercial, de conseils, d'évaluation du besoin, d'identification des cibles, d'évaluation des candidats et de suivi de leurs intégrations. Leur expérience, leur connaissance du secteur, leur sensibilité professionnelle, leurs qualités humaines et leur finesse de jugement sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'une mission de recrutement.⁴³

Le chasseur de têtes, également appelé « headhunter », est un acteur clé du marché du recrutement de haut niveau. Son métier consiste à dénicher et sélectionner des profils qualifiés pour les postes à responsabilités les plus stratégiques, comme les cadres dirigeants. Il intervient en général pour le compte de grandes entreprises ou d'organismes à la recherche de compétences pointues et rares. Contrairement à des cabinets de recrutement généralistes, le chasseur de têtes se spécialise dans la chasse de profils spécifiques correspondant parfaitement aux besoins de son client. Il fait preuve d'une grande expertise du marché de l'emploi des cadres ainsi que d'un solide réseau relationnel, qu'il mobilise de façon proactive via du sourcing poussé. Grâce à sa connaissance approfondie du poste à pourvoir et à son approche sur-mesure, le chasseur de têtes se distingue par sa capacité à identifier et convaincre les meilleurs talents, même ceux qui ne sont pas en recherche active, de façon rapide et discrète. Ses qualités de négociateur et de psychologue du recrutement font de lui un atout primordial dans les recrutements de haut niveau. Le recours à ce type de cabinets a pour intérêt de trouver plus facilement les candidats les plus adaptés à un poste nécessitant des compétences très spécifiques.

4.4. Cabinet de recrutement

Le Responsable des Ressources Humaines d'une société a toujours d'autres tâches à faire que le recrutement. De son côté Les cabinets de recrutement sont des sociétés prestataires de services, qui proposent des outils et des prestations liées à la problématique du recrutement de nouveaux collaborateurs.⁴⁴ Ce sont des intervenant clés sur le marché du recrutement.

⁴³<https://fr.wikipedia.org/wiki/Recruteur#:~:text=Un%20recruteur%2C%20appel%C3%A9%20aussi%20un,ici%20pour%20en%20savoir%20plus>.

⁴⁴

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Recruteur#:~:text=Un%20recruteur%2C%20appel%C3%A9%20aussi%20un,ici%20pour%20en%20savoir%20plus>.

Il s'agit de structures spécialisées qui accompagnent et conseillent les entreprises dans leurs besoins de pourvoir des postes. Certains cabinets sont généralistes tandis que d'autres se concentrent sur des secteurs ou métiers précis. Ils interviennent à toutes les étapes du recrutement, du simple sourcing de candidats à la gestion complète du processus.

Leur valeur ajoutée réside dans leur expertise, leur connaissance fine du marché de l'emploi, leur large réseau de contacts et leur large base de données. Maîtrisent toutes les techniques de recrutement et leur position d'intermédiaires leur permet de gérer les processus en toute confidentialité. Que ce soit via des prestations sur mesure ou des plateformes de jobboards.

Il est souvent utilisé de peur de se tromper dans le choix du candidat, ou en cas de manque de disponibilité des personnes chargées du recrutement. Dès qu'une entreprise fait appel à un cabinet de recrutement, la première démarche consiste à détecter les besoins du client. Un briefing du poste et des missions est impératif. Le consultant cherche à entretenir une relation de proximité avec le client. Grâce aux outils et aux logiciels installés, le cabinet procède aux recherches multicritères ou par mots clés.

Après la sélection, les candidats sont soumis à une série d'entretiens et de testes avant de présenter au client deux ou trois profils convenables. Dans le cas où il s'agit d'un poste de dirigeant, les cabinets se transforment en chasseurs de tête.

4.5. Modes directs de recrutement

L'entreprise peut en effet opérer le processus de recrutement externe elle-même. Elle suscite alors des candidatures par des annonces qu'elle aura adressées à des organismes spécifiques, à des journaux, à des universités, dans des salons du travail...etc.

Un choix très pointu saura mis en place par l'entreprise qui va jouer le rôle du chasseur de tête, ou bien même du cabinet de recrutement en suivant les étapes clés du processus du recrutement ciblé et par approche direct.

4.6. La campagne de recrutement

La première question à se poser est de se demander si la cible à atteindre à accès aux supports utilisés. Cette phase de communication doit être mise en place de façon cohérente, afin d'optimiser le processus de sélection des candidats.

La définition de poste et le profil de candidature étant déterminés, l'entreprise entame la campagne de recrutement proprement dite. Elle a le choix entre plusieurs alternatives. Les responsables peuvent procéder à un recrutement interne, lorsque par le jeu de mutations ou promotions successives, ils peuvent trouver parmi leurs collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin pour pourvoir le poste en question. Lorsque ce type de recrutement est systématisé, c'est qu'il s'inscrit probablement dans une perspective de stabilité voire de réduction globale des effectifs ou/et dans le développement d'une gestion des carrières.

4.7. Les partenariats académiques

« Les diplômés de l'université font d'excellents employés. Ils sont jeunes, en forme, désireux d'apprendre et souvent très reconnaissants d'avoir un emploi. Si l'entreprise cherche à insuffler de nouveaux talents et du sang neuf à son personnel, le recrutement de diplômés d'université est un excellent moyen d'y parvenir. »⁴⁵

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 apporter de nouvelles compétences dans une entreprise.

5. Enjeux du recrutement ciblé

Les enjeux du recrutement ciblé sont nombreux et peuvent avoir un impact significatif sur le processus de recrutement ainsi que sur la performance, la réussite et la réalisation d'objectifs globale de l'entreprise.

Voici quelques principaux enjeux du recrutement ciblé :

5.1. Adéquation des compétences

Il est essentiel d'identifier les compétences clés requises et de cibler des candidats ayant démontré leur capacité à les mettre en pratique. Une adéquation précise des compétences

⁴⁵ <https://www.makipeople.com/fr/resources/graduate-recruitment-strategy>

permet d'améliorer l'efficacité et la performance des nouveaux recrutés. Une conception d'une fiche de poste est nécessaire pour la réussite de l'adéquation poste/compétence.

Selon Gisèle COMMARMOND « Ce qui compte avant tout, c'est l'adéquation du profil avec un poste, dans un environnement précis. L'important n'est pas tant que le candidat ait pratiqué exactement le même emploi ou le même type de poste mais comment il a réagi dans des situations proches de celles auxquelles il pourrait être confronté. Son expérience montre sa capacité à s'organiser, à travailler de manière autonome ou au contraire en équipe. »⁴⁶

Voici un exemple d'une fiche de poste :

⁴⁶ Gisèle COMMARMOND, psychologue et consultante en recrutement : <https://www.leparisien.fr/ce-qui-compte-c-est-l-adequation-d-un-profil-avec-un-poste-precis-25-02-2013-2594993.php>

Image N°1 : fiche description de poste

Entreprise :

IDENTIFICATION DU POSTE	
<i>Intitulé du poste</i>	
<i>Nature du poste</i>	
IDENTITE DU SALARIE	
<i>Nom-prénom</i>	
<i>Statut</i>	
PRESENTATION DU SERVICE	
<i>Mission principale du service</i>	
<i>Composition du service</i>	
<i>Positionnement du salarié dans l'organigramme du service</i>	
LES MISSIONS DU POSTE	
<i>Mission principale, raison d'être ou finalité du poste</i>	
<i>Missions et activités du poste</i>	<p>Mission 1 : A ce titre il doit :</p> <p>-</p> <p>Mission 2 : A ce titre il doit :</p> <p>-</p> <p>Mission 3 : A ce titre il doit :</p> <p>-</p> <p>Mission 4 : A ce titre il doit : (activités)</p> <p>-</p>

Source : <https://fr.scribd.com/document/548183097/Modele-Fiche-de-Poste>

5.2. Diversité et inclusion

Bien que le recrutement ciblé se concentre sur des critères spécifiques, il est essentiel de veiller à maintenir la diversité et l'inclusion dans le processus de recrutement. L'enjeu est de s'assurer que la sélection des candidats ne conduit pas à l'exclusion de certains groupes ou à des biais discriminatoires. Les entreprises doivent être attentives à promouvoir la diversité et l'inclusion en élargissant les canaux de recrutement, en adoptant des politiques de recrutement équitables et en formant les recruteurs à l'évaluation objective des candidats.

5.3. Coûts de recrutement

Le recrutement ciblé peut permettre de réduire les coûts globaux du processus de recrutement. En se concentrant sur des canaux spécifiques et des méthodes de recherche proactive, les entreprises peuvent éviter des dépenses inutiles liées à des annonces génériques ou à des étapes de sélection moins pertinentes. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les coûts associés au recrutement.

5.4. Gestion de la concurrence

Dans un marché du travail compétitif, attirer les meilleurs talents peut être un défi. Le recrutement ciblé permet aux entreprises de se démarquer en ciblant les candidats les plus pertinents pour leurs besoins spécifiques. Cela leur permet de rivaliser avec d'autres entreprises et d'attirer des candidats qualifiés et talentueux.

5.5. Le « focus »

En effet, l'exclusivité permet la concentration maximale sur le poste à pourvoir. Le consultant se dédie exclusivement à cette mission et n'est pas distrait par d'autres missions périphériques.

« Un avantage à l'exclusivité ? Je vais me donner à fond, je vais mettre la demande en focus et beaucoup plus sourcer pour trouver la perle avant la concurrence ».

Les secteurs occupés par l'entreprise étant très concurrentiels et les candidats étant en pénurie, lorsque le collaborateur n'est pas exclusif, il faut être très réactif pour interpeller les candidats avant la concurrence. En exclusivité, la pression temporelle est donc moins

forte car les consultants ou autrement dit les chasseurs de têtes savent qu'ils ne vont pas se faire « voler » leur candidat par la concurrence.⁴⁷

5.6. Évaluation de la culture d'entreprise

Le recrutement ciblé offre l'opportunité d'évaluer la compatibilité culturelle des candidats avec l'entreprise. En se concentrant sur des critères spécifiques liés à la culture d'entreprise, les recruteurs peuvent identifier les candidats qui s'intégreront bien dans l'environnement de travail et partageront les valeurs de l'organisation. Cela favorise une intégration harmonieuse et une meilleure rétention des employés.

5.7. Un processus de sélection simplifié

Dans le marché de travail il existe un nombre important de candidats postulant avec des CV thème différents, le recrutement ciblé offre une simplification de classification et de sélection des postulants. En se concentrant sur des critères spécifiques du poste à pourvoir. Ce qui nous amène à un peu de candidatures à étudier.

En résumé, le recrutement ciblé représente de nombreux enjeux stratégiques pour les entreprises. Un enjeu majeur est de pouvoir repérer et recruter sans tarder les meilleurs profils afin de répondre efficacement aux besoins impératifs en matière d'emploi. En ciblant précisément les candidats aux compétences recherchées, le recrutement ciblé permet de gagner un temps précieux dans le processus de sélection. Un autre enjeu est la qualité des recrutements. En sélectionnant uniquement des profils parfaitement en adéquation avec le poste et la culture d'entreprise, le recrutement ciblé vise à limiter les risques d'échec, une fois le candidat intégré.

Maîtriser les coûts engendrés par les campagnes de recrutement est également stratégique, ce que permet le recrutement ciblé en limitant les efforts de recherche aux seuls candidats pertinents.

L'amélioration de l'expérience candidat, le renforcement de l'image employeur ou encore l'optimisation des processus RH. En définitive, les principaux bénéfices attendus sont la rapidité, la précision et la rentabilité des recrutements.

⁴⁷ Tombal. Op, cite P.41

6. L'impact du recrutement ciblé sur la diversité et l'inclusion dans l'entreprise

Le recrutement ciblé peut avoir à la fois un impact positif et des défis concernant la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. D'un côté, en utilisant des stratégies de recrutement ciblées, les entreprises peuvent mieux s'assurer que les candidats qu'elles recrutent ont les compétences et l'expérience nécessaire pour réussir dans leur poste. Cela peut conduire à une productivité accrue, à des performances supérieures et à une réduction des coûts liés aux erreurs de recrutement et à la formation de nouveaux employés. D'un autre côté, le recrutement ciblé peut également être source de complication pour les entreprises.⁴⁸

Voici un aperçu de l'impact du recrutement ciblé sur ces aspects :

6.1. Impacts positifs

Le recrutement ciblé apporte de nombreux bienfaits aux entreprises qui choisissent d'adopter cette stratégie.

Voici quelques impacts positifs les plus remarquables :

6.1.1. Favoriser la diversité

Juridiquement, il est formellement interdit de refuser un stage ou un emploi à un individu, car il est différé physiquement ou religieusement des employés au sein de l'entreprise. D'après la loi n° 20-05 du 28 avril 2020 relative à la prévention et à la lutte contre la discrimination et le discours de haine interdit toute discrimination en fonction de : L'origine ; Le sexe ; L'âge ; La situation de famille ; L'état de grossesse ; Nation ; L'apparence physique ; Le nom de famille ; Le lieu de résidence ; L'état de santé ; Le handicap ; La capacité à s'exprimer dans une langue...etc.⁴⁹

« La discrimination est une inégalité de traitement fondé sur un critère prohibé par la loi »⁵⁰. 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, d'une

⁴⁸ Roland A. CRUTCHER et Elaine MAIMON "The new Talent Acquisition Frontier: integration HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and higher Education" ed 2017. P.198

⁴⁹ https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=112064

⁵⁰ PERETTI J, M, Le recrutement Enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards Alain Gavand, préface. ed 2001 .P219

religion a une autre...etc. Discrimination provient de plusieurs sources telles que les différents préjugés, modes de pensée, règles, coutumes et pratiques qui se développent dans les conditions économiques particulières de certains pays. Lorsqu'il est bien exécuté, le recrutement ciblé peut contribuer à favoriser la diversité dans l'entreprise en permettant de rechercher activement des candidats issus de différents milieux, cultures, sexes, origines, etc. Il offre la possibilité de cibler des candidats qualifiés provenant de groupes sous-représentés et de créer une main-d'œuvre plus diverse.

6.1.2. Élargir les canaux de recrutement

Le recrutement ciblé encourage l'utilisation de canaux de recrutement différents et plus diversifiés. Cela permet d'atteindre des candidats issus de communautés et de réseaux spécifiques, ce qui peut augmenter les chances d'attirer des talents diversifiés.

6.1.3. Réduire les biais inconscients

En se concentrant sur des critères spécifiques et en évaluant les candidats en fonction de leurs compétences et de leur adéquation avec le poste, le recrutement ciblé peut aider à réduire les biais inconscients dans le processus de recrutement. Cela favorise une évaluation plus objective des candidats et permet de valoriser leurs compétences plutôt que des caractéristiques personnelles.

6.2. Défis potentiels

Bien que le recrutement ciblé présente de nombreux avantages pour une entreprise, sa mise en place n'est pas sans difficultés et nécessite de relever certains défis. En effet, cette stratégie exigeante requiert des compétences pointues ainsi qu'une organisation rigoureuse.

6.2.1. Risque de sélection biaisée

Combien que le recrutement ciblé puisse viser à favoriser la diversité, il existe un risque de sélection biaisée si les critères de sélection ne sont pas définis de manière équitable. Il est important de s'assurer que les critères utilisés dans le recrutement ciblé ne créent pas de discrimination indirecte envers certains groupes. Car dans le cas où la définition du poste ou la recherche proactive commence à prendre une autre envergure, les conséquences peuvent être majeures.

6.2.2. Culture d'entreprise exclusive

Le recrutement ciblé peut parfois conduire à une concentration excessive sur des critères spécifiques, tels que l'expérience sectorielle ou les compétences techniques, ce qui peut exclure des candidats qui pourraient apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Il est essentiel de veiller à ce que la culture d'entreprise reste inclusive et accueillante pour tous les talents, quel que soit leur profil et quel que soit leur culture. La diversification culturelle est la clé d'une bonne culture de l'entreprise.

Selon Trompenaars et Hampden-Turner (2004), les différences culturelles peuvent être un levier de performance pour les entreprises. Les auteurs affirment que savoir s'ouvrir à d'autres cultures permet de résoudre plus efficacement les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées. L'échange avec d'autres cultures permet effectivement de communiquer ainsi que de découvrir de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail, etc. Cela permet d'enrichir les connaissances et les compétences des individus au sein de l'entreprise.⁵¹

En résumé, pour maximiser l'impact positif du recrutement ciblé sur la diversité et l'inclusion, il est important de mettre en place des pratiques et des politiques de recrutement équitables et d'élargir les canaux de recrutement pour atteindre des candidats diversifiés. La sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, la formation des recruteurs et la création d'une culture d'entreprise inclusive sont également des éléments essentiels pour soutenir un recrutement ciblé réussi. En fin de compte le recrutement ciblé est un outil propice pour les entreprises, mais il est important de le faire de manière responsable et éthique, en s'assurant que la stratégie de recrutement ciblée ne se fait pas au détriment de la multiformité et de l'implication.

7. Différence entre recrutement traditionnelle, « approche classique » et recrutement ciblé, « approche direct »

Le recrutement ciblé se distingue du recrutement traditionnel par une approche plus qualitative et personnalisée. Alors que le recrutement traditionnel se contente généralement de diffuser largement les offres d'emploi en attendant les candidatures spontanées, le recrutement ciblé implique de cibler précisément le profil recherché. Plutôt que de décrire de manière

⁵¹ Mémoire de fin d'étude L. VANSTEENKISTE LES STRATÉGIES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE : LE CAS DE PME QUÉBÉCOISES. Canada, Administration GRH, 2019. P.35

générique le poste à pourvoir, il s'agit d'identifier avec précision les compétences clés correspondant aux besoins.

Selon PIGEYRE, le recrutement ciblé optimise l'efficacité du processus par l'identification préalable des critères de spécification du poste à pourvoir de manière très qualitative.⁵²

D'après CEGEDIEC, le traditionnel dilue l'effort de recherche quand le ciblé concentre les moyens sur les besoins clés grâce à une connaissance pointue du marché.⁵³

D'après les auteurs et nos recherches, nous avons déduis que le recrutement ciblé fait prévaloir une logique d'adéquation au poste plutôt que de sélection massive, en combinant sourcing et sélection fine des candidats.

Tandis que le recrutement traditionnel a une approche extensive fondée sur les candidatures spontanées, alors que le ciblé prône une recherche proactive sur des segments précis. Et pour illustrer ceci nous avons conçu ce tableau suivant pour résumer quelques différences :

Tableau N°4 : la différence entre le recrutement traditionnel et le recrutement ciblé

Recrutement traditionnel	Recrutement ciblé
-Description large du poste à pourvoir ;	-Identification précise du profil recherché ;
-Diffusion large des offres d'emploi ;	-Recherche active et ciblée des candidats correspondant ;
-Attente des candidatures spontanées ;	-Sourcing auprès du réseau, sur internet, bases de données ;
-Peu ou pas de recherche proactive ;	-Démarche proactive pour attirer les bons profils ;
-Même processus pour tous les candidats ;	-Processus personnalisé et sur-mesure ;
-Grand nombre de candidatures à traiter ;	-Sélection minutieuse des candidats potentiels ;
-Taux d'échecs de recrutement élevés ;	-Efficacité et rapidité supérieures ;
- Coûts et délais de recrutement élevés.	

⁵² Pigeyre, F. (2005). Recrutement et sélection des salariés. Éditions La Découverte, p.89.

⁵³ Cégédiec (2019). Le recrutement ciblé : une démarche qualitative au service de l'adéquation emploi-compétences. Rapport d'étude, p.12.

- Meilleure adéquation profil/poste grâce à la sélection qualitative ;
- Coûts et délais de recrutement optimisés
- Taux de succès des recrutements plus élevé ;
- Image employeur renforcée par le recrutement ciblé.

Source : conçu à partir du mémoire de fin d'étude de TOMBAL.L, mémoire de fin d'étude La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé P.41

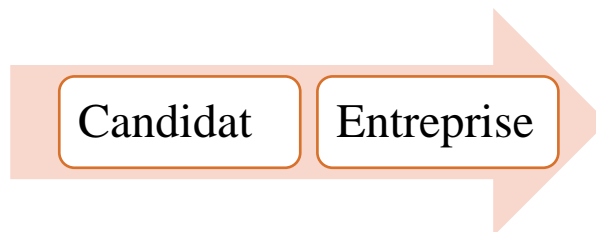
7.1. Différence entre approche classique et approche direct

La différence entre l'approche classique et l'approche direct se représente comme tel :

7.1.1. L'approche classique

Le processus de recrutement traditionnel est une série d'étapes que les entreprises suivent pour trouver et embaucher les bonnes personnes pour un poste vacant. Cela comprend la planification des besoins en personnel, la publication d'annonces d'emploi, la réception de candidatures, l'entretien des candidats, la vérification des références et la prise de décision finale pour embaucher un candidat.

Figure N°7 : « Approche Classique du Processus Recrutement traditionnelle »

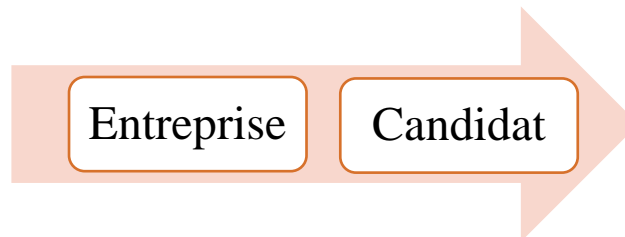


Source : conçus par nous-même à partir de la définition

7.1.2. L'approche Directe

Le recrutement par approche directe, est une méthode de recrutement où les entreprises ou les recruteurs recherchent activement des candidats qualifiés pour des postes spécifiques, plutôt que d'attendre que ces candidats postulent de manière traditionnelle.

Figure N°8 : « Approches Direct du Processus du Recrutement ciblé. »



Source : conçus par nous-même à partir de la définition

En résumé, le recrutement ciblé apporte davantage de précision, d'efficacité et d'adéquation grâce à son approche personnalisée et qualitative.

Le recrutement est un enjeu clé dans la vie d'une organisation. Au-delà des coûts engendrés, et qui sont loin d'être négligeables (temps passé par les managers et les équipes RH, frais de passation d'une annonce, coût de l'intégration...), chaque nouvel embauché modifie l'état du potentiel humain d'une entreprise. Il peut renforcer ce potentiel avec l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences. À l'inverse, il peut détruire de la valeur et mettre en danger l'entreprise.⁵⁴

La compétitivité d'une entreprise est donc liée à la qualité du processus de recrutement qui s'appuie sur deux compétences clés :

La capacité d'une organisation à attirer des candidats de qualité (capacité d'attractivité). Dans un contexte concurrentiel renforcé, les entreprises cherchent à attirer les meilleurs éléments pour asseoir leur compétitivité. Les entreprises ayant une « marque employeur » forte partent dans ce cas avec un net avantage.

La qualité de la procédure de sélection mise en place dans l'entreprise. En effet, cette dernière doit être capable, à partir d'un besoin identifié, non seulement de choisir les bons

⁵⁴ Alexis. A, Laurène .H S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement, éd 2021. P.3.

critères de recrutement, mais aussi d'utiliser les techniques les plus appropriées pour choisir les meilleurs candidats.

Conclusion

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les outils mis à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. En utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigner à la subjectivité de cette fonction des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera le candidat le plus proche de ses attentes. Mais le recrutement n'est pas seulement un acte de sélection. Il constitue également un moment de socialisation et un rituel de passage. C'est aussi un vecteur de reproduction sociale et de constitution des élites entérinant largement des hiérarchies et des classements établis, bien avant le recrutement lui-même, dans les institutions de formation.

Mais le recrutement classique basé sur l'entretien et le CV s'est démocratisé depuis des décennies. Cependant, il présente des limites non négligeables qui peuvent mettre en péril la qualité du recrutement pour les entreprises. Tout d'abord, il repose essentiellement sur des critères subjectifs et l'aisance des recruteurs, qui peuvent être sujets à des biais cognitifs et de première impression. Cela ne permet pas toujours d'évaluer objectivement les compétences et la personnalité des candidats. De plus, les CV et entretiens ne reflètent pas forcément les aptitudes concrètes nécessaires au poste, ni les capacités d'adaptation et d'apprentissage des candidats. On ne peut se fier à totalement à ce que les candidats mettent en avant ou aux impressions laissées en entretien. Enfin, avec l'évolution rapide des métiers et du monde du travail, les compétences recherchées sont de plus en plus transversales et complexes. Le recrutement classique a plus de mal à toutes les appréhender de manière accomplie. Ainsi, les entreprises doivent de plus en plus compléter leur processus de recrutement avec des outils plus objectifs permettant une évaluation plus fiable et complète des profils. Le recrutement classique a fait ses preuves mais montre aujourd'hui ses limites. Un recrutement moderne nécessite d'intégrer de nouvelles approches pour rester efficace et prendre en compte la complexité du monde du travail actuel. Mais comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de notre chapitre de nouvelles stratégies et politique font surface avec de plus en plus d'envergure.

Le recrutement ciblé apparaît comme une approche stratégique permettant d'optimiser l'efficacité et la qualité des recrutements, tout en contenant les coûts. En identifiant précisément les profils recherchés et en se focalisant sur une recherche proactive de candidats correspondants, il permet de gagner un temps précieux par rapport à un processus traditionnel plus extensif. Grâce à sa démarche personnalisée, le recrutement ciblé améliore grandement l'adéquation entre le candidat recruté et le poste à pourvoir. Cela contribue à limiter les risques d'échec une fois la personne intégrée. De même, la sélection qualitative renforce la pertinence et la motivation des recrues sélectionnées. S'il requiert des compétences pointues en matière de définition des besoins et de sourcing de talents, le recrutement ciblé apporte indéniablement une plus-value aux entreprises en termes de performance et de satisfaction opérationnelle. C'est donc une technique qui devrait prendre une place de plus en plus importante dans les futurs processus de recrutement.

Cibler précisément les profils recherchés est devenu un enjeu clé pour tout recrutement efficace et créateur de valeur à long terme pour l'organisation. Mais cela ne veut pas dire que le processus de recrutement ciblé est miraculeux ou une potion magique, car Il est primordial pour les entreprises de mettre en place une stratégie de recrutement ciblé efficace et selon leurs attentes, afin d'optimiser leurs performances de recrutement. Celle-ci doit avant tout débiter par une définition précise du profil recherché, aussi bien en termes de compétences techniques que de qualités comportementales ou d'adéquation culturelle. Il s'agit ensuite d'identifier avec soin les principaux bassins de candidats potentiels et les canaux les plus appropriés pour y accéder de manière proactive. En parallèle, le développement d'une marque employeur attractive, qui reflète pleinement la personnalité de l'organisation, est essentiel pour susciter l'intérêt des profils ciblés. L'automatisation de certaines étapes via la digitalisation, tout en maintenant une expérience personnalisée, permet d'optimiser l'efficacité du processus. L'implication des opérationnels et l'analyse régulière des données de recrutement autorisent quant à elles un affinage constant de la stratégie. En déployant les moyens nécessaires et en communiquant les résultats, une démarche de recrutement ciblé performante devient ainsi un levier clé de réussite pour l'entreprise.

CHAPITRE II :
LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE
ET SON IMPACT SUR LE
RECRUTEMENT CIBLE.

Introduction

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble des domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Pour PERETTI, J, M, cette dernière « est partagée et se répartit dans l'organisation générale. Tous ceux qui assument des responsabilités dans le management y participent »⁵⁵

On définit la GRH comme la capacité de l'entreprise à trouver une compatibilité entre ses richesses humaines et le développement constant de ses besoins en compétences.⁵⁶ La fonction RH est sollicitée pour mener le changement dans sa dimension sociale et appliquer une politique d'attachement efficace de la RH.

De nos jours, la fidélisation du personnel est devenue une priorité pour tout dirigeant visant la détention d'un avantage concurrentiel et aspirant à la pérennité de son entreprise. Elle conduit l'entreprise à mobiliser des mécanismes de management susceptibles de décrocher la fidélité des salariés. Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, caractérisé par une concurrence accrue sur les marchés mondiaux et une guerre des talents, la gestion efficace des ressources humaines représente un enjeu stratégique majeur pour les organisations.

En effet, dans cette nouvelle économie de la connaissance où le facteur humain est devenu prédominant, la maîtrise des compétences revêt un caractère déterminant pour la compétitivité et la pérennité des entreprises. Piloter efficacement sa performance globale et optimiser sa capacité à attirer les meilleurs talents sont dès lors des priorités incontournables.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce chapitre, qui a pour objectif d'apporter un éclairage nouveau sur ces problématiques managériales essentielles. Dans un premier temps, nous présenterons les fondements théoriques de la performance d'entreprise en détaillant ses composantes, ses objectifs et ses modes de mesure. Puis, nous nous pencherons plus spécifiquement sur l'émergence du concept de performance sociale et son influence sur l'attractivité des firmes.

Enfin, après avoir mis en exergue les relations étroites liant ces notions à l'activité sensible qu'est le recrutement ciblé, nous nous attacherons à analyser plus en profondeur

⁵⁵ PERETTI, J, M., « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, N°12, 2004. P.45.

⁵⁶ MAACHA, D., « Cours de gestion de l'entreprise », édition EL-AMEL, 2019, p188

certaines déterminants clés de ce processus, comme l'impact des dimensions RS ou du climat social sur la décision des candidats.

En replaçant ces problématiques managériales au cœur des enjeux stratégiques actuels, cette étude vise à apporter aux praticiens de nouveaux éléments de compréhension leur permettant d'optimiser avec succès leur performance globale, leur attractivité et leur processus de recrutement.

Section 1 : Notions et concepts de la performance d'entreprise

La notion de performance est un concept fondamental dans le domaine des affaires et de la gestion. Elle représente l'objectif essentiel de nombreuses entreprises et organisations, qui cherchent à atteindre des résultats optimaux et à maximiser leur réussite. Dans cette section, nous explorerons la notion et les concepts clés liées à la performance, en examinant ses définitions, ses dimensions et ses implications dans le contexte de la gestion d'entreprise.

1. Origine et émergence de la performance

Performance et ressources humaines sont de vieux amis, « Managerial Behavior, Performance and effectiveness » un titre d'un ouvrage classique, rédigé par (CAMPBELL en 1970) qui répond à un problème essentiel de la GRH qui est : Comment faire pour avoir des employés « Performants » ?

Ce qui est vrai en GRH l'est également dans des champs voisins du management, en particulier en contrôle de gestion. Depuis longtemps, ce dernier met en œuvre un instrument de gestion classique, la mesure des performances ; plus récemment, il a réaffirmé sa mission d'accompagnement des stratégies organisationnelles, de "pilotage ou management de la performance". En contrôle de gestion comme en GRH, cette utilisation récente et abondante du mot performance va de pair avec un changement de nombre du mot : auparavant utilisé au pluriel pour qualifier des instruments de gestion classiques, le mot, désormais associé à des approches novatrices, est utilisé au singulier.⁵⁷

⁵⁷ FERICELLI. A. M, et Bruno SIRE « Performance et Ressources Humaines », ed,1996. P.18-19

1.1. Origine

« Le mot performance est emprunté du mot anglais performance, dérivé de to (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français performer. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course, il passe progressivement pour désigner la manière de faire quelque chose. » (DOMIN, Jean-Paul et NIEDDU, Martinu : « la performance des institutions », journal, 2012)

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} 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.

Étymologiquement performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^{ème} siècle (petit Robert). Le verbe anglais to performe apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. (« Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011)

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

Selon SALQUIN et SCHIER, Le concept de performance globale a émergé en Europe avec l'avènement du « développement durable » défini comme un nouveau mode de développement économique qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.⁵⁸ 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 XX^{ème} 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".

⁵⁸ The world commission on environnement and développement, Our common future, 1987, p. 40, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

1.1.2. De la performance financière à la performance d'entreprise

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, notamment en raison du poids des propriétaires dans le processus décisionnel.⁵⁹ 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.

De l'autre côté, depuis l'apparition du développement durable, on est assisté à une déclinaison des principes de ce dernier à l'échelle des entreprises et une reconfiguration de la performance à viser. L'efficacité économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement sont les trois principes que doivent intégrer les entreprises dans leurs responsabilités stratégiques via « la sociétale ». Schématiquement, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Afin de mieux comprendre la complexité et la diversité du concept de performance d'entreprise. Certains auteurs,⁶⁰ suggèrent d'adopter une vision plus globale des résultats. Cette approche consiste à intégrer une gamme variée d'indicateurs, tels que la qualité des produits et services, l'engagement des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction client, parmi d'autres.

En résumé, la performance devient un concept multidimensionnel qui englobe différentes facettes pour sa définition et utilise divers indicateurs de mesure.

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

La conception de la performance a évolué au fil du temps, passant d'une perspective purement objective à une reconnaissance croissante de son caractère subjectif en tant que construit social. Traditionnellement, la performance était souvent mesurée de manière objective.

Au fur et à mesure que notre compréhension de la performance s'est approfondie, il est devenu évident que la perception de la performance est largement influencée par des facteurs sociaux, culturels et individuels. La performance n'est plus simplement déterminée par des

⁵⁹SAULQUIN, J., SCHIER, G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p.65.

⁶⁰ Kalika, M., Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances, *Economica*, 1988 P.121.

mesures externes, mais elle est également influencée par des normes, des attentes et des valeurs partagées au sein d'une organisation ou d'une société.

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.⁶¹

1.1.4. 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 managérial⁶²; Bien que souvent présentée comme un objectif individuel motivant pour le salarié, la performance ne fait pas nécessairement l'unanimité dans les faits. En effet, selon une analyse sociologique menée par Ehrenberg, notre société actuelle est marquée par le développement d'un véritable "culte de la performance".

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 prioritairement à évaluer la performance économique.⁶³ utilisée comme « outil de management ». 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.

⁶¹ LALALIF et TOULOUMA op. cite, P.48

⁶² SAULQUIN. J., SCHIER. G., op. cite P.90.

⁶³ Idem P.90

2. Généralité 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. Mais les définitions diffèrent d'un auteur à un autre c'est pour cela que nous avons cité quelques-uns dans la rubrique suivante.

2.1. Définitions de la performance

Selon LAURA. M, Pour une définition plus simple, « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.⁶⁴

Philippe LORINO a proposé deux définitions de la performance, la première définition de la performance qu'il a proposée est : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». En effet, la performance de l'entreprise doit s'appréhender, comme un couple valeur/coût, c'est-à-dire, que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts est celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts. La deuxième définition de la performance proposée par LORINO est : « La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». ⁶⁵ Tous ce qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise représentent donc la performance de cette dernière.

Pour SELMER.C : « La performance comme étant ce que l'intéressé pour être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale. Elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex :

⁶⁴ Laura Mucha, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. Ed,2010, P.67.

⁶⁵ P. LORINO, Méthode et pratique de la performance, 3ème édition, édition d'organisation P.5-9.

prospector vingt nouveau clients). Et non pas abstrait et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité »⁶⁶

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.⁶⁷

Pour l'auteur KHEMAKHEM « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».⁶⁸

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

A. Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

B. To Perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande⁶⁹. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

2.2. Les objectifs de la performance

Les objectifs de la performance sont des cibles spécifiques et mesurables que les organisations se fixent pour améliorer leur efficacité, leur productivité et leur succès global. Ces objectifs sont déterminés en fonction des priorités, des besoins et des stratégies propres à chaque entreprise. La mesure de la performance d'une entreprise poursuit différents buts stratégiques essentiels à sa réussite sur le long terme. Tout d'abord, évaluer régulièrement sa

⁶⁶ SELMER.C, concevoir le tableau de bord ; outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Edition Dunod, Paris, 1998, P 14.

⁶⁷ www.La performance de l'entreprise. Balsh.Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16, consulté le 26/10/2023 à 03 :46.

⁶⁸ KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion

⁶⁹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^e édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

performance permet d'assurer la pérennité de l'activité en agissant de manière proactive pour résoudre d'éventuelles faiblesses. Il s'agit également de vérifier si les objectifs fixés, qu'ils soient financiers, commerciaux ou opérationnels, sont atteints.

Un autre enjeu majeur est d'améliorer continuellement la rentabilité en optimisant la production et en réduisant les coûts. La mesure de performance donne aussi l'opportunité d'identifier précisément les compétences clés à développer en priorité et de mieux récompenser les collaborateurs pour leur contribution. En renforçant le savoir-faire, en développant des innovations produites et en fidélisant les clients en satisfaisant leurs besoins, l'entreprise pérennise son activité économique et assure sa croissance à long terme.

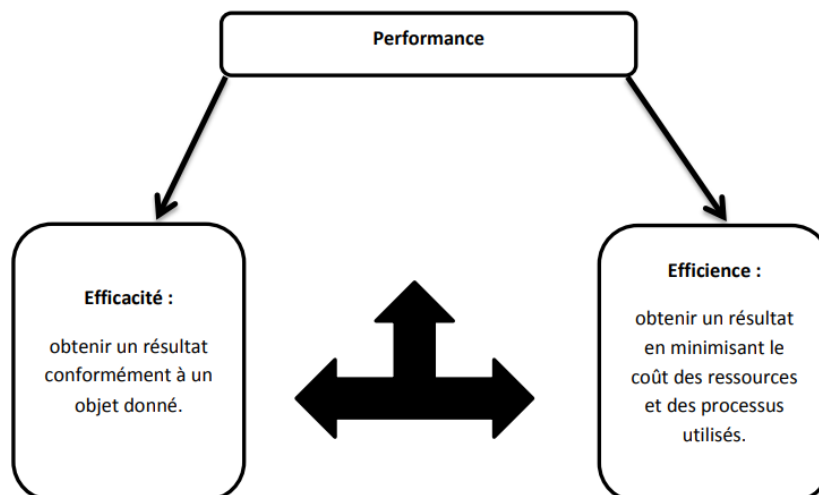
Ces objectifs de performance sont souvent interdépendants et doivent être alignés avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Et la formule se présente comme suit :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience.}$$

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 :

Figure N°9 : Les composantes de la performance.



Source : Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, page 39.

a. L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

b. L'efficacité est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Mais pour mieux comprendre les critères efficacité/efficacité, nous allons en parler dans la rubrique suivante.

2.3.1. Les composantes de la performance

La performance est l'association de l'efficacité à l'efficacité.

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

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

2.3.1.1. L'efficacité

Il s'agit d'utiliser des moyens pour atteindre un résultat donné dans le cadre d'un objectif fixé. De manière générique, "c'est la capacité d'une personne particulière à modifier sa situation de travail qui fait obstacle au maintien".⁷⁰

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.

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

Efficacité = Résultats atteints / Objectifs visés

2.3.1.2. L'efficacité

"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".⁷¹

L'efficacité est la capacité d'un individu, d'un ensemble d'individus, d'une machine ou d'une technique à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de moyens, de coûts, d'effort ou d'énergie (effectiveness en anglais). C'est l'aptitude à réaliser de

⁷⁰ GRANSTED, I : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁷¹ Idem, P34.

manière rationnelle de bonnes performances pour une activité ou un travail donné, à optimiser les moyens disponibles ou alloués pour atteindre un résultat.

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

Efficiencce = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre.

Pour conclure notre sous-titre on peut citer les différences entre les deux notions efficacité et efficencies :

Tableau N°5 : Différence entre efficacité et efficency.

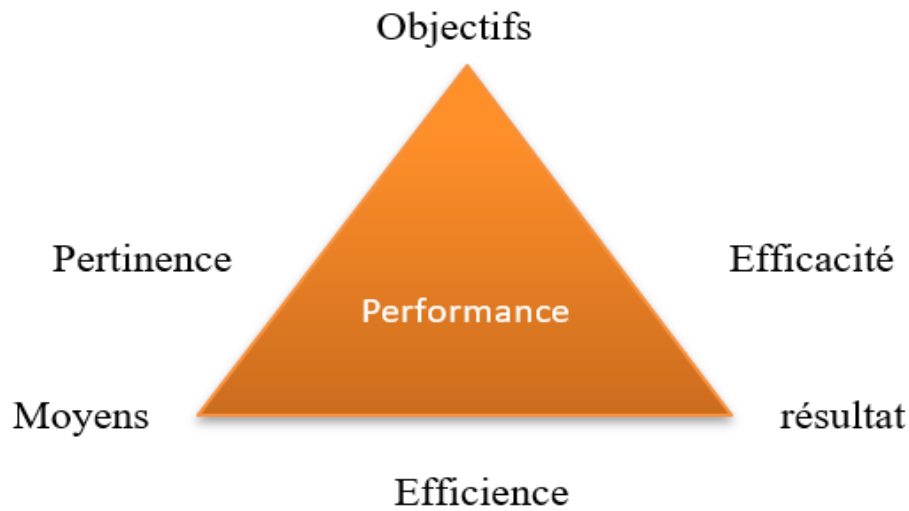
Efficacité	Efficiencce
- Faire de bonnes choses	- Bien faire les choses
- Savoir quoi faire	- Savoir comment faire
- Pourquoi	- Comment
- But	- Moyen
- Objectif	- Méthode et processus
- Contenu	- Forme

Source : NADI, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris, page 20.

2.3.2. 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.

Pour résumer ces trois critères, GILBERT propose un modèle sous forme de triangle de la performance et qui comporte les éléments : moyens, objectifs, résultats.

Image N°2 : Triangle de la performance.

Source : LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 06.

Le triangle d'or du contrôle de gestion nous permet une lecture et l'évaluation de la performance d'une entreprise à travers trois axes :

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, quels que soient les moyens utilisés.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Par conséquent, on peut aborder la notion de la performance sous plusieurs approches à savoir la performance globale, d'entreprise, sociale, commerciale, économique, environnementale, financière...etc.

2.4. Les typologies de la performance

Afin de pouvoir évaluer la performance de l'entreprise, il faudrait prendre en considération les mesures de tous les niveaux et départements de l'organisation tels que : Organisationnelle ; concurrentielle ; stratégique ; social ; commerciale et financière.

2.4.1. La performance globale d'une entreprise (PG)

Elle est définie comme : « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens ». ⁷²

La performance d'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière, ce qui a réduit le champ de mesure de la performance au chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales, incluant des dimensions sociales et environnementales.

A. La performance économique (PE)

La performance économique correspond aux résultats des comptes, principalement les soldes intermédiaires de gestion, et est étroitement liée à la performance financière. ⁷³

B. La performance commerciale (PCM)

« Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par la capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité... etc. » ⁷⁴

C. La performance financière (PF)

La performance financière se réfère à l'évaluation des résultats et de la santé financière d'une entreprise ou d'une organisation. Elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des revenus, à gérer ses coûts et à réaliser des bénéfices. Elle indique aussi le degré de stabilité financière de l'entreprise.

⁷² A. BOURGUIGNON : « performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000, p62.

⁷³ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁷⁴ I. HERBI, L. MAMMAR : « évaluation et pilotage de la performance : cas BNP Paribas El Djazair, société générale Algérie », mémoire de fin d'étude, ESC, Alger, 2012, p 26)

« La performance financière d'une entreprise fait référence à sa capacité à créer de la valeur à partir des ressources financières à sa disposition. Il s'agit notamment de la trésorerie, des fonds propres et de la dette bancaire. Les ressources financières peuvent également provenir d'aides, de subventions ou encore du financement participatif. ».⁷⁵ Elle est mesurée essentiellement par trois indicateurs :

- a. Retour sur investissement (Return On Investment, ROI) ;
- b. La rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires (Return On Equity, ROE) ;
- c. La création de valeur pour les actionnaires (ECONOMIC Value Added, EVA).

« La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes. »⁷⁶

Une bonne gestion des ressources financières de l'entreprise est aussi très importante pour l'atteinte d'une bonne performance financière. Il ne sert à rien de posséder un nombre important de ressources financières sans être capable de bien les gérer, car ceux-ci seront voués à la perte ou au gaspillage.

D. La performance humaine

Plusieurs leviers doivent être actionnés de manière complémentaire afin d'accroître efficacement la performance humaine. Tout d'abord, il est indispensable de mettre en œuvre une politique RH structurée permettant de bien gérer le recrutement, la formation et l'évolution des carrières. Parallèlement, le développement de bonnes relations interpersonnelles au sein des équipes, basées sur la communication et le respect, contribue à créer un climat social propice. La motivation du personnel à travers la rémunération variable et l'information sur les orientations stratégiques renforce également leur implication. Enfin, tout en accordant une place importante à la montée en compétences grâce à la formation continue, l'épanouissement des

⁷⁵ TOLLMACHE, Octave : « Qu'appelle-t-on performance financière d'une entreprise ? », <https://www.techno-finance.fr>. Consulté le 27/10/2023 à 03 :47.

⁷⁶ OUBYA, G, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie , Thèse de doctorat, Université Cote D'Azur, Nice, 2016, p24

salariés dans leur travail quotidien doit être favorisé pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. C'est par la mise en œuvre combinée de ces leviers que la performance humaine dans son ensemble peut s'améliorer de manière durable.

Ce concept de performance humaine revêt une importance particulière pour toute organisation souhaitant s'améliorer de manière pérenne. C'est pourquoi nous allons l'aborder plus en détail dans la section suivante, en nous intéressant aux différents leviers dont dispose l'entreprise pour développer ce type spécifique de performance.

E. La performance stratégique

La performance stratégique comme son nom l'indique c'est la capacité de l'entreprise à élaborer des bonnes stratégies pour l'atteinte de ses objectifs. La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.⁷⁷

Afin d'assurer sa durabilité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents en établissant des objectifs stratégiques pertinents. Cela peut inclure l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'une approche marketing innovante ou l'utilisation de technologies de fabrication plus avancées. À ce stade crucial, il est essentiel de communiquer ces objectifs stratégiques au personnel et de les convertir en objectifs opérationnels, afin d'atteindre une performance à long terme ou une performance stratégique.

Pour élaborer de bonnes stratégies, l'entreprise doit se doter d'un bon manager, qualifié, compétent, stratège, créatif, doté de bon sens ; et cela car la stratégie est un art, un talent qui n'est pas donné à tous.

F. La performance d'entreprise

La performance d'entreprise résulte de la manière dont cette dernière s'est structurée, a organisé ses moyens dans le but d'atteindre ses objectifs.

« On appelle performance d'entreprise cette faculté que possède cette dernière à déterminer des processus percutants pour atteindre ses objectifs. Elle a une part de

⁷⁷ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2. IN <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php>. Consulté le 19/10/2023 à 01 :05

responsabilité dans la performance industrielle et se base sur des indicateurs clés comme, par exemple, l'efficacité et l'efficience. »⁷⁸

KALIKA M., propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle⁷⁹ :

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

Afin d'obtenir une performance d'entreprise optimale, il est essentiel pour cette dernière de constituer des équipes de travail composées de membres compétents, disciplinés, socialement aptes, motivés, fidèles et capables de travailler efficacement en collaboration. De plus, l'entreprise doit s'assurer de disposer des ressources financières, des matières premières, ainsi que de tous les équipements et outils nécessaires à ses activités.

G. La performance sociale

La performance d'une organisation ne peut aujourd'hui se limiter à une approche purement financière. Si la réussite économique demeure essentielle, la prise en compte de critères extra-financiers liés à la sphère sociale et sociétale s'avère tout aussi importante. C'est dans cette optique qu'émerge la notion de performance sociale, visant à évaluer la capacité d'une entreprise à créer un environnement de travail positif pour ses collaborateurs ainsi qu'à répondre de manière responsable aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des clients ou de la communauté environnante. Au-delà de considérations économiques directes, la performance sociale traduit l'impact global d'une organisation sur la société et son adhésion à des valeurs humaines partagées.

Comme pour la performance RH, Ce thème mérite que l'on s'y attarde car il recèle des enjeux cruciaux pour la compétitivité et la réussite à long terme d'une organisation. Nous allons donc le développer plus avant dans la section suivante, en examinant plus en détail les leviers organisationnels et managériaux.

⁷⁸ MONTFROND, Clarisse : « L'importance de la performance organisationnelle en entreprise », <https://www.observatoire-ocm.com>, Consulté le 20/10/2023 à 01 :05

⁷⁹ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2. IN <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php>

2.5. Les indicateurs de la performance de l'entreprise

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

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

- Atteint ses objectifs (efficacité) ;
- Ou bien, elle obtient les meilleurs résultats possibles compte tenu des moyens mis en œuvre (efficience).

2.5.1. Définitions d'indicateur de performance

Un indicateur de performance (Key Performance Indicator) est « une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »⁸⁰

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.⁸¹

Philippe LORINO définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat »⁸²

⁸⁰ FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011, P 105.

⁸¹ FERNANDEZ.A, op.cit., p 260

⁸² LORINO Ph., méthode et pratique de la performance, Edition d'organisation 1998, P .14

2.5.2. Typologies

Comme la typologie objective, "les indicateurs peuvent correspondre et servir à un ou plusieurs niveaux d'une organisation".⁸³ Dans ce contexte, la typologie des métriques distingue traditionnellement les métriques stratégiques, tactiques et opérationnelles.⁸⁴

"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 »⁸⁵

"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".⁸⁶

Dans le cadre de l'évaluation de la performance, il est essentiel de différencier les indicateurs de résultat des indicateurs de processus. Les indicateurs de résultat permettent de mesurer le degré d'atteinte des objectifs globaux fixés à moyen ou long terme. Qualifiés également d'indicateurs a posteriori, ils évaluent les performances effectives de l'entreprise.

À l'inverse, les indicateurs de processus ont une vocation de pilotage grâce à la définition d'objectifs opérationnels à plus court terme. Ils déterminent le plan d'action en amont et offrent ainsi un suivi plus fréquent des étapes intermédiaires. Cette distinction permet d'appréhender de façon complémentaire à la fois les résultats finaux mais aussi la qualité des processus mis en œuvre pour y parvenir.

2.5.2.1. Les indicateurs de performance

Ils existent quatre grands groupes d'indicateurs de performance :⁸⁷

⁸³ VOYER, P, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2e édition, P,56.

⁸⁴ Bitton M, « ECOGRAI : méthode de conception et d'implantation de système de mesure de performance pour organisations. P.256.

⁸⁵ WEGMAN.G, Pilotage des coûts et performances, 2006.

⁸⁶ VOYER, P op, cite P.60.

⁸⁷ Les indicateurs de performance de l'entreprise | vie-publique.fr, consulté le 20/10/2023 à 01 : 34.

A. Indicateurs financiers

Ils servent à évaluer la santé financière de l'entreprise, sa capacité de développement et servent d'indicateur de dysfonctionnement. Ils sont indispensables au pilotage interne et servent à la comparaison des entreprises. Le chiffre d'affaires est le premier indicateur de performance, c'est celui qui permet de mesurer le volume d'activité. Il correspond à la somme des ventes de l'entreprise. Il peut se mesurer de façon globale, par produit ou service, etc. Le taux de rentabilité (évalué grâce à des indicateurs comptables comme le taux de marge ou l'excédent brut d'exploitation), les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie (réserve de fonds disponibles), les délais de règlements clients et fournisseurs sont les autres principaux indicateurs financiers permettant d'évaluer la santé de l'entreprise.

B. Indicateurs de l'activité commerciale et de marketing

Ils permettent de connaître en détail l'origine du chiffre d'affaires à travers la mesure des revenus générés par chaque catégorie de produits, le taux de transformation client (nombre de clients potentiels contactés qui sont devenus clients de l'entreprise), le taux de satisfaction et le degré de fidélisation des clients, l'impact des campagnes promotionnelles (publicité), la notoriété des produits ou de la marque sur les réseaux sociaux, l'évolution des parts de marché par rapport aux concurrents .

2.5.2.2. Indicateurs de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Fournissent des informations sur la qualité des modes de production en termes d'impact sur l'environnement (consommation d'eau ou d'énergie, pollution, etc.) et les conditions et la qualité de vie au travail (mise en place de l'égalité femmes-hommes, dispositifs de prise en charge de risque psychosociaux, l'égalité des chances et la diversité). La démarche RSE cherche à avoir un impact positif sur la société et de nombreuses études attestent également son intérêt économique.

La RSE est également un vecteur positif sur le regard que portent les salariés sur leur entreprise. L'engagement RSE contribue à améliorer l'image de l'entreprise et à fidéliser les collaborateurs. Les salariés réagissent au soutien de leur organisation par leur niveau d'engagement. Ceci est cohérent avec la définition de Kahn (1990) qui appréhende l'engagement comme l'obligation ressentie par les salariés suite au soutien de leur organisation

; soutien qui leur donne l'impulsion nécessaire pour améliorer leur performance. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les salariés perçoivent leurs entreprises comme responsables à travers des pratiques sociales comprenant la santé et la sécurité, la formation et l'éducation, l'équilibre entre la vie professionnelle et la diversité en milieu de travail et qu'ils la gratifient en retour avec un plus grand engagement.⁸⁸

La responsabilité sociale de l'entreprise peut avoir de multiples enracinements, il peut s'agir d'une dimension interne ou externe. Et pour résumer cela Zouhair LAARRAF nous présente le tableau suivant qui représente les Domaines d'applications de la Responsabilité Sociétale de L'entreprise :

⁸⁸ DOMOA, K, D. Pratiques RSE motivant les salariés en Côte d'Ivoire, Décembre 2018, P8

Image N°3 : Domaines d'applications de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Dimension interne de la RSE	Dimension externe : Sociétale	Dimension externe : environnementale
<ul style="list-style-type: none"> -Conditions de travail. -politiques de rémunération. -Dialogue social. -Gestion des emplois et des compétences. - Aménagement temps de travail. - intégration des populations fragilisées. -Respect du principe de non discrimination. 	<ul style="list-style-type: none"> -respect des droits de l'homme. -valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients. -consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes. -soutien au développement économique local. -implication dans la vie de la communauté. -développement des relations inter-organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> -prise en compte de l'impact écologique tout au long du cycle de vie des produits. -Limitation des consommations des ressources et recyclage. -lutter et réduire les pollutions diverses. -prévention des risques industriels. -Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins. -mise en place de moyens de transport liés à l'activité de l'entreprise.

Source : Zouhair LAARRAF, *De la perception de la RSE à la traduction RH – Cas de dirigeants de PME en Aquitaine – thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations – PARIS -2010.*

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.

Elles sont souvent étudiées conjointement pour avoir une vision complète de la performance globale de l'entreprise.

2.6.1. Performance interne

La performance interne fait référence à la mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus internes d'une organisation. Elle évalue la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels, à optimiser ses ressources et à améliorer continuellement ses processus.

2.6.2. Performance externe

La performance externe se réfère à la mesure de l'efficacité et de l'impact d'une organisation sur son environnement externe, y compris ses clients, ses partenaires commerciaux, ses concurrents et la société dans son ensemble. Elle évalue la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes externes, à créer de la valeur pour elles et à maintenir une position compétitive sur le marché.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance :

Tableau N°6 : Comparatif entre la performance interne et la performance 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.
--	--

Source : DORITH. B & GOUJET .C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, paris,3eme Édition, Dunod,2007, p. 173.

Section 2 : L'impact de la performance social sur le recrutement ciblé.

Pendant de nombreuses années, seule la performance financière de l'organisation était recherchée par les gestionnaires. Mais depuis quelques années, l'intégration d'informations autres que financières dans la mesure de la performance globale de l'organisation est reconnue comme une nécessité. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique, une organisation socialement performante agit en cohérence avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisie en général, des valeurs humaines.

De nos jours, de plus en plus d'entreprises s'efforcent d'intégrer des considérations sociales dans leur stratégie globale. Cette tendance traduit une prise de conscience grandissante de l'impact que les entreprises peuvent avoir sur la société.

La performance sociale en entreprise désigne la capacité de celle-ci à créer un environnement de travail positif et à répondre aux besoins de ses employés, clients et de la communauté. Dans cette optique, les entreprises cherchent à avoir une influence positive et authentique sur la société tout en réalisant des bénéfices. Elles ont donc intérêt à encourager une performance sociale positive, en utilisant des modèles théoriques pour améliorer les compétences sociales des employés et renforcer les relations interpersonnelles.

1. La notion de performance de la fonction RH

Les entreprises contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent de possibilités dont une, jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur performance RH. Il est donc naturel

qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés⁸⁹

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés à la performance humaine et aux leviers permettant de l'améliorer au niveau interne de l'entreprise. Cependant, comme nous l'avons vu, la performance des ressources humaines est intimement liée à la performance sociale de l'organisation, qui englobe une dimension plus large prenant en compte l'impact sur l'ensemble des parties prenantes. C'est la raison pour laquelle nous abordons maintenant le concept de performance ressources humaines dans ce sous-titre. En évaluant la capacité d'une structure à créer de la valeur partagée de manière durable sur le plan sociétal, la performance sociale intègre naturellement la dimension humaine mais s'inscrit dans une démarche responsable globale. Il nous a donc semblé pertinent, suite à notre analyse précédente centrée sur la performance interne, de nous pencher à présent sur cette notion complémentaire

La performance sociale et la performance humaine entretiennent une relation étroite au sein des organisations. En effet, la capacité d'une entreprise à satisfaire et motiver ses collaborateurs est un élément clé de sa performance sociale, visant à mesurer son impact global sur l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Ainsi, les politiques RH favorisant le bien-être, le développement des compétences et l'épanouissement au travail des salariés nourrissent positivement ces deux types de performance. De même, un environnement de travail de qualité et des relations sociales apaisées sont des facteurs cruciaux tant pour la performance humaine, qui se réfère au facteur humain en interne, que pour la performance sociale englobant également l'environnement externe. Par ailleurs, la mobilisation optimale des équipes constituant un levier de performance humaine, elle est également nécessaire à l'atteinte des objectifs sociétaux plus larges. En ce sens, la performance sociale d'une organisation est indissociable de sa capacité à optimiser la performance de ses ressources humaine

En développant ce sous-titre, nous visons à étendre notre réflexion sur la performance en entreprise à sa dimension, en lien direct avec les enjeux de responsabilité sociétale soulevés dans l'introduction de cette section.

⁸⁹ FARIDI M, L, H, PERFORMANCE RH : PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE revue d'étude en management et finance d'organisation N°5 2017 P.2

La performance RH est une notion complexe qui ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Si la GRH a longtemps été perçue comme un simple coût, elle est devenue à partir des années 1980 un partenaire stratégique dont l'objectif est d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Dans une économie où les ressources humaines sont prépondérantes, la GRH se trouve au cœur des enjeux stratégiques et la réussite de l'organisation dépend de son efficacité. Cependant, la performance RH recouvre des réalités diverses selon les auteurs, entre mise en œuvre de pratiques, atteinte d'objectifs ou effets sur la performance. Elle peut désigner à la fois la valeur ajoutée des ressources humaines ou l'influence des actes de GRH sur les comportements. Multidimensionnelle et subjective, la performance RH reste dépendante des attentes des dirigeants et salariés propres à chaque structure. Le modèle d'Ulrich sur les rôles de la GRH a permis d'apporter un éclairage en distinguant différentes orientations possibles de la fonction au service de la performance globale.

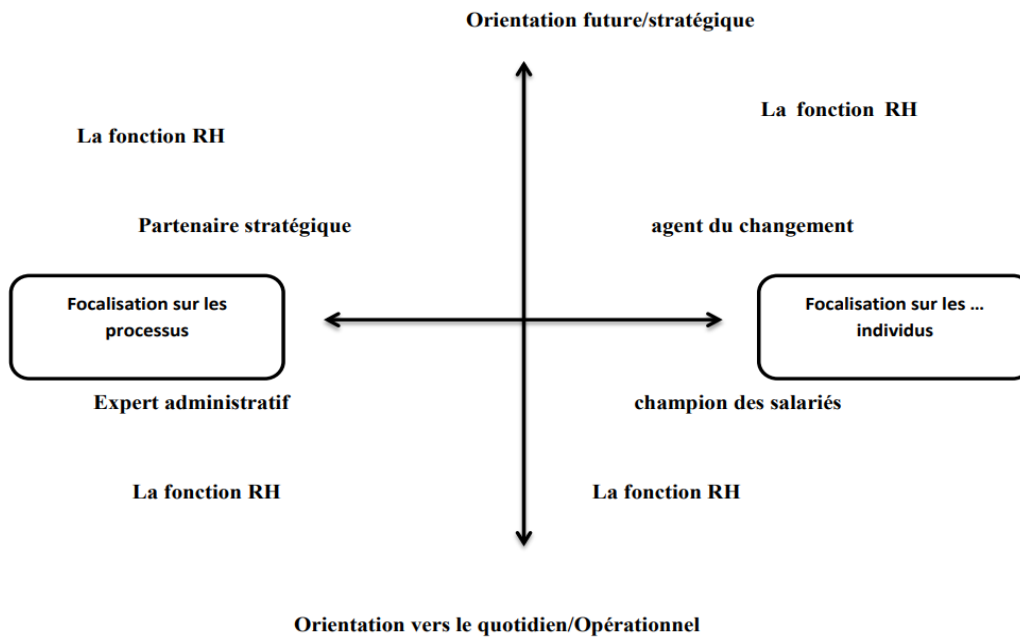
La GRH Performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats. Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'explicitier plus précisément les missions des professionnels 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 un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996). La seconde, est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le **LOUARN** et **WILS** (2001), est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).⁹⁰

1.1. 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). Se model se présente comme suit :

⁹⁰ KICHOU, D, mémoire magister, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, T.O,2016 P114.

Image N°4 : le modèle des quatre axes d'Ulrich



Source: Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA : Harvard Business, School Press.

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.⁹¹

1.1.1. Le rôle d'expert administratif

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 réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

1.1.2. Le rôle de champion des salariés

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

⁹¹ FARIDI Mohammed LATIF op, cite P.6-7.

traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

1.1.3. Le rôle d'agent de changement

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.

1.1.4. Le rôle du partenaire stratégique

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 modèles, d'ULRICH et de (LOUARN et WILS) qu'on va développer dans la rubrique suivante. Permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines. Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, on distingue trois types de performances des missions de la fonction RH, l'efficacité ; l'efficacités ; et leur impact.

1.1.4.1. L'efficacité d'une mission de la fonction RH, relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

1.1.4.2. L'efficacités d'une mission de la fonction RH, relie les pratiques RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

1.1.4.3. L'impact d'une mission de la fonction RH, relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacités stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

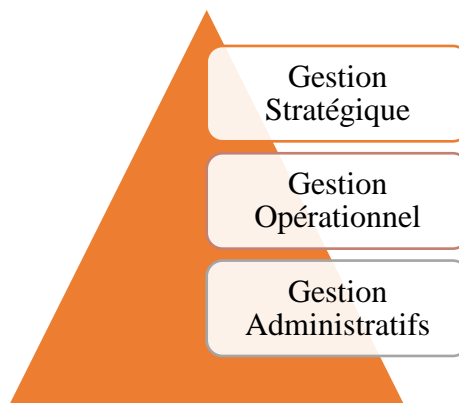
A titre d'illustration, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Il sera jugé d'autant plus efficient que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les Interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus efficace qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les rentes attendues et de les motiver à donner au travail les meilleures performances conformément aux objectifs affichés. Enfin, son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie.⁹²

1.2. 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 répartition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.

Pour illustrer cela nous avons la pyramide des 3 parties de la GRH, qui se présente comme suit :

Figure n°10 : les trois parties de la GRH selon le LOUARN et WILS.



Source : le LOUARN et WILS (2001) *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons, P 04.

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes :⁹³

⁹² Melle KICHOU, D, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, P119.

⁹³ LOURAN et WILS, *Human Resource Management Practices and Financial Performance*, ed, 2001. P.41.

Une politique correspond à un énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise, comme par exemple la politique visant à recruter les meilleurs candidats.

Un processus représente un ensemble d'activités reliées entre elles dans le but d'obtenir un résultat concret. Par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste et va jusqu'à la réception des candidatures.

Une pratique désigne une manière de faire spécifique à l'entreprise. Par exemple, la pratique qui consiste à interviewer les candidats en groupe lors du processus de recrutement.

Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il est important de distinguer entre les performances administratives ; opérationnelle ; stratégique.

1.2.1. Performance administrative de la fonction RH, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le LOUARN et WILS, à savoir la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paie.

1.2.2. Performance opérationnelle de la fonction RH, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites. Tout comme, la gestion du personnel, 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.

1.2.3. 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.⁹⁴

En résumé, La mesure de la performance de la fonction RH est complexe car cette notion recouvre des réalités diverses. Cependant, la GRH est devenue depuis les années 1980 un partenaire stratégique dont l'objectif est d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Le modèle d'Ulrich a permis de distinguer ses différents rôles selon qu'elle agisse au niveau administratif, opérationnel ou stratégique. Pour évaluer la performance RH, il convient de distinguer son efficacité, son efficacité et son impact au regard de ces différents niveaux d'intervention.

⁹⁴ KICHOU ,D, op, cite. T.O, P 116

La performance RH doit ainsi s'apprécier de sa contribution aux objectifs de performance humaine et sociale, deux notions étroitement liées et au cœur des enjeux de responsabilité sociétale des organisations. L'optimisation de la performance RH représente donc un levier majeur permettant d'améliorer durablement la performance globale de l'entreprise.

2. Les Indicateurs de gestion des ressources humaines

Comme évoqué précédemment, la performance humaine constitue un enjeu majeur pour toute organisation dans une perspective d'amélioration continue.

Selon cette approche la performance de l'entreprise dépend d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette approche est confrontée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (Resource-Based theory), Des mesures utilisées pour évaluer l'efficacité et l'impact des pratiques de GRH au sein d'une organisation. Ils permettent de suivre et d'évaluer les performances et les résultats liés aux ressources humaines. Ils comprennent entre autres le taux d'absentéisme, le taux d'accidents du travail, le taux de turn-over, la quantité et la qualité de la formation et les indices de rémunération. Ces indicateurs peuvent améliorer les conditions de travail et être un outil de recrutement.

Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise. Selon des auteurs comme Le Louarn (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance d'entreprise, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et par la suite des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et la valeur de l'action.

Comme évoqué précédemment, la performance humaine constitue un enjeu majeur pour toute organisation dans une perspective d'amélioration continue.

2.1. Les indicateur RH

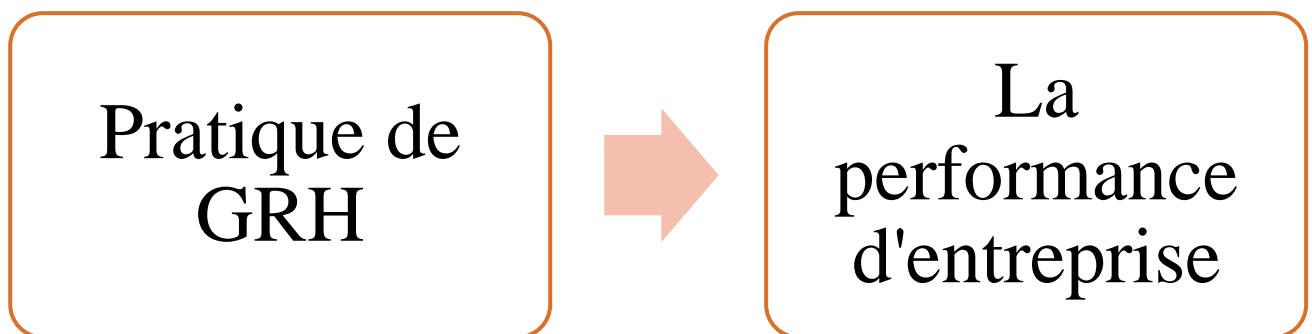
Il existe deux approches pour expliquer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance de l'entreprise : l'approche universaliste et l'approche de contingence.

2.1.1. L'approche universaliste

Prétend que certaines pratiques de GRH qui contribuent dans l'amélioration de la performance financière, sont meilleures que d'autres. Une combinaison reconnue sous l'expression « Systèmes de travail à haute performance » mais souvent nommée « les Meilleures Pratiques ». 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 d'entreprise. 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.

Figure N°11 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste.



Source : LALALI, F., TOULOUM, A., L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise Cas de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT), université de BEJAIA 2021/2022. P.67.

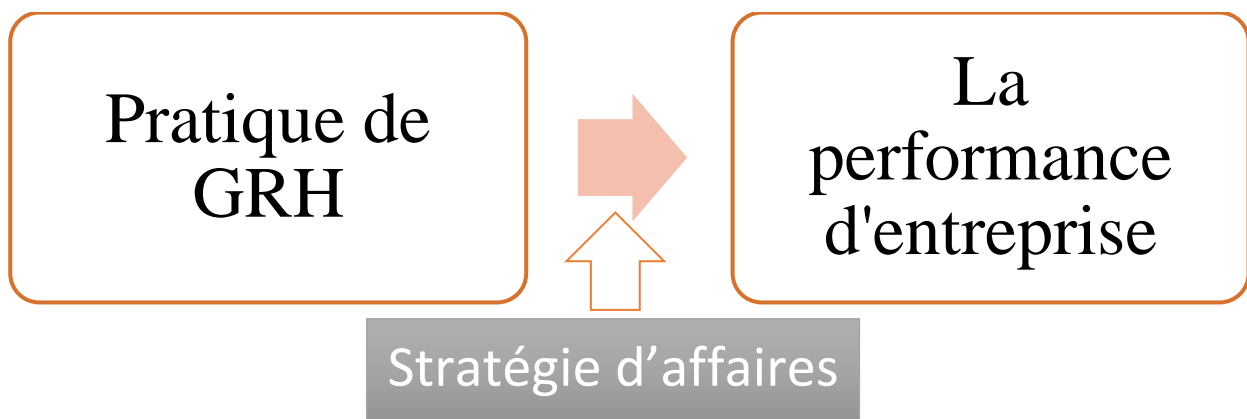
Le schéma présenté met en évidence une relation directe entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance globale d'une organisation. Selon cette

approche, l'amélioration de la performance de l'entreprise repose sur l'application des meilleures pratiques en matière de GRH. En d'autres termes, résoudre le problème fondamental de l'organisation implique de mettre en œuvre des stratégies et des politiques de GRH efficaces. Ces pratiques peuvent inclure la sélection et le recrutement de talents, la formation et le développement des employés, la gestion de la performance, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la gestion de la diversité et de l'équité. L'objectif est d'optimiser les ressources humaines de l'entreprise afin de favoriser une performance globale améliorée, tant sur le plan individuel que collectif.

2.1.2. L'approche de contingence

Selon FERRIS, il soutient que les activités de la GRH, ne sont efficace que si elles sont cohérentes, contextuelles et pertinentes au niveau organisationnel.⁹⁵ 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. Et ceci est présenter dans le schéma suivant :

Figure N°12 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche contingence.



Source : LALALI. F, TOULOUM. A, L 'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise Cas de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT), université de BEJAIA 2021/2022. P.68.

⁹⁵ LALALI. F, TOULOUM. A, L 'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise Cas de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT), université de BEJAIA 2021/2022. P.67.

Plus la cohérence est grande, plus l'influence de la GRH sur la performance est forte. Les entreprises performant donc mieux lorsqu'il y a adéquation entre leurs compétences humaines et leur stratégie.

Voici les critères de qualité d'un indicateur RH :

- Clairs et simple, à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés
- Pertinents, répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- Prospectifs, ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les séquences irréversibles n'aient pu se manifester.
- Accessibles, l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable.
- Personnalisés et motivants, le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.
- Cohérents entre eux, d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale.
- Ponctuels, ils doivent être dispensables au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise. Il faut respecter les critères assure de qualité des indicateurs et fixer leur périodicité est indispensable pour que l'entreprise les finalités pour lesquelles ces indicateurs sont utilisés.⁹⁶

⁹⁶ LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, p87

2.2. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que nous avons classé par famille comme suit :⁹⁷

2.2.1. Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

➤ **Taux d'encadrement**

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif.

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{Nombre d'effectifs cadre} / \text{Effectif.}$$

➤ **Taux d'effectif productif direct**

Est une mesure qui permet de quantifier la proportion de temps de travail réellement consacré à la production par rapport au temps total de travail.

Taux d'effectif productif direct = Temp de travail effectif dédié à la production / Temps de travail total.

2.3. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation et le développement des compétences stratégiques. Cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission

Parmi les indicateurs de formation on peut retenir les suivants :

A. Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre.

⁹⁷ AMRANIS BAIT. R mémoire de fin d'étude, l'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL P.50

Le calcul de ce ratio est comme suit :

$$\text{Effort de formation} = \text{Nombre d'heures de formation par personnes} \times \text{nombre de personnes formés}$$

B. Le taux de participation à la formation (ratio des salariés formés)

Ce ratio présente à la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. On le calcule comme suit :

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{nombre de salariés formés} / \text{effectifs.}$$

2.4. Les indicateurs de la rémunération

Concernant la rémunération le control de gestion peut subdiviser en trois :

- Indicateur de politique de rémunération Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salariés et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance.
- Indicateur de la masse salariale Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.
- Indicateur du système de paie Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, traitement des bulletins de salaire)
- Indicateur du climat Social, Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentales on a : la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être Apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

A. Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressé. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et son plus productif. On peut le calculer comme suit :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{jours d'absence (hors congés payés)} / \text{jours du travail prévu}$$

B. Nombre d'accident de travail

Le taux de d'accident au travail est une mesure utiliser pour évaluer la fréquence des accidents dans un environnement professionnelle. C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

Taux d'accident de travail = Nombre total d'accident au travail / Nombre total d'heur
de travail.

C. Le turn-over

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés.

Sa formule de calcul est la suivante :

Turn-over= Nombre de départ durant l'année / effectif

D. Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève.

Taux de démission = Total de démission / Total de départ

2.5. Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnel). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (voir le profil demandé), délais (selon les délais fixés par le service recrutement) et le cout.

A. La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste. Il n'existe pas une formule universelle pour calculer se concept, mais il existe une formule générale pour calculer se dernière :

Taux de qualité de recrutement = Nombre de candidats performants / Le nombre total des candidats recruter.

B. Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

En résumé, La performance sociale d'une organisation dépend grandement de sa capacité à satisfaire et engager les individus qui la composent. Pour mesurer et piloter cet aspect, il est indispensable de mettre en place des indicateurs pertinents. On distingue principalement les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs sociaux. Les premiers évaluent l'efficacité des pratiques RH, notamment via des mesures telles que le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents du travail ou le turnover. Ces indicateurs permettent d'analyser dans quelle mesure les actions menées en matière de recrutement, formation ou rémunération influent sur le climat social et la motivation des collaborateurs.

Les indicateurs sociaux s'intéressent quant à eux à des aspects plus structurels comme le taux d'encadrement, ou plus qualitatifs tels que le budget formation ou encore le climat au sein de l'entreprise à travers des données sur l'absentéisme ou le taux de démission. L'ensemble de ces indicateurs, s'ils sont correctement exploités de manière régulière, offrent aux dirigeants une vision complète de la performance sociale de leur organisation. Cela leur permet de prendre les décisions adéquates pour maintenir un haut niveau d'engagement des parties prenantes internes, facteur clé de réussite et de durabilité de l'entreprise.

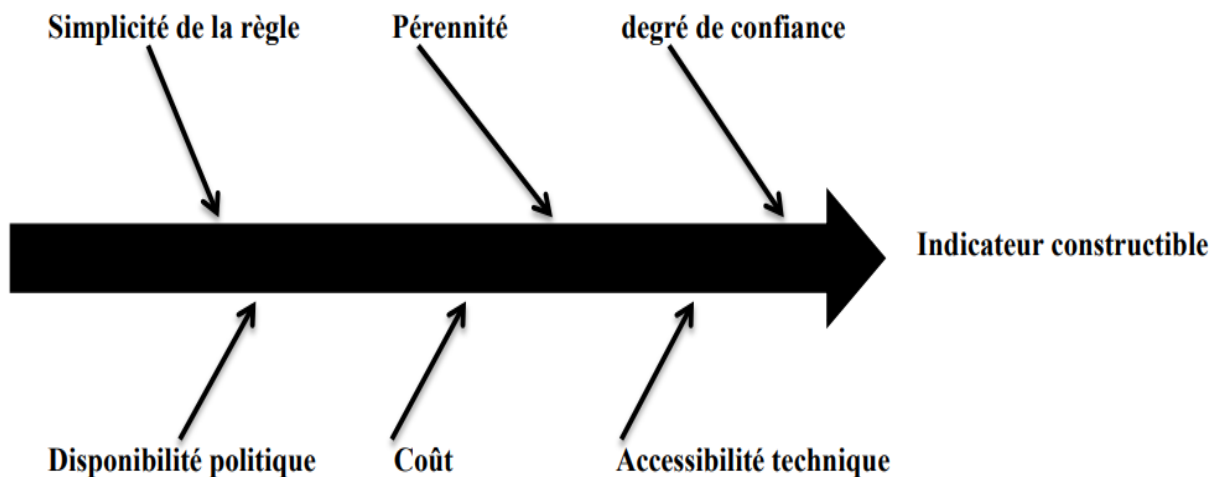
3. Les finalités d'un indicateur

Les indicateurs RH communiqués et suivis par les entités opérationnelles poursuivent cinq finalités « évaluer l'efficacité des outils et des actions RH locales, vérifier leur cohérence avec les objectifs opérationnels (ceux de l'activité considérée) et stratégiques (ceux de l'entreprise), anticiper les conséquences des évolutions techniques, sociales et légales sur le fonctionnement du service, donner au manager une vision globale de la gestion de ses ressources humaines, des résultats obtenus et des besoins individuels et collectifs à court,

moyen et long terme, permettre à la fonction RH de progresser en optimisant ses processus et ses outils »⁹⁸

La figure suivante retrace le processus pour construire un indicateur pertinent :

Image N°5 : Le processus à suivre pour une bonne construction d'un indicateur de qualité.



Source : Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007, P : 323.

Et pour élaborer un indicateur il existe un processus qui se compose en 3 étapes, que nous avons illustré dans le tableau suivant :

⁹⁸ Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH, Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p119.

Tableau N°7 : Les étapes d'élaboration d'un indicateur de performance

Etape 1	Etape 2	Etape 3
Définir le périmètre de l'indicateur	Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés	Définir qui met en place l'indicateur
Quel en est précisément l'objet ?	Sur quelle durée doit porter l'observation ?	DRH si l'objet porte sur l'ensemble de la collectivité
Que cherche-t-on à mesurer ?		DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur
L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ?		
Quelle est la population concernée ?		
Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?		

Source : Fontaine C, « bilan social et tableau de bord des outils de pilotage des ressources humaines », collection de CIG petite couronne, p11.

4. Les sources d'information et les mesures des indicateurs de performance social

L'Évaluation et la mesure de la performance RH est une problématique universelle, mais les réponses apportées sont variées du fait de la multitude de contextes dans lesquels évoluent les entreprises.

La GRH a longtemps été considérée comme une fonction de maintien de la paix sociale et de respect de la réglementation sociale. Elle fait depuis une quinzaine d'années l'objet d'une

importante évolution, se focalisant davantage dans les entreprises les plus structurées sur sa contribution à la création de valeur. Pour cela, la fonction RH commence à se doter d'outils de mesure permettant de légitimer son rôle. La mesure de performance RH, est nécessaire afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints, quels sont les axes d'amélioration de la RH et souligner les dysfonctionnements au sein de la fonction RH.

Pour pouvoir évaluer et suivre efficacement la performance sociale d'une entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs pertinents. Mais ces indicateurs ont besoin de s'ancrer dans des sources d'information fiables et complètes. En effet, c'est en collectant les bonnes données en interne que l'on pourra ensuite en tirer des mesures représentatives de la réalité sociale de l'organisation. Les sources d'information utilisées doivent à la fois permettre d'obtenir des indicateurs quantitatifs, reflétant certaines dimensions matérielles et chiffrées de la performance sociale, mais également des indicateurs qualitatifs, se rapprochant davantage du ressenti et du vécu des parties prenantes. En croisant des informations issues de sources variées, on aboutit à une analyse plus riche et complète.

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :⁹⁹

- Pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges) ;
- Nombre de CDD, de CDI, CTT, CTA ;
- Nombre de recrutements par an, durée du processus de recrutement ;
- Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- Taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- Budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- Rémunération moyenne du personnel ;
- Sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction).

⁹⁹ http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/ch_11_la_performance_sociale.pdf

Les indicateurs de performance sociale peuvent s'appuyer sur différentes sources d'information au sein de l'entreprise :¹⁰⁰

Les données comptables et administratives, Ce sont des sources internes riches en indicateurs quantitatifs. On y trouve par exemple les données relatives aux effectifs (embauches, départs, absences), à la masse salariale, aux heures de formation dispensées. Ces chiffres sont facilement récoltables mais n'incluent pas la dimension plus qualitative du ressenti des salariés.

Les enquêtes auprès du personnel, En interrogeant directement les collaborateurs via des questionnaires, on obtient leur niveau de satisfaction, leur perception du management, leur bien-être au travail etc. Ces indicateurs qualitatifs sont complémentaires des précédents mais demandent une méthodologie d'enquête rigoureuse pour être représentatifs.

Les audits sociaux internes ou externes, Menés à intervalles réguliers, ces audits permettent d'évaluer la conformité locale aux politiques sociales globales de l'entreprise sur des thématiques comme l'égalité, l'éthique ou les conditions de travail. Ils fournissent des indicateurs mixtes via le recueil de données terrain et d'entretiens.

En résumé, Ces différentes sources doivent être croisées pour obtenir une vision globale et fiable de la performance sociale. Leur exploitation régulière à travers le temps permet de piloter les évolutions et d'ajuster les actions de progrès en fonction des forces et faiblesses identifiées. Cependant il est essentiel pour une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociétale de soigner la collecte des données. Et il est important de choisir des indicateurs pertinents, en cohérence avec la stratégie et les enjeux de chaque structure. Leur définition doit associer l'ensemble des collaborateurs. Maîtriser sa performance sociale grâce à des indicateurs bien choisis et des sources d'information fiables est un gage de bonne gestion des ressources humaines. C'est aussi le signe d'une démarche responsable créatrice de valeur partagée pour l'entreprise comme pour l'ensemble de ses parties prenantes.

5. 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

¹⁰⁰ Idem.

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.

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 d'entreprise, 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.

6. L'influence de la performance sociale sur le recrutement ciblé

Au cours des dernières décennies, les attentes de la société à l'égard des entreprises se sont accentuées et diversifiées, dépassant la seule promotion des intérêts économiques des collaborateurs. Face à des enjeux sociétaux croissants, une majorité de parties prenantes, citoyens, employés...etc. souhaitent désormais voir les organisations intégrer davantage de considérations sociales et environnementales dans leur stratégie.

Dans ce contexte, la notion de performance sociale prend une importance stratégique indéniable pour les entreprises. Une démarche responsable leur permet en effet de renforcer positivement leur image et leur attractivité auprès des candidats potentiels. Or, dans une économie mondialisée où la concurrence pour attirer les talents est vive, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu majeur pour toute organisation voulant maintenir sa compétitivité.

Si de nombreuses études ont démontré l'influence positive de la performance sociale sur la capacité d'attraction des entreprises, peu se sont intéressées de manière approfondie à l'impact relatif des différentes dimensions de cette notion. C'est pourquoi notre recherche a pour objectif de démontrer l'impact réel de ce processus.

6.1. La capacité d'attraction organisationnelle

L'attraction organisationnelle peut se définir de façon générale comme étant la capacité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante pour combler efficacement l'ensemble des postes au sein d'une entreprise.¹⁰¹

Cet élément de la gestion des ressources humaines constitue un critère de succès pour l'organisation. En d'autres termes, une entreprise qui parvient à attirer un nombre élevé de candidats potentiels peut augmenter ses critères de sélection et améliorer sa productivité, évidemment dans le but d'avoir un avantage concurrentiel dans un domaine particulier.¹⁰²

La notion d'attractivité organisationnelle revêt une importance toute particulière dans le domaine du recrutement. Cette capacité d'une entreprise à susciter l'intérêt des candidats potentiels se révèle en effet déterminante pour la suite du processus de sélection. De nombreuses recherches citées ont permis d'établir le lien direct existant entre le niveau d'attractivité perçue et la volonté des individus à poursuivre leur démarche de candidature. Plus l'entreprise sera attractive, plus les personnes seront enclines à passer des entretiens, accepter des rendez-vous de recrutement ou encore donner suite aux tests de sélection. Or, dans un contexte économique où la guerre des talents fait rage, attirer les bons profils revêt une importance stratégique capitale pour les organisations. Les employés représentant un élément clé de performance, la capacité d'attraction devient donc un enjeu de taille.¹⁰³

Pourtant, force est de constater que peu d'études ont véritablement exploré les facteurs influençant réellement la décision de postulation côté candidats. La majorité des recherches adoptent davantage l'angle managérial, en se focalisant sur les bonnes pratiques de gestion des processus de recrutement.

Bien que l'attractivité organisationnelle reste à ce jour peu comprise, certains chercheurs ont tenté d'identifier les principaux facteurs susceptibles d'influencer les candidats dans leur considération d'une entreprise. Ainsi, des éléments concrets tels que le salaire, les avantages sociaux ou les perspectives d'évolution semblent revêtir une importance indéniable.

¹⁰¹ Turban, Daniel B. et Greening, Daniel W. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees ». *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 671

¹⁰² WOODRUFFE, C. 1999. *Winning the talent war: a strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. Éditions John Wiley & Sons, 204 p.

¹⁰³ BARBER, A. E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational*. London: Sage Publications, P.184

Néanmoins, ces informations essentiellement économiques et matérielles présentent une limite non négligeable, elles sont souvent communiquées tardivement par l'entreprise, généralement lors des entretiens d'embauche. Or, leur contenu est susceptible de varier selon les profils, en fonction notamment de l'expérience professionnelle.¹⁰⁴

L'identité sociale s'intéresse donc à la conception qu'un individu se fait de lui-même en regard du groupe auquel il appartient. D'ailleurs, lorsqu'une organisation est perçue de façon positive cela se reflète sur l'individu qui y travaille par l'approbation des autres. De plus, les individus se classifient eux-mêmes dans une catégorie sociale à partir de plusieurs facteurs, dont l'entreprise pour laquelle ils travaillent.¹⁰⁵ Également, les réactions des autres personnes à l'extérieur de l'organisation, comme les amis, la famille, les médias etc., influencent un employé sur son intention de quitter l'entreprise ou sa satisfaction au travail.

En résumé, cela nous permet de mieux comprendre l'importance du rôle que peut jouer l'attractivité organisationnelle en se jouant de son image ou sa réputation. En effet, bien que la réputation organisationnelle soit un concept équivoque en raison de ses définitions multiples, il apparaît évident que pour un candidat (un talent) une réputation positive peut être gag de condition de travail favorables, d'une conformité entre ses valeurs et celle de l'entreprise. À cet égard, la plupart des auteurs avancent que « plus la réputation de l'entreprise est positive, plus les candidats potentiels seront disposés à postuler »¹⁰⁶. Surtout quand il s'agit d'un poste clés, attirer un talent sera difficile du moment où la personne est déjà collaborateur d'une entreprise doter d'une réputation irréprochable. Alors avoir une meilleure image organisationnelle est nécessaire pour l'attraction de se candidat potentiel.

6.2. Composantes de la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité d'entrepris

En se basant sur la rubrique précédente nous avons décidé de pousser plus loin l'analyse sur le lien qui unit la performance sociale et le recrutement ciblé. En effet, nous nous sommes intéressés d'une part à la perception des candidats potentiels et leur importance qu'ils accordent

¹⁰⁴ BRETZ, Robert, D Jr; Ash, Ronald A. et Dreher, Gregory F. 1989. « Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis ». *Personnel Psychology*, vol. 42, p. 570

¹⁰⁵ Turban, Daniel B. et Cable, Daniel M. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristic ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 748

¹⁰⁶ Smith, Wanda J; Wokutch, Richard E; Harrington, K Vernard. et Dennis, Bryan S. 2004. « Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? ». *Business and Society*, vol. 43, n 1, P.77

à la performance sociale des organisations. D'autre part, nous avons exploré les effets des différentes dimensions du concept de l'attractivité sociale des entreprises.

Cependant, Schmidt-Albinger et Freeman, soulignent que l'importance de la responsabilité sociale des entreprises dans un processus de sélection d'un employeur semble reliée aux opportunités présentes. En d'autres termes, les auteures suggèrent que les candidats ayant plusieurs opportunités d'emploi sont plus réceptifs à un tel concept. La responsabilité sociale des entreprises deviendrait donc un facteur d'attractivité plus déterminant pour des candidats plus qualifiés.¹⁰⁷ De plus ils soutiennent aussi que les candidats seront plus réceptifs aux dimensions de la responsabilité sociale qui risquent de les affecter directement dans leur quotidien.¹⁰⁸ Par exemple, les candidats potentiels s'intéressaient principalement à l'état des relations avec les employés. Notion que BACKHAUS, avait lui aussi maintenu dans l'importance qu'accordent les candidats aux relations avec les employés.¹⁰⁹ En effet, une entreprise qui performe dans ses secteurs économiques et qui néglige ses employés va diminuer son attractivité.

Selon BACHAUS, « les femmes sont plus réceptives au concept de RS que les hommes. Mais encore, il semble que l'entreprise doit démontrer clairement ses actions pour être crédible aux yeux des candidat potentiels ». ¹¹⁰ D'ailleurs il souligne l'importance de diffuser les efforts en termes de RS pour augmenter l'attractivité des candidats.

D'après PERRY et KLEINER, ceci doit être concret et véritable à la réputation de l'entreprise. Ils soulignent aussi que la transparence doit être authentique à la description de tâche pour éviter un taux de Turn-over élevé.¹¹¹

Cependant, en sachant que les talents se soucient rarement des opportunités des postes financièrement importants, car d'une manière ou d'une autre ils seront sûrement recrutés chez des entreprises hautement classées financièrement parlent. Ses candidats seraient d'avantage

¹⁰⁷ Schmidt-Albinger, Heather. et Freeman, Sarah J. 2000. « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations ». *Journal of Business Ethics*, vol. 28, p. 247

¹⁰⁸ Schmidt-Albinger, Heather. et Freeman, Sarah J. 2000. Op. cite, P. 248

¹⁰⁹ Backhaus, Kristin B; Stone, Brett A. et Heiner, Karl. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business and Society*, vol. 41, n 3, p.307

¹¹⁰ Backhaus, Kristin B; Stone, Brett A. et Heiner, Karl.

¹¹¹ Perry, Amity. et Kleiner, Brian H. 2002. « How to hire employees effectively ». *Management Research Journal News*, vol. 25, n 5, P.11.

attirés par une entreprise ayant une bonne réputation qui assume pleinement sa RS envers ses collaborateurs.

Néanmoins, il convient de noter que la littérature scientifique sur ce sujet est limitée, ce qui peut entraîner une certaine confusion lorsqu'il s'agit d'expliquer les liens qui relient ces variables.

Mais encore, il est nécessaire de poursuivre les recherches sur les préoccupations des candidats potentiel (Talents) et des collaborateurs au sein de son entreprise, afin de mieux comprendre leur perception autour de la RS selon leurs intérêts et leurs valeurs.

Conclusion

En conclusion, dans ce deuxième chapitre, nous avons essayé de délimiter les concepts théoriques qui entourent les concepts de performance d'entreprise. Un ensemble de dispositions mises en œuvre par les responsables pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités, il intervient dans toutes les fonctions de l'organisation, et implique l'ensemble des employés mais aussi d'autres acteurs externes en lien avec l'entreprise.

Cette pratique s'est développée au fil du temps pour soutenir l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs, elle représente aux dirigeants un outil qui permet d'avoir une meilleure maîtrise et une bonne gestion de l'entité.

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 d'entreprise 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.

Or une mise en œuvre réussite nécessite la connaissance parfaite de ces objectifs, principes, composantes de cette pratique. Ce que ce chapitre nous a permis de cerner pour pouvoir s'approfondir dans sa mise en œuvre, son rôle et même son impact sur la performance, dans le prochain chapitre.

De nos jours, la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux est devenue stratégique pour les entreprises, notamment pour améliorer leur attractivité et leur capacité à attirer les talents. Si la responsabilité sociale des entreprises peut influencer positivement cette attractivité, les études se sont peu intéressées à l'impact relatif de ses différentes dimensions. Il apparaît que les candidats accordent davantage d'importance aux aspects les concernant directement comme les relations sociales.

Les candidats les plus qualifiés seraient aussi plus sensibles à la RS. Cependant, pour que cet effet soit réel, l'engagement sociétal de l'entreprise doit être concret, crédible et transparent. Des recherches complémentaires restent nécessaires afin de mieux cerner la perception des candidats et collaborateurs vis-à-vis de la performance sociale selon leurs intérêts propres.

CHAPITRE III :

LE RECRUTEMENT CIBLE

VECTEUR DE PERFORMANCE

D'ENTREPRISE CAS CRMA

TIZI-OUZOU.

Introduction

Ce chapitre empirique vise à appréhender concrètement les effets du recrutement ciblé sur la performance sociale au sein de l'entreprise CRMA Tizi-Ouzou, qui constitue notre cas d'étude.

Il est structuré en deux sections. La première section présente l'entreprise CRMA Tizi-Ouzou, objet de notre étude de cas, ainsi que la méthodologie de recherche adoptée sur le terrain. Nous détaillerons nos choix en matière d'échantillonnage et d'outils de collecte des données.

La seconde section est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Nous présenterons les données récoltées grâce à notre enquête par questionnaires et entretiens au sein de la CRMA. Ces résultats seront interprétés à la lumière de notre cadre théorique afin de mettre en évidence les effets du processus de recrutement ciblé sur la performance sociale de cette organisation. L'objectif est d'enrichir nos connaissances sur la relation concrète de cette stratégie de recrutement innovante sur « la performance » et l'épanouissement des collaborateurs au sein de l'entreprise étudiée.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthode de recherche empirique.

Dans cette section nous allons présenter en première lieu la Caisse Nationale de la Mutualité Agricole (CNMA) et la Caisse Régionale de la Mutualité Agricole (CRMA) de Tizi Ouzou.

1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA

1.1. Historique

La Mutualité Agricole a vu le jour sous forme de Crédit Agricole Mutuel, représentée par des caisses locales. Cette institution a été créée dès 1901, elle était régie jusqu'en 1972, par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif.

Elle est issue de la réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité à savoir :

- La Caisse Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles (CCRMA).
- La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA).
- La Caisse Mutuelle Agricole des Retraités (CMAR).

Aujourd'hui, après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

La Mutualité Agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée aujourd'hui aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique.

La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) offre ses services à travers son réseau, constitué des Caisses Régionales (CRMA) et des bureaux locaux à une clientèle composée principalement de la population Agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

1.2. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministère de l'agriculture d'une part et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances d'autre part.

La Caisse nationale de mutualité agricole (CNMA) a enregistré un chiffre d'affaires en hausse à 13,06 milliards de Da en 2022 (+3%) contre 12,6 mds de Da au cours de l'exercice précédent, relève la compagnie dans son rapport annuel.

Le résultat net de la compagnie publique à fin décembre 2022 était aussi en hausse à 1,24 milliard de Da contre 1,20 md de Da pour l'exercice précédent (+3%), pour des parts de marché de l'ordre de 65% en termes d'assurances agricoles.

Par branches, les assurances agricoles ont enregistré une croissance de 11% en 2022 avec une production de 1,5 md de Da contre 1,4 md de Da en 2021, la branche automobile avec un chiffre d'affaires réalisé de 9,5 mds de Da (-1%), alors que la branche "incendie et risques divers" a progressé de 21% pour un chiffre d'affaires de 1,6 md de Da.

S'agissant de la structure du portefeuille assurances agricoles, 40% du chiffre d'affaires réalisé par la CNMA dans ce segment relève des assurances végétales, 33% de l'assurance animale tandis que 27% représente les sous branches "autres risques agricoles".

Au volet des indemnisations des sinistres, "la CNMA a réglé plus de 200.000 dossiers pour un montant de plus de 6,5 milliards de DA en 2022 et près de 23 milliards de DA en 3 ans".

1.3. Quelques repères de la compagnie (CNMA)

- Dénomination sociale : Caisse Nationale de Mutualité Agricole CNMA.
- Année de création : 1972.
- Forme juridique : Les Caisses de Mutualité Agricole sont des sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social : 24, boulevard Victor Hugo -16100- Alger Centre, Algérie.
- Capital social : 10 000 000 000,00 DA. (2023)
- Sociétaires : 135 600 Sociétaires.
- Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.

- Employés : 2297 employés. (2023).
- Réseau commercial : La Mutualité Agricole « CNMA » est constituée par un réseau de 67 caisses régionales « CRMA », relayées par 407 bureaux locaux.
- Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- Son Assise Financière : avec un Capital Social de 10 000 000 000,00 DA, (2023).
- Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

1.4. Objectifs, Missions et activités

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est donc l'agriculteur qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir, les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation. C'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la Mutualité Agricole, dans ce cadre, la CNMA se positionne en tant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

1.5. Les atouts

La CNMA offre à ses sociétaires et clients une gamme de produits d'assurances qui lui sont propres tant sur le plan technique que financier à savoir :

Une couverture maximale de patrimoine des assurés grâce à l'importance du réseau constitué de 66 caisses régionales et 358 bureaux locaux.

- La possibilité de règlement de sinistres à titre commercial.
- Une équipe de techniciens compétents et motivés.
- Une assistance technique.
- Un accompagnement et visite de risques.
- La garantie d'une meilleure prestation.

- Un accompagnement et visite de risques.
- Des produits adaptés aux besoins de la clientèle.

1.6. Principaux Produits d'Assurances Commercialisés

- Assurances Végétales.
- Assurances Animales.
- Assurances Automobiles.
- Risques Incendies, Responsabilités et Risques divers.
- Risques engineering.
- Risques industriels.
- Assurances Transports, Multirisques et Risques Divers.
- Assurances des Personnes et Voyages.

1.7. Liens juridiques

L'organisation de la Mutualité Agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972, portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, Ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1er Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts « types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles. »

1.8. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA

La mutualité agricole est organisée comme suit :

- L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des

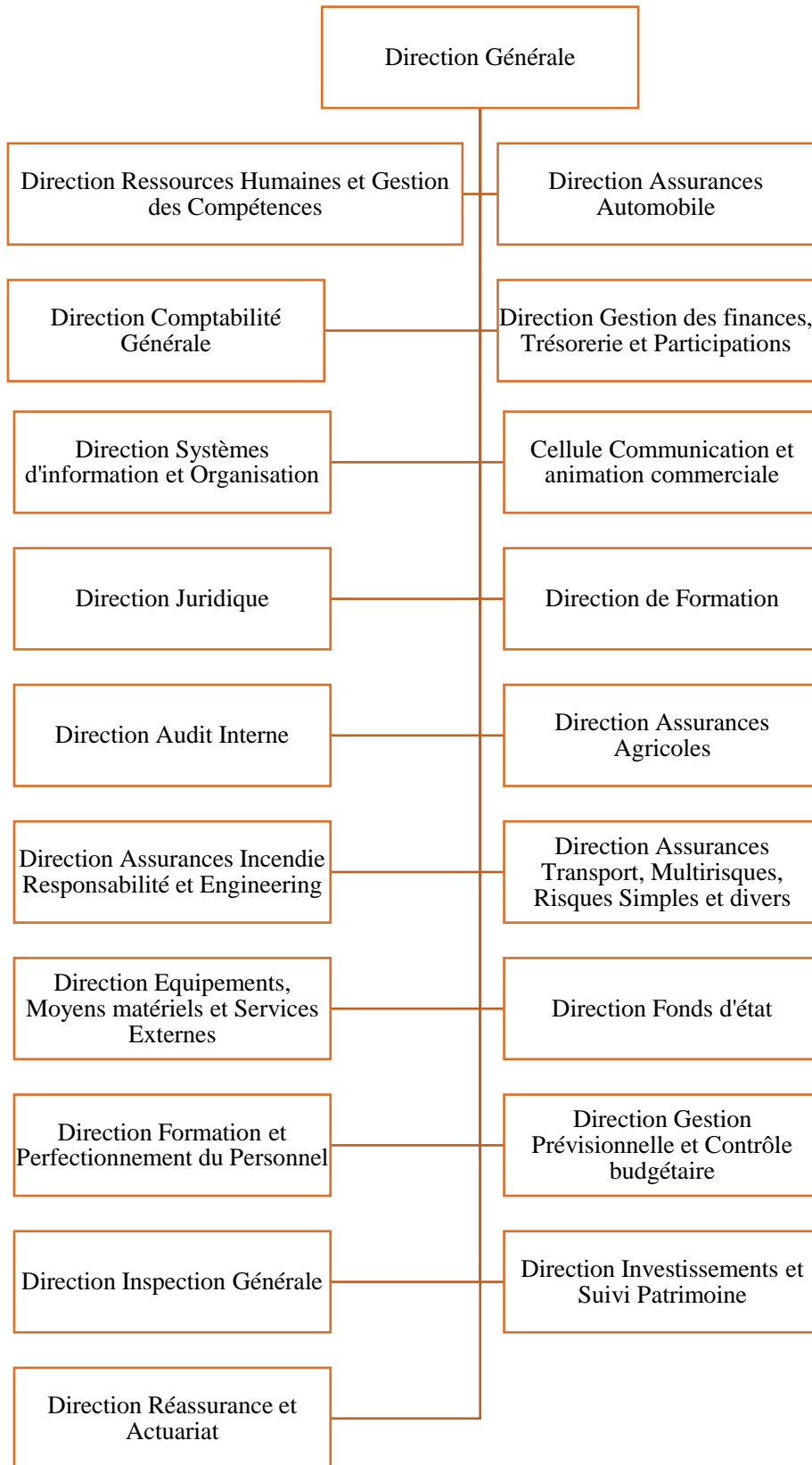
sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.

- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- La CNMA comptait 2870 employés.

A noter que la direction générale se constitue de plusieurs directions centrales :

- Direction Générale ;
- Direction Ressources Humaines et Gestion des Compétences ;
- Direction Assurances Automobile ;
- Direction Comptabilité Générale ;
- Direction Gestion des finances, Trésorerie et Participations ;
- Direction Systèmes d'information et Organisation ;
- Cellule Communication et animation commerciale ;
- Direction Juridique ;
- Direction de Formation ;
- Direction Audit Interne ;
- Direction Assurances Agricoles ;
- Direction Assurances Incendie Responsabilité et Engineering ;
- Direction Assurances Transport, Multirisques, Risques Simples et Divers ;
- Direction Equipements, Moyens matériels et Services Externes ;
- Direction Fonds d'état ;
- Direction Formation et Perfectionnement du Personnel ;
- Direction Gestion Prévisionnelle et Contrôle budgétaire ;
- Direction Inspection Générale ;
- Direction Investissements et Suivi Patrimoine ;
- Direction Réassurance et Actuariat

Figure N°13 : Organigramme de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole



Source : document interne de LA CNMA, année 2023.

2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue ABANE RAMDANE, Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 04 juillet 1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des Mutuelles Agricoles du 21 décembre 1966, Elle est constituée d'un conseil d'administration dont un président et 04 membres élus par l'assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 83 salariés.

Quelques repères de la compagnie :

- Dénomination sociale : Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA.
- Année de création : 23/08/1968.
- Forme juridique : Sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social : 80, avenue ABANE RAMADANE, Tizi Ouzou.
- Capital social : 235 000 000,00 DA. (2023)
- Sociétaires : 1608 Sociétaires.
- Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- Employés : 82 employés. (2023).
- Réseau commercial : la CRMA Tizi Ouzou est relayé par un réseau 18 bureaux locaux.
- Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- Son Assise Financière : avec un Capital Social de 235 000 000,00 DA,
- (2023).
- Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

2.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale. Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir :

- Division personnelle et moyens généraux.
- Division comptabilité et finances.
- Division production.
- Division sinistre.
- Cellule juridique.
- Cellule informatique.

2.2. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux

2.2.1. La Division Personnel et Moyens Généraux

La division personnel et Moyens Généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l'entreprise, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités de la division sont :

Le recrutement : qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise.

La formation : qui envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme.

La motivation : par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative.

La communication et la transparence : elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.

L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

2.2.2. Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux

Son rôle est d'animer, orienter et coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation), il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise.

- Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie.
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation.
- Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan.
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement). Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie.

2.3. Les bénéfices réalisés au niveau de la CRMA de Tizi-Ouzou

Les bénéfices réalisés à partir des résultats de bilan d'activité sont répartis comme suit :

- Une partie destinée à alimenter les fonds de ristournes directes et indirectes.
- Une partie destinée à alimenter les fonds de solidarité auprès de la CRMA.
- Une partie destinée à la gratification des cadres et employés de la CRMA.
- Une partie destinée à alimenter l'enveloppe budgétaire annuelle destinée à indemniser les membres du conseil d'administration. Ce qui reste l'assemblée générale décidera de son utilisation.

2.4. Le rôle et les activités de la CRMA de Tizi-Ouzou

2.4.1. Le rôle de la CRMA

La caisse régionale de la mutualité agricole joue un rôle primordial :

- Préserver le patrimoine agricole rural
- Assurer un revenu minimum
- Pérenniser l'activité
- Stabiliser l'économie du pays
- Assurer la sécurité alimentaire

- Assurer la solvabilité de l'agriculture / banque.

2.4.2. Les activités de la CRMA

Elle offre à sa clientèle (sociétaires et autre clients), les services suivants :

- Les assurances agricoles et extra agricoles
- Les opérations de banque et de crédit à travers de CAM
- La gestion des fonds d'Etat et l'aide à l'agriculture
- Les opérations de leasing à travers sa filiale SALEM
- Les opérations d'intermédiaire financière des valeurs du trésor
- Les interventions dans les opérations boursières.

2.5. Missions et Objectifs de la CRMA Tizi-Ouzou

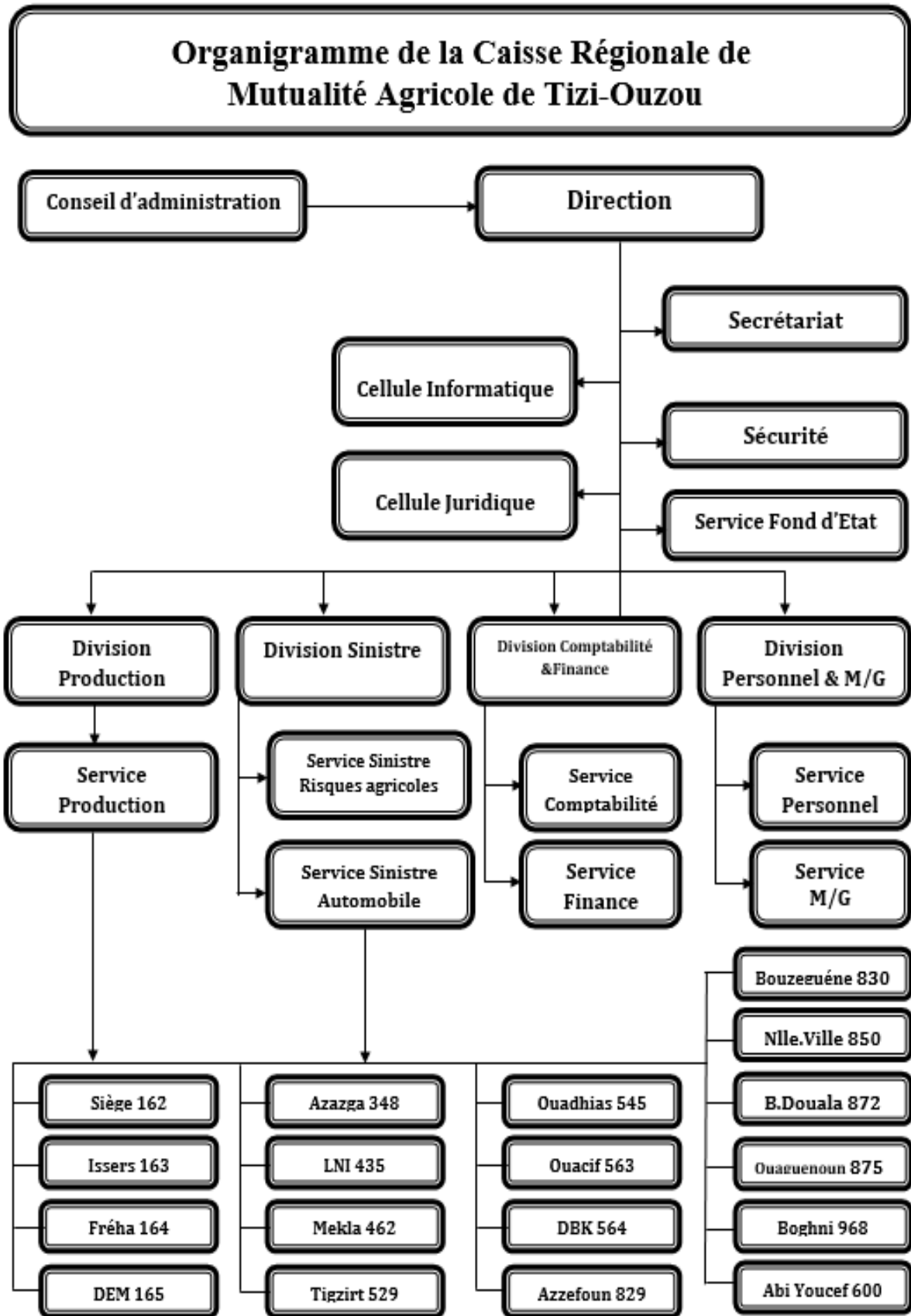
2.5.1. Mission de la CRMA

- Encaisser les primes d'assurance
- Pratiquer les opérations d'assurance liées aux risques agricoles, automobiles et divers
- Régler les primes d'assurance
- Régler les sinistres qui ne dépassent pas son pouvoir financier
- Chaque mois, elle adresse à la direction générale CNMA un rapport financier où figurent toutes les recettes et dépenses.

2.5.2. Objectifs de la CRMA

Comme toutes les caisses régionales, l'objectif essentiel de la caisse régionale de Tizi Ouzou est de fournir aux sociétaires et tiers usagers en un guichet unique, les services bancaires et assurantiels nécessaires à leurs activités professionnelles et leurs besoins personnels. Ces principaux objectifs sont :

- Donner une meilleure qualité de prestation de service pour attirer la clientèle
- Vendre le maximum de produits (contrat d'assurance)
- Gérer les dossiers sinistres en un temps réduit
- Assurer les biens contre plusieurs risques certains
- Augmenter le portefeuille (capital) de la CRMA.

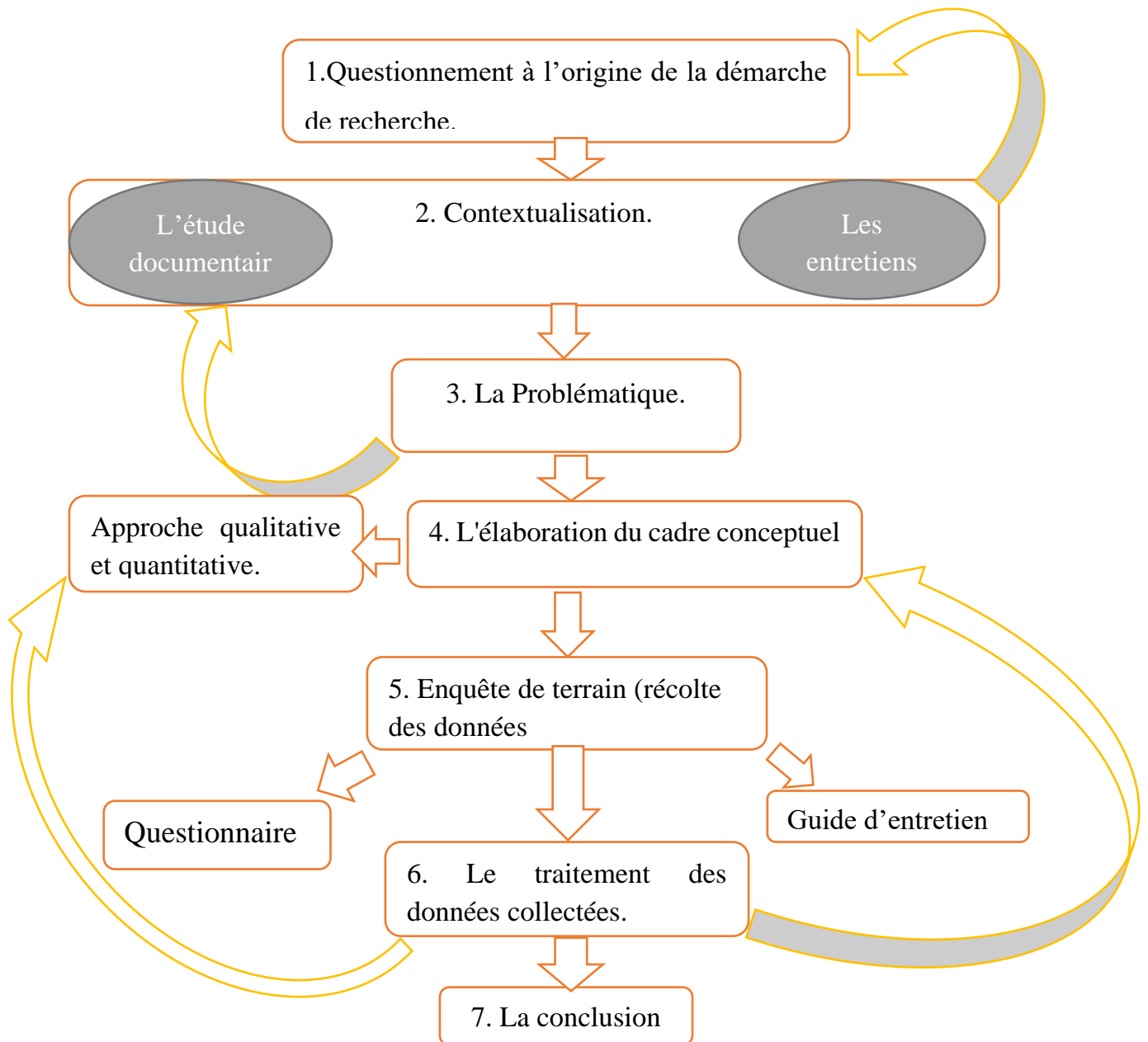


Source : document interne de LA CRMA TIZI-OUZOU, année 2023.

3. Présentation de la méthodologie de recherche

Cette étude a pour objectif d'analyser le processus de recrutement mis en place par la CRMA TIZI-OUZOU et son influence sur la performance sociale de l'entreprise. Afin d'atteindre cet objectif, nous allons présenter l'échantillon de l'enquête empirique, ainsi que les méthodes d'investigation utilisées.

Figure N°14 : Les étapes de la démarche méthodologique



Source : Conçu à partir du modèle de VAN CAMPENHOUDT, L, QUIVY, R, MARQUET, J, « Manuel de recherche en sciences sociales », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2017, p 29.

3.1. L'élaboration de la procédure de l'échantillonnage

Notre recherche empirique menée au sein de l'entreprise CRMA, cible l'ensemble des employés du service personnel et moyens généraux, qui est composé de 11 employés. Les échantillons interrogés se compose d'un seul cadre au niveau de ce service. Représente 13% des effectifs de l'entreprise. Par la suite notre regard c'est diriger vers les postes les plus important de l'entreprise qu'on nomme « poste-clé ». La qualité de notre échantillon peut être considérée comme optimale d'apport informationnel supplémentaire.

3.2 Approche d'investigation

Afin de répondre à notre problématique de recherche et de vérifier nos hypothèses, Dans le cadre de notre démarche méthodologique, nous avons fait appel à un outil de collecte de données et d'informations, à savoir le guide d'entretien. Nous avons eu l'opportunité de mener des entretiens approfondis avec « La chef de division du personnel et moyens généraux » de l'entreprise autrement appelé « DRH » de CRMA. En tant que principale interlocutrice, Mme HAMDAD. Zina était bien positionnée pour discuter de l'organisation, de son passé, de son fonctionnement et de sa stratégie globale. De plus, elle a pu apporter des éclaircissements sur plusieurs aspects spécifiques relevant de son domaine de compétences. Les entretiens avec Mme HAMDAD. Z ont débuté le 02 mai 2023 et ont duré 1 mois. Afin de tirer le meilleur parti de ces entretiens, nous avons veillé à transcrire intégralement leur contenu après chaque rencontre. Ces entretiens nous ont permis d'acquérir une compréhension approfondie du fonctionnement du service personnel. Nous avons pu obtenir des informations précieuses sur la démarche du recrutement et les efforts déployés de performance social.

Le guide d'entretien se compose de questions soigneusement conçus, structurées de manière à permettre la fluidité des entretiens. Il est composé de quatre axes principaux :

- Le premier axe se concentre sur une présentation générale de l'organisation, et du service personnel.
- Le deuxième axe aborde le processus de recrutement,
- Le troisième axe met l'accent sur la performance sociale,
- Le quatrième axe explore la visibilité sur les nouvelles stratégies de recrutement, en particulier le recrutement ciblé.

Pour remédier à d'éventuels manquements, Nous avons mis en œuvre la phase de collecte de données par la diffusion d'un questionnaire, au sein de l'entreprise CRMA. Cet outil de sondage représente un moyen privilégié pour appréhender de manière large et systématique certaines dimensions de notre objet d'étude, en vue de répondre à nos objectifs de recherche.

Afin de garantir le lien entre nos cadres conceptuels et empiriques, notre questionnaire a été structuré autour de 3 grandes rubriques. Nous avons opté pour une méthodologie mixte combinant approches quantitative et qualitative. Pour optimiser le taux de réponse tout en facilitant le traitement ultérieur des données, nous avons veillé à formuler des questions ouvertes, laissant la possibilité aux enquêtés de s'exprimer librement sur certains aspects. Nous avons de même veillé à ce que ce soit anonyme, afin de manifester l'honnêteté, pour une meilleure description de la réalité et l'objection des opinions.

Tableau N°8 : Le contenu du questionnaire de l'enquête.

N° du pivot	1	2	3
N° de la question	1 a 5	6 a 10	11 a 13
Thème et utilité des données collectées	Ce pivot, Couvre les questions sur la caractéristique de la population étudié : Age ; sexe ; niveau d'instruction... etc.	Les questions de ce pivot ont pour objectif de recueillir des informations sur le déroulement du processus de recrutement.	Enfin, ce pivot vise à évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Source : Conçu à partir du questionnaire.

Notre étude empirique, touchante l'ensemble du service (personnel et moyen généraux), pour objectif de récolter des informations sur le processus de recrutement et la performance sociale de l'entreprise. La distribution de notre formulaire d'enquête c'est fait par la chef de service. Par contre, la restitution de ces derniers, c'est fait de manière anonyme, de main à main a but de garder l'objectivité et l'honnêteté des opinions.

Nos statistiques des données, ont été traité par un outil important pour de meilleur résultats. WORD/EXEL nous ont accompagné tout au long de notre travail. Cet outil est utilisé pour la présentation des résultats sous formes de tableaux et diagrammes.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats

Cette section a pour but de présenter et analyser les résultats des entretiens effectués avec la chef du service personnel et moyens généraux et ceux du questionnaire distribué au employés de ce service.

1. Les résultats de l'entretien

Durant l'entretien avec Mme HAMDAD. Z, nous nous sommes intéressé globalement à la présentation de l'entreprise que nous avons déployer dans la première rubrique de la section précédente. En outre, nous nous sommes concertés par la suite aux stratégies utilisées et au processus appliqué du recrutement, de même pour la performance sociale de l'entreprise. La chef du service Mme HAMDAD. Z, était très impliqué et transparent dans l'ensemble de ses réponses. Ce qui nous a permis de mieux mener notre enquête a de meilleurs résultats.

LA DRH de la CRMA affirme que le recrutement se fait d'une manier classique au sein de son entreprise, en se réfèrent au processus de recrutement basique, qu'on a déjà illustrer dans le premier chapitre de notre recherche théorique, (voir figure n°1). Qui est composé de plusieurs étapes, soit : L'identification d'un besoin de recrutement ; Rédaction d'une demande de confirmation qui sera remise à la DRH de la CNMA, a objectif de déblocage d'un poste budgétaire. Une fois la demande a été affirmer, le processus de recrutement suit sont cour. Une approche classique se fait en rédigeant une lettre de demande d'employés seras remise à l'agence nationale de l'emploi (ANEM), portant les caractéristiques et spécificités rechercher en adéquation avec le poste en soit. L'ANEM propose jusqu'à 4-5 candidats par demande, qui seront diriger vers l'entreprise pour un entretiens avec le cadre supérieur de l'entreprise (DG). Dans le cas où l'un des candidats est en adéquation profile/poste, il sera recruté immédiatement pour une période d'essai qui dépend du niveau hiérarchique (1 mois pour les postes exécutives ; 6 mois et plus pour les cadres ; 12 mois pour cadre supérieur), renouvelable qu'une fois sur la même durée. Cependant, une fiche d'appréciation (voir annexe n°4) sera conçue dans l'objectif de conclure la période d'essai, cette analyse auras pour but de décision d'embauche sous contrat de travail indéterminé « CDI », ce type de contrat est le seul que la CRMA propose.

Par la suite, on a évoqué les nouvelles stratégies du recrutement tel que le recrutement ciblé par approche direct, la DRH nous a confié cela, « Je ne connais pas ce genre de stratégie ». Cependant, on a développé le sujet, et de la DRH nous a fait part, « On n'utilise pas ce processus (de parachutisme) et que c'est à l'encontre de nos principes professionnels ». En exposant de plus en plus des définitions théoriques du concept et en déployant le processus de ce dernier, c'était de la que la DRH a commencé à être réceptif à la nouvelle politique du recrutement ciblé.

La DRH affirme que la CRMA s'intéresse à ses collaborateurs et accorde une importance capitale à leurs environnements de travail (chauffage, climatisation, tenue de travail pour les agents d'exécution, véhicule de service disponible à tout moment, une hygiène irréprochable dans tous les départements, des chaises ergonomiques...etc.), et ceci est renouvelable à tout moment dans le cas où les moyens sont défectueux, des avantages sociaux tel que (des soins gratuits ; Avant chaque embauche une visite médicale est nécessaire « qui est totalement gratuite » qui a pour but de préservation de ces collaborateurs ; Aide financière à chaque « Aid-El Adha » de 20.000 DZD pour tous ces employés ; Des réductions de 90% sur les contrats d'assurance pour un seul (véhicule tout risque) et des primes de fin d'année nommée « prime de bénéfice » pour tous ces collaborateurs...etc.).

D'après la DRH, « Tout employeur est tenu de se conformer aux dispositions du Code du travail en vigueur. Ce code établit les droits et responsabilités de chaque partie prenante au contrat de travail, à savoir l'employeur et l'employé. L'entreprise a pris soin de définir une série d'obligations appartenant à cette dernière en matière de conditions d'emploi, de santé et sécurité au travail, de rémunération...etc. Le non-respect de ces dispositions pourrait engager la responsabilité juridique de l'employeur et faire l'objet de sanctions graduées selon la gravité des manquements constatés. Il convient de noter que le code vise avant tout à instaurer un cadre de travail équilibré et de confiance entre les deux parties. Son application loyale par l'ensemble des acteurs permettrait de prévenir tout litige et assurer le bien-être de chacun ».

Cela instaure un environnement de travail paisible, et évite tout biais inconscient comme (discrimination ; illégalité ; conflits... etc.)

De plus, la formation du personnel est l'une des préoccupations primaires de la CRMA, des budgets sont débloqués et consacrés spécifiquement aux actions de formations et cela durant

toute l'année. Tout le personnel de toute la hiérarchie socio-professionnelle sont formés en fonction de leur tâche (Nouvelle technologies ; Perfectionnement...etc.). Cependant, la DRH nous a exposé un exemple sur l'un de ses collaborateurs clé :

Cela dit : « Un vétérinaire a reçu une formation durant deux ans au niveau de la CNMA, a objectif d'un perfectionnement de connaissance sur le terrain par un institut Francophone ».

D'autre part : « J'ai été moi-même formé au niveau de la CNMA, dans un programme de direction et de gestion du personnel par un institut Francophone »

D'après La DRH de la CRMA, les relations entre la direction et les employés (entre hiérarchie) sont jugé globalement satisfaisantes. Elles s'établissent de façon assez formelle et professionnelle. Cela dit : (nécessitant une bonne communication, prise de décisions collectifs si cela est nécessaire, une bonne gestion des conflits, boîte a idée tous les jours consulté...etc.).

D'autre part, elle a souligné que, la charge de travail est assez importante, et elle est soumise a des taches qui ne devais pas être siennes. Cela dit : « J'occupe un poste mais je fais un travail de plusieurs salariés, je suis chef de division de personnel et moyens généraux et je me retrouve en train de soulever des bureaux et des chaises et à porter des imprimantes.

D'après la DRH, L'atteint d'une exemplaire performance sociale dépend de: l'assiduité et le sérieux des salariés, la ponctualité, pas d'absentéisme justifier inacceptable. D'autre part, des primes, avantages sociaux, et une mise en place d'un bon climat de travail de la part de l'entreprise. Seraient des facteurs qui accroits la performance sociale. La DRH a mis à notre disposition un document exemplaire d'une fiche d'évaluation des employés, indiquant les notations mensuelles de mesure de performance social. (Voir annexe N°5) Un des indicateurs clé de la performance social au sein de la CRMA.

2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Nous avons consacré cette rubrique à exposer et à examiner des données recueillies sur le terrain a travers les questionnaires soumis aux employés du service « personnel et moyens généraux ».

Pivot N°1 : caractéristique de la population étudiée.

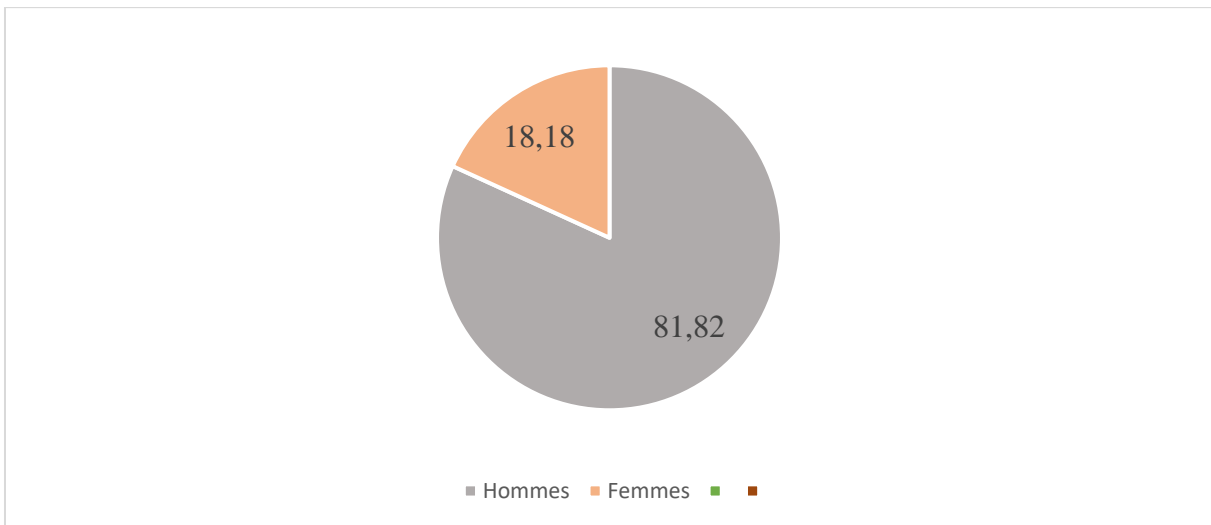
Question N°1 : Le genre de la population étudiée.

Tableau N°9 : Répartition par genre.

Sexe	Nombre d'effectif	Pourcentage
Hommes	9	81,82 %
Femmes	2	18,18%
Total	11	100%

Source : conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°15 : La représentation graphique des employés selon le genre.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

On constate une nette surreprésentation des hommes qui composent 81,82% des effectifs, soit 9 individus. Les femmes ne représentent quant à elles que 18,18%, c'est-à-dire 2 personnes. Cette forte prédominance du genre masculin, avec plus de 4 hommes pour 1 femme, semble révélatrice d'un certain déséquilibre en termes de parité hommes-femmes au sein du service personnel et moyens généraux dans cette entreprise.

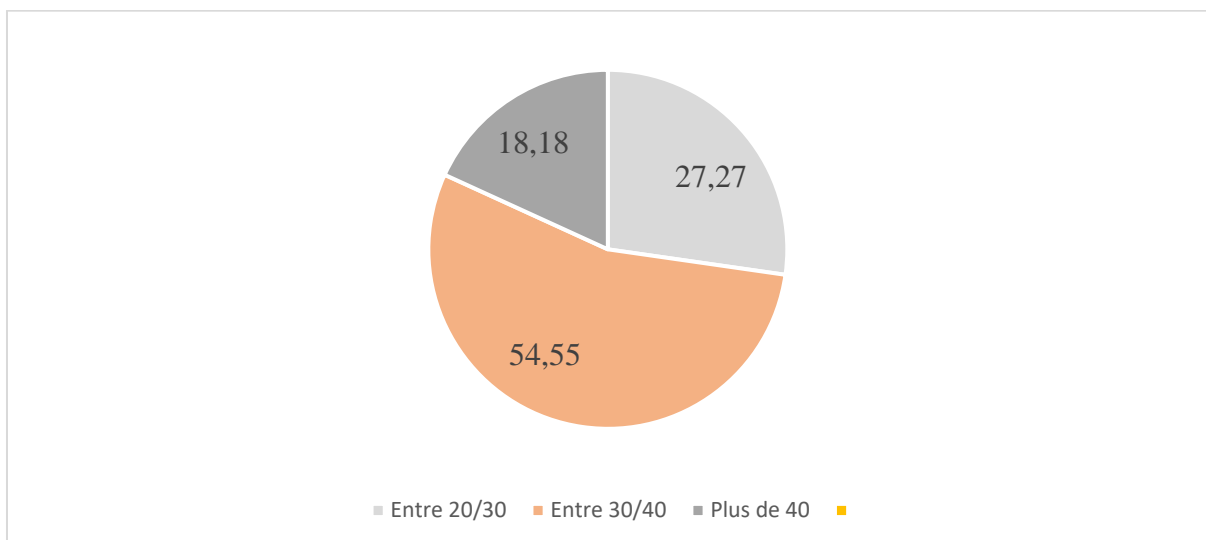
Question N°2 : La moyenne d'âge.

Tableau N°10 : Répartition des employés selon l'âge.

L'âge	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Entre 20 et 30 ans	3	27,27 %
Entre 30 et 40 ans	6	54,55 %
Plus de 40 ans	2	18,18 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°16 : Répartition graphique des employés selon l'âge.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

L'échantillon est constitué de 11 personnes au total. On constate que la majorité des effectifs ont entre 30 et 40 ans, avec 6 personnes ce qui représente 54,55% des effectifs. La deuxième tranche la plus représentée est celle des plus de 40 ans, avec 2 personnes soit 18,18% des effectifs. Ces personnes apportent leur expertise et leur savoir-faire acquis au fil des années. Enfin, la tranche la moins représentée est celle des 20-30 ans, avec seulement 3 personnes soit 27,27% des effectifs. Cette faible proportion peut s'expliquer par le fait que les jeunes diplômés ont tendance à occuper davantage des postes opérationnels dans d'autres services. On peut donc en conclure que le service Personnel et Moyens Généraux s'appuie majoritairement sur une population plus expérimentée, entre 30 et 40 ans. Cela témoigne probablement de la nécessité d'avoir déjà quelques années d'ancienneté pour assumer les responsabilités associées aux fonctions support de ce service.

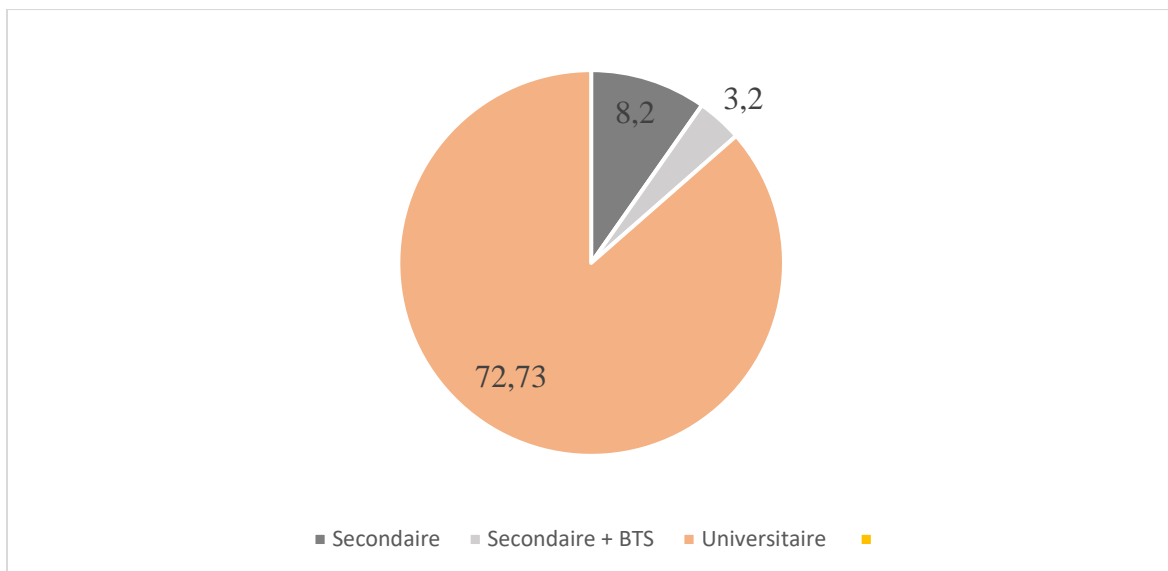
Question N°3 : représentation du niveau d'instruction de la population étudiée.

Tableau N°11 : Répartition de employées par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre d'effectif	Pourcentage
Secondaire	1	9,09 %
Secondaire + BTS	2	18,18 %
Universitaire	8	72,73 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°17 : Répartition graphique des employés par niveau d'instruction.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Les données présentent la répartition des effectifs selon leur niveau d'instruction. On dénombre au total 11 personnes travaillant dans ce service. La majorité d'entre elles, soit 8 individus représentant 72,73% des effectifs, ont un niveau d'études universitaires, c'est-à-dire un diplôme de l'enseignement supérieur comme une licence, master ou autre. Viennent ensuite 2 collaborateurs, soit 18,18% des personnels, ayant un niveau "Secondaire + BTS", correspondant à un Bac+2. Enfin, une seule personne détient un niveau d'études secondaires avec seulement le baccalauréat, ce qui équivaut à 9,09% des effectifs. Ainsi, plus de 90% des employés ont un niveau d'instruction important. Cette prédominance de profils hautement qualifiés, majoritairement issus de formations universitaires longues, témoigne de la nécessité pour ce service à responsabilités d'être composé de collaborateurs capables de répondre aux exigences techniques liées à ses missions complexes.

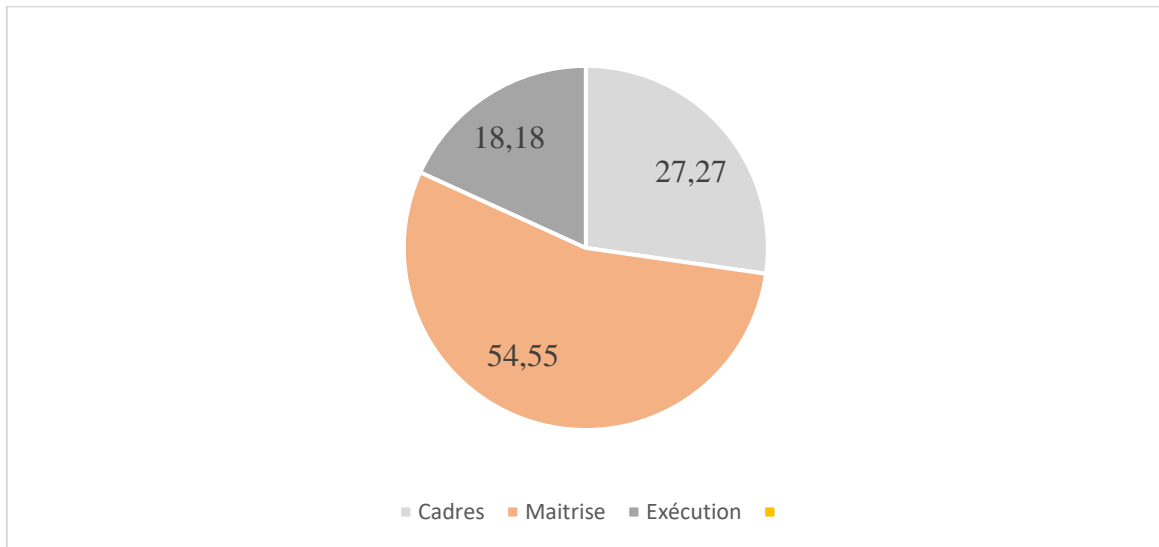
Question N°4 : La répartition socioprofessionnelle

Tableau N°12 : Répartition des employées selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnelle	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Cadres	2	27,27 %
Maitrise	6	54,55 %
Exécution	3	18,18 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°18 : Répartition graphique des employés selon niveau d'instruction



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ce tableau présente la répartition des effectifs du service Personnel et Moyens Généraux selon leur catégorie professionnelle. On dénombre au total 11 personnes réparties sur 3 catégories. La catégorie la plus représentée est celle de la maîtrise, avec 6 individus ce qui équivaut à 54,55% des effectifs. Cette catégorie correspond généralement à des postes d'encadrement intermédiaire ou à des fonctions nécessitant des qualifications professionnelles approfondies. La seconde catégorie en termes d'effectifs est l'exécution, avec 3 personnes soit 18,18% des personnels. Viennent ensuite les cadres, qui ne représentent que 2 personnes ou 27,27% des effectifs. Cette répartition montre que le service s'appuie majoritairement sur des profils de maîtrise capables d'assurer le management d'équipe et la gestion de dossiers complexes. La présence de deux cadres souligne également la nécessité pour certaines fonctions d'un haut niveau de responsabilités.

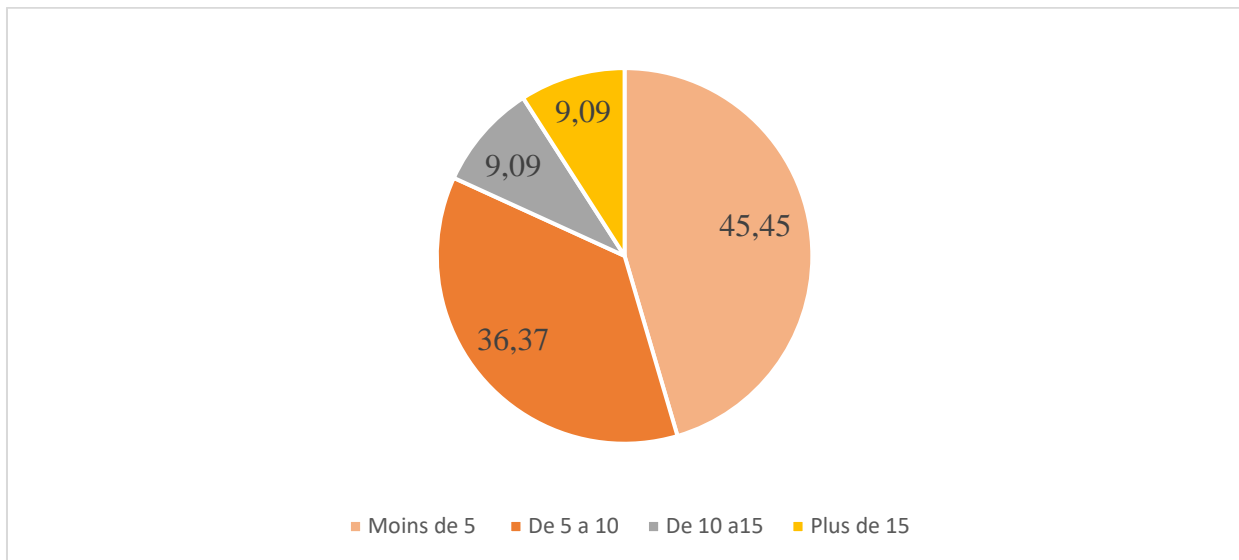
Question N°5 : L'ancienneté des employées

Tableau N°13 : Répartition des employés par ancienneté.

Nombre d'années	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Moins de 5ans	5	45,45 %
De 5 a 10 ans	4	36,37 %
De 10 a 15	1	9,09 %
Plus de 15 ans	1	9,09 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°19 : Répartition graphique des employés selon niveau d'instruction



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ce tableau analyse la répartition des effectifs du service Personnel et Moyens Généraux selon leur ancienneté dans l'entreprise. On remarque que la majorité des collaborateurs, soit 5 personnes représentant 45,45% des effectifs, justifient d'une ancienneté inférieure à 5 ans. Ceci témoigne d'un certain turn-over sur ces postes. La deuxième classe d'ancienneté est celle de 5 à 10 ans, avec 4 employés équivalents à 36,37% des effectifs. Viennent ensuite une personne entre 10 et 15 ans (9,09%) et une autre avec plus de 15 ans d'ancienneté (9,09%). Bien que la moitié des salariés soient présents depuis moins de 5 ans, on note une part non négligeable de Personnels entre 5 et 10 ans, démontrant une certaine stabilité au sein du service sur le moyen terme. Cette répartition reflète à la fois un renouvellement régulier des RH mais aussi la capacité du service à fidéliser une partie de ses collaborateurs sur la durée.

Pivot N°2 : le déroulement du processus de recrutement.

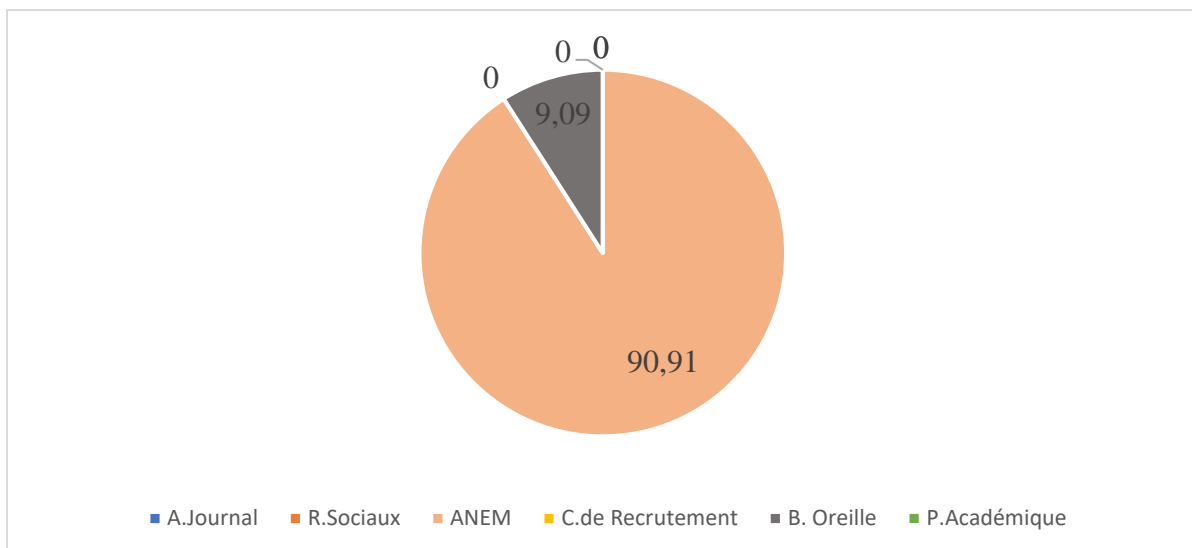
Question N°1 : Comment avez-vous obtenu l'information concernant l'offre d'emploi de l'entreprise ?

Tableau N°14 : Répartition par type d'approche.

Type d'approche	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Annonces sur le journal	0	0 %
Réseaux sociaux	0	0 %
ANEM	10	90,91 %
Cabinet de recrutement	0	0 %
Bouche a oriel	1	9,09 %
Partenariat académique	0	0 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°20 : Répartition graphique des employés par type d'approche.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats détaillent les différentes approches utilisées pour le recrutement des 11 effectifs du service Personnel et Moyens Généraux. On constate que la grande majorité des recrutements, soit 10 personnes représentant 90,91% des effectifs, a été effectuée via l'ANEM. Cela démontre que le service a principalement puisé ses ressources humaines au sein de la base de candidatures de l'ANEM. Le reste du recrutement, à savoir une personne équivalant à 9,09%, s'est fait par bouche-à-oreille. On en déduit que les approches directes comme les cabinets de recrutement et les partenariats académique n'ont pas été privilégiées, le service accordant sa préférence aux candidatures spontanées pour répondre à ses besoins en personnel.

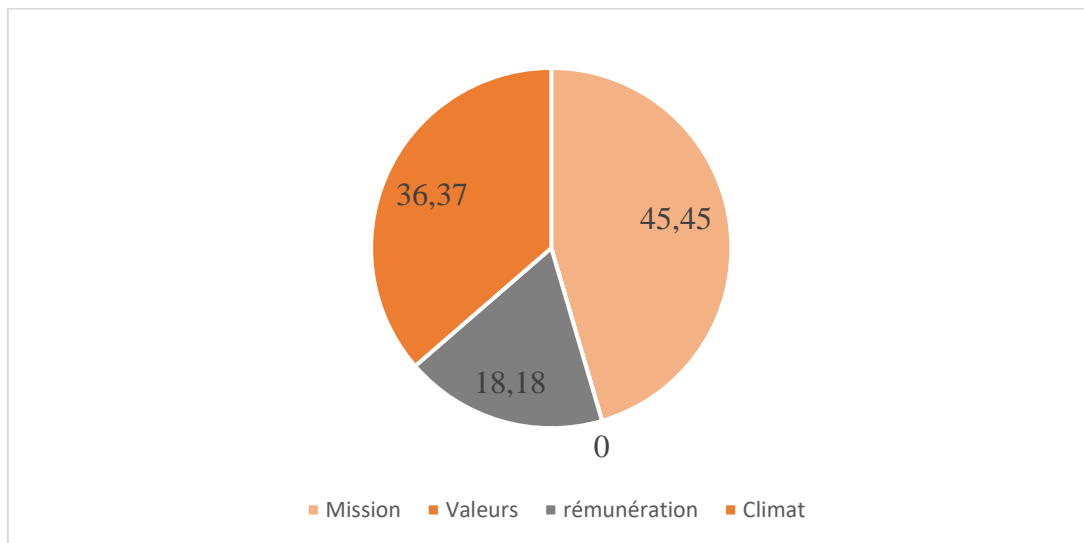
Question N°2 : Qu'est-ce qui vous a intrigué et attiré dans le poste que vous occupé actuellement ?

Tableau N°15 : Représentation des caractéristiques attirantes et intrigantes des postes offerts selon les employés.

Caractéristiques	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Missions qui correspondent leurs compétences	5	45,45 %
Les valeurs de l'entreprise	0	0 %
La rémunération	2	18,18 %
Le climat de travail	4	36,37 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure n°21 : Représentation des caractéristiques attirantes et intrigantes des postes offerts selon les employés.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ces données identifient les principales caractéristiques ayant attiré les 11 employés du service Personnel et Moyens Généraux vers leurs postes actuels. On observe que pour 5 d'entre eux, soit 45,45% des effectifs, le facteur déterminant a été la correspondance entre les missions proposées et leurs propres compétences. Ensuite, avec 4 employés équivalents à 36,37% des répondants, c'est le climat de travail positif qui a été attractif. Pour 2 personnes représentant 18,18% des effectifs, c'est la rémunération qui a primé. En revanche, aucun employé n'a évoqué les valeurs de l'entreprise comme élément déclencheur. Ainsi, des facteurs intrinsèques liés au

poste lui-même comme l'adéquation des tâches ou l'ambiance au travail ont davantage joué que des critères extrinsèques tels que la rémunération ou l'image de marque. Cela démontre l'importance accordée aux conditions d'exercice par les salariés de ce service.

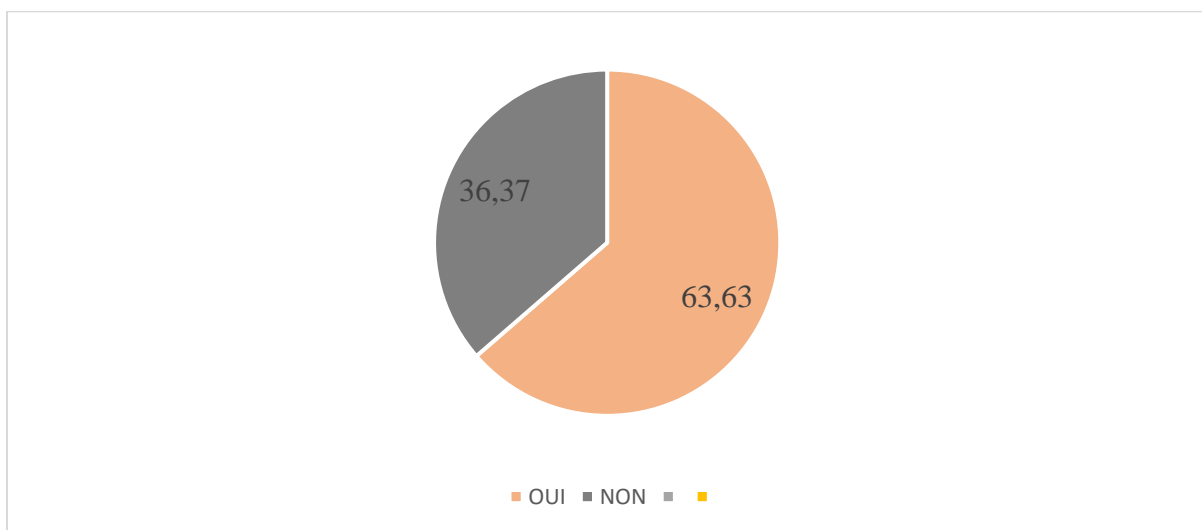
Question N°3 : Existe-il une adéquation entre vos compétences et les exigences du post occupé ?

Tableau N°16 : Représentation des adéquations post/compétences

	Effectifs	Pourcentage
OUI	7	63,63 %
NON	4	36,37 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°22 : Représentation graphique des adéquations post/compétences.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ces données évaluent la satisfaction générale des 11 employés du service Personnel et Moyens Généraux vis-à-vis de leur poste actuel. On remarque que 7 d'entre eux, soit 63,63% des effectifs, ont répondu positivement « OUI » à la question, témoignant ainsi de leur satisfaction. A l'inverse, 4 salariés, équivalents à 36,37% des répondants, se sont déclarés "NON" satisfaits. Bien que plus de la moitié des employés expriment leur contentement, près de 4 personnes sur 11 ne sont globalement pas satisfaites de leurs conditions de travail. Cette part non négligeable d'insatisfaits montre qu'il existe probablement des pistes d'amélioration à explorer au niveau du processus du recrutement de certains postes du service, afin d'accroître

la performance sociale au travail de l'ensemble des collaborateurs. Néanmoins, la majorité semble apprécier son expérience actuelle au sein de cette équipe.

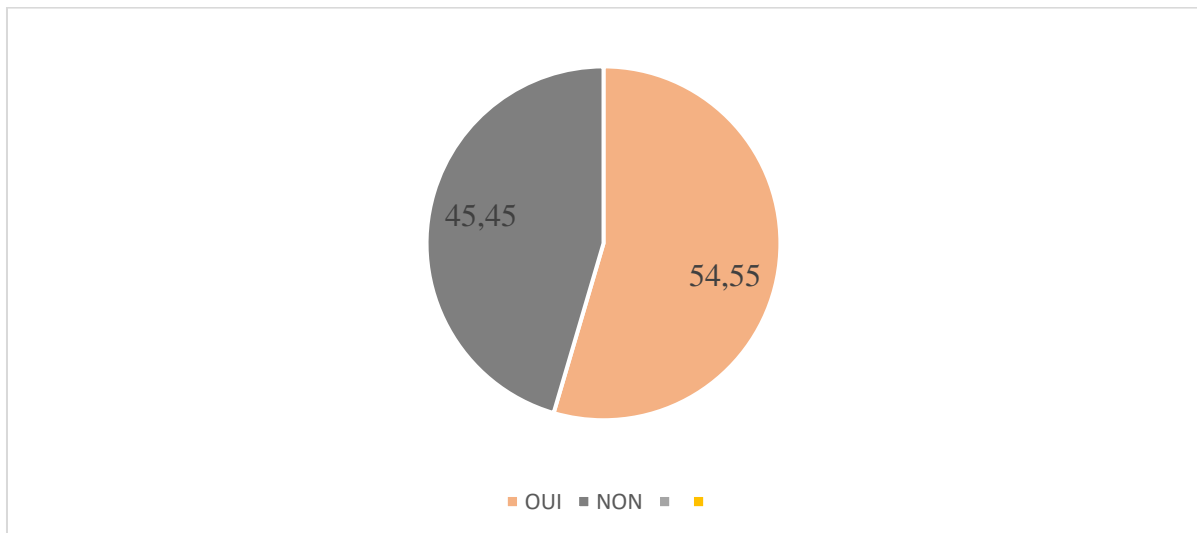
Question N° 4 : Avez-vous au paravent surmonter des défis ou à résoudre des problèmes professionnels dans votre domaine d'expertise ?

Tableau N°17 : Représentation des résolutions des défis et problèmes professionnels selon les employés.

	Nombre d'effectifs	Pourcentage
OUI	6	54,55 %
NON	5	45,45 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°23 : Représentation graphique des résolutions des défis et problèmes professionnels selon les employés.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ces statistiques analyse si les employés du service Personnel et Moyens Généraux ont déjà dû résoudre par le passé des défis ou problèmes professionnels dans leur domaine d'expertise. On constate que 6 d'entre eux, représentant 54,55% des effectifs, ont répondu positivement « OUI » à cette question, signifiant qu'ils ont effectivement dû surmonter de tels obstacles au cours de leur carrière. A l'inverse, 5 salariés, soit 45,45% des répondants, ont sélectionné la réponse « NON ». Bien que la majorité relative ait été confrontée à des challenges dans le cadre de son métier, près de la moitié des employés déclarent qu'ils n'ont pas pu relever les difficultés des défis. Cela pourrait s'expliquer par des parcours moins longs, des expériences moins riches en responsabilités ou par une stratégie de recrutement pas très efficace. Néanmoins, le fait qu'à peine plus de la moitié ait connu de tels défis indique qu'il

existe potentiellement une marge de progression dans la prise en charge de situations complexes pour certains profils.

Pivot N°3 : L'évaluation de la performance sociale de l'entreprise.

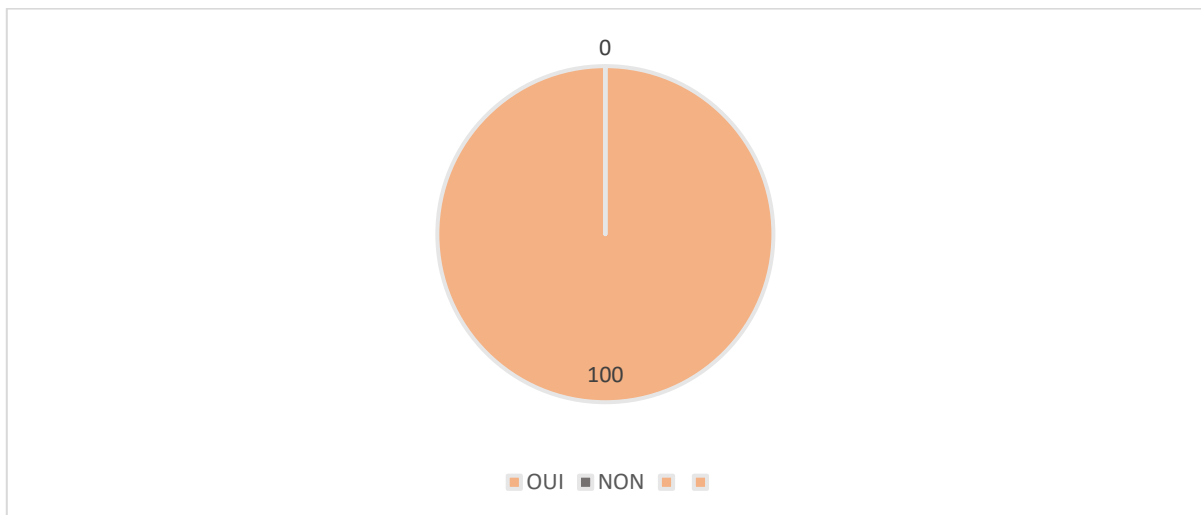
Question N°1 : Votre entreprise veille-t-elle à faire régner la confiance interpersonnelle ?

Tableau N°18 : Question de confiance interpersonnel.

	Nombre d'effectifs	Pourcentage
OUI	11	100 %
NON	0	0 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°24 : Représentation graphique sur la question interpersonnelle.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ces statistiques, évaluent si les employés du service estiment entretenir de bonnes relations interpersonnelles au sein de leur équipe. Les résultats sont sans appel puisque la totalité des 11 salariés, soit 100% des effectifs, a répondu positivement « OUI » à cette question. Aucun d'entre eux n'a sélectionné la réponse « NON », soit 0% des effectifs. Cela démontre sans équivoque que les collaborateurs de ce service entretiennent d'excellents rapports humains les uns avec les autres. Le climat de travail semble propice aux échanges, à l'écoute et au soutien mutuel entre les membres du personnel. Cette cohésion sociale forte au sein de l'équipe constitue probablement l'un des atouts clés du fonctionnement de ce service et de la

performance sociale. Elle peut en outre favoriser l'engagement des salariés, leur motivation et accroître les performances RH. L'accent mis sur la qualité des relations interpersonnelles apparaît donc comme un facteur de succès pour cette équipe.

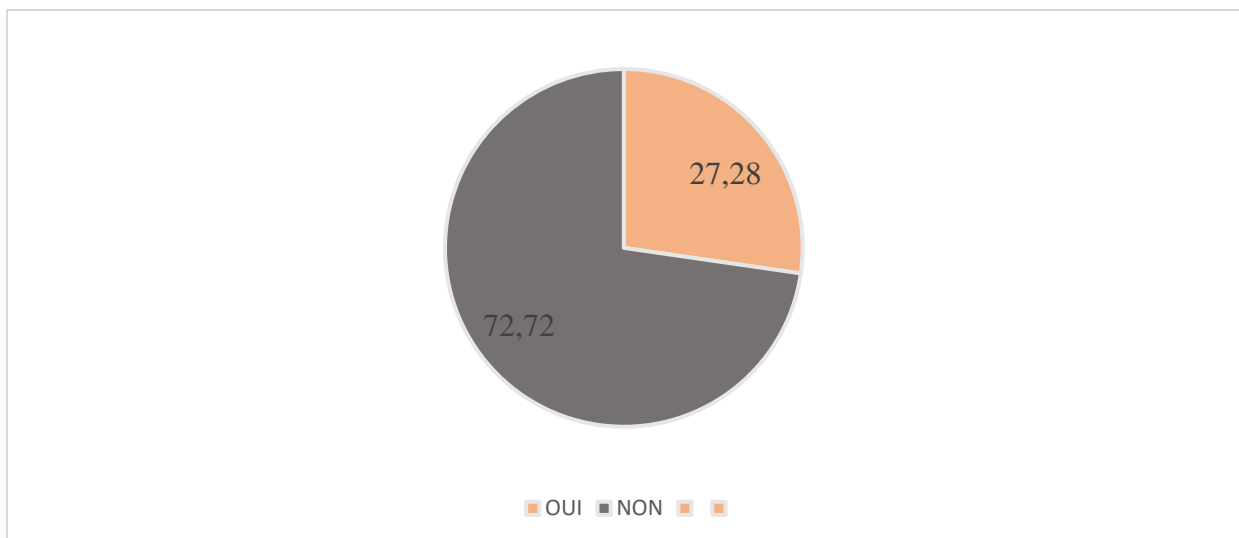
Questions 2 : Avez-vous participer auparavant a des formations ou des programmes de développement professionnel pris en charge par l'entreprise ?

Tableau N°19 : Représentatif des Participations à des formations ou programmes de développement professionnel pris en charge par l'entreprise.

	Nombre d'effectifs	Pourcentage
OUI	3	27,28 %
NON	8	72,72 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°25 : Représentation graphique des Participations à des formations ou programmes de développement professionnel pris en charge par l'entreprise.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Ces données évaluent la participation des employés du service Personnel et Moyens Généraux à des formations ou programmes de développement professionnel financés par l'entreprise. On constate qu'une minorité de 3 personnes seulement, soit 27,28% des effectifs, a répondu positivement « OUI » à cette question, signifiant qu'elles ont pu bénéficier de telles actions sociales. La grande majorité des salariés, à savoir 8 individus représentant 72,72% des

répondants, a sélectionné la réponse « NON ». Cela démontre que très peu d'employés de ce service en particulier ont pour l'instant eu accès à des opportunités de montée en compétences. Ce faible taux de participation interroge sur la politique de formation mise en place, qui semble insuffisamment pour encourager le développement continu des compétences du personnel. Pourtant, dans un secteur où les qualifications techniques évoluent rapidement, le maintien des compétences apparaît crucial pour la performance à long terme du service. Mais d'après la DRH, d'autres secteurs clés comme le secteur agricole bénéficient chaque année de formations sur les nouvelles maladies à traiter

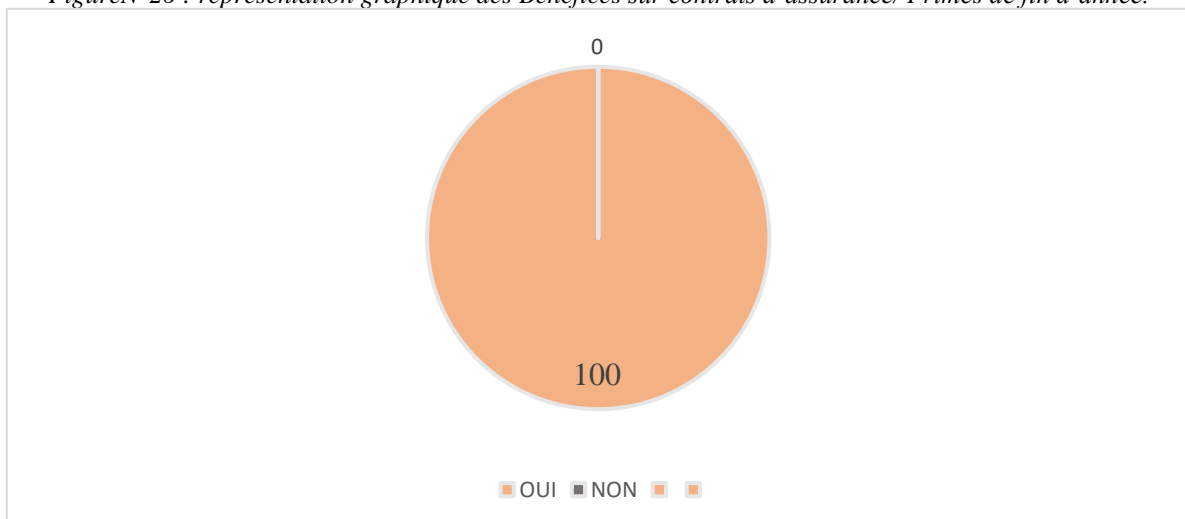
Question N°3 : Bénéficiez-vous de réduction sur vos contrats d'assurance (véhicule tout risque) et de la prime de bénéfice de fin d'année ?

Tableau N°20 : Bénéfice sur contrats d'assurance/ Prime de fin d'année.

	Nombre d'effectifs	Pourcentage
OUI	11	100 %
NON	0	0 %
Total	11	100 %

Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

FigureN°26 : représentation graphique des Bénéfices sur contrats d'assurance/ Primes de fin d'année.



Source : Conçu par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats montrent de façon unanime que la totalité des 11 salariés, soit 100% des effectifs, a répondu positivement « OUI » à cette question. Aucun collaborateur n'a choisi la réponse « NON ». Cela signifie que tous les employés de ce service profitent de ces avantages sociaux proposés par l'entreprise. Ces contrats d'assurance et primes constituent des éléments

concrets de reconnaissance du travail fourni et contribuent probablement à la fidélisation du personnel. Il apparaît que la politique sociale mise en place par l'employeur accorde une place importante au bien-être financier et à la protection des salariés au-delà de leur seul salaire. Cette généralisation des avantages extra-salariaux chez l'ensemble des effectifs montre l'attention portée sur la performance sociale de la CRMA.

3. Discussions des résultat et proposition

Dans cette rubrique nous allons mettre en avant les résultats de l'enquête.

3.1. Aspect critique

Les résultats de cette enquête menée auprès des employés du service Personnel et Moyens Généraux de l'entreprise CRMA et en nous nous réfèrent à la partie théorique de notre travail de recherche, nous éclairent sur plusieurs points. Tout d'abord, on constate que le processus de recrutement s'appuie très majoritairement sur l'ANEM avec un processus d'embauche classique et en aucun cas sur l'approches directes. En premier lieux, le manque de diversité du genre et d'inégalité d'embauche (Hommes / Femmes) est présent au sein de la CRMA, l'une des limites inéligibles du processus de cette politique.

Par la suite, Les candidats sont avant tout attirés par l'adéquation du poste offert avec leurs compétences et le climat de travail. Cependant, plus d'un tiers estiment qu'il n'y a pas de réelle adéquation entre leurs compétences et leur poste, cela nous exprime un réel problème de d' démarche, (l'analyse du poste et le profilage), l'une des nombreuses limites du recrutement classique, l'embauche quantitative au lieu d'un recrutement qualitative. Cependant, en tentant vigueur de manque d'échantillonnage une autre analyse fait face, est que l'incertitude des compétences a pris place durent l'entretien d'embauche.

Concernant la performance sociale de l'entreprise, les relations interpersonnelles et la confiance au sein de l'équipe sont jugées excellentes. En revanche, peu de salariés ont pu bénéficier de formations prises en charge. Néanmoins, les avantages sociaux comme les réductions d'assurance et les primes sont en revanche largement répandus.

On observe donc certains points positifs en matière de climat social et d'avantages extra-salariaux. Mais des axes d'amélioration existent sur le plan du recrutement et du développement des compétences, deux leviers importants de la performance sociale. Un recrutement plus ciblé

ainsi qu'un effort sur la formation pourraient permettre d'accroître l'adéquation des profils et la montée en expertise des collaborateurs. Globalement, cette analyse met en lumière des liens étroits entre la façon de recruter, l'épanouissement des salariés et en fin la performance sociale de cette équipe RH. Des ajustements sur le recrutement pourraient donc avoir des répercussions positives sur l'ensemble du fonctionnement du service.

3.2. Aspect suggestions

Aucun processus scientifique n'est miraculeux, et pour ce fait le soubassement du recrutement classique de la CRMA, présent quant à lui des limites tel-que nous l'avons vu dans la rubrique précédente. C'est l'une des raisons pour la quel la chance était de notre côté pour une meilleure enquête sur terrain, et nous a permis de suggérer à la DRH, une remise en question la stratégie du recrutement de son entreprise.

Après avoir présenté les résultats de notre enquête par questionnaire réalisée de manière anonyme auprès des employés du service RH, et avoir exploité les analyses théoriques sur les concepts, objectifs et enjeux liés au recrutement ciblé, nous avons soumis nos conclusions à la DRH de la CRMA. Celle-ci s'est montrée réceptive aux apports de notre travail de recherche. Elle a reconnu l'intérêt que pouvait représenter l'adoption d'une stratégie de recrutement ciblé pour certains postes clés de l'entreprise. La DRH a ainsi signifié son intention de tester cette approche qualitative et personnalisée lors d'un prochain recrutement, afin d'évaluer dans quelle mesure elle permet d'améliorer l'adéquation du candidat sélectionné avec le poste, tout en optimisant les étapes du processus de sélection. Elle a conclu en affirmant : « Au final, opter pour un recrutement ciblé me semble pouvoir contribuer à renforcer et accroître la performance globale de mon entreprise, en identifiant précisément les meilleurs profils correspondant à nos besoins stratégiques ». Cet accord de principe sur la pertinence d'adopter une approche de recrutement ciblé nous a ouverts la voie de l'étude concrète de sa mise en œuvre au sein de la CRMA dans les prochains recrutements à venir.

À la suite de nos échanges, la DRH nous a également fait part d'un autre enjeu auquel l'entreprise est confrontée dans sa gestion des ressources humaines. Elle a indiqué que le service risque agricole, composé d'un seul cadre hautement qualifié, constitue un département stratégique au vu de ses missions essentielles en matière de santé et de sécurité animale. Cependant, la charge de travail importante de ce service ne permet pas toujours d'assurer

l'ensemble des prestations des clients sous contrats avec un seuls vétérinaires salariés. C'est la raison pour laquelle la CRMA fait régulièrement appel à des vétérinaires externes, afin de soulager le chef de ce service clé et de répondre aux besoins croissants de la clientèle agricole. Toutefois, la DRH a souligné la difficulté à gérer cette collaboration externe dans le respect des délais et des budgets alloués, posant parfois des problèmes d'organisation et de coordination des tâches.

En outre, la DRH, a apporté des éclairages complémentaires concernant les honoraires versés aux vétérinaires externes intervenant pour le service. Elle a ainsi souligné que ces dépenses représentaient un poste budgétaire majeur et des coûts très élevés. Cela est dû au volume important d'activité du service, le recours régulier à ces partenaires externes engendre des coûts très élevés chaque année. Affairement que : « les honoraires des vétérinaires externes, est l'une des dépenses annuelles les plus important de la CRMA »

Suite à ce constat, nous avons proposé comme solution de mettre en place un recrutement ciblé afin d'embaucher l'un des vétérinaires externes supplémentaire, au vétérinaire salarié de la CRMA. Cette approche permettrait de mieux gérer les expertises requises tout en limitant les coûts induits par les honoraires externes. Celle-ci s'est montrée réceptive à cette proposition de recrutement ciblé, estimant qu'elle pourrait effectivement contribuer à optimiser la gestion des ressources et à maîtriser cette charge financière conséquente.

Nous avons donc entamé le processus en réalisant ensemble l'audit du besoin. Cela nous a permis d'établir avec précision le profil recherché en termes de formations, spécialisations et autres compétences complémentaires aux vétérinaires internes. La DRH a ensuite mené une recherche proactive auprès des 3 vétérinaires externes intervenant le plus régulièrement pour le service afin de dénicher un talent. Elle leur a présenté directement l'opportunité par téléphone, en mettant en avant les perspectives offertes par le poste. Chacun des 3 vétérinaires ciblés a ensuite été reçu en entretien individuel par la DRH, afin d'évaluer plus en détail leur adéquation au poste au regard du profil défini. Enfin, une évaluation psychosociale complémentaire a été effectuée pour approfondir certains aspects de leur personnalité. Ce processus rigoureux d'évaluation qualitative des 3 candidats a permis à la DRH de sélectionner le profil présentant l'adéquation optimale sur le plan des compétences.

Suite au processus de recrutement ciblé, nous avons eu l'opportunité de mener un entretien avec le vétérinaire nouvellement embauché. Celui-ci nous a confié que sa précédente expérience au sein de la CRMA avait été déterminante dans sa décision d'accepter le poste proposé. En effet, lors de sa collaboration antérieure avec l'entreprise sous forme libérale, il avait pu apprécier la qualité des relations humaines au sein du service. Il a souligné que le climat social positif régnant parmi les équipes, fondé sur le respect mutuel malgré la hiérarchie, lui avait permis de se sentir pleinement épanoui dans son travail. Le temps semblait y passer rapidement grâce à cette ambiance de travail bienveillante. De plus, le nouveau recruté a mis en avant l'importance accordée par l'entreprise à la protection et au bien-être de ses salariés au travers de ses avantages sociaux. Cet aspect non négligeable dans le contexte actuel a fortement pesé dans sa préférence pour reprendre le poste en interne. En définitive, c'est bien le climat de travail appréciable et les garanties sociales offertes qui ont principalement motivé ce vétérinaire à postuler en priorité auprès de la CRMA, malgré d'autres opportunités potentielles.

Conclusion

Cette étude empirique menée au sein du service Personnel et Moyens Généraux de la CRMA à travers des entretiens qualitatifs et un questionnaire quantitatif, nous a permis de mieux appréhender le fonctionnement de ce service transversal et d'évaluer certains aspects clés de sa gestion des ressources humaines et de sa performance sociale. Nous a permis d'apporter des réponses nos questionnements

Nous nous sommes intéressés à la démarche de la politique du recrutement et au intérêt réel porté a la performance sociale par l'entreprise, à travers de certaine théorie et outils présentés dans les deux chapitre théorique estimé comme étant d'une importance capitale, tel que les indicateurs de performance et le processus de recrutement , nous avons pu analyser les pratiques de recrutement en place, évaluer la performance sociale de l'équipe du service personnel, et proposer le recours au recrutement ciblé comme levier d'optimisation.

Plusieurs enseignements se dégagent. Tout d'abord, le recrutement classique présente des limites, notamment en termes d'adéquation poste-profil et de diversité. De plus, la formation des salariés et la gestion externe nécessitent une amélioration. En revanche, le climat social et les avantages sociaux contribuent fortement à la performance sociale. Cela démontre l'importance des dimensions humaines. La mise en œuvre réussie du recrutement ciblé pour le poste de vétérinaire a permis de recruter un talent en adéquation, tout en limitant les coûts externes et nous avons pu montrer le potentiel du recrutement ciblé.

Au-delà des pratiques de recrutement, c'est bien la prise en compte globale de la performance sociale qui représente un levier stratégique pour renforcer l'attractivité et la réussite durable de l'organisation. Les apports qualitatifs du recrutement ciblé s'inscrivent pleinement dans cette dynamique

CONCLUSION GENERALE.

Ce mémoire avait pour objet d'étude le recrutement ciblé en tant que levier de performance pour les entreprises contemporaines. La problématique posée était de déterminer s'il existait un lien entre cette stratégie de recrutement innovante et l'amélioration de la performance globale des entreprises.

L'analyse théorique menée dans les deux premiers chapitres a permis de clarifier les concepts clés et d'établir les fondements d'une relation étroite entre recrutement ciblé et performance. En effet, le recrutement ciblé apporte rapidité, efficacité et adéquation en sélectionnant avec précision les candidats correspondant aux besoins spécifiques des postes. Il contribue ainsi à améliorer la productivité des équipes, à réduire les risques d'échec et à renforcer l'image employeur.

La performance sociale influence quant à elle positivement l'attractivité des entreprises. Un climat social positif et des avantages sociaux valorisants attirent les talents, premiers maillons de la réussite des entreprises.

L'étude de cas menée au sein de la CRMA a permis de confirmer sur le terrain certains apports du recrutement ciblé. En adoptant cette approche pour un poste clé, l'entreprise a pu embaucher le candidat idéal tout en maîtrisant les coûts. Surtout, le témoignage du nouveau salarié a mis en lumière l'impact décisif du climat social sur son choix de postuler.

Nos hypothèses de départ se trouvent donc globalement validées. Le recrutement traditionnel de la CRMA présentait des limites, notamment en matière d'adéquation des profils. Le recrutement ciblé était par ailleurs une stratégie peu connue en interne avant notre intervention. Son expérimentation a démontré ses apports concrets en termes de rapidité et de précision. Surtout, l'étude confirme le rôle moteur de la performance sociale pour attirer les talents, prémisses de la réussite des organisations.

En définitive, ce travail met en lumière le cercle vertueux pouvant exister entre recrutement ciblé, performance sociale et succès durable des entreprises. Il ouvre des perspectives intéressantes pour optimiser la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations contemporaines.

– **Limites et perspective de la recherche**

Ce travail comporte certaines limites qu'il convient de souligner, ouvrant la voie à de futures recherches complémentaires.

Sur le plan théorique, la principale difficulté rencontrée réside dans le fait que le recrutement ciblé et son lien avec la performance restent un sujet un nouveau thème à ce jour dans la littérature scientifique. Cela nous a conduits à élargir notre champ d'investigation en mobilisant des écrits proches du notre, afin de poser les bases conceptuelles de notre réflexion.

Concernant le plan empirique, la taille restreinte de notre échantillon (11 personnes) pose des limites en termes de validation et de généralisation des résultats obtenus sur le terrain. Bien que représentatif de l'ensemble du service étudié, cet échantillon demeure réduit au regard de la population globale de l'entreprise. Il serait enrichissant de mener une enquête à plus grande échelle pour confirmer nos analyses.

Malgré ces restrictions, ce travail ouvre des perspectives de recherche prometteuses. Il serait pertinent d'approfondir l'investigation du lien entre recrutement ciblé et performance dans différents contextes organisationnels, afin d'enrichir les connaissances sur cet outil stratégique pour la GRH. Sur le plan empirique, des études de cas au sein d'autres entreprises permettraient d'enrichir et de consolider nos résultats.

En dépit de ses limites, ce mémoire jette les bases d'un sujet d'étude offrant de nombreuses voies de recherche futures. Il serait notamment intéressant d'étudier de manière plus poussée l'impact du recrutement ciblé, sur des indicateurs clés tels que le climat social, l'engagement des salariés, le taux de rétention ou encore la satisfaction clients. Une meilleure compréhension des liens entre recrutement ciblé et performance permettrait aux entreprises d'optimiser davantage leur processus de sélection des talents, en vue d'améliorer concrètement leur performance globale à court comme à long terme. De futures recherches sur ce sujet apparaissent donc nécessaires pour approfondir nos connaissances de l'influence du recrutement ciblé sur les diverses dimensions organisationnelles et sociales.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE.

Ouvrages

- ✚ Alexis. A, Laurène .H S'appropriier les nouvelles méthodes de recrutement, éd 2021.
- ✚ BOURGUIGNON : « performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000.
- ✚ Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*.
- ✚ André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997.
- ✚ BERNARD Turgeon, et MARIE Miller, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, Ed Montréal,1992, P.197
- ✚ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles. Ed, 2012.
- ✚ Backhaus, Kristin B; Stone, Brett A. et Heiner, Karl. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business and Society*.
- ✚ Backhaus, Kristin B; Stone, Brett A. et Heiner, Karl.
- ✚ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles. Ed, 2012.
- ✚ CEGEDIEC (2019). Le recrutement ciblé : une démarche qualitative au service de l'adéquation emploi-compétences.
- ✚ EDIGHOFFER. J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996.
- ✚ EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail -Sociologie du travail, ed,2000.
- ✚ FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011.
- ✚ F. BENCHEMAM Géraldine GALINDO 4eme édition : comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations
- ✚ GOUDJIL D et HAMMADI R : L'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaines cas de l'E-recrutement Cas de l'entreprise NCA ROUIBA.
- ✚ GARNER-MOYER Hélène, Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? Humanisme et Entreprise, éd :2001.
- ✚ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.

BIBLIOGRAPHIE.

- ✚ H. de FALCO, maîtriser ses recrutements ,5^{ème} édition, édition DUNOD, 2016
- ✚ ISAFFO J.R, La GRH : Un nouveau Défi Pour L'entreprise ZAÏROISE ; ED CADICEC, Kinshasa.
- ✚ Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH, Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
- ✚ KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion
- ✚ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion »,2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
- ✚ KALIKA, M., Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances, Economica, 1988.
- ✚ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6^è Edition.
- ✚ LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001.
- ✚ MAACHA, D., « Cours de gestion de l'entreprise », édition EL-AMEL, 2019.
- ✚ MARTTORY.B, CRFOZET.D, gestion des ressources humaines »,6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005.
- ✚ Michel. B et Olivier, M Nouveau recrutement.
- ✚ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008.
- ✚ PRETTI J, M, Ressources humaines et gestion des personnes,5-^{ème} ed Vuibert, Paris.2005.
- ✚ PERETTI, J, M., « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, N°12 ,2004.
- ✚ PERETTI.M. P, « gestion des ressources humaines »,11-^{ème} éd Vuibert, paris, 2003.
- ✚ PIGEYRE, F. Recrutement et sélection des salariés. Éditions La Découverte.2005
- ✚ Perry, Amity. et Kleiner, Brian H. 2002. « How to hire employees effectively ». Management Research Journal News.
- ✚ PERETTI J, M, Le recrutement Enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards Alain Gavand, préface. ed 2001.
- ✚ PERETTI.J.M, « tous DRH », 2^{ème} édition, paris, 1996, 2001.
- ✚ P. LORINO, Méthode et pratique de la performance, 3^{ème} édition, édition d'organisation.
- ✚ Roland A. CRUTCHER et Elaine MAIMON “The new Talent Acquisition Frontier: integration HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and higher Education” ed 2017.

BIBLIOGRAPHIE.

- + Smith, Wanda J; Wokutch, Richard E; Harrington, K Vernard. et Dennis, Bryan S. 2004.
- + Schmidt-Albinger, Heather. et Freeman, Sarah J. 2000. « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations ». Journal of Business Ethics, vol. 28,2007.
- + SAULQUIN. J., SCHIER. G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007.
- + Sylvain. B Recrutement et Intégration en RH.
- + St-Onge, Audet, Haines et Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines ed,2004.
- + SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck, 2011.
- + TURBAN, DANIEL. B. et CABLE, DANIEL. M. « Firm reputation and applicant pool characteristic ». Journal of Organizational Behavior. » ed, 2003.
- + VOYER. P, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance,2e édition.
- + Vignaux Marie-Laure, "Manager la fonction RH", Dunod, 3ème édition, 2015.

Articles

- + Bitton M, « ECOGRAI : méthode de conception et d'implantation de système de mesure de performance pour organisations.
- + FARIDI M, L, H, PERFORMANCE RH : PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE revue d'étude en management et finance d'organisation N°5 2017.
- + LARQUIER Guillemette et MARCHAL Emmanuelle, La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises, in EYMARD-DUVERNAY François, Épreuves d'évaluation et chômage, Octarès Editions 2012, Toulouse.
- + MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008.
- + TOLLMACHE, Octave : « Qu'appelle-t-on performance financière d'une entreprise ?»
- + The world commission on environnement and développement, Our common future, 1987.
- + Gisèle COMMARMOND, psychologue et consultante en recrutement
- + Sociale des entreprises deviendrait donc un facteur d'attractivité plus déterminant

BIBLIOGRAPHIE.

Thèse et Mémoire

- ✚ AMRANI.S BAIT. R mémoire de fin d'étude, l'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL.
- ✚ I. HERBI, L. MAMMAR, mémoire de fin d'étude, « évaluation et pilotage de la performance : cas BNP Paribas El Djazair, société générale Algérie », , ESC, Alger, 2012.
- ✚ KICHOU, D, mémoire magister, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, T.O,2016
- ✚ LALALI. F, TOULOUM. A, L 'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise Cas de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT), université de BEJAIA 2021/2022.
- ✚ L. VANSTEENKISTE LES STRATÉGIES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE : LE CAS DE PME QUÉBÉCOISES. Canada, Administration GRH, 2019.
- ✚ MUCHA. L, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Mémoire de master en management stratégique, parcourt RH Université de Reims Champagne-Ardenne.2010.
- ✚ OUBYA, G, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat, Université Cote D'Azur, Nice, 2016.
- ✚ Tombal, Laurie, Mémoire de fin d'étude, La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection, Université de PARIS. 2020. Administration en GRH.

Autres documents

- ✚ Documents internes de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE.

Webographie

- <https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs/>
- <https://www.skeeled.com/fr/blog/pourquoi-image-marque-employeur-est-la-cle-du-succes-recrutement>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Recruteur#:~:text=Un%20recruteur%2C%20appel%C3%A9%20aussi%20un,ici%20pour%20en%20savoir%20plus.>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Recruteur#:~:text=Un%20recruteur%2C%20appel%C3%A9%20aussi%20un,ici%20pour%20en%20savoir%20plus.>
- <https://www.makipeople.com/fr/resources/graduate-recruitment-strategy>
- https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=112064_50
- <https://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- [https://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php.](https://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php)
- http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/ch_11_la_performance_sociale.pdf
- [www.La performance de l'entreprise. Balsh.Archive-ouvert.fr/docs](http://www.La-performance-de-l-entreprise.Balsh.Archive-ouvert.fr/docs)

ANNEXES

ANNEXES

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Guide d'entretien

Objet :

Dans le cadre de notre mémoire de master sur « Le recrutement ciblé, vecteur de performance d'entreprise », nous menons une étude auprès de la CRMA Tizi-Ouzou. Notre objectif est d'analyser l'influence de nouvelles stratégies de recrutement, en particulier le recrutement ciblé, sur la performance sociale de cette entreprise algérienne. Ce questionnaire vise à recueillir les perceptions du personnel sur différents aspects liés au recrutement et à la performance sociale au sein de la CRMA. Vos réponses à ces questions ont une finalité purement scientifique. Elles nous permettront d'enrichir nos analyses et de formuler des préconisations pour améliorer les pratiques de l'entreprise. Nous vous remercions par avance pour le temps accordé à ce questionnaire. Vos retours honnêtes et sincères sont essentiels à la réussite de notre étude. Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. Présentation générale et organisationnelle de l'entreprise

1. En quelle année est créée votre entreprise ?

.....
.....

2. Quels sont les activités et les produits de votre entreprise ?

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

ANNEXES

.....
3. Comment est organisée votre entreprise ?

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

4. Quel est le nombre d'effectif de votre entreprise ? Une seule réponse possible.

.....

5. Quelle est l'importance du recrutement pour votre entreprise ?

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

6. Quelles sont les étapes clés du processus de recrutement dans votre entreprise ?

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

7. Comment déterminez-vous les besoins en recrutement au sein de votre entreprise ?

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

8. Quels sont les principaux critères que vous prenez en compte lors du recrutement de nouveaux employés ?

.....
.....

ANNEXES

.....
.....
9. Quels sont les compétences essentielles requises pour les postes clés de votre entreprise ?

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

10. Comment évaluez-vous les compétences techniques des candidats pendant le processus de recrutement ?

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

11. Comment gérez-vous les candidatures non retenues lors d'un processus de recrutement ?

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

12. Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer l'efficacité de votre processus de recrutement apportez-vous des améliorations si nécessaire ? Pensez-vous à adopter un processus de recrutement ciblé ?

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

13. La rémunération constitue-t-elle un déterminant de la satisfaction au sein de votre entreprise?

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

14. Quel type de hiérarchie privilégie votre entreprise ?

ANNEXES

- Pyramidale ?
- Horizontal ?

15. Parlez-nous de votre règlement intérieur ?

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

16. intéressé-vous a l'environnement de travail de vos collaborateurs ? avez- vous des primes d'encouragement pour vos salariés ?

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

17. Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au développement des compétences ?

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

18. Formez-vous vos collaborateurs ? Si oui, à quelle fréquence ?

.....
.....

19. Votre entreprise propose-t-elle un soutien organisationnel pour fidéliser son personnel ?

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

14. Ces avantages sont-ils accordés en veillant au respect du principe de justice organisationnelle ?

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

ANNEXES

Annexe N°2 : Guide d'entretien

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Questionnaire

Objet :

Dans le cadre de notre mémoire de master sur « Le recrutement ciblé, vecteur de performance d'entreprise », nous menons une étude auprès de la CRMA Tizi-Ouzou. Notre objectif est d'analyser l'influence de nouvelles stratégies de recrutement, en particulier le recrutement ciblé, sur la performance sociale de cette entreprise algérienne. Ce questionnaire anonyme vise à recueillir les perceptions du personnel sur différents aspects liés au recrutement et à la performance sociale au sein de la CRMA. Vos réponses à ces questions ont une finalité purement scientifique. Elles nous permettront d'enrichir nos analyses et de formuler des préconisations pour améliorer les pratiques de l'entreprise. Nous vous remercions par avance pour le temps accordé à ce questionnaire. Vos retours honnêtes et sincères sont essentiels à la réussite de notre étude. Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. De quel sexe êtes-vous ?

- Masculin
- Féminin

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

.....

.....

.....

ANNEXES

3. Quelle-est votre niveau d'étude ?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Autres, veuillez préciser :

.....

4. A Quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

.....
.....

5. Quel poste occupez-vous ?

.....

6. Depuis quand vous êtes au sein de l'entreprise ?

.....

7. Comment avez-vous obtenu l'information concernant l'offre d'emploi de l'entreprise ?

.....
.....

8. La rémunération constitue-t-elle un déterminant de la satisfaction au sein de votre entreprise?

.....
.....

9. Qu'est-ce qui vous a intrigué et attiré dans le poste que vous occupez actuellement ?

.....
.....

10. Existe-il une adéquation entre vos compétences et les exigences du poste occupé ?

.....
.....

ANNEXES

11. Avez-vous au paravent surmonter des défis ou à résoudre des problèmes professionnels dans votre domaine d'expertise ?

.....
.....

12. Votre entreprise veille-t-elle à faire régner la confiance interpersonnelle ?

.....
.....

13. Avez-vous participer auparavant a des formations ou des programmes de développement professionnel pris en charge par l'entreprise ?

.....
.....

14. Bénéficiez-vous de réduction sur vos contrats d'assurance (véhicule tout risque) et de la prime de bénéfice de fin d'année ?

.....
.....

ANNEXES

Annexes N°3 :

100

O. Plaisant et al. / Annales Médico-Psychologiques 168 (2010) 97-106

Tableau 1
Analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr) (n = 2 499).

Numéro	Items (> 0,30)	Facteurs				
		E	A	C	N	O
<i>E (Extraversion, Énergie, Enthousiasme)</i>						
36	Est sociable, extraverti	0,69				
01	Est bavard	0,66				
16	Communique beaucoup d'enthousiasme	0,59				
11	Est plein d'énergie	0,57				
26	A une forte personnalité, s'exprime avec assurance	0,56				0,31
31	Est quelquefois timide, inhibé	-0,59				
06	Est réservé	-0,69				
21	A tendance à être silencieux	-0,75				
<i>A (Agréabilité, Altruisme, Affection)</i>						
32	Est prévenant et gentil avec presque tout le monde		0,64			
07	Est serviable et n'est pas égoïste avec les autres		0,58			
17	Est indulgent de nature		0,55			
42	Aime coopérer avec les autres	0,33	0,53			
22	Fait généralement confiance aux autres		0,46			
37	Est parfois impoli avec les autres		-0,47			
02	A tendance à critiquer les autres		-0,49			
45	Cherche des histoires aux autres		-0,51			
12	Commence facilement à se disputer avec les autres		-0,54			
27	Est parfois dédaigneux, méprisant		-0,63			
<i>C (Conscience, Contrôle, Contrainte)</i>						
33	Est efficace dans son travail			0,66		
13	Est fiable dans son travail			0,66		
03	Travaille consciencieusement			0,66		
28	Persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie			0,60		
38	Fait des projets et les poursuit			0,49		
08	Peut être parfois négligent			-0,57		
43	Est facilement distrait			-0,61		
18	A tendance à être désorganisé			-0,61		
23	A tendance à être paresseux			-0,65		
<i>N (Émotions négatives, Névrosisme, Nervosité)</i>						
39	Est facilement anxieux				0,82	
14	Peut être angoissé				0,76	
19	Se tourmente beaucoup				0,74	
04	Est déprimé, cafardeux				0,56	
29	Peut être lunatique d'humeur changeante		-0,39		0,37	
24	Est quelqu'un de tempéré, pas facilement troublé				-0,56	
34	Reste calme dans les situations angoissantes				-0,60	
09	Est relaxe, détendu, gère bien les stress				-0,74	
<i>O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit)</i>						
25	Est inventif					0,74
20	A une grande imagination					0,71
05	Est créatif, plein d'idées originales					0,70
30	Apprécie les activités artistiques et esthétiques					0,58
40	Aime réfléchir et jouer avec des idées					0,58
44	A de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature					0,55
10	S'intéresse à de nombreux sujets					0,52
15	Est ingénieux, une grosse tête					0,38
41	Est peu intéressé par tout ce qui est artistique					-0,31
35	Préfère un travail simple et routinier					-0,11

ANNEXES

Tableau 2
Moyenne, écart-type (ET) et distribution des Big Five Inventory (BFI).

	Moyenne	ET	Erreur-type				Centile				
			Asymétrie	Aplatissement	Minimum	Maximum	25	50	75		
E	3,2	0,8	-0,02	0,05	-0,47	0,10	1,0	5,0	2,6	3,1	3,8
A	3,9	0,6	-0,66	0,05	0,56	0,10	1,3	5,0	3,5	3,9	4,3
C	3,4	0,7	-0,29	0,05	-0,13	0,10	1,0	5,0	3,0	3,4	3,9
N	3,0	0,8	0,00	0,05	-0,53	0,10	1,0	5,0	2,4	3,0	3,6
O	3,5	0,6	-0,21	0,05	-0,26	0,10	1,3	5,0	3,1	3,5	3,9

La symétrie ou l'asymétrie (*skewness*) parfaite est égale à 0 (lorsqu'elle diffère clairement de 0, c'est que la distribution n'est pas symétrique).

L'aplatissement (*kurtosis*) de la distribution normale est égal à 0 (lorsqu'elle diffère clairement de 0, c'est que la distribution est soit plus plate, soit plus pointue).

Les 25^e, 50^e et 75^e percentiles sont respectivement le premier quartile, la médiane et le troisième quartile.

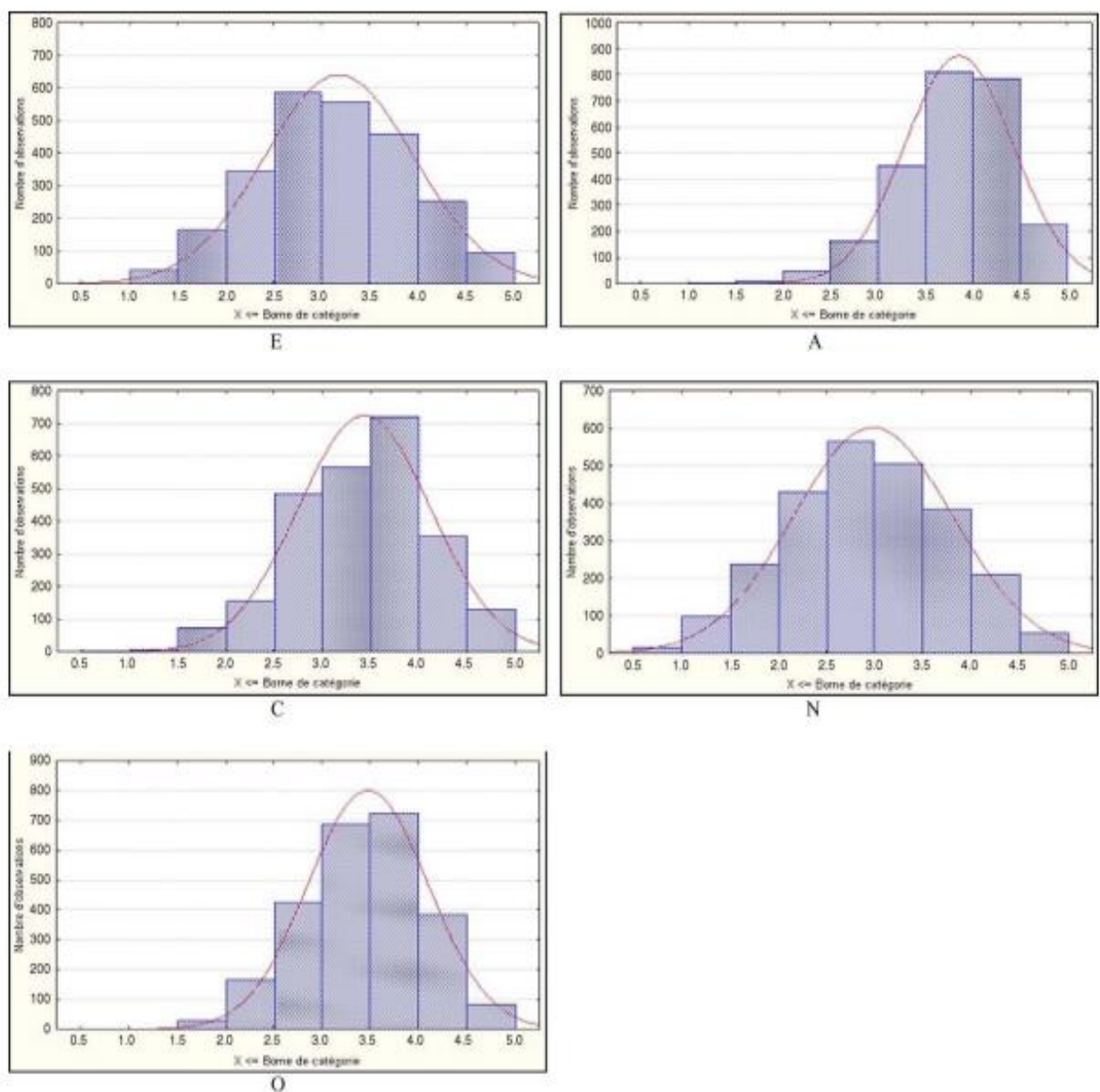


Fig. 1. Distribution des cinq grands facteurs de personnalité (Big Five Inventory (BFI)).

ANNEXES

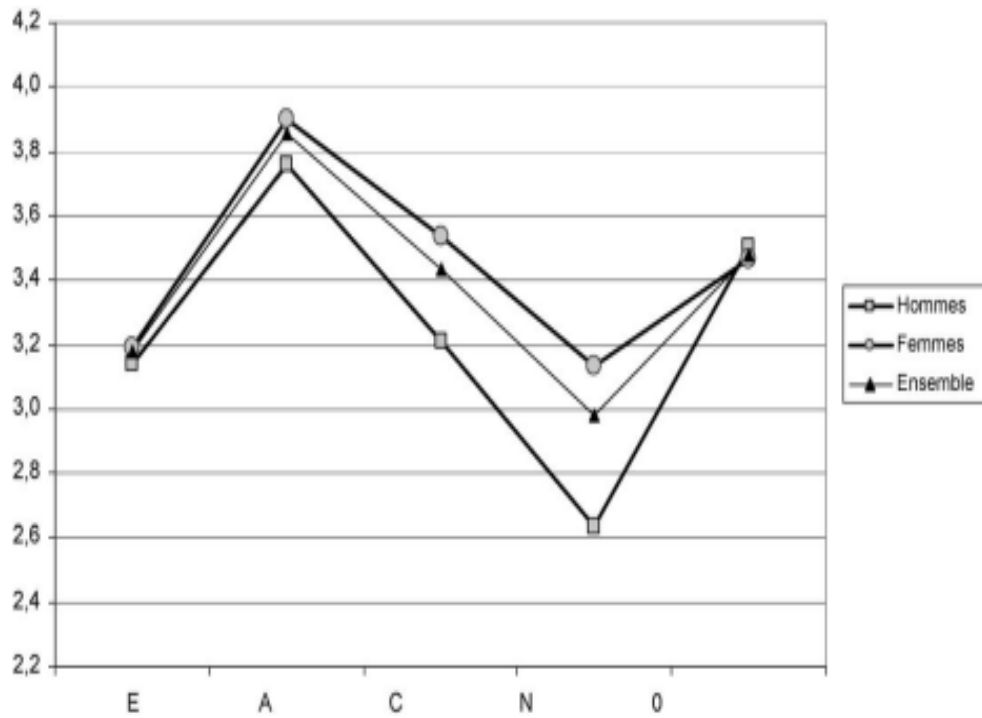
102

O. Plaisant et al. / Annales Médico-Psychologiques 168 (2010) 97-106

Tableau 3

Coefficient Alpha de Cronbach, moyenne et écart-type des « Big Five » (BFI) dans les échantillons français (FR), américain (US) et espagnol (SP).

Dimensions	Items	Moyenne			Écart-type			Alpha de Cronbach		
		FR	US	SP	FR	US	SP	FR	US	SP
E	8	3,2	3,2	3,4	0,8	0,8	0,8	0,82	0,88	0,85
A	10	3,9	3,8	3,8	0,6	0,6	0,5	0,75	0,79	0,66
C	9	3,4	3,6	3,5	0,7	0,7	0,7	0,80	0,82	0,77
N	8	3,0	3,0	3,2	0,8	0,8	0,8	0,82	0,84	0,80
O	10	3,5	3,7	3,8	0,6	0,6	0,6	0,74	0,81	0,79
Moyenne								0,79	0,83	0,78
N (effectif)								2499	711	894



Dimensions :	E		A		C		N		O	
	Moy	ET	Moy	ET	Moy	ET	Moy	ET	Moy	ET
Hommes (n=738)	3,1	0,8	3,8	0,6	3,2	0,7	2,6	0,8	3,5	0,6
Femmes (n=1654)	3,2	0,8	3,9	0,5	3,5	0,7	3,1	0,8	3,5	0,6
Ensemble	3,2	0,8	3,9	0,6	3,4	0,7	3,0	0,8	3,5	0,6

Fig. 2. Différences de moyennes en fonction des Big Five.

ANNEXES

Tableau 4

Scores moyens aux facteurs du Big Five Inventory (BFI) et domaines du NEO Personality Inventory, Revised (NEO-PI-R) (notes standards) ($n = 360$).

Dimensions	BFI			NEO-PI-R		
	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
	Moyenne (ET)	Moyenne (ET)	Moyenne (ET)	Somme (ET) Moyenne + 1	Somme (ET) Moyenne + 1	Somme (ET) Moyenne + 1
E	3,2 (0,7)	3,1 (0,7)	3,2 (0,8)	115,3 (19,3)	113,1 (18,7)	116,8 (20,3)
				3,4	3,4	3,4
A	3,8 (0,5)	3,8 (0,5)	3,9 (0,5)	121,7 (18,8)	116,9 (17,8)	126,4 (18,0)
				3,5	3,4	3,6
C	3,4 (0,6)	3,1 (0,6)	3,5 (0,6)	110,1 (20,6)	106,2 (19,9)	113,2 (20,5)
				3,3	3,2	3,4
N	2,9 (0,8)	2,6 (0,7)	3,1 (0,8)	94,80 (22,9)	86,4 (18,6)	101,7 (23,3)
				3,0	2,8	3,1
O	3,2 (0,6)	3,1 (0,6)	3,3 (0,6)	112,2 (19,2)	106,9 (18,6)	116,7 (18,5)
				3,3	3,2	3,4

Le BFI et le NEO-PI-R étant des instruments différents (le premier se référant pour ses cinq facteurs à une moyenne d'une échelle de 1 à 5 ; le second prenant en compte des sommes de 48 items sur une échelle de 0 à 4), nous proposons pour les dimensions du NEO-PI-R de donner également une moyenne (somme divisée par 48) + 1 pour faciliter la comparaison. Ces moyennes sont présentées en gras dans le tableau.

Tableau 5

Corrélations entre les facteurs du Big Five Inventory (BFI) et domaines du NEO Personality Inventory, Revised (NEO-PI-R) (notes standards) ($n = 360$).

NEO-PI-R BFI	E	A	C	N	O
E	0,71	0	0,06	-0,24	0,19
A	0,17	0,71	0,19	-0,23	0,22
C	0,16	0,26	0,82	-0,18	0,01
N	-0,24	-0,04	-0,06	0,79	0,04
O	0,19	0,07	0,11	-0,03	0,69

Dimensions	Alpha de Cronbach			
	BFI	NEO-PI-R	r (BFI/NEO-PI)	r « désatténué »
E	0,83	0,87	0,71	0,84
A	0,77	0,88	0,71	0,86
C	0,80	0,90	0,82	0,97
N	0,84	0,91	0,79	0,90
O	0,79	0,86	0,69	0,84
Moyenne	0,8	0,88	0,74	0,88

Moyenne des corrélations entre les cinq dimensions (indiquées en gras) : 0,74.

Moyenne des autres corrélations (en valeur absolu) : 0,14.

$p < 0,0001$.

Annexe 1. Big Five Inventory français (BFI-Fr)**Instructions:**

Vous allez trouver un certain nombre de qualificatifs qui peuvent ou non s'appliquer à vous.

Par exemple, acceptez-vous d'être quelqu'un qui aime passer du temps avec les autres?

Ecrivez devant chaque affirmation le chiffre indiquant combien vous approuvez ou désapprouvez l'affirmation :

- 1 désapprouve fortement
- 2 désapprouve un peu
- 3 n'approuve ni ne désapprouve
- 4 approuve un peu
- 5 approuve fortement

Je me vois comme quelqu'un qui

1. ___ est bavard
2. ___ a tendance à critiquer les autres
3. ___ travaille consciencieusement
4. ___ est déprimé, cafardeux
5. ___ est créatif, plein d'idées originales
6. ___ est réservé
7. ___ est serviable et n'est pas égoïste avec les autres
8. ___ peut être parfois négligent
9. ___ est "relaxé", détendu, gère bien les stress
10. ___ s'intéresse à de nombreux sujets
11. ___ est plein d'énergie
12. ___ commence facilement à se disputer avec les autres
13. ___ est fiable dans son travail
14. ___ peut être angoissé
15. ___ est ingénieux, une grosse tête
16. ___ communique beaucoup d'enthousiasme
17. ___ est indulgent de nature
18. ___ a tendance à être désorganisé
19. ___ se tourmente beaucoup
20. ___ a une grande imagination
21. ___ a tendance à être silencieux
22. ___ fait généralement confiance aux autres
23. ___ a tendance à être paresseux
24. ___ est quelqu'un de tempéré, pas facilement troublé
25. ___ est inventif
26. ___ a une forte personnalité, s'exprime avec assurance
27. ___ est parfois dédaigneux, méprisant
28. ___ persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie
29. ___ peut être lunatique d'humeur changeante
30. ___ apprécie les activités artistiques et esthétiques
31. ___ est quelquefois timide, inhibé
32. ___ est prévenant et gentil avec presque tout le monde
33. ___ est efficace dans son travail
34. ___ reste calme dans les situations angoissantes
35. ___ préfère un travail simple et routinier
36. ___ est sociable, extraverti
37. ___ est parfois impoli avec les autres
38. ___ fait des projets et les poursuit
39. ___ est facilement anxieux

ANNEXES

- 40. ___ aime réfléchir et jouer avec des idées
- 41. ___ est peu intéressé par tout ce qui est artistique
- 42. ___ aime coopérer avec les autres
- 43. ___ est facilement distrait
- 44. ___ a de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature
- 45. ___ cherche des histoires aux autres

Vérifier que vous avez bien répondu à toutes les questions. Merci

Score= moyenne des items dans la dimension

E (Extraversion, Energie, Enthousiasme)

8 items: 1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36;

A (Agréabilité, Altruisme, Affection)

10 items: 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42, 45R;

C (Conscience, Contrôle, Contrainte)

9 items: 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R;

N (émotions Négatives, Névrosisme, Nervosité)

8 items: 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39;

O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit)

10 items: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44;

Chaque facteur correspond à la moyenne de la somme des items en inversant les items marqués d'un R « reverse » (5 devenant 1 ; 4 : 2 ; 3 : 3, 2 : 4 et 1 : 5).

Note. Copyright © 1991 by Oliver P. John.

Traduction et adaptation française par Odile Plaisant et al., 2005.

Reproduit avec permission.

ANNEXES

Annexe N°4 :

Fiche d'appréciation de la période d'essai CDI

Identification de l'agent

*Nom: *Date de Naissance: *Date de recrutement: *Fonction: *Structure d'affectation:	*Prénom: 14/06/1997 07/11/2022 Chargée d'études Division
--	--

Critères	1er Notateur					2ème Notateur					Appréciation Finale
	EX	TB	B	M	ME	EX	TB	B	M	ME	
Qualité de Travail											
Quantité de Travail											
Assiduité											
Discipline											
Assimilation											
Intégration au groupe											

Décision:

A Confirmer

Période d'essai à reconduire

Essai non concluant

- *EX - Excellent
- *T.B - Très Bien
- *B - Bien
- *M - Moyen
- *ME - Médiocre

1er Notateur

2ème Notateur

Annexe N°5 :

FICHE D'ÉVALUATION

1/ Renseignement concernant l'agent :

Nom et Prénom :

Date de naissance : **03/03/1986**

Fonction/Affectation/Catégorie : **Chargée d'étude 14/5**

Affecté(e) **au Siège**

Diplôme / Niveau d'instruction : **Vétérinaire**

Nature du contrat : **CDI**

Date d'expiration du contrat :

Date de la dernière promotion :

2/ Critères d'évaluation :

2-1/ Accomplissement et qualité des taches : très bon

2-2/ Compétences : très bon

2-3/ Comportement relationnel : très bon

2-4/ Assiduité : très bon

3/ Avis du Directeur de la CRMA :

Le Directeur

TABLES DES MATIERES

Remercîment

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des illustrations

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Du recrutement classique a un recrutement cible : comment optimiser ses performances de recrutement..... 6

Introduction au chapitre 7

Section 1 : le processus du recrutement..... 8

1. Concepts généraux sur le recrutement..... 8

1.1. Définition et objectif du recrutement..... 8

1.1.1. Définition du recrutement 8

1.1.2. Objectif de recrutement 9

1.2. Les modes de recrutement 10

1.2.1. Le recrutement interne 10

1.2.2. Le recrutement externe 12

2. Le processus de recrutement..... 13

2.1. La définition du besoin 14

2.1.1. Rédiger la description du poste à pourvoir 15

2.1.2. Etablir le profil du poste 15

2.2. La recherches de candidats 16

2.2.1. Prospection interne	16
2.2.2. Prospection externe.....	17
2.3. La présélection sur dossier de candidature	17
2.3.1. Le premier tri	18
2.3.2. Analyse du curriculum vitae.....	18
2.3.3. L'analyse de la lettre de motivation.....	18
2.4. Les entretiens de recrutement	19
2.5. La décision d'embauche	19
2.6. La période d'essai.....	20
2.6.1. L'accueil du nouvel embauché	20
2.6.2 Structurer la prise de fonction.....	20
2.6.3 Pilotage de la période d'essai	21
2.7. L'embauche définitive.....	22
2.7.1 Décision de l'embauche définitive	22
2.8. Accueil et intégration du nouveau collaborateur	23
3. L'évolution de la GRH : Les limites du recrutement classique vers une nouvelle stratégie de recrutement	23
3.1. Les limites et contraintes du recrutement	24
3.2. Du recrutement administratif au recrutement stratégique	27
Section 2 : Une nouvelle stratégie de recrutement « recrutement ciblé »	29
1. Définition du recrutement ciblé	29
2. Objectifs et aspiration du recrutement ciblé	30
2.1. Atteindre une adéquation entre les compétences recherchées et les besoins de l'entreprise	31

2.2. Réduire les délais de recrutement	31
2.3. Améliorer la qualité des recrutements	31
2.4. Optimiser les ressources de recrutement	32
2.5. Renforcer la réputation de l'entreprise	32
2.6. Améliorer le rapport coût/compétence	32
3. Soubassement du recrutement ciblé.....	33
4. Les outils de recrutement ciblé.....	43
4.1. Recherche proactive de candidats.....	43
4.2. Réseaux professionnels et associations spécialisées.....	43
4.3. Chasseurs de têtes	44
4.4. Cabinet de recrutement	44
4.5. Modes directs de recrutement.....	45
4.6. La campagne de recrutement	45
4.7. Les partenariats académiques	46
5. Enjeux du recrutement ciblé	46
5.1. Adéquation des compétences.....	46
5.2. Diversité et inclusion	49
5.3. Coûts de recrutement	49
5.4. Gestion de la concurrence.....	49
5.5. Le « focus »	49
5.6. Évaluation de la culture d'entreprise.....	50
5.7. Un processus de sélection simplifié.....	50
6. L'impact du recrutement ciblé sur la diversité et l'inclusion dans l'entreprise.....	51

6.1. Impacts positifs.....	51
6.1.1. Favoriser la diversité.....	51
6.1.2. Élargir les canaux de recrutement.....	52
6.1.3. Réduire les biais inconscients.....	52
6.2. Défis potentiels.....	52
6.2.1. Risque de sélection biaisée.....	52
6.2.2. Culture d'entreprise exclusive.....	53
7. Différence entre recrutement traditionnelle, « approche classique » et recrutement ciblé, « approche direct »	53
7.1.1. L'approche classique.....	55
7.1.2. L'approche Directe.....	56
Conclusion du chapitre.....	57
Chapitre 2 : La performance d'entreprise et son impact sur le recrutement cible.	59
Introduction au chapitre.....	60
Section 1 : Notions et concepts de la performance d'entreprise.....	61
1. Origine et émergence de la performance.....	61
1.1. Origine.....	61
1.1.1. L'émergence et l'évolution du concept de performance globale.....	62
1.1.2. De la performance financière à la performance d'entreprise.....	63
1.1.3. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif	63
1.1.4. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"	64
2. Généralité sur la performance.....	65
2.1. Définitions de la performance.....	65

2.2. Les objectifs de la performance	66
2.3. Les concepts liés à la performance	67
2.3.1. Les composantes de la performance	68
2.3.1.1. L'efficacité.....	68
2.3.1.2. L'efficience.....	68
2.3.2. La pertinence	69
2.4. Les typologies de la performance	70
2.4.1. La performance globale d'une entreprise	71
2.4.2. La performance économique	71
2.4.3. La performance commerciale	71
2.4.4. La performance financière	71
2.4.5. La performance humaine	72
2.4.6. La performance stratégique	73
2.4.7. La performance d'entreprise.....	73
2.4.8. La performance sociale.....	74
2.5. Les indicateurs de la performance de l'entreprise	75
2.5.1. Définitions d'indicateur de performance	75
2.5.2. Typologies	76
2.5.2.1. Les indicateurs de performance	76
2.5.2.2. Indicateurs de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	77
2.6. La performance interne et externe	80
2.6.1. Performance interne.....	80
2.6.2. Performance externe	80

Section 2 : L’impact de la performance social sur le recrutement ciblé.	81
1. La notion de performance de la fonction RH	81
1.1. Le modèle d’Ulrich	83
1.2. La décomposition de la GRH de Le LOUARN et WILS	86
1.2.1. Performance administrative de la fonction RH	87
1.2.2. Performance opérationnelle de la fonction RH	87
1.2.3. Performance stratégique de la fonction RH.....	87
2. Les Indicateurs de gestion des ressources humaines	88
2.1. Les indicateur RH.....	88
2.1.1. L'approche universaliste	89
2.1.2. L’approche de contingence.....	90
2.2. Les indicateurs sociaux.....	92
2.2.1. Les indicateurs structurels	92
2.3.2.2-Les indicateurs de formation	92
2.3.3. Les indicateurs de la rémunération	93
2.5. Les indicateurs de recrutement	94
3. Les finalités d’un indicateur	95
4. Les sources d’information et les mesures des indicateurs de performance social.....	97
5. La relation entre le recrutement et la performance de l’entreprise.....	99
6. L’influence de la performance sociale sur le recrutement ciblé	101
6.1. La capacité d’attraction organisationnelle	102
6.2. Composantes de la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité d’entrepris	103

Conclusion du chapitre	106
Chapitre 3 Le recrutement cible vecteur de performance d'entreprise cas CRMA, Tizi-Ouzou.	108
Introduction au chapitre	109
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthode de recherche empirique.	110
1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA	110
1.1. Historique	110
1.2. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances	111
1.3. Quelques repères de la compagnie (CNMA)	111
1.4. Objectifs, Missions et activités.....	112
1.5. Les atouts.....	112
1.6. Principaux Produits d'Assurances Commercialisés	113
1.7. Liens juridiques	113
1.8. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA	113
2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou	116
2.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou	116
2.2. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux	117
2.2.1. La Division Personnel et Moyens Généraux	117
2.2.2. Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux	118
2.3. Les bénéfices réalisés au niveau de la CRMA de Tizi-Ouzou	118
2.4. Le rôle et les activités de la CRMA de Tizi-Ouzou	118
2.4.1. Le rôle de la CRMA	118
2.4.2. Les activités de la CRMA	119

2.5. Missions et Objectifs de la CRMA Tizi-Ouzou	119
2.5.1. Mission de la CRMA.....	119
2.5.2. Objectifs de la CRMA.....	119
3. Présentation de la méthodologie de recherche	121
3.1. L'élaboration de la procédure de l'échantillonnage	122
3.2 Approche d'investigation	122
Section 2 : Présentation et analyse des résultats	124
1. Les résultats de l'entretien.....	124
2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire	126
3. Discussions des résultat et proposition	139
3.1. Aspect critique	139
2.2. Aspect suggestions	140
Conclusion du chapitre.....	143
Conclusion générale	144
Références bibliographiques.	
Annexes.	
Tables des matières.	
Résumé.	

Résumé

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser l'impact du recrutement ciblé sur la performance des entreprises, à travers une étude de cas au sein de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole (CRMA) de Tizi-Ouzou. Pour ce faire, nous avons mobilisé un corpus théorique relatif au recrutement ciblé, à la performance organisationnelle et à l'attractivité des entreprises. Nous avons également mené une étude empirique au sein de la (CRMA). Nos résultats empiriques semblent révéler que le processus de recrutement actuel reste très classique, avec une marge de progression concernant l'adéquation des profils recrutés aux besoins. Bien que jugée globalement satisfaisante, la performance sociale pourrait être améliorée via un effort accru sur la formation et le développement des compétences des collaborateurs. Ces constats nous ont conduits à proposer l'adoption d'une stratégie de recrutement plus ciblée pour certains postes clés, dans une logique d'optimisation du processus basique de cette entreprise. Le recrutement ciblé d'un vétérinaire externe est venu confirmer l'influence déterminante du climat social sur l'attractivité de l'entreprise.

Mots clés : Recrutement ; Recrutement ciblé ; Performance d'entreprise ; Performance sociale.

Abstract

This thesis aimed to analyze the impact of targeted recruitment on corporate performance, through a case study at the Regional Agricultural Mutual Fund (CRMA) of Tizi-Ouzou. To do this, we mobilized a theoretical corpus relating to targeted recruitment, organizational performance and corporate attractiveness. We also conducted an empirical study within the (CRMA). Our empirical results seem to reveal that the current recruitment process remains very traditional, with room for improvement regarding the adequacy of recruited profiles to needs.

Although generally considered satisfactory, social performance could be improved through greater efforts in training and developing employee skills. These findings led us to propose the adoption of a more targeted recruitment strategy for certain key positions, with the aim of optimizing the basic process of this company. The targeted recruitment of an external veterinarian confirmed the decisive influence of the social climate on the attractiveness of the company.

Keywords: Recruitment; Targeted recruitment; Corporate performance; Social performance.