



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia*

*Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## *Memoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

**Spécialité :** Management des Ressources Humaines

**Thème**

### **Gestion du Recrutement et Performance Ressources Humaines Cas de Cevital**

**Réalisé par :**

Messouaf Syla

Bedhouche Baya

**Encadré par :**

Dr. Bourouaha Abdelhamid

**Membre du jury :**

M<sup>me</sup> Kennouche Samia

M<sup>me</sup> Boudache Souad

**2022/2023**

## **Remerciements**

*Avant tous, Louange à Allah, Dieu le tout puissant qui nous a accordé le courage, la patience et la Volonté afin de parvenir à la finalité de ce modeste travail.*

*Nos remerciements les plus vifs s'adressent à notre encadreur Dr. Bourouaha Abdelhamid, pour sa disponibilité, sa serviabilité et ses précieux conseils qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.*

*Nos remerciements vont également à notre encadreur Mme. Chikhoune Sonia au niveau de l'entreprise CEVITAL qui nous a aidé et consacré beaucoup de temps. Sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Merci à tous.*

*Sylia & Baya*

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A ma chère mère, A mon cher père,

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

A mes adorable frères : Hocine et Rayane

A mes chères sœurs et leur maris : Sara et Saber, Haizia et Ameer

Pour ses soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A mon très cher neveu Aylan et ma nièce Iline

Que dieu les gardes

A mon cher fiancé : Lyes

Qui m'a aidé et supporté dans les moments difficiles.

A ma binôme : Baya

Pour son entente et sa sympathie. Pour leurs indéfectibles soutiens et leurs patiences infinies.

A toute ma famille,

**Syria**

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour, à mes parents qui m'ont encouragés et soutenus durant ces années d'études.

A ma sœur : Hayette

A toutes mes amies : Yasmine, sara, anaïs, Sihem, qui ont été toujours là pour moi.

A ma binôme : Syla

A toute personne qui occupe une place dans mon cœur.

**Baya**

## **La liste des tableaux :**

<b>Tableau 1 : Avantages et inconvénients du recrutement interne.....</b>	<b>12</b>
<b>Tableau 2: Avantage et inconvénient de recrutement externe.....</b>	<b>13</b>
<b>Tableau 3: Les différents axes de la performance globale .....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau 4: Tableau comparatif des performances interne et externe.....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau 5: La cause de l'augmentation et a baisses de nombres des effectifs .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le sexe .....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 7: La répartition des membres selon l'âge .....</b>	<b>59</b>
<b>Tableau 8: Le niveau d'instruction des répondants.....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 9: Le diplôme obtenu .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 10: La catégorie socioprofessionnelle des répondants .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 11: les années d'expérience avant d'être recruté au Cevital .....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 12: Les années d'expérience au sein de l'entreprise Cevital.....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 13: Type de contrat .....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 14: L'obtention de l'information de recrutement.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 15: Ce qui a intéressé les répondants .....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 16: Difficultés par rapport à l'adéquation de votre poste que vous occupé.....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 17: quand l'entreprise fait le recrutement selon les répondants.....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 18: Sur quelle base l'entreprise sélectionne les nouveaux recrutés selon les répondants .....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 19: Le mode de recrutement le plus productif.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 20: L'efficacité du processus du recrutement.....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 21:L'objectif de l'entreprise Cevital .....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 22: La communication sur les objectifs de l'entreprise .....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 23: les critères professionnels qui sont claire et équitable dans l'entreprise .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 24: aider l'entreprise à être plus performante.....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 25: Les compétences permanentes d'être efficace et permanent dans le rôle actuel pour l'entreprise .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 26: La raison qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 27: Est-ce que le recrutement au sein de Cevital améliore vraiment la performance ...</b>	<b>81</b>
<b>Tableau 28: Le lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance .....</b>	<b>83</b>

## Liste des figures :

Figure 1: Les étapes de processus du recrutement .....	16
Figure 2: Les composantes de la performance organisationnelle .....	28
Figure 3: L'influence du recrutement sur la performance d'entreprise .....	44
Figure 4: L'organigramme général de l'entreprise Cevital.....	51
Figure 5: La cause de l'augmentation et la baisses de nombre des effectifs .....	57
Figure 6: Le genre des répondants .....	59
Figure 7: Tranche d'âge des répondants .....	60
Figure 8: Niveau d'instruction .....	61
Figure 9: Dernier diplôme obtenu .....	61
Figure 10: Catégorie socioprofessionnel .....	63
Figure 11: Nombre d'année d'expérience aven recruté à Cevital.....	64
Figure 12: Nombre d'année d'expérience au sein de Cevial .....	65
Figure 13: Type de contrat.....	66
Figure 14: Ce qui a intéressé les répondants .....	69
Figure 15: Difficultés rencontrés par rapport au poste occupé .....	70
Figure 16: Quand l'entreprise fait le recrutement .....	71
Figure 17: Sur quelle base sélectionnée les nouveaux recrutés.....	72
Figure 18: Le mode de recrutement le plus productif .....	73
Figure 19: Le processus du recrutement de Cevital .....	74
Figure 20: L'objectif de Cevital .....	75
Figure 21: Communication sur l'objectif de Cevital.....	76
Figure 22: Aider l'entreprise à s'améliorer .....	79
Figure 23: Les compétences permettent efficace et performant dans le rôle actuel pour l'entreprise .....	80
Figure 24: La raison qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise.....	81
Figure 25: Est-ce que le recrutement améliorer la performance de l'entreprise Cevital .....	82
Figure 26: Est-ce que il y a un lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance ...	83

### Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>ANEM</b>	Agence nationale d'emploi
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CV</b>	Curriculum vitae
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressources humaines

## Liste des annexes

<b>Annexe 1: Demande de recrutement .....</b>	<b>92</b>
<b>Annexe 2: Plan de recrutement mensuel .....</b>	<b>93</b>
<b>Annexe 3: Plan de recrutement annuel .....</b>	<b>94</b>
<b>Annexe 4: Rapport d'entretien téléphonique .....</b>	<b>95</b>
<b>Annexe 5: Formulaire de candidature interne .....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe 6: Fiche des besoins annuels .....</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 7: Grille d'évaluation profil cadre .....</b>	<b>98</b>
<b>Annexe 8: Grille d'évaluation profil non cadre.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe 9: Grille d'évaluation profil cadre avec responsabilité.....</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 10: Autorisation de recrutement.....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 11: Autorisation de mutation .....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 12: Autorisation de promotion.....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe 13: Autorisation de changement de l'appellation de poste.....</b>	<b>104</b>
<b>Annexe 14: Autorisation de changement de poste .....</b>	<b>105</b>
<b>Annexe 15: Additif a la circulation promotion.....</b>	<b>106</b>



# Sommaire

<b><u>Introduction générale</u></b> .....	01
<b><u>Chapitre I : Aspect théorique sur le recrutement</u></b> .....	04
<b>Introduction</b> .....	04
<b>Section 01 : Concepts de base de la GRH</b> .....	04
<b>Section 02 : Généralité sur le recrutement</b> .....	09
<b>Section 03 : Les contraintes du recrutement</b> .....	15
<b>Conclusion</b> .....	23
<b><u>Chapitre II : La performance des entreprises</u></b> .....	24
<b>Introduction</b> .....	24
<b>Section 01 : Définition du concept de performances</b> .....	24
<b>Section 02 : Indicateurs de la performance au sein de l'entreprise</b> .....	34
<b>Section 03 : la relation entre le recrutement et la performance</b> .....	43
<b>Conclusion</b> .....	47
<b><u>Chapitre III : Gestion de recrutement et performance cas de l'entreprise Cevital</u></b> .....	48
<b>Introduction</b> .....	48
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	48
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche</b> .....	56
<b>Section 03 : Analyse et interprétés des résultats</b> .....	58
<b>Conclusion</b> .....	85
<b><u>Conclusion générale</u></b> .....	86
<b>Bibliographie</b> .....	88
<b>Annexes</b> .....	91
<b>Table des matières</b> .....	112

---

# **Introduction générale**

---

La gestion des ressources humaines, qui est l'un des principaux piliers qui permet le développement de toute organisation professionnelle et vise à améliorer l'efficacité collective des personnes travaillant dans une entreprise, est devenue une activité stratégique qui crée un avantage concurrentiel ces dernières années. En fait, le travailleur est un actif immatériel pour l'entreprise, rien de plus qu'un mécanisme remplaçable.

Dans un premier temps cette fonction était attendue d'un point de vue opérationnel. Il s'agit de gérer du personnel qui peut être nombreux et reparti en différents grades ou niveaux de qualification.

Dans un second temps la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation gestion des carrières, gestion personnelle des emplois et des compétences, formation, recrutement. C'est cette dernière composante qui attire notre attention.

Selon **Jean-Marie PERETTI**, le recrutement est une «*opération ayant pour but de pourvoir un poste*»<sup>1</sup>, en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Le recrutement est un double choix : le choix de l'entreprise, qui nécessite qu'une ou plusieurs personnes soient intégrées dans la communauté qui constitue sa dimension humaine, et aussi le choix de la personne qui postule pour entrer dans l'entreprise dont elle souhaite trouver un emploi qui correspond à ses capacités et à ses habitudes. Il est important de considérer la phase de recrutement comme une étape essentielle dans la vie de l'entreprise et de ce fait, d'y consacrer le temps nécessaire et d'y apporter un soin tout particulier.

Pour que les entreprises conservent des facteurs humains qualifiés, elles doivent s'attacher à créer et à fidéliser professionnellement les individus à l'entreprise en suivant plusieurs méthodes, ce qui est possible car la fidélisation des individus contribue au succès de l'entreprise au développement durable et à la réalisation de ces objectifs.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Editions Vuibert, 2001, P. 185.

La gestion du recrutement vise à trouver des candidats idéals et appropriés pour des postes au sein d'une organisation, de sorte que la fonction de gestion des ressources humaines peut être efficace si la gestion du recrutement n'est pas bien gérée.

C'est dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'activité de recrutement et son impact sur la performance de l'entreprise, dédié à la recherche des compétences au niveau d'une entreprise algérienne « **Cevital** ».

La question fondamentale qu'on doit se poser c'est "**Dans quelle mesure la gestion du recrutement contribue-t-il à la performance des entreprises ?**

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

1/ Quelles sont les différents processus, enjeux, outils et les bonnes pratiques qui permettent d'améliorer le recrutement ?

2/ Est-ce que l'entreprise Cevital considère le recrutement comme une activité stratégique pour améliorer sa performance ?

**Afin de répondre à la question centrale nous avons formulé des hypothèses :**

**Hypothese1 :** Une entreprise a un réel avantage concurrentiel si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines,

**Hypothese2 :** L'acquisition et la rétention des talents de l'entreprise est l'un des facteurs majeurs de la performance de l'entreprise et constitue donc un enjeu crucial pour les entreprises.

### **La méthodologie de travail :**

Afin de répondre aux questions et de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ, notre étude a été divisée en deux étapes. Le premier porte sur la recherche documentaire liée aux activités de recrutement et à la performance des entreprises, tandis que le second porte sur les enquêtes de terrain. Cette dernière a été réalisée au sein de la société Cevital, elle consiste en à un questionnaire qui porte sur une étude analytique et interprétative.

### **L'objet de recherche :**

Notre mémoire présente un réel intérêt car ses recherches permettront de mieux comprendre les ressources humaines en entreprise et de comprendre comment un bon recrutement privilégie la compétence et sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise Cevital

### **La structure du travail :**

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

Le premier chapitre est consacré au cadre général de processus de recrutement.

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

Le troisième et le dernier qui est une partie pratique consacré au résultat de notre étude empirique auprès de l'entreprise Cevital.

En fin nous terminerons par une conclusion générale résumant le travail accompli et les perspectives envisagées.

---

# **Chapitre 01 : Aspects théoriques sur le recrutement**

---

**Introduction :**

La gestion des ressources humaines, occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, elle constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Son rôle est de rechercher et d'obtenir les compétences des salariés dont l'organisation a besoin et à motiver les agents pour atteindre les objectifs planifiés. En ce sens, ces compétences contribuent largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise. Ainsi, l'une de ses activités principales est le recrutement lequel est rattaché directement au thème spécifique de notre travail de recherche.

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de gestion dans des situations d'urgence ou planifiées, dont l'objectif est de répondre aux besoins de l'Organisation en termes d'allocation de ressources.

Trois points essentiels permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, sa définition, et son objectif. La deuxième section est consacrée aussi au cadre théorique dans lequel nous allons présenter généralité sur le recrutement, sa définition et objectifs, en expliquant ses types. Enfin, dans la troisième section sera présentée le processus de recrutement et ses étapes et l'importance du recrutement dans l'entreprise.

**Section1 : la gestion des ressources humaine (GRH) en bref :**

De nos jours, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les changements sont de plus en plus rapides, les entreprises subissent des transformations radicales suite au développement des technologies et à l'évolution continue des marchés, l'évolution technologique, la vitesse de changement s'accélère. « Le contexte économique devient volatil et les entreprises sont de plus en plus influencées par les facteurs externes ».<sup>2</sup>

La fonction ressources humaines est désormais reconnue dans toutes les entreprises. Le responsable des ressources humaines est souvent intégré au comité de direction de l'entreprise, reflétant le caractère stratégique de cette fonction. La fonction oriente le parcours des collaborateurs, la mobilisation des compétences et la rémunération du personnel, en poursuivant un objectif de performance sociale et économique à court, moyen et long terme.

---

<sup>2</sup> COHEN-Haegel Annick, « toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, P2

Cette fonction, qui n'est pas un modèle idéal, est plus ou moins organisée et développée selon le secteur dans lequel l'entreprise opère, sa taille et la volonté politique des dirigeants. Deuxièmement, il surveille et gère le potentiel des personnes à travers différentes applications telles que le recrutement, la formation...etc

Les ressources humaines représentent un élément essentiel pour toute organisation, car contribuent à leur efficacité, la GRH est donc devenue un élément stratégique de l'organisation dans l'atteindre de ces objectifs.

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir le mot gestion :

Selon Henri Mahe de Boislandelle « *il s'agit d'un ensemble des pratiques destiné à assurer, l'activité ordinaire de l'organisation d'un ensemble des domine et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuses de l'ensemble des actions collectives organisées, chargées de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace, efficience dans le respect de contraintes diverses(juridique, humain, politique, sociale, imposée par l'environnement* »<sup>3</sup>.

## **1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :**

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, nous avons choisi de présenter deux définitions qui nous semblent être les plus pertinentes.

Selon Olivier MEIER « *La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)* ».<sup>4</sup>

Pour Simon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson et Randall S. Schuler, la GRH constitue « *l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.*»<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Henri Mahe de Boislandelle, Dictionnaire de gestion. ED, Economica, Paris, 1991, P102

<sup>4</sup> Olivier MEIER, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009, p 54.

<sup>5</sup> Dolan et al « la gestion des ressources humaines », 5eme éd, Gaëtan Morin éditeur 2002, p.5



Nous pouvons dire à travers ces deux définitions que la fonction des ressources humaines est la partie de la direction générale dont la tâche est de penser, de planifier, grouper, de coordonner, de diriger et de contrôler les activités de chaque manager lorsqu'il vise à obtenir un personnel compétent pour le développer en vue d'atteindre efficacement les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs. Chaque entreprise détermine sa propre politique de gestion des ressources humaines.

Finalement, une bonne stratégie de ressources humaines au niveau de l'entreprise devient plus qu'une nécessité ou peut être considéré comme une obligation pour faire face à de multiples défis. La gestion des ressources humaines a évolué depuis que la fonction est connue sous le nom d'administration de personnel, ce n'est plus une question de management mais de gestion des ressources humaines.

## **2 Les objectifs de gestion des ressources humaines (GRH) :**

La fonction ressources humaines cherche à répondre à un certain nombre d'objectifs qui semblent contradictoires au départ, ce qui conduit à une bonne adoption des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines poursuit trois objectifs :<sup>6</sup>

### **2.1 Un objectif économique :**

La fonction ressources humaines contribue à accroître la performance et les résultats financiers de l'entreprise. Lorsqu'elle permet une utilisation plus rationnelle des compétences et aptitudes de chacun de ses membres.

### **2.2 Un objectif humain :**

Il rappelle aux gestionnaires que les ressources humaines ne peuvent être considérées et traitées de la même manière que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et de pouvoir entre chaque membre de l'organisation. Elle les amène à réfléchir sur leurs comportements, leurs styles de leadership, d'engagement et de communication, contrôler, etc...

---

<sup>6</sup> Marcel Côté, « la gestion des ressources humaines »éd, Guérin, éditeur limitée, p.6-7

**2.3 Un objectif d'actualisation :**

Elle doit favoriser le développement des compétences, des capacités et des attitudes du potentiel de chacun pour se préparer à divers changements et réaliser son projet professionnel et ses ambitions.

L'objectif de la gestion des ressources humaines est de concilier en permanence les besoins en personnel avec les impératifs liés au fonctionnement de l'entreprise, nous comprenons donc que le fonctionnement d'une entreprise dépend largement d'une gestion efficace et de la performance de ses ressources humaine

La mission de la fonction RH est de s'assurer qu'une organisation dispose des personnes dont elle a besoin pour fonctionner et que ces personnes font de leur mieux pour améliorer les performances de l'organisation tout en s'épanouissant.

De manière générale, les ressources humaines ou le capital humain jouent un rôle clé dans la réussite des entreprises, un rôle reconnu depuis les premières réflexions sur le statut du capital humain dans les économies des pays industrialisés.

**3 Les fonctions de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

La gestion des ressources humaines comprend toutes les activités qu'une entreprise doit accomplir pour gérer, mobiliser et développer ses ressources humaines. Cette unité horizontale était auparavant considérée comme une simple fonction de support elle est aujourd'hui devenue stratégique dans un monde des affaires où la motivation des collaborateurs, et donc leur performance, est devenue un atout essentiel à la réussite d'une entreprise, les fonctions essentielles de la (Gestion des Ressources Humaines) sont :<sup>7</sup>

Le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'amélioration des conditions de travail. Elles peuvent également être divisées en fonctions managériales et fonctions opérationnelles.

Les fonctions managériales concernent l'organisation et l'administration : Gestion du personnel, gestion de la paie, relations sociales, communication internationale, système d'Information.

---

<sup>7</sup> <https://www.eslsca.fr/blog/quelles-sont-les-fonctions-des-ressources-humaines?> (consulté 01/05/2023)

Les fonctions opérationnelles liées au développement des ressources humaines : le recrutement, développement de compétences, gestion de carrière, mobilité. Les ressources humaines agissent de plus en plus souvent comme médiateurs entre les employés et la direction, ils assurent la cohérence nécessaire entre les compétences disponibles et la stratégie de l'entreprise, ils contribuent à améliorer les talents, à responsabiliser les collaborateurs, à créer des passerelles entre les fonctions et les services, à faciliter l'accès à l'information au sein de l'entreprise. Les ressources humaines contribuent ainsi à améliorer la productivité de l'entreprise et à créer de la valeur pour l'entreprise.

Les tâches de la fonction ressources humaines : les tâches de la fonction ressources humaines sont diverses et comprennent de nombreux domaines d'intervention.

### **3.1 Le recrutement des salariés**

Les ressources humaines gèrent et anticipent les besoins futurs en emplois et compétences. Ils rédigent des descriptions de poste, lancent des campagnes de recrutement et mènent des entretiens en collaboration avec les chefs de service concernés.

### **3.2 La rémunération du personnel :**

Le service des ressources humaines est responsable des salaires des employés, des augmentations prévues et de la gestion des primes et de la participation aux bénéfices approuvées par le supérieur direct de l'employé.

### **3.3 La formation :**

Les ressources humaines sont chargées de former les employés au besoin, dès l'étape de l'embauche, puis tout au long de leur carrière. La formation permet de développer les compétences, de sécuriser les parcours professionnels et de contribuer à la promotion sociale interne.

### **3.4 L'administration du personnel :**

La gestion du personnel recouvre principalement toutes les fonctions administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise : gestion de la paie, contrats de travail, congés et absences, enregistrement du personnel... Cette fonction traite également de certains aspects juridiques comme le respect, le suivi et l'évolution de la législation (code du travail, convention collective...)

**3.5 La gestion des coûts :**

La Direction des Ressources Humaines s'attache également à optimiser les coûts liés à la gestion du personnel et à certains investissements, par exemple en mettant en place une politique de rémunération globale et en externalisant certains services.

**3.6 Dialogue social :**

Le rôle des Ressources Humaines est également de créer un climat apaisé, de favoriser les bonnes relations entre les salariés et la direction, de limiter les grèves, l'absentéisme et le stress. Par exemple, il peut résoudre les conflits en favorisant la communication, en organisant des événements d'entreprise, en négociant des primes avec la direction.

En conclusion, la gestion des ressources humaines est un domaine de gestion clé qui se concentre sur les personnes employées par une organisation. La GRH vise à créer un environnement de travail convenable pour les employés, à maximiser leur contribution à l'organisation et à optimiser l'utilisation des ressources humaines pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Les professionnels de la GRH doivent être compétents dans divers domaines, notamment la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion des performances, la rémunération, la gestion des coûts, la gestion des conflits, la communication interne, la gestion de la diversité et de l'inclusion et la promotion de la santé et du bien-être des employés. et de favoriser le développement professionnel et personnel des employés. Des pratiques efficaces de GRH aident les organisations à améliorer leurs performances, à fournir un environnement de travail favorable aux employés et à respecter les droits des employés. En fin de compte, la GRH est essentielle au succès à long terme de toute organisation.

**Section 2 : Généralités sur le recrutement :**

Le recrutement est une dimension caractéristique de la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, cela concerne presque tous les individus qui sont passés par le processus d'adhésion à une organisation une ou plusieurs fois. C'est aussi l'objet de toutes les préoccupations de l'entreprise sur les enjeux d'image et d'attractivité que représente cette dimension, cette section aura pour objectif de définir le recrutement, ses objectifs, ses différents types, ensuite les différents acteurs du recrutement.

**1 La définition de recrutement :**

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

Il s'agit d'une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui répondent aux exigences des postes. Cette activité débouche sur la mise en place d'une procédure qui permettra à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de bons candidats ayant les qualifications et la motivation pour le poste proposé.

Il existe plusieurs définitions du recrutement nous citerons les suivantes :

Selon BENCHMAM.F, CALINO.G « *le recrutement est un processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources et les managers à proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation.* »<sup>8</sup>

Le recrutement est une des nombreuses composante de la GRH 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* »<sup>9</sup>. En effet, recruter est l'action de compléter un besoin de l'entreprise. Il peut donc être défini comme « *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.* »<sup>10</sup>

Selon les définitions que nous avons données, nous avons constaté que le recrutement est un élément clé de la fonction ressources humaines il est également une étape fondamentale et nécessaire de toute organisation professionnelle, c'est un ensemble d'actions mises en œuvre afin de trouver un candidat correspondant à la besoins de l'organisation pour un poste donné.

**2 Objectifs du recrutement :**

Le recrutement est une activité dont dépend une organisation pour obtenir les ressources humaines nécessaires à ses opérations et pour atteindre ces objectifs globaux. Son objectif principal est de trouver la bonne personne pour combler ou créer un poste vacant.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> BENCHEMAN.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »4<sup>ème</sup> édition l'extenso, paris, 2013, p.73.

<sup>9</sup> Lethielleux .L, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6<sup>ème</sup> Edition, 2006, p.59

<sup>10</sup> EDIGHOFFER.J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996, p223

<sup>11</sup> Jean Michel PLANE, la Gestion des Ressources Humaines, Édition Economica, Paris, 2003, page 26.

Les objectifs de planification du personnel doivent refléter la philosophie globale de gestion si non le recrutement opérationnel risque d'échouer et d'être inefficace.

Le recrutement vise à atteindre les objectifs suivants :

- Encourager les personnes compétentes à postuler pour un poste donné.
- Assurer une bonne intégration des nouveaux collaborateurs afin qu'ils puissent bénéficier de leurs compétences.
- Accroître et améliorer la capacité de l'entreprise à répondre à la demande.
- Assurer une bonne intégration des nouveaux collaborateurs à bénéficier de leurs compétences.
- Obtenir les ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible.

Les objectifs de recrutement sont des objectifs fixés par les entreprises ou les recruteurs pour s'assurer qu'ils sélectionnent les bons candidats pour les postes disponibles.

### **3 Les types de recrutement :**

Les organisations s'appuient sur la principale ressource : les compétences humaines pour trouver ces bonnes compétences le recrutement est une procédure de base qui doit être soigneusement préparée et mieux exécutée, il existe deux types de recrutement : recrutement interne et recrutement externe. Le choix entre ces deux types est décidé par le service du personnel après concertation avec le responsable d'exploitation, en fonction notamment de la nature et de la fonction du poste et du profil des personnes que l'entreprise souhaite embaucher.

#### **3.1 Recrutement interne :**

Le recrutement interne est défini comme « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire on sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ». <sup>12</sup>

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'entreprise sélectionne une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre l'environnement interne de l'entreprise devient le domaine où le recrutement doit générer des candidatures.

Il s'agit d'abord de proposer une promotion à un salarié de l'entreprise ou de proposer une mutation ou d'embaucher un stagiaire autrement dit le recrutement interne consiste à

---

<sup>12</sup> PERETTI Jean Marie, op.cit. P.69

recruter un ou plusieurs candidats directement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire directement auprès des salariés déjà en poste. Ainsi, le recrutement interne permet à un salarié disposant des bonnes compétences de postuler à un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise, ce qui est un bon moyen pour les salariés de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais éventuellement en changeant de service. Par conséquent, les employés peuvent évoluer vers un poste qui leur convient mieux tout en fonctionnant presque instantanément car ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront appelés à travailler.

C'est un avantage non négligeable pour l'entreprise, car cela lui permet de communiquer sur les opportunités de promotion au sein de la structure, en plus cela passera beaucoup moins de temps à intégrer le salarié.<sup>13</sup>

**Tableau 1 : Avantages et inconvénients du recrutement interne**

	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Pour les salarié recruté</b>	-Connaissance des affaires.	-Le danger d'atteindre la "limite de l'incompétence".
<b>Pour l'entreprise</b>	- Recréer la culture d'entreprise. -Équivalent au signal de trajectoire interne - stimuler la concurrence interne - Minimiser les coûts et le temps de recrutement	-Possibilité de retirer des employés de l'équipe. -Risque de culture de promotion interne structurée (ex : promotion à l'ancienneté)

**Source** : BENCHEMAM, Faycel, GALINDO,Géraldine « gestion des ressource humaine»,4eme édition, éditeur Gualino, 2013, p78.

### 3.2 Recrutement externe :

Une stratégie de recrutement externe peut être nécessaire lorsque l'entreprise est en forte croissance ou lorsqu'aucun candidat au sein de l'organisation n'est en mesure de combler un poste vacant.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BENCHEMAM, Faycel, GALINDO,Géraldine « gestion des ressource humaine»,4eme édition, éditeur Gualino, 2013, p78.

<sup>14</sup> Jean PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, Paris, 1997, P.92-96

S'il n'est pas possible de recruter en interne faute de candidats adaptés au poste, que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou de qualifications, alors le recrutement externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un nouveau regard sur leur façon de fonctionner ou même sur un service, ce qui contribue à exciter et motiver les employés et donc l'émergence d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un nouveau regard, Pour faire avancer les choses et ainsi améliorer l'environnement de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut faire appel à un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper, mais cela aura un coût important dans le processus d'embauche. Faire appel aux bureaux d'intérim est aussi une solution pour trouver des candidats présélectionnés par le recruteur de l'agence. Des organisations externes peuvent également permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre d'applications.

Il présente des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.<sup>15</sup>

**Tableau 2: Avantage et inconvénient de recrutement externe**

	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénient</b>
<b>Pour les salarié</b>	-Nouvelle expérience professionnelle (au moins nouveau parcours professionnel)	-S'adapter à la nouvelle entreprise et à l'équipe (un élément clé du processus d'intégration)
<b>Pour l'entreprise</b>	- Intégration des "nouveaux" dans l'entreprise - Possibilité de communiquer à l'externe sur l'entreprise et son développement	- Coût plus élevé que l'embauche en interne -Signaux négatifs pour les salariés en quête de mobilité -Risque de mauvaise embauche (pendant et après la période d'essai)

**Source** : BENCHEMAM, Faycel, GALINDO,Géraldine « gestion des ressource humaine »,4eme édition, éditeur Gualino, 2013, p78

<sup>15</sup> BENCHEMAM, Faycel, GALINDO,Géraldine, op.cit. P.69.



#### 4 Les acteurs de recrutement :

Selon Chloé Guillot-Soulez, lorsqu'une entreprise décide d'embaucher un nouveau collaborateur, plusieurs options lui sont proposées pour mettre en œuvre la recherche de candidats, en fonction de la difficulté de la recherche, des ressources humaines dont dispose le service RH pour gérer le recrutement et des ressources financières de l'entreprise.

Le monde du recrutement est composé de nombreux acteurs dont le périmètre est défini et cloisonné et qui travaillent ensemble pour des besoins très différents.<sup>16</sup>

- **La direction des ressources humaines :** Le principal acteur du recrutement est clairement le service des ressources humaines des entreprises qui recrutent.
- **Les cabinets de recrutement, soutien à la DRH :** Ces cabinets de recrutement sont souvent utilisés pour recruter sur des postes vacants à long terme. Ils recherchent des candidats de l'extérieur.
- **Les agences de travail temporaire, soutien à la DRH :** Les agences de travail temporaire servent d'intermédiaires entre un salarié et une entreprise.
- **Job BOARD :** Le premier outil de base est le travail BOARD. La plateforme où les entreprises publient leurs annonces et les CV des candidats.
- **Pages carrières :** De nombreuses entreprises créent leur propre site Web ou page Web de recrutement.
- **La cooptation :** Est un processus de recrutement dans lequel les employés actuels recommandent des candidats pour des postes vacants dans leur entreprise. .
- **Les moteurs de recherche, outils de recrutement :** Bien que le moteur de recherche ne soit pas directement lié au recrutement, il est largement utilisé, notamment dans le cadre de l'exécutif SEARCH.
- **les réseaux sociaux :** Alors que les réseaux personnels sont de moins en moins utilisés, les réseaux professionnels sont au cœur des stratégies de recherche et de recrutement des entreprises.

Avoir une bonne gestion des ressources humaines consiste à mener diverses activités liées à la stratégie globale de l'entreprise, le recrutement est l'une des activités centrales de la GRH

---

<sup>16</sup>GHLOE GUILLOT -soulez, gestion des ressources humaines »8ème édition, GUALINO l'extenso, paris 2015-2016,p43-44.

il garantit que les compétences constamment nécessaires sont satisfaites quantitativement et qualitativement.

### **Section 3 : Le processus de recrutement**

Après avoir abordé les concepts généraux du recrutement, nous allons maintenant citer les différentes étapes qui composent le processus de recrutement et l'importance du recrutement au sein de l'entreprise.

#### **1 Le processus de recrutement :**

Selon CITEAU.J.P. Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, car il représente l'un des principaux leviers de régulation des effectifs, fournissant ainsi à l'entreprise les compétences dont elle a besoin. La sélection des candidats est donc une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et dépensent toutes les ressources nécessaires pour garantir le succès du recrutement. Ainsi, le recrutement ne se limite pas aux appels d'offres, car le recrutement comporte plusieurs étapes : de la préparation du recrutement lorsqu'un besoin est identifié, à l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise.<sup>17</sup>

Le processus de recrutement comprend généralement toutes les étapes qu'une entreprise prévoit de suivre pour trouver des candidats qualifiés pour combler les postes vacants<sup>18</sup>. Il s'agit de tout moyen d'inciter les personnes susceptibles d'occuper des postes au sein de l'organisation à postuler.

Le recrutement est un processus décisionnel long et complexe qui se déroule en fait à toutes les étapes successives, et non à un moment précis. En d'autres termes, d'une part, il n'y a pas un seul moment décisif, mais une succession d'étapes, qui contribuent toutes à la décision finale et donc la qualité de cette phase est très importante. Il n'y a pas non plus de décideurs clairement définis, mais de nombreux acteurs dont les rôles, même rarement perçus, peuvent être cruciaux dans la décision finale prise.

---

<sup>17</sup> CITEAU .J.P, Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique 4eme édition, Armand colin, paris, 2002, page 83.

<sup>18</sup>LAKHDAR Sekiou et autre, « gestion des ressources humaines », 2éme édition, édition de Boeck université, Canada, 2004, p.232.

2 Les étapes de processus de recrutement :

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

Figure 1: Les étapes de processus du recrutement

Etape 01

<b>Définition de besoin</b>	Demande de recrutement
	Décision de recruter
	Définition de poste



Etape 2

<b>Recherche des candidats</b>	Prospection du profil
	Recherche des candidatures externe



Etape 3

<b>Sélection des candidats</b>	1 <sup>er</sup> tri des candidatures
	Questionnaire
	Entretiens
	Tests



Etape 4

<b>Concrétisation</b>	Décision
	Négociation des conditions du contrat et signature
	Accueil et intégration

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

Les différentes étapes du recrutement sont structurées selon un schéma indicatif (figure1). Ce schéma doit être adapté à chaque cas et situation.

Avant de recruter un nouvel employé, un chef d'entreprise doit commencer par définir les besoins du poste. Il est nécessaire de déterminer le profil du candidat idéal avec les compétences et qualifications nécessaires. Il est également important de réfléchir aux missions du poste et à la rémunération qui sera proposée aux candidats. Ensuite, la deuxième phase est conçue pour attirer ceux qui conviennent au poste et les encourager à postuler. Et la 3ème étape de la sélection des candidats consiste à sélectionner parmi un vivier de candidats constitué par une série de processus ou filtrages séquentiels de recrutement selon différentes techniques : présélection sur CV et lettre de motivation, tests et entretiens. Enfin, la dernière étape d'accueil et d'intégration des candidats consiste en la rédaction et la signature du contrat de travail entre le salarié et l'employeur. Pour le rendre opérationnel et efficace, l'employeur est intéressé par la meilleure intégration possible du nouvel employé dans l'effectif de l'entreprise.

On peut citer quelques étapes du recrutement :

### **2.1 Etape (01) : définition du besoin recrutement :**

Avant tout événement de recrutement, il est nécessaire de connaître précisément le poste à pourvoir et de rédiger un descriptif précis des tâches à accomplir. Puis, à partir de cette description de poste, un profil de personne qui pourra occuper ce poste, compléter efficacement l'équipe existante et en devenir rapidement partie intégrante.

#### **2.1.1 Demande de recrutement :**

Provient en règle générale du chef de service concerné. La source de la demande peut être un départ, une mutation ou un remplacement dû à un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé, il se situe à un niveau différent pour une relocalisation ou un poste supplémentaire.<sup>19</sup>

#### **2.1.2 La décision de recruter :**

Avant de se lancer dans une opération d'un recrutement, il est nécessaire de vérifier la vraisemblance de la demande, la décision de procéder à une location précise la nature du contrat envisagé (CDI ou CDD) et les horaires (temps plein ou partiel).

---

<sup>19</sup> PERETTI. J-M, « gestion des ressources humaines » 21ème édition, 2016 paris, page 64.

Description du poste : Il ne peut y avoir de recrutement sans une description du poste à pourvoir, s'il n'y a pas de définition adéquate ou à jour, le recrutement doit être créé ou révisé de temps en temps.

La fiche de poste présente tous ses aspects importants, notamment pour permettre la réalisation des opérations de recrutement.

### **2.1.3 Définition du profil :**

Une description de poste comprend généralement trois grandes rubriques :

- **La mission confiée :** Il s'agit des finalités et objectifs du poste, de son niveau hiérarchique, des tâches à accomplir.
- **Les compétences nécessaires :** La fiche distingue les compétences transversales requises pour tous les postes de l'entreprise.
- **Le profil du candidat :** est défini par : notamment la formation de base, la formation souhaitée, l'expérience requise, les compétences particulières requises.

## **2.2 Etape (02) : La recherche des candidatures :**

Cette démarche vise à rejoindre les personnes qualifiées pour le poste et à les encourager à postuler.

### **2.2.1 La prospection interne :**

Les offres d'emploi sont généralement proposées en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre de la politique de mobilité interne.

Le terme recrutement interne est souvent utilisé pour souligner que même si un candidat est déjà un employé de l'entreprise, il doit passer par différentes étapes du processus et parfois passer les mêmes tests que les candidats externes.<sup>20</sup>

### **2.2.2 La recherche des candidatures externes :**

La recherche de candidats externes renvoie :

A la volonté de comparer des candidats internes avec des candidats externes afin d'avoir des informations sur les niveaux relatifs des marchés du travail interne et externe.

---

<sup>20</sup> PERETTI. J-M, op.cit. Page 66.

Au souci d'enrichir le capital humain et/ou de raviver la pyramide des âges en apportant du « sang neuf ».

Et à l'impossibilité de trouver le profil recherché dans l'entreprise. Il peut s'agir de postes de niveau inférieur, de postes d'entrée de gamme ou de postes très spécifiques qui incluent un cursus original.<sup>21</sup>

### **2.3 Etape (3) : La sélection des candidats :**

Cette étape vise à sélectionner la personne à qui l'organisation offrira le poste vacant.

#### **2.3.1 Le tri des candidatures :**

Une publicité correctement rédigée et une utilisation pertinente des canaux de recherche aideront à collecter un nombre important de candidatures. Cependant, pour ne pas rater une île intéressante, il faudra la traiter une par une. Cette tâche de base peut prendre beaucoup de temps. Il est donc nécessaire d'optimiser ce processus de distinction.

#### **2.3.2 Le questionnaire des candidats :**

Le questionnaire permet à l'entreprise de faire correspondre exactement et à l'identique les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires.

Le meilleur pour l'entretien, l'outil d'évaluation le plus utilisé dans le processus de recrutement.<sup>22</sup>

#### **2.3.3 L'entretien des candidats :**

L'entretien est utilisé dans presque tous les recrutements c'est souvent l'étape finale du processus de sélection, dans laquelle plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment le responsable du recrutement et le supérieur hiérarchique du candidat potentiel.

Un entretien de recrutement peut comporter plusieurs étapes telles que :

- La recherche d'informations complémentaires sur l'acceptation du candidat, son CV et sa lettre de motivation.
- Les critères de motivation.
- La validation des compétences.
- La vérification des traits de personnalité.

---

<sup>21</sup>PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines » 15<sup>ème</sup> éditions, 2015, page 69

<sup>22</sup> Ibid. page 80

- La présentation de l'entreprise et du poste.
- La conclusion de l'entretien

#### **2.3.4 Les tests des candidats :**

Les tests de sélection sont devenus quasi incontournables lors d'une procédure d'embauche, permettant aux recruteurs d'évaluer les candidats sur leur personnalité et leurs compétences.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

#### **2.3.5 Les tests d'aptitudes :**

Ils donnent lieu à des mesures précises pour une tâche donnée, les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.

#### **2.3.6 Les tests de personnalité :**

Leur but étant d'identifier la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'un grand nombre de questions fermées.

#### **2.3.7 Les tests de situation :**

Leur but est d'intégrer l'élément de la tâche et l'élément de la personnalité, ils essaient de mettre le candidat dans une situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

### **2.4 Etape 4 : accueil et intégration :**

Cette étape vise à intégrer le nouvel embauché dans l'organisation et à s'assurer, en situation réelle, qu'il possède les compétences et les attitudes nécessaires pour mener à bien la tâche qui lui est confiée.

#### **2.4.1 La décision de recruter :**

Une fois les entretiens et tests éventuels passés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le supérieur hiérarchique demandeur examineront les dossiers des candidats sélectionnés.

- La rencontre de synthèse entre les différents interviewers permet de confronter les avis exprimés sur les différents candidats.
- La décision finale est généralement prise sur la base de toutes les données collectées par le supérieur hiérarchique.

**2.4.2 La négociation des conditions du contrat et signature :**

Une fois la décision prise, plusieurs conditions doivent généralement être négociées, comme le salaire, la date d'entrée.

**2.4.3 L'accueil du candidat :**

Une fois la décision prise d'accepter le candidat, il convient de recruter un nouveau collaborateur à la date convenue et d'assurer son accueil et son intégration dans les meilleures conditions. Il consiste en une présentation du lieu, des personnes et des activités du service ou service auquel ils sont affectés. L'accueil peut être assuré par le supérieur direct. Certaines entreprises formalisent encore cet accueil en proposant de véritables séminaires, en distribuant une brochure d'accueil et en affectant un formateur aux nouveaux embauchés. La réception se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase d'intégration beaucoup plus longue.

**2.4.4 L'intégration du candidat :**

L'intégration comprend toutes les tâches à effectuer, les procédures à utiliser, les relations à maîtriser et une période d'apprentissage et de familiarisation. Cette phase peut être plus ou moins longue selon la complexité des tâches, la durée du cycle des opérations et la capacité d'assimilation de l'employé.

Le recrutement est un lien entre la demande et l'offre de travail, l'un des mécanismes les plus importants qui permet à l'entreprise d'acquérir les aptitudes et les compétences dont elle a besoin pour atteindre son objectif.

L'une des priorités d'embauche est l'alignement qui existe entre la personne recrutée et le poste à pourvoir, ces priorités passent par quatre phases principales : de l'identification du besoin à la recherche de candidats, la sélection des candidats et enfin à la concrétisation de l'accueil et de l'intégration. Le recrutement sera réussi si l'entreprise applique une bonne stratégie de sélection des candidats.

**3 L'importance du recrutement dans l'entreprise :**

Toutes les entreprises passent par l'étape du recrutement, les ressources humaines font partie des points stratégiques qui assurent le succès et la pérennité d'une organisation bien positionnée. Tout le bon déroulement du processus de production, peu importe le domaine dépend de la petite main qui fait tourner la roue de l'entreprise. En effet les résultats globaux



de l'entreprise en dépendent surtout lorsqu'il s'agit de rechercher des perles rares dans des domaines stratégiques tels que la vente, la production ou le marketing... etc. Ce constat peut être observé très clair que les grandes entreprises comme les petites.

Dans le cas où le salarié ne possède pas les compétences nécessaires, ne s'adapte pas à la culture de l'entreprise ou ne s'intègre pas dans l'équipe alors cela se ressentira sur la réactivité de celle-ci de gagner de nouveaux contrats et surtout de les honorer.<sup>23</sup> Pour de nombreuses entreprises, les bonnes pratiques de processus de recrutement en matière de gestion des ressources humaines représentent une fonction complexe par la nature de l'emploi et peuvent être une tâche précieuse de pouvoir et d'importance si elle est réalisée d'une façon efficace et efficiente. La performance du personnel ne peut être séparée des activités, ainsi renforcer l'équipe de travail est une tâche déterminante pour favoriser le développement de l'entreprise, en effet l'avantage décisif de l'entreprise réside avant tout dans sa capacité à attirer les compétences qui l'intéressent, la capacité à sélectionner les bons profils est donc primordiale.

Par conséquent, le recrutement ne doit donc pas se limiter à la sélection des candidats, mais doit être compris comme un dispositif général visant également à canaliser les candidatures ainsi qu'à favoriser la bonne intégration des cadres sélectionnés.

Le processus de recrutement est essentiel dans l'entreprise car il s'agit d'une technique qui nécessite un processus très strict et rigoureux, c'est pourquoi il est l'un des facteurs de succès de l'entreprise qui évolue dans un environnement où la concurrence est prédominante. Le recrutement est le moteur qui régénère les ressources humaines.

---

<sup>23</sup> <https://www.societe-avantages.fr/limportance-du-recrutement-dans-la-vie-dune-entreprise> (consulté le 02/06/2023)

**Conclusion :**

La Gestion des Ressources Humaines est une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. Attachée et limitée auparavant à la gestion du personnel dans le sens administratif du terme, ce métier est en situation aujourd'hui d'apporter toute la valeur ajoutée qu'il est capable de générer.

Le but de la gestion du recrutement est de trouver des candidats idéaux et appropriés ou des candidats pour des postes au sein d'une organisation avec les compétences requises.

Un processus de recrutement de qualité suppose, une maîtrise de ses différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue. Une telle maîtrise, suppose à son tour des compétences très pointues et une longue expérience dans le domaine, et c'est à partir du moment où l'entreprise reconnaît cette extrême importance du processus de recrutement et les moyens et compétences nécessaires pour le mener à bien, que l'intermédiation en matière de recrutement prend tout son sens.

Un bon recrutement est crucial car il est intimement lié à la réussite d'une entreprise et pour recruter de manière efficace et durable il est donc essentiel d'avoir un processus de recrutement correctement établi.

---

## **Chapitre 02 : La performance d'entreprise**

---

**Introduction :**

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de nombreux défis, notamment ses performances sont très sensibles à une concurrence féroce, à la mondialisation des marchés et à un environnement économique instable. Il est clair que seules les entreprises capables de mieux saisir les opportunités et de réduire les menaces prospéreront dans les années à venir. La performance de l'entreprise est un sujet clé pour les dirigeants et les actionnaires, car elle est étroitement liée à la réussite et à la survie de l'entreprise. Elle peut être mesurée à différents niveaux, tels que la performance financière, la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité opérationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour examiner la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'informations sur celle-ci, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, et ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision.

Notre objectif est de présenter lors d'une première section, généralité de la performance d'entreprise, ensuite, la deuxième section, sur les mesures de la performance. Enfin, nous allons aborder la liaison entre la performance et le recrutement dans la dernière section.

**Section 1 : Généralités sur la performance :**

La notion de performance est importante pour les dirigeants et toutes les parties prenantes de l'entreprise car elle permet de connaître la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs dans un environnement difficile à prévoir et cela d'une manière efficace et efficiente.

Dans cette première section, nous allons définir la performance selon les différents auteurs, ses objectifs, ses types, ainsi les composantes et les dimensions de la performance.

**1 Définition de la performance :**

Il existe différentes définitions de la performance. Cela conduit au fait que la performance est un concept très large sans définition absolue et précise en raison de la variété des domaines auxquels elle est associée.

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont essayé de la décrire de différentes manières :

Pour Chandler Alfred Dupont la performance est comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.<sup>24</sup>

D'après LORINO PHILIPPE la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise. Plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu».<sup>25</sup>

Et pour Demeestère, Lorino, Mottis « La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément»<sup>26</sup>.

La performance d'une entreprise est un indicateur clé de sa réussite et de sa durabilité à long terme, elle peut être évaluée de différentes manières, notamment en fonction de ses résultats financiers, de sa capacité à innover et à s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel, et de sa capacité à répondre aux attentes des clients et des parties prenantes.

En général, pour être performant il faut donc être efficient et efficace dans l'action car la performance reste liée au contexte, de plus celui qui réussit dans une certaine situation ne pourra pas forcément être dans une autre situation pour cela on peut dire qu'une entreprise qui parvient à atteindre ses objectifs de manière cohérente est considérée comme performante.

## **2 Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance d'une entreprise ne peut être une fin en soi, elle vise en réalité une multitude de buts et d'objectifs regroupés comme suit : <sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Chandler, Alfred Dupont, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992, P. 21

<sup>25</sup> LORINO Philippe, « méthodes et pratique de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition d'organisation, Aix-en-Provence, 1997, p18.

<sup>26</sup> Demeestère, Lorino, Mottis, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod, Paris, 2006, P8.

<sup>27</sup> CALLAT Allain, « management des entreprises », édition Hachette Livre, France 2008, p 38.

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles
- Réduire les coûts de production.
- Présentation de nouveaux produits.
- Strict respect de la date de livraison.
- Développer la créativité des collaborateurs.
- Amélioration du traitement des réclamations.
- Augmenter la part de marché.
- Renforcement et amélioration de la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les qualifications clés.

Les objectifs de l'entreprise sont des cibles à atteindre pour assurer sa croissance, sa rentabilité et sa pérennité. Ils peuvent varier en fonction des priorités stratégiques de la direction, des besoins du marché et des défis auxquels l'entreprise est confrontée.

### **3 Les typologies de la performance :**

La performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Il existe plusieurs types de performance on cite les suivants :

#### **3.1 La performance individuelle :**

La performance individuelle est ce qui dépend de l'individu, elle lui est propre. Elle indique la capacité à atteindre ses objectifs et à répondre à ses propres attentes ou à celles de l'entreprise pour laquelle il travaille, en d'autres termes, la performance individuelle peut être considérée comme : « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles ».<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> AMINA SAOUSSANY « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, p 1303 Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.. Disponible sur : <https://journals.indexcopernicus.com>

De cette définition, on peut déduire que la performance individuelle reste liée à l'efficacité et à l'efficience, qui sont les deux principaux critères de performance. Ainsi, elle peut être le résultat des efforts et des compétences d'un individu, compte tenu des conditions et des moyens dont il dispose, pour atteindre les résultats spécifiés.

L'effort représente le niveau de motivation et d'énergie déployée pour accomplir une tâche, la compétence indique la capacité et les connaissances, tandis que la condition et les moyens sont les facilités que l'entreprise met à la disposition du salarié pour qu'il atteigne ses objectifs de la meilleure façon possible.

Pour terminer, on peut dire que la performance individuelle est à la base de toute performance dans l'entreprise, car elle génère d'autres performances comme la performance organisationnelle et la performance globale... elle peut se mesurer à travers des évaluations conçues pour les salariés, soit en fin de mois ou à la fin de l'année pour un bilan, que les objectifs précédemment fixés aient été atteints ou non.

### **3.2 La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, il fait partie de la performance globale de l'entreprise et repose sur l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt que sur les résultats, économiques ou sociaux.<sup>29</sup>

Selon Michel KALIKA La performance organisationnelle est définie comme « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* ». <sup>30</sup>

Divers facteurs peuvent aider à évaluer la performance de l'entreprise, notamment le respect des règles de l'entreprise, la qualité du retour d'information et le type de relation entre les différents acteurs. En d'autres termes, la performance organisationnelle dépend en partie de l'individu.

---

<sup>29</sup> <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/> Consulté (11/05/2023)

<sup>30</sup> Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

M.KALIKA avance quatre facteurs d'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction peut entraîner des dysfonctionnements au sein de l'organisation.
- Relations entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète le besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- Qualité du transfert d'informations : les organisations doit développer des systèmes d'information qui mettent à disposition des informations fiables et complètes essentielles au bon fonctionnement de l'organisation.
- Flexibilité structurelle : La capacité de changement est un facteur important d'adaptation aux conditions environnementales.

**Figure 2: Les composantes de la performance organisationnelle**



**Sources :** CHARLES Lusthaus, MARIE –HELENE Adrien, GARY Anderson et FRED Carden, « Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'autoévaluation », éditions CRDI, 1999, Canada, p 54. Disponible sur : <https://www.idrc.ca/fr/livres/ameliorer-la-performance-organisationnelle-manuel-dauto-evaluation>



À partir de cette figure, nous pouvons voir que la performance organisationnelle est un processus et que l'interaction entre les différentes composantes est essentielle dans toute entreprise.

Premièrement, nous avons la motivation organisationnelle, y compris les tâches à accomplir, l'histoire de l'entreprise et la culture d'entreprise créent un sentiment d'appartenance chez les employés et les motivent, puis nous avons des incitations pour aider les employés à accomplir leurs tâches.

De plus, il y a les capacités organisationnelles qui représentent le potentiel de l'entreprise en termes de leadership, de ressources humaines, de gestion des programmes tels que les programmes de formation et les processus organisationnels.

Ensuite le contexte externe peut affecter la performance de l'organisation, car pour être efficace dans les processus de l'organisation il faut aussi considérer l'environnement externe de l'entreprise en termes de règles administratives et l'environnement juridique, culturel et social, technologique et les parties prenantes telles que les clients et les communautés. Le tout dans le but de mettre en place les stratégies organisationnelles les plus appropriées. Pour être plus précis, nous pourrions dire que nous sommes dans un monde de plus en plus complexe où le changement est constant, nous constatons donc que des écarts importants peuvent être constatés entre les plans et la stratégie et les résultats mesurables ultérieurs.

En résumé, en stratégie, les organisations sont très soucieuses de l'environnement externe, et elles ont raison de le faire, car évidemment l'environnement externe est important mais elles négligent souvent de considérer leur capacité à exécuter, et effectivement ici. Capacité à atteindre des objectifs atteignables, il existe donc un certain nombre de leviers qui peuvent faire une réelle différence dans les résultats, mais les plus importants restent : la motivation individuelle, la qualité du leadership et la force de l'équipe, puis la capacité à gérer et contrôler les processus ; c'est à dire l'ensemble de l'organisation, le premier levier avec lequel on peut travailler dans une organisation c'est les ressources humaines. Il va falloir s'assurer d'avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment c'est à dire un bon recrutement, une bonne formation et une motivation efficace.

Il arrive souvent que les anciennes techniques de management ne soient plus efficaces et qu'il faille littéralement bousculer la culture organisationnelle pour devenir une culture de la performance.

Construire une culture de la performance aligne la capacité à exécuter le plan stratégique, et il est aisé de voir que dans ce contexte, la vision du leader et sa capacité à mobiliser ses troupes sont absolument déterminantes pour les résultats.

Et comme on le sait, la performance quelle qu'en soit la nature demeure avant tout la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en se donnant les moyens de produire des résultats.

### **3.3 La performance globale :**

De nos jours, la notion de performance globale est mal comprise car plusieurs définitions lui ont été attribuées, nous allons donc essayer de la définir en termes généraux.

La performance globale d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à atteindre les objectifs fixés en utilisant au mieux ses ressources matérielles, financières et humaines. Cependant, la performance globale ne se limite plus à la poursuite de la croissance économique, mais se concentre plutôt sur la poursuite de la performance financière, commerciale, environnementale et sociale.

En d'autres termes, l'objectif principal de l'organisation sera d'atteindre non seulement ses objectifs financiers, économiques et commerciaux, mais également d'assurer le développement social de la société et la protection de l'environnement.

Aux yeux des managers, la performance globale est un moyen d'avoir des informations précises sur tous les aspects de l'organisation, permettant ainsi d'appréhender les objectifs des parties prenantes internes et externes. Sur la base d'indicateurs financiers et extra-financiers le manager prendra les décisions les mieux adaptés aux besoins de son organisation et de son environnement.<sup>31</sup>

**Tableau 3: Les différents axes de la performance globale**

<b>Forme de performance</b>	<b>Objectifs</b>
Performance commerciale	Maximiser les bénéfices
Performance financier	Optimisation des ressources existant de l'organisation.

<sup>31</sup> M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021, article en ligne, disponible sur : <https://www.google.com/amp/s/study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-perfomance-globale-des-entreprises/amp/>

Performance économique	Dépend de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de compétitivité prix ou de compétitivité hors prix des produits proposés sur le marché.
Performance social	L'efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation.
Performance environnementale	Limitation de l'impact négatif de l'organisation sur son environnement

Source : M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021, article en ligne. Disponible sur : <https://study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-performance-globale-des-entreprises/>

#### **4 Les critères d'appréciation de la performance d'entreprise :**

Nous présenterons les trois principaux critères d'appréciation de la performance d'entreprise qui sont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence

##### **4.1 L'efficacité :**

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée de réaliser et de réaliser une action.

L'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre ses buts, ses objectifs. Être efficace, c'est produire des résultats dans les délais et atteindre des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de coût, de rapidité et de rentabilité. Cela signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principales composantes stratégiques.<sup>32</sup>

D'après Henri BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». <sup>33</sup>

Pour Pierre VOYER l'efficacité peut être dirigée vers l'intérieur ou vers l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés,

<sup>32</sup> Michel BARBEL, Olivier MEIER, « les fondements du Management » éd : DUNOD, Paris, 2006, Page 346.

<sup>33</sup> BOUQUIN, Henri, « Le contrôle de gestion », 8ème Editions, Paris, 2008, P 75.

tandis que l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, la réalisation des objectifs en fonction des objets et des clients et la création des effets souhaités pour l'objectif.<sup>34</sup>

#### **4.2 L'efficience :**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens mis en œuvre pour accomplir une action ont été opérés en tenant compte de considérations économiques.

L'efficience est une composante importante de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production des résultats. «On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service ».<sup>35</sup>

#### **4.3 La pertinence :**

Ce qui relie les objectifs ou les moyens aux contraintes environnementales. La pertinence permet d'évaluer la performance dans un domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir de l'appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les attentes du marché.<sup>36</sup>

Lorsque la performance repose sur l'évaluation des processus mis en œuvre (c'est -à- dire les différents modes d'obtention du résultat) son évaluation nécessite l'intégration de conditions dans l'analyse pour obtenir le résultat.<sup>37</sup>

Enfin, lorsque la performance reflète le succès d'une action, elle apparaît comme un construit social. La performance devient ici une notion contingente appelée sens variable selon les attentes des parties prenantes.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup> édition presse de l'université du Québec, P113.

<sup>35</sup> BECOUR J-C, BOUQUIN H, « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2<sup>ème</sup> Édition Economica, Paris, 1996, p.112.

<sup>36</sup> MARION, Alain, « Diagnostic de la performance de l'entreprise » ; ED : DUNOD ; Paris ; 2012, P.48.

<sup>37</sup> BAIRD, Johonwilley. «Managing performance », 1986. P 46.

<sup>38</sup> BOURGUIGNON. « Entreprises vers l'excellence » ; ED : DUNOD. Paris 2018, P 61-66.

## 5 La performance interne et externe :

La performance se présente sous deux formes : la performance externe et la performance interne.

### 5.1 La performance interne :

Selon DORIATH.B, GOUJET.C « la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation ». <sup>39</sup>

Les dirigeants organisationnels qui sont responsables de la performance sont davantage préoccupés par le processus d'obtention des résultats. Prend, organise et met en œuvre toutes les décisions visant à développer les ressources internes et externes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### 5.2 La performance externe :

Selon DORIATH.B, GOUJET.C « la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation ». <sup>40</sup>

Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance :

**Tableau 4: Tableau comparatif des performances interne et externe**

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat, présent ou futur
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse financière des grands équilibres

<sup>39</sup> DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p173

<sup>40</sup> Ibid. p173

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 :** DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p173

En fin, une entreprise qui réussit est capable de maintenir des résultats positifs à long terme tout en maintenant une position concurrentielle solide.

## **Section 2 : Les indicateurs de performance au sein de l'entreprise :**

La performance est un processus dynamique et mesurable, pour qu'une entreprise survive, elle doit suivre et mesurer concrètement la performance de ses collaborateurs et sa propre performance. Dans cette deuxième partie, nous verrons les différents indicateurs de performance auxquels nous nous référons dans une organisation.

### **1 Les indicateurs de la performance :**

Pour s'assurer de l'efficacité d'une politique ou d'une stratégie mise de l'avant par une organisation dans le but d'améliorer sa performance, il est nécessaire de l'évaluer en se référant à ce qu'on appelle un « indicateur de performance ».

Un indicateur de performance est 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'en évaluer le résultat.<sup>41</sup>

Pour Meimer.O l'indicateur de performance est défini comme : « un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions il fournit une interprétation empirique de la réalité »<sup>42</sup>

Toute organisation définit ses indicateurs de performance en fonction des stratégies qu'elle a élaborées. L'observation régulière de ces indicateurs permettra aux managers de contrôler l'avancement de l'opération. Nous allons définir différentes indicateurs ci-dessous :

---

<sup>41</sup>LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3 ème édition, édition d'organisation, 2003, p128

<sup>42</sup> Meimer. Olivier, «Le dico du management », Edition Dunod, paris, 2009, P.102

**1.1 Les indicateurs de la performance individuelle :**

La mesure de la performance individuelle consiste en l'évaluation périodique des compétences de chaque collaborateur et de sa capacité à remplir la mission qui lui est confiée. Par conséquent, il s'agit d'une mesure de performance à court terme à mesurer par rapport à des critères qualitatifs et quantitatifs, les outils suivants sont les plus utilisés pour évaluer la performance individuelle :

- Tests de connaissances professionnelles.
- Entretiens d'évaluation.
- Grilles d'évaluation.
- Taux de rendements individuels.

Évaluer la performance individuelle n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît, c'est pourquoi des indicateurs spécifiques ont été développés pour la mesurer plus efficacement.

**1.2 Les indicateurs de la performance organisationnelle :**

Ces indicateurs sont liés à la qualité des services et à leur durée. Ils sont utilisés pour mesurer la performance des ressources, des services et des processus. Leur objectif est de mesurer les coûts de main-d'œuvre et de rendre compte de leur productivité globale. Ils sont également utilisés pour diagnostiquer et mesurer le retour sur investissement des stratégies RH.<sup>43</sup>

Nous allons essayer d'identifier différents indicateurs pouvant être utilisés pour étudier ou mesurer la performance de l'organisation, ces indicateurs déterminent l'efficacité du fonctionnement de la structure et de l'organisation du travail :

**1.2.1 La qualité des infrastructures et du matériel :**

C'est la qualité des équipements et matériels fournis au personnel afin d'atteindre les objectifs déterminés tels que dispositifs informatiques, logiciels, machines ... etc

**1.2.2 Le respect des délais :**

Si une entreprise parvient à livrer ses prestations et services dans les délais, ou si elle parvient à atteindre ses objectifs dans les délais, cela signifie qu'elle est performante.

---

<sup>43</sup> <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/types-of-kpi-by-field> consulté (13/05/2023)

C'est un bon indicateur de performance organisationnelle car il prouve que le travail est bien organisé et que le processus de performance fonctionne de manière satisfaisante.

### **1.2.3 Evaluation de la satisfaction :**

Le degré de satisfaction qu'il s'agisse des employés ou des clients, détermine l'état du travail effectué au niveau organisationnel, si les employés sont satisfaits des conditions de travail et si les clients sont satisfaits de la qualité des services, c'est-à-dire qu'une bonne gestion organisationnelle est effectuée.

### **1.2.4 Evaluation de la motivation :**

La motivation est un mécanisme qui fait bouger un individu c'est à travers lequel il s'efforce d'atteindre un objectif, donc la motivation est un indicateur important qui démontre non seulement le niveau d'engagement envers les objectifs de l'entreprise, mais aussi les stratégies adoptées par l'entreprise pour assurer la motivation des employés en leur donnant les moyens et la condition nécessaire pour satisfaire un employé motivé est un employé performant qui participe à la performance de l'entreprise .

### **1.2.5 Respect du règlement intérieur :**

Le règlement intérieur fixe les règles de conduite et de discipline qui doit être respectées au sein de l'entreprise, le respect de ces règles signifie que l'entreprise a des directives strictes et contrôle son personnel pour en assurer la performance.

La performance d'une organisation est un système de contrôle et de gestion dirigé par des personnes compétentes ou par des dirigeants dont les activités doivent être réalisées, plus précisément les rôles et responsabilités à assurer et Les missions à accomplir peuvent être des procédures, des directives ou des processus en s'appuyant sur des ressources telles qu'outils numériques, infrastructures et partenaires.

## **1.3 Les indicateurs de la performance globale :**

La performance globale de l'entreprise est mesurée à l'aide d'indicateurs multiples, car elle comprend plusieurs axes de performance (financière, commerciale, sociale, environnementale)



**1.3.1 Les indicateurs financiers :**

Sont des données financières servant au pilotage de l'entreprise pour évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter les dysfonctionnements à temps.<sup>44</sup>

**1.3.2 Taux de rentabilité :**

Le taux de rentabilité est un indicateur clé de la performance d'une entreprise. Il mesure la rentabilité d'un investissement par rapport à ses coûts initiaux.

C'est un excellent moyen d'évaluer si un investissement est rentable ou non.

**1.3.3 Taux de profitabilité :**

Le taux de profitabilité est un indicateur qui mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant ses bénéfices à ses coûts.

C'est un bon moyen d'évaluer la rentabilité d'une entreprise.

**1.4 Les indicateurs commerciaux :**

Ces indicateurs permettent d'étudier la performance commerciale d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à générer de la rentabilité commerciale à partir de ressources matérielles et humaines.<sup>45</sup>

**1.4.1 Part de marché :**

Est un indicateur clé de la performance commerciale d'une entreprise, elle mesure la part de ventes d'une entreprise par rapport à l'ensemble du marché.

C'est un excellent moyen d'évaluer la position d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

**1.4.2 Chiffre d'affaire :**

Est un indicateur précis qui permet de mesurer la performance commerciale d'une entreprise. Il mesure les ventes totales d'une entreprise au cours d'une période donnée.

C'est un excellent moyen d'évaluer la croissance des ventes d'une entreprise au fil du temps.

---

<sup>44</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/indicateurs-financiers> consulté (13/05/2023)

<sup>45</sup> <https://www.kestio.com/indicateurs-performance-commerciale> consulté (13/05/2023)

**1.4.3 Image de l'entreprise :**

Est un élément clé de sa réputation. Elle est influencée par de nombreux facteurs tels que la qualité de ses produits ou services, son engagement envers les clients, ses pratiques commerciales éthiques, etc.

Ceci est important pour maintenir la confiance des clients et la bonne réputation de l'entreprise.

**1.4.4 Satisfaction et fidélité du client :**

C'est un indicateur permettant d'évaluer le niveau de satisfaction client afin de mettre en place des stratégies d'amélioration du service et de fidélisation qui permettront d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

Il est important de suivre ces indicateurs pour s'assurer que les clients sont satisfaits et fidèles à l'entreprise.

**1.5 Les indicateurs sociaux :**

Les indicateurs sociaux permettent aux organisations de prendre des décisions pour améliorer leurs performances en analysant quantitativement et qualitativement l'état de ses ressources humaines<sup>46</sup>. Les plus importants sont cités ci-dessous :

**1.5.1 Taux d'encadrement :**

Le taux d'encadrement mesure le nombre de cadres d'une entreprise par rapport au nombre total d'employés. C'est un indicateur clé qui permet de mesurer la structure organisationnelle de l'entreprise et son niveau de hiérarchie. Un taux d'encadrement élevé peut indiquer une structure organisationnelle complexe, tandis qu'un taux d'encadrement faible peut indiquer une structure organisationnelle plus plate et une culture d'entreprise plus collaborative.

**1.5.2 Taux d'effectif productif :**

Le taux d'effectif productif mesure le nombre d'employés d'une entreprise qui travaillent directement sur la production de biens ou de services par rapport au nombre total d'employés. C'est un indicateur clé qui permet d'évaluer l'efficacité de la main-d'œuvre de l'entreprise dans la production de ses produits ou services. Un taux d'effectif productif élevé peut indiquer une

---

<sup>46</sup> <https://admin.fortrainjobs.com/uploads/bacplusdeux/BTS-SAM-Suivi-et-analyse-des-indicateurs-sociaux.pdf> consulté (13/05/2023)

entreprise efficace et bien organisée, tandis qu'un taux faible peut indiquer des inefficacités ou des problèmes de gestion de la main-d'œuvre.

### **1.5.3 Qualité de recrutement :**

Est un indicateur qui mesure la qualité des employés embauchés par une entreprise. Cela inclut le taux de rétention des employés, la durée de vie moyenne de l'employé dans l'entreprise, la performance des employés, etc. peut être mesuré avec des métriques. Une qualité de recrutement élevée peut indiquer une entreprise qui attire et retient des employés talentueux et très performants.

### **1.5.4 Taux de participation aux formations :**

Le taux de participation aux formations mesure le pourcentage d'employés d'une entreprise qui participent à des programmes de formation professionnelle. Il s'agit d'un indicateur important qui mesure l'engagement d'une entreprise dans le développement de carrière de ses employés. Un taux d'engagement élevé peut indiquer qu'une entreprise investit dans le développement des employés et favorise une culture d'apprentissage constant.

### **1.5.5 Taux de promotion :**

Le taux de promotion mesure le pourcentage d'employés d'une entreprise qui sont promus à des postes de niveau supérieur. C'est un indicateur clé qui mesure l'opportunité d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Un taux de promotion élevé peut indiquer une entreprise qui offre des opportunités de carrière et soutient la croissance professionnelle de ses employés.<sup>47</sup>

### **1.5.6 Taux de mobilité interne :**

Le taux de mobilité interne mesure le pourcentage de salariés d'une entreprise qui changent de poste ou de service au sein de l'entreprise. C'est un indicateur clé qui permet de mesurer la flexibilité et l'agilité de l'entreprise en matière de gestion de la main-d'œuvre. Un taux de mobilité interne élevé peut indiquer qu'une entreprise encourage la polyvalence et la mobilité de ses employés, ce qui peut contribuer à une meilleure rétention des employés et à une culture d'entreprise plus dynamique.

---

<sup>47</sup> [Taux de promotion pro/pro : explicatif - SNAFIT UNSA \(snafit-unsa.org\)](https://www.snafit-unsa.org/pro/pro-explicatif) (consulté 13/05/2023)

**1.5.7 Taux de turn-over :**

Le taux de turn-over mesure le pourcentage d'employés d'une entreprise qui quittent leur emploi et ont besoin d'être remplacés. C'est un indicateur clé qui permet de mesurer la stabilité et la rétention des employés au sein de l'entreprise. Un taux de turn-over élevé peut indiquer des problèmes tels que des problèmes de gestion, des problèmes de culture d'entreprise, des problèmes de rémunération ou des problèmes de conditions de travail. Un faible taux de turn-over peut indiquer qu'une entreprise peut conserver ses employés et avoir une culture d'entreprise positive.

**1.5.8 Taux de démission :**

Le taux de démission mesure le pourcentage d'employés d'une entreprise qui quittent leur emploi volontairement. C'est un indicateur important qui mesure la satisfaction et la fidélité des employés au sein de l'entreprise. Un taux de démission élevé peut indiquer des problèmes tels problèmes de gestion, des problèmes de culture d'entreprise, des problèmes de rémunération ou des problèmes de conditions de travail. Un taux de démission faible peut indiquer une entreprise qui est en mesure de satisfaire et de retenir ses employés.

**1.5.9 Taux d'absentéisme :**

Le taux d'absentéisme mesure le pourcentage de temps de travail perdu en raison des absences des employés. Il s'agit d'un indicateur important de la ponctualité et de la présence des employés sur le lieu de travail. Un taux d'absentéisme élevé peut indiquer des problèmes tels que des problèmes de gestion, des problèmes de culture d'entreprise, des problèmes de santé ou des problèmes de conditions de travail. Un faible taux d'absentéisme peut indiquer qu'une entreprise peut maintenir une culture de travail positive et encourager les employés à être ponctuels.<sup>48</sup>

**1.5.10 Le budget RH :**

Le budget RH est la somme d'argent que l'entreprise alloue à la gestion des ressources humaines. Cela peut inclure les salaires, les avantages sociaux, les coûts de recrutement et de formation, les coûts de développement de carrière, les coûts d'administration de la paie et les coûts de gestion des performances.

---

<sup>48</sup> [Taux d'Absentéisme \[Définition & Calcul\] Pourquoi & Comment l'Evaluer ? | Eurécia \(eurecia.com\)](#) (consulté le 13/05/2023)

Un budget RH bien géré peut aider à attirer et à retenir des employés talentueux et à maintenir une culture d'entreprise positive.

### **1.6 Les indicateurs environnementaux :**

Les indicateurs environnementaux sont des mesures qui surveillent l'impact d'une entreprise ou d'une organisation sur l'environnement. Sur cette base, les entrepreneurs peuvent prendre des décisions concernant la performance environnementale de leurs sites de production. Les indicateurs environnementaux les plus fréquemment utilisés sont la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, la production de déchets et la pollution de l'air et de l'eau.<sup>49</sup>

#### **1.6.1 La consommation d'énergie :**

Est l'un des indicateurs environnementaux les plus importants pour les entreprises car elle a un impact direct sur les émissions de gaz à effet de serre et les coûts d'exploitation. Les entreprises peuvent réduire leur consommation d'énergie en utilisant des technologies plus efficaces, en améliorant l'isolation des bâtiments et en sensibilisant les employés à l'importance de la conservation de l'énergie.

#### **1.6.2 Les émissions de gaz à effet de serre :**

Sont un autre indicateur environnemental important car elles contribuent au réchauffement climatique. Les entreprises peuvent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre en utilisant des sources d'énergie renouvelables, en augmentant l'efficacité énergétique et en réduisant les déplacements.

#### **1.6.3 L'utilisation de l'eau**

Est également un indicateur environnemental important car elle peut affecter l'approvisionnement en eau douce des populations locales. Les entreprises peuvent réduire leur consommation d'eau en utilisant des technologies plus efficaces et en améliorant la gestion de l'eau.

#### **1.6.4 La production de déchets**

Est un autre indicateur environnemental important car elle peut avoir un impact sur la santé publique et l'environnement. Les entreprises peuvent réduire la production de déchets en

---

<sup>49</sup> <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/responsabilite-societale-des-entreprises-rse/production-durable--avantages/indicateurs-performance.html> consulté (14/05/2023)

utilisant des matériaux recyclables, en mettant en œuvre des programmes de recyclage et en sensibilisant les employés à l'importance de réduire les déchets.

Enfin, les indicateurs environnementaux sont des outils importants pour mesurer l'impact des activités humaines sur l'environnement. Ils nous aident à comprendre les tendances environnementales et à agir pour réduire notre impact sur la planète. En utilisant des indicateurs environnementaux, nous pouvons mieux comprendre et résoudre plus efficacement les problèmes environnementaux.

## **2 Les qualités d'un bon indicateur**

Les bons indicateurs de performance sont les informations qui alertent le chef d'entreprise en temps réel, l'aident à prendre les meilleures décisions et le protègent des risques potentiels pour améliorer les performances de son entreprise. Pour être utile, un compteur doit répondre aux critères suivants :<sup>50</sup>

- **Pertinence** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise
- **Accessible** : L'information doit être accessible et traitée à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : Les indicateurs doivent être disponibles à temps.
- **Lisible** : doit être facile à comprendre et à interpréter que possible.
- **Contrôlable** : Il doit correspondre à la probabilité réelle des actions et réactions ultérieures des personnes.
- **Finalisé** : Doit avoir un objectif associé.

Les entreprises doivent être en mesure de suivre leurs performances de manière régulière et efficace pour prendre des décisions éclairées et mesurer leur succès.

Les indicateurs de performance sont des outils essentiels pour évaluer le succès et la productivité d'une entreprise. Les entreprises peuvent utiliser ces indicateurs pour identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et pour prendre des décisions éclairées.

---

<sup>50</sup> Mottis Nicolas, « contrôle de gestion », 2ème édition EMS, France, 2007, P.108.

**Section 3 : la relation entre le recrutement et la performance :**

Le recrutement est une composante essentielle de la performance de l'entreprise car il permet d'attirer des employés qualifiés qui peuvent contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons examiner la relation entre le recrutement et la performance, et comment un processus de recrutement influence à la performance de l'entreprise.

**1 Le lien entre le recrutement et la performance :**

Améliorer le processus de recrutement n'est pas seulement une bonne idée, mais c'est aussi une démarche qui participe à créer de la valeur pour l'entreprise, voire améliorer ses bénéfices.<sup>51</sup>

Le recrutement est un élément essentiel pour la performance de l'entreprise car il consiste à trouver les employés les plus qualifiés et les plus compétents qui sont la base essentielles à la performance de l'entreprise.

De plus, l'embauche de personnes qui répondent aux besoins de l'entreprise peut augmenter la productivité, la qualité du travail et la satisfaction des employés. Cela peut entraîner une amélioration des performances au travail et aussi un recrutement inadéquat peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise, telles que des coûts élevés et une baisse des performances au travail. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de recruter pour trouver les collaborateurs les plus adaptés à l'entreprise. Par conséquent, un recrutement réussi peut améliorer les performances de l'entreprise, tandis qu'un mauvais recrutement peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise.

Le recrutement efficace des employés est une activité essentielle de la gestion des relations humaines, une activité qui, si elle est bien gérée, peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise et conduire à une image positive de l'entreprise, le recrutement est un processus vital pour le succès de l'organisation. Avoir les bonnes personnes peut améliorer et maintenir les performances de l'entreprise.

---

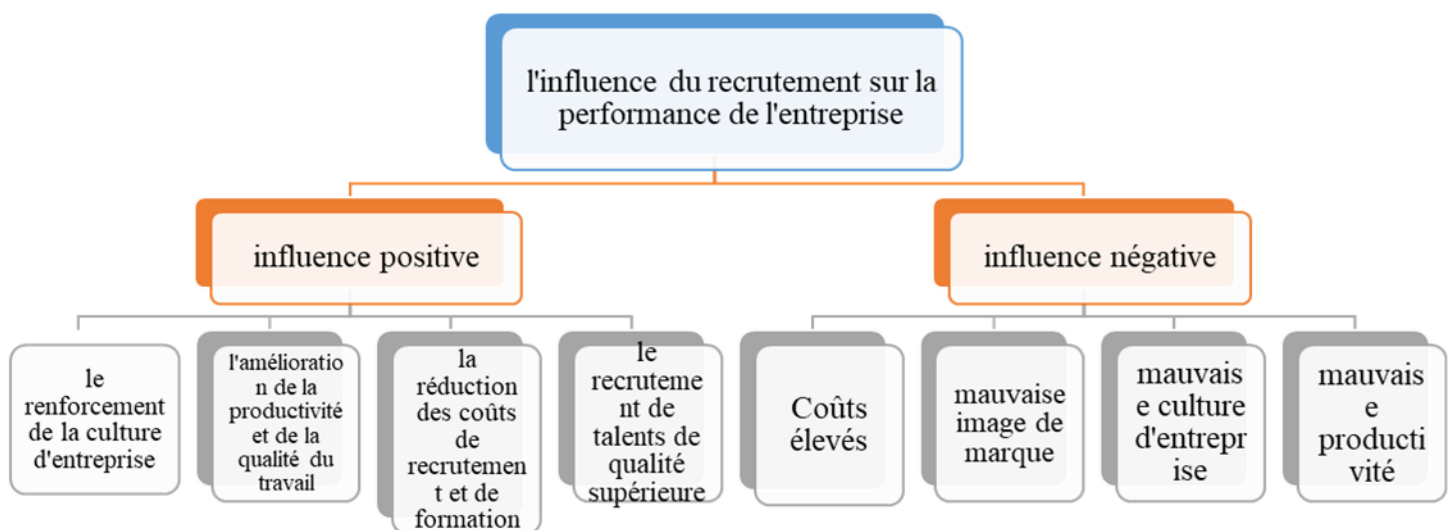
<sup>51</sup> <https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/la-performance-de-votre-entreprise-commence-par-le-recrutement/> consulté (17/05/2023)

D'autre part, de meilleures stratégies de recrutement se traduisent par de meilleurs résultats organisationnels. Plus les organisations recrutent et présélectionnent efficacement les candidats, plus elles sont susceptibles d'embaucher et de conserver des employés satisfaits. De plus, l'efficacité du système électoral de l'organisation peut affecter les résultats commerciaux tels que la productivité et la situation financière.

**2 L'influence du recrutement sur la performance de l'entreprise :**

Le recrutement est un aspect clé de la gestion des ressources humaines qui a une influence significative sur la performance de l'entreprise. Une stratégie de recrutement efficace peut aider à attirer des employés qualifiés et motivés, ce qui peut contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise.

**Figure 3: L'influence du recrutement sur la performance d'entreprise**



**Source :** établi par nous même

Le recrutement peut avoir un impact positif et négatif sur la performance de l'entreprise.

**2.1 L'influence positive :**

Un processus de recrutement bien planifié et exécuté peut contribuer à créer une culture d'entreprise positive.



**2.1.1 Le renforcement de la culture d'entreprise :**

Un bon recrutement peut aider à renforcer la culture d'entreprise en embauchant des personnes qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs que l'entreprise, la culture d'entreprise peut être renforcée, ce qui peut améliorer la cohésion et la satisfaction des employés.

**2.1.2 L'amélioration de la productivité et de la qualité du travail :**

Il peut améliorer la productivité et la qualité du travail : en embauchant des personnes qualifiées et compétentes, la qualité du travail peut être améliorée, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité et une amélioration de la qualité du produit ou du service.

**2.1.3 La réduction des coûts de recrutement et de formation**

Il peut améliorer la productivité et la qualité du travail : en embauchant des personnes qualifiées et compétentes, la qualité du travail peut être améliorée, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité et une amélioration de la qualité du produit ou du service.

**2.1.4 Le recrutement des talents de qualité supérieure :**

Il peut attirer des talents de qualité supérieure : en offrant des avantages et des opportunités de carrière attractifs, l'entreprise peut attirer des talents de qualité supérieure, ce qui peut améliorer la qualité du travail et la productivité.

Un processus de recrutement bien planifié et exécuté peut avoir des conséquences positives importantes pour une entreprise, notamment en créant une culture d'entreprise positive, en attirant des employés talentueux et motivés, ainsi qu'en améliorant la performance globale de l'entreprise. En investissant dans la mise en place d'une stratégie de recrutement efficace, les entreprises peuvent maximiser leurs chances de réussite et de croissance à long terme.

**2.2 L'influence négative :**

Un recrutement inefficace ou mal adapté peut avoir une influence négative sur l'entreprise.

**2.2.1 Les coûts élevés :**

Les coûts associés à un mauvais recrutement peuvent être élevés, notamment en termes de formation, de temps perdu et de salaires inutiles. Cela peut nuire à la performance de l'entreprise en réduisant les bénéfices et en augmentant les coûts globaux.

**2.2.2 Mauvaise image de marque :**

Si l'entreprise a une réputation de recrutement inefficace ou peu fiable, cela peut nuire à son image de marque et réduire son attractivité pour les futurs employés et les clients. Cela peut également réduire la performance de l'entreprise en réduisant les ventes et en décourageant les investisseurs.

**2.2.3 Mauvaise culture d'entreprise :**

Si l'entreprise recrute des employés qui ne sont pas bien adaptés à la culture de l'entreprise, cela peut créer des conflits et des problèmes de communication. Cela peut nuire à la performance de l'entreprise en réduisant l'efficacité de l'équipe et en augmentant les taux de rotation du personnel.

**2.2.4 Mauvaise productivité**

Si l'entreprise embauche des employés qui ne sont pas bien adaptés à leur poste ou qui ne sont pas suffisamment qualifiés, cela peut réduire la productivité globale de l'entreprise. Cela peut nuire à la performance de l'entreprise en réduisant la qualité des produits ou des services, en augmentant les coûts et en réduisant les bénéfices.

Un processus de recrutement mal conçu ou mal exécuté peut avoir des conséquences négatives importantes pour une entreprise, notamment en termes de coûts, de productivité et de qualité de la main-d'œuvre. Il est donc essentiel de mettre en place une stratégie de recrutement efficace pour minimiser ces risques et maximiser les avantages pour l'entreprise.

En résumé, la relation entre le recrutement et la performance de l'entreprise est étroite. En mettant en place une stratégie de recrutement efficace, les entreprises peuvent attirer des employés talentueux, créer une culture d'entreprise positive et améliorer leur compétitivité sur le marché.

Il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des processus de recrutement efficaces pour maximiser leur potentiel de réussite et de croissance à long terme.

**Conclusion :**

La gestion des performances est un moyen d'obtenir de meilleurs résultats des organisations, des équipes et des individus en comprenant et en gérant les performances dans un cadre convenu de normes d'objectifs planifiés. Il faut prendre des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses déterminants pour l'améliorer.

La performance organisationnelle s'apparente à une démarche qui s'intègre pour assurer le succès durable des organisations en améliorant la performance des personnes qui y travaillent et en développant les capacités des équipes et des contributeurs individuels.

Le recrutement, s'il est bien géré, peut avoir un impact significatif sur la performance d'une entreprise et conduire à une image plus positive de l'organisation. Le recrutement et la sélection sont des processus essentiels au succès de toute organisation.

En fin de compte, une entreprise prospère est une entreprise qui atteint ses objectifs tout en maintenant une qualité élevée et la satisfaction des parties prenantes.

---

Chapitre 03 : Gestion de  
recrutement et performance  
ressource humaine cas de  
CEVITAL

---

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **Introduction :**

L'étude de terrain est une méthode importante pour comprendre les pratiques de recrutement dans les entreprises. En effet, elle permet de mieux comprendre les besoins des entreprises en matière de recrutement, en observant les pratiques concrètes mises en place. Cette méthode peut aider à améliorer les processus de recrutement en identifiant les pratiques efficaces et en proposant des solutions pour les problèmes rencontrés.

Ce dernier chapitre est divisé en trois sections. La première section aborde la présentation l'entreprise d'accueil « Cevital », en vue de connaître ses différents services et les composantes de la direction générale ses activités ainsi que ses directions. La deuxième section porte sur la présentation de l'approche méthodologique de notre recherche. Et on termine avec la dernière section, basée sur l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

### **Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section est dédiée à la présentation de l'entreprise Cevital. Les informations que nous allons présenter dans cette section sont issues du document fourni par l'entreprise.

#### **1 Présentation de l'entreprise :**

CEVITAL est une société par actions (SPA) au capital privé de 68,76 milliards de DA. Depuis la création, l'entreprise a été dirigé par ISSAAD REBRAB jusqu'à ce qu'il a pris sa retraite à partir du 30 juin 2022, et il a passé la direction de l'entreprise a son fils Malek REBRAB. Cette entreprise a été créée en mai 1998, elle est située à l'extrémité orientale du port de Bejaia. L'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire algérienne, elle se compose de plusieurs unités de production équipées des dernières technologies et ne cesse de se développer à travers différents projets en cours. Son expansion et son développement au cours des cinq dernières années en ont fait un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de 500 employés en 1999 à 3646 employés en 2023.

#### **2 Les activités de l'entreprise :**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production ; Huiles Végétales, Margarinerie et graisses végétales, Sucre blanc, Sucre liquide, Silos portuaires, Boissons.

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **2.1 Huiles végétales :**

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

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

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

### **2.2 Margarinerie et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, tandis que des margarines spécialement formulées pour répondre aux besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, telle que la parisienne et MEDINA « SMEN »

### **2.3 La gamme de produit de sucre :**

Cevital produit une gamme de sucre, sucre blanc et sucre liquide

#### **2.3.1 Sucre blanc :**

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

#### **2.3.2 Sucre liquide :**

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

### **2.4 Silos portuaires :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **2.5 Boissons :**

L'entreprise Cevital offre une gamme de boissons variée, comprenant de l'eau minérale « Lalla Khedidja », des jus de fruits et des sodas.

### **2.6 Conserverie :**

Cevital offre une variété de produits de conserve, y compris des confitures, de la mayonnaise et d'autres produits similaires.

## **3 Les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs de Cevital sont multiples. En voici quelques-uns :

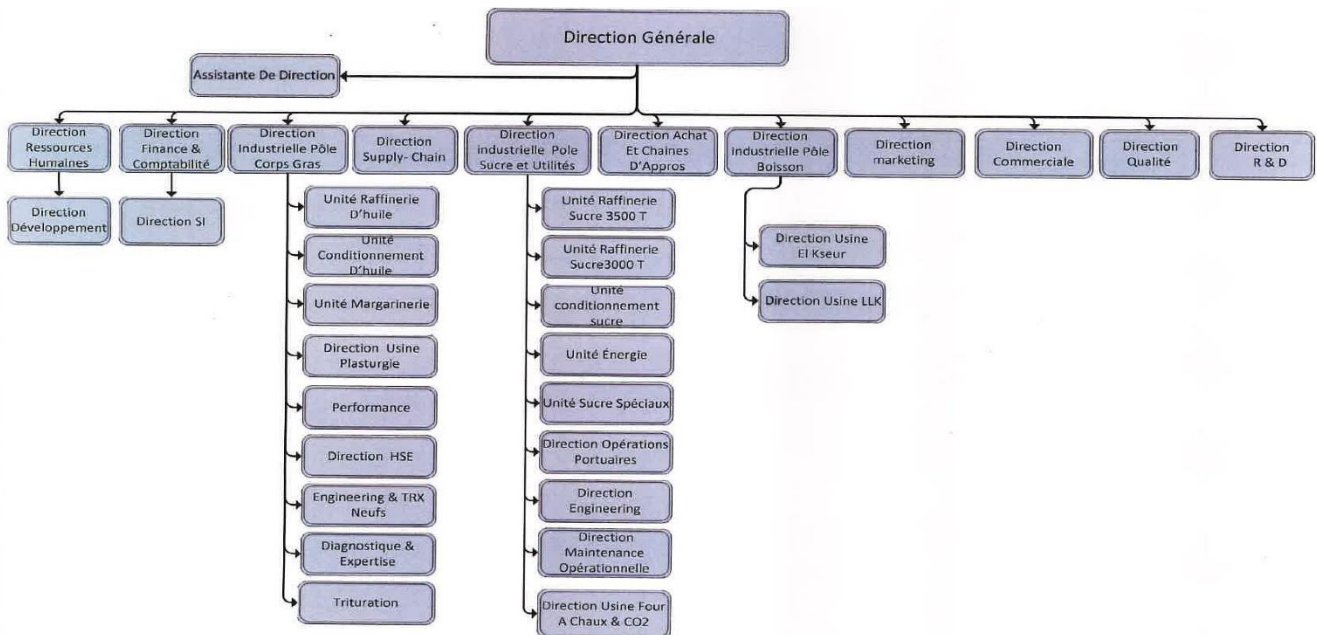
- Devenir un acteur majeur du développement économique en Algérie en contribuant à la création d'emplois et à la croissance du PIB.
- Devenir un leader de l'industrie agroalimentaire en Algérie et dans la région. Améliorer la compétitivité de l'Algérie à travers une stratégie d'industrialisation et de diversification de l'économie.
- Satisfaire les besoins des consommateurs en proposant des produits de qualité, innovants et adaptés aux marchés locaux et internationaux.
- Développer des partenariats avec des entreprises nationales et internationales pour renforcer les capacités de production et de distribution de Cevital.
- Investir dans la recherche et le développement pour améliorer la qualité des produits, réduire les coûts de production et trouver de nouvelles opportunités de croissance.
- Contribuer au développement social et économique de la région et du pays en créant des emplois locaux, en développant des infrastructures et en participant à des projets de développement communautaire.
- Conserver une position de leader dans les secteurs dans lesquels Cevital est actif.
- Assurer une gestion responsable de l'entreprise en respectant les normes environnementales, sociales et éthiques.

En résumé, les objectifs de Cevital sont centrés autour du développement durable, de la croissance économique, de l'innovation, de l'amélioration de la compétitivité et de la responsabilité sociale et environnementale.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

### 4 Présentation de l'organigramme générale de l'entreprise Cevital :

Figure 4: L'organigramme général de l'entreprise Cevital



Source : Document interne de l'entreprise.

#### 4.1 La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, Cevital Marketing oriente les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, de leurs besoins et de leurs usages, ainsi que la veille du marché et de la concurrence internationale. Les équipes marketing émettent des recommandations en matière d'innovation, de communication et de promotion des marques et métiers de Cevital. Ces propositions, validées, sont mises en œuvre par des équipes projets pluridisciplinaires coordonnées par le Marketing, jusqu'au lancement effectif et à l'évaluation de celui-ci.

#### 4.2 La direction des Ventes & Commerciale :

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



## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **4.3 Direction Système d'informations :**

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

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

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

### **4.4 La direction des Finances et Comptabilité :**

La direction finance et comptabilité (DFC) assure la fonction de gestion des finances et de la comptabilité de la filiale du CEVIAL. Elle est composée de sous fonctions avec des missions pour chacune d'elle :

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

### **4.5 La direction Industrielle :**

Cette direction concerne la production et le produit, elle définit avec la DG le budget nécessaire pour chaque site, anticipe les besoins matériels, analyse les dysfonctionnements, améliore la productivité et la qualité des produits, Ses missions se présente comme suit :

- Elle est responsable du développement industriel des usines de production et, en collaboration avec la direction générale, définit les objectifs et le budget de chaque usine.
- Analyse les défaillances à chaque emplacement et recherche des solutions techniques ou humaines pour améliorer continuellement la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **4.6 La direction des ressources humaines :**

La Direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important composé de différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que différentes qualifications. Elle est chargée de la gestion du personnel tant du point de vue administratif que social, du recrutement et de la formation. Ses missions peuvent être énumérées comme suit :

- La direction des ressources humaines définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en appui aux objectifs de l'entreprise et conformément à la politique du personnel du groupe. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble des collaborateurs de Cevital Food.
- Assiste la direction générale et l'ensemble des managers dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines, met en place et contrôle les procédures.
- Assure le recrutement.
- Responsable de la gestion des carrières, identifie les besoins de mobilité.

Gestion de la performance et rémunération.

- Formation du personnel.
- Assiste la haute direction et les gestionnaires dans les sanctions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication pour améliorer l'engagement du personnel envers les objectifs fixés par l'organisation.

### **4.7 La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### **4.8 La direction Logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (NUMILOG), ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

#### **4.9 La direction des Silos :**

Elle décharge les matières premières, en vrac, arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ; Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

#### **4.10 La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

#### **4.11 La direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière – utilisés actuellement en chantier à El kseur.

Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

#### **4.12 La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- une raffinerie de sucre solide 2000T/J,
- une raffinerie de sucre solide 3000T/J,
- une unité de sucre liquide 600T/J,
- une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.

#### **4.13 La direction QHSE :**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

#### **4.14 La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution aux différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW. /

#### **4.15 La direction Maintenance et travaux neufs :**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **Section 02 : méthodologie de recherche :**

Cette section présente les différentes démarches que nous avons utilisées pour mener à bien nos recherches lors de notre stage au CEVITAL, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse.

#### **1 Prestation et objectif de l'enquête :**

Pour notre travail, nous avons utilisé une étude quantitative basée sur un questionnaire.

L'étude que nous avons menée a pour objectif de comprendre la gestion du recrutement et la performance de l'entreprise CEVITAL. Notre étude de terrain s'est déroulée durant les mois de mars à avril 2023. Nous avons choisi une approche méthodologique qui repose sur une approche quantitative à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué à des salariés de différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : catégories cadre, maîtrise et exécution.

#### **2 L'échantillonnage :**

Pour bien mener nos recherches sur le terrain, nous avons diffusé un une méthode d'échantillonnage aléatoire simple et ciblé un groupe de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous précisons que CEVITAL ayant un effectif salarié important, nous n'avons pas pu diffuser suffisamment de questionnaires pour avoir un échantillon représentatif du phénomène qu'ils nous imposent, et que nous nous sommes limités à un échantillon très mince qui ne devait pas dépasser 60 Employés seulement. Pire encore, nous n'avons récupéré que 45 exemplaires.

**Tableau 5: La cause de l'augmentation et a baisses de nombres des effectifs**

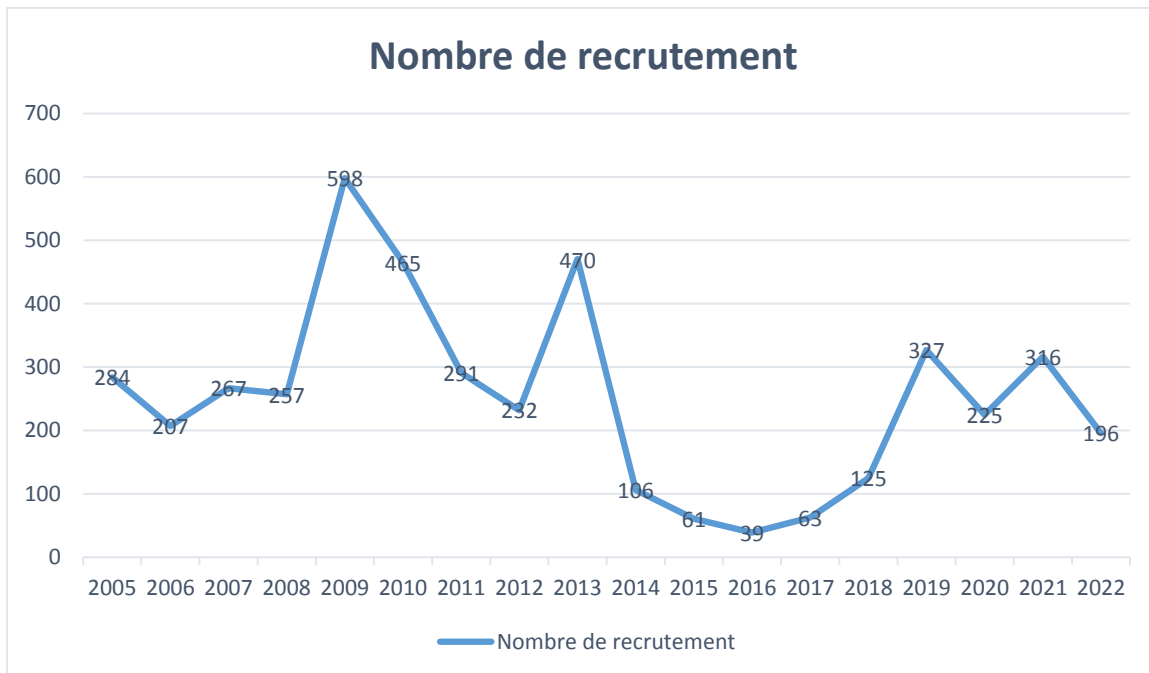
<b>Année</b>	<b>Nombre de recrutement</b>
2005	284
2006	207
2007	267
2008	257
2009	598
2010	465
2011	291
2012	232
2013	470
2014	106
2015	61

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

2016	39
2017	63
2018	125
2019	327
2020	225
2021	316
2022	196

Source : Document interne de l'entreprise.

Figure 5: La cause de l'augmentation et la baisses de nombre des effectifs



Source : Etablie par nous-mêmes.

D'après ce tableau on remarque, qu'à partir de l'année 2005 jusqu'à 2013, l'entreprise a connu une croissance du nombre d'employés car elle avait deux unités autonomes : LALA KHEDIDJA (unité d'eau minérale) à Tizi Ouzou et l'usine de production de jus de fruits Tchina et de Sauces à El-Kseur. Ces deux unités opéraient indépendamment de Cevital Agroalimentaire, mais ont été intégrées à l'entreprise plus tard, ce qui a contribué à l'augmentation du nombre d'employés.

A partir de l'année 2014 jusqu'à 2018 ces deux unités ont été intégrées à l'entreprise, devenant ainsi une partie de Cevital Agroalimentaire, cette intégration a conduit à une réduction des recrutements car le nombre d'employés dépassait les besoins de l'entreprise.

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

Dans ce contexte urgent, des départs massifs ont été proposés aux employés afin de rejoindre l'unité de construction de Cevital Entreprise à Sétif.

De l'année 2019 jusqu'à 2022, le nombre d'effectifs a commencé à augmenter en raison de nouveaux projets, notamment l'unité de production de grains oléagineux ce projet avait été bloqué pendant un certain temps, mais a récemment été débloqué. Par conséquent, des recrutements sont actuellement en cours pour cette nouvelle unité.

#### **3 Les outils de recueil de données**

Le recueil d'informations c'était à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

##### **3.1 Le questionnaire :**

Le questionnaire est réparti en un ensemble de trois (03) axes (voir l'annexe No 01), qu'on avait sélectionné en s'appuyant sur la revue de littérature :

Axe 01 : Données personnelles

Axe 02 : Le recrutement

Axe 03 : La performance d'entreprise

Tous ces axes traitent de questions différentes, des questions fermées (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples), et des questions ouvertes.

#### **Section 03 : analyse et interprétés des résultats :**

Nous allons présenter dans cette dernière section une analyse et une interprétation des données collectées auprès des employés et responsables de l'organisme CEVITAL.

##### **1 Axe 01 : Données personnelle :**

Dans ce qui suit, nous identifions les éléments liés aux salariés enquêtés à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté professionnelle, le niveau d'études, et la catégorie socioprofessionnelle.

###### **1. Le sexe :**

**Tableau 6: La répartition de l'échantillon selon le sexe**

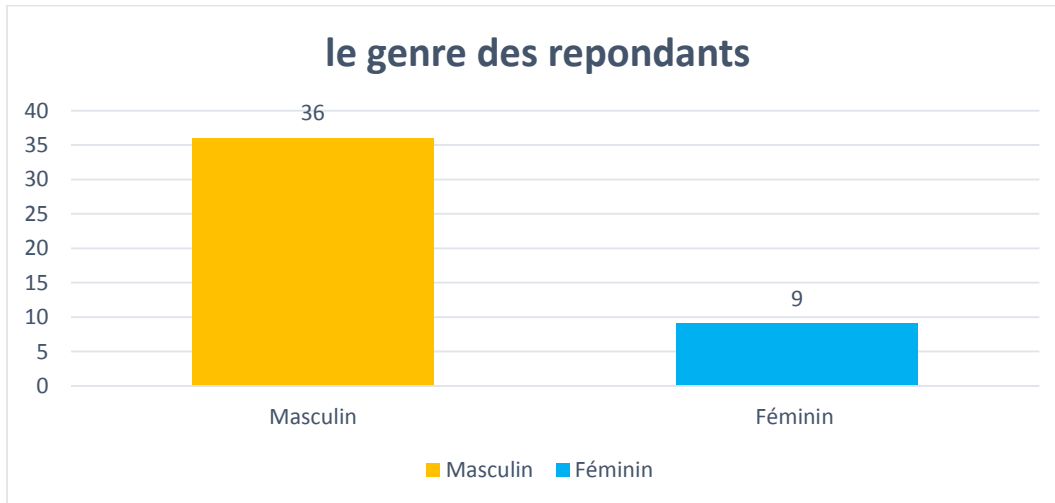
Sexe	Effectif	Pourcentage %
Masculin	36	80%

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Féminin	09	20%
Total	45	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 6: Le genre des répondants**



Source : élaboré par nous-même

D'après les données du tableau ci-dessus, on note que la communauté des employés enquêtés est masculine avec un taux de 80%, ce qui dépasse largement le taux des femmes qui est de 20%. Ainsi, 80% des 45 personnes interrogées sont des hommes.

Nous constatons que la majorité des répondants sont des hommes. L'écart important entre la proportion d'hommes et de femmes s'explique par la prédominance masculine dans cette entreprise et ce en rapport avec la nature du secteur d'activité et l'organisation du temps de travail, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise industrielle.

#### **2. Tranche d'âge :**

**Tableau 7: La répartition des membres selon l'âge**

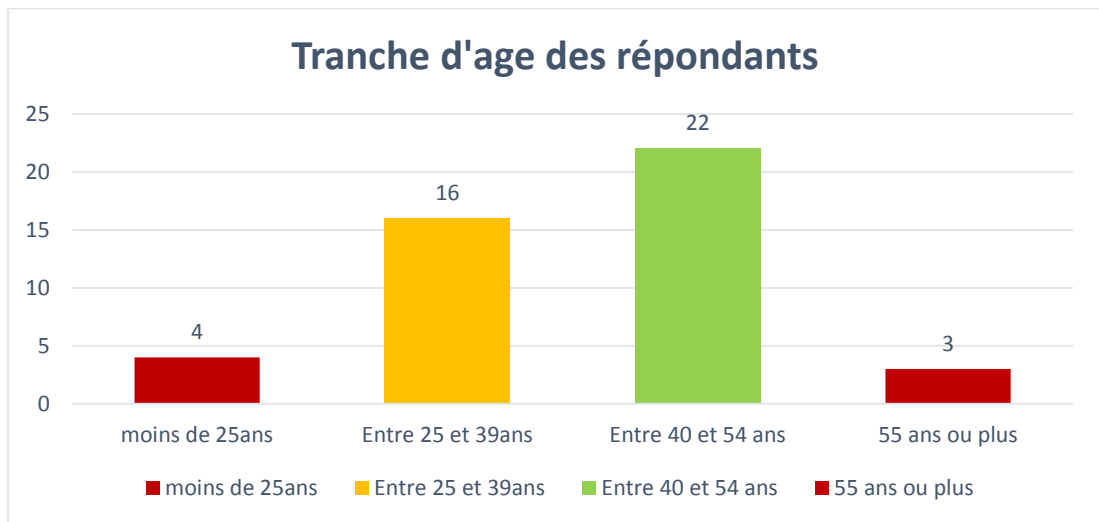
Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage %
moins de 25ans	04	8.89%
Entre 25 et 39ans	16	35.56%
Entre 40 et 54 ans	22	48.89%
55 ans ou plus	03	6.67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.



## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Figure 7: Tranche d'âge des répondants



Source : élaboré par nous-même

La catégorie d'âge de 40 ans et 54 ans ainsi que celle de 25 ans et 39 ans constituent des pourcentages importants relatifs à un nombre respectivement de 48,89% et 35,56% de 45 répondants. Seulement, 4 ont un âge inférieur à 25 ans et 3 âgés de plus de 55 ans.

A partir de ces données, on peut dire que l'effectif dans l'entreprise CEVITAL Bejaia est relativement jeune. Et cela s'explique par le fait que l'entreprise a besoin de recruter du personnel de la génération actuelle.

### 3. Niveau d'instruction :

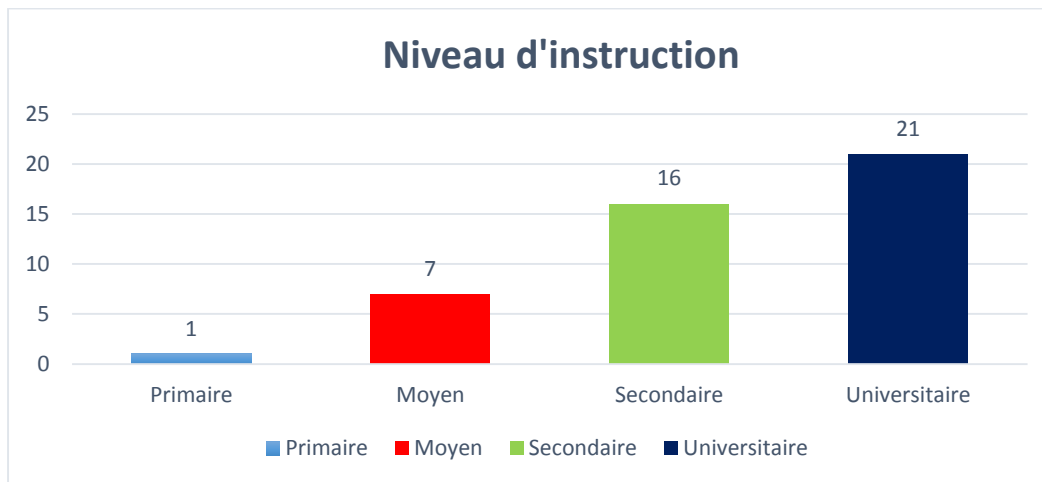
Tableau 8: Le niveau d'instruction des répondants

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage%
Primaire	01	2.22%
Moyen	07	15.56%
Secondaire	16	35.56%
Universitaire	21	46.67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 8: Niveau d'instruction**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique nous démontrent le niveau d'instruction en pourcentage, en premier lieu on a 46.67% d'effectif universitaire en deuxième lieu 35.56% d'effectif secondaire et en dernier lieu 7% et 1% respectivement pour l'effectif moyen et primaire.

Cela indique que les employés du service de recrutement à un niveau d'éducation élevé pour occuper des postes qui exigent certaines qualifications, ce qui revient à la nouvelle vision de l'emploi et de la performance de l'entreprise pour assurer sa compétitive. La majorité de ces membres sont des cadres et donc des universitaires.

#### **4. Dernier diplôme obtenue :**

**Tableau N°5 :** le diplôme obtenu

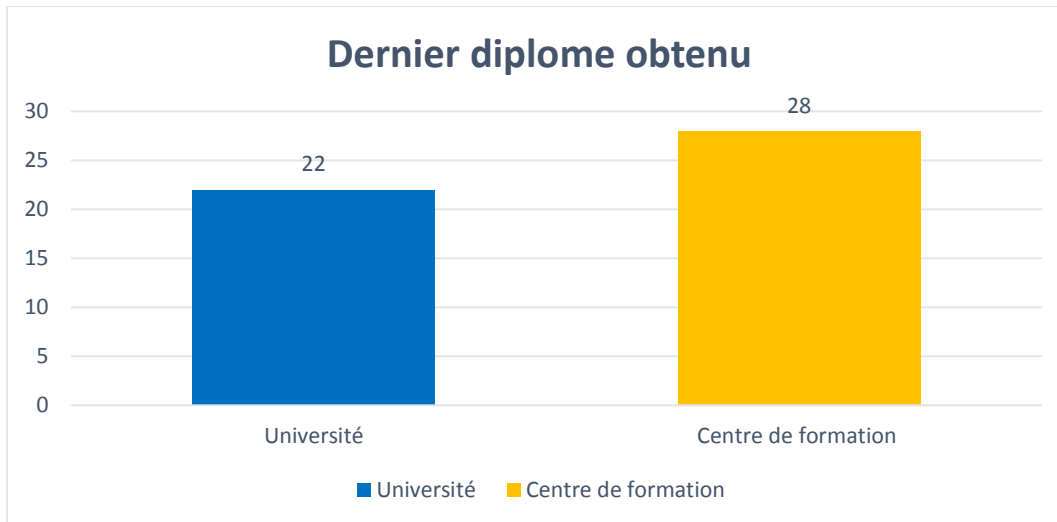
**Tableau 9: Le diplôme obtenu**

Dernier diplôme obtenue	Effectif	Pourcentage %
dUniversité	22	44%
Centre de formation	28	56%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 9: Dernier diplôme obtenu**

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**



Source : Etablie par nous-mêmes.

#### **5. Par quel diplôme vous avez occupé le poste :**

D'après cette question qu'on a posé aux employés de Cevital pour savoir par quel diplôme ont occupé leurs poste actuel on a pu recueillir plusieurs diplômes comme : (Technicien Supérieur Caniste, Gestionnaire, Fonction Ressources Humaines, Gestion des Ressources Humaines, Marketing, électronique, informatique et mathématique), ces qualifications peuvent être bénéfique pour l'entreprise car des employés ayant une variété de diplômes peuvent apporter des perspectives différentes et complémentaires pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs de l'entreprise. Les diplômes en hygiène, sécurité et environnement (Technicien Supérieur hygiène, sécurité, environnement et Caniste) peuvent être particulièrement utiles pour aider à garantir la sécurité et la santé des travailleurs sur le lieu de travail. Les diplômes en gestion (gestionnaire, distribution, Fonction Ressources Humaines, Gestion des Ressources Humaines) sont utiles aussi pour aider à gérer les ressources humaines et les opérations commerciales. Les diplômes en économie et en marketing peuvent aider à comprendre les tendances du marché. Les diplômes en génie électrique et en mathématiques issus de l'informatique sont considérer comme des choix judicieux, ils sont bénéfiques dans le développement et la maintenance de systèmes informatiques et électroniques. Certains employés ont également mentionné qu'ils ont accédé à leur poste grâce à leur expérience professionnelle.

En fin de compte, une entreprise doit trouver un équilibre entre les diplômes et les compétences pour atteindre ses objectifs à long terme.

#### **6. Catégorie socioprofessionnel :**

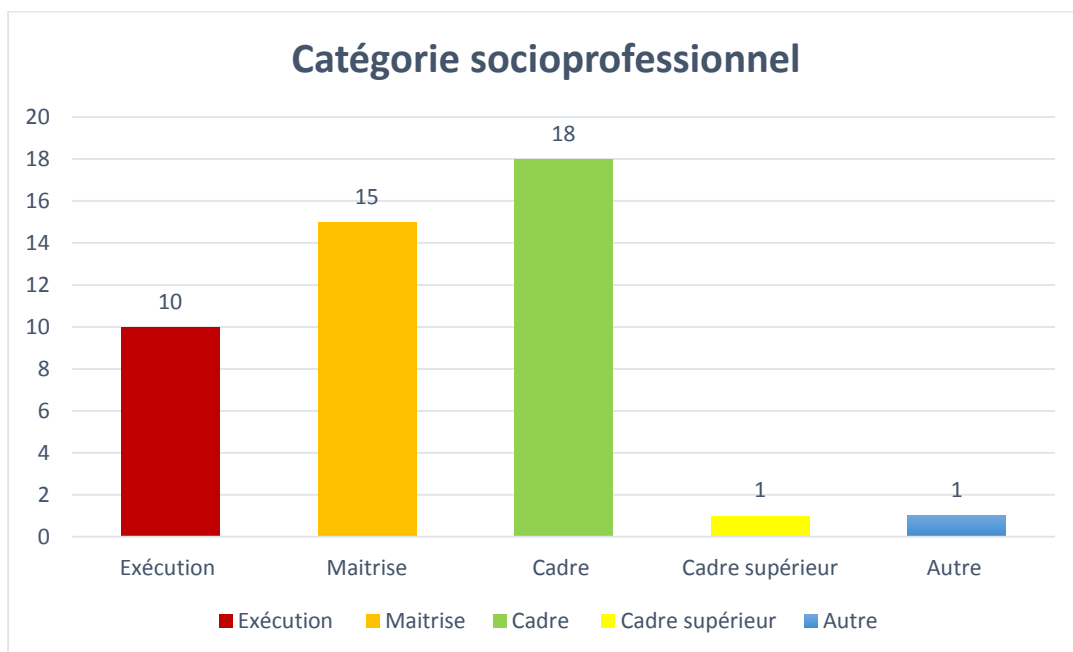
### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Tableau 10: La catégorie socioprofessionnelle des répondants**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Exécution	10	22.22%
Maitrise	15	33.33%
Cadre	18	40%
Cadre supérieur	1	2.22%
Autre	1	2.22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 10: Catégorie socioprofessionnel**



Source : Etablie par nous-mêmes.

Nous observons que la majorité des interrogés sont des cadres avec un pourcentage de 40%, et la catégorie de maitrise avec un pourcentage de 33.33%, et exécution avec un pourcentage de 22.22%, en fin cadre supérieur avec un même pourcentage que l'autre.

Le niveau élevé de la catégorie cadre s'explique par le besoin associé à cette catégorie en raison de la nature de cette activité, puisque la fonction des managers est orientée vers l'exécution de tâches liées aux affaires administratives, à travers les réponses obtenues selon notre questionnaire.

#### **7. Combien d'année d'expérience avez-vous avant d'être recruté ici :**

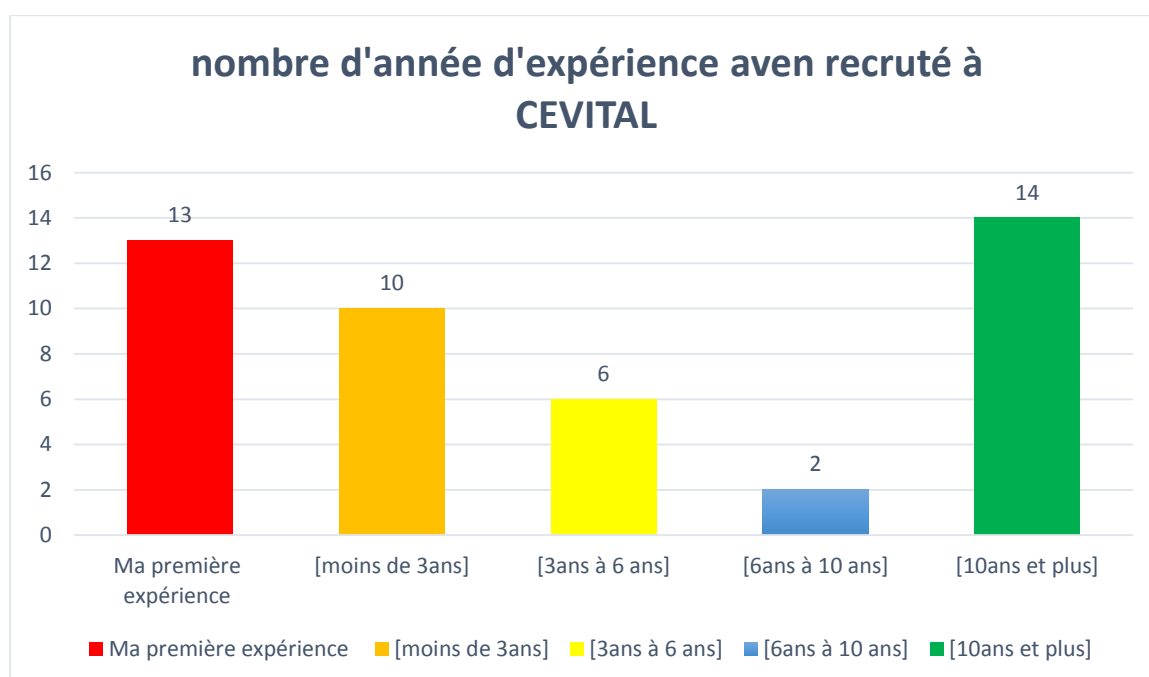
### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Tableau 11: les années d'expérience avant d'être recruté au Cevital**

Nombre d'année d'expérience avant de recruté à Cevital	Effectif	Pourcentage %
Ma première expérience	13	28.89%
[moins de 3ans]	10	22.22%
[3ans à 6 ans]	6	13.33%
[6ans à 10 ans]	2	4.44%
[10ans et plus]	14	31.11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 11: Nombre d'année d'expérience aven recruté à Cevital**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

D'après les données du tableau et le graphique on remarque qu'il y a 14 personnes ont 10 ans ou plus d'expérience, représentant 31,11% de l'effectif global, ensuite y'a 2 personnes ont entre 6ans et 10ans d'expérience avec un pourcentage de 4,44% de l'ensemble des salariés.

Dans l'ensemble, ces données montrent une diversité d'expérience au sein de l'entreprise. Cela peut être bénéfique car les employés ayant une expérience variée peuvent offrir des perspectives différentes et complémentaires pour résoudre des problèmes et atteindre les objectifs de l'entreprise et aussi ils peuvent apporter une connaissance approfondie des processus et des pratiques de l'entreprise. En fin de compte, l'entreprise doit trouver le bon équilibre entre l'expérience et les nouvelles idées pour réussir à long terme.

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

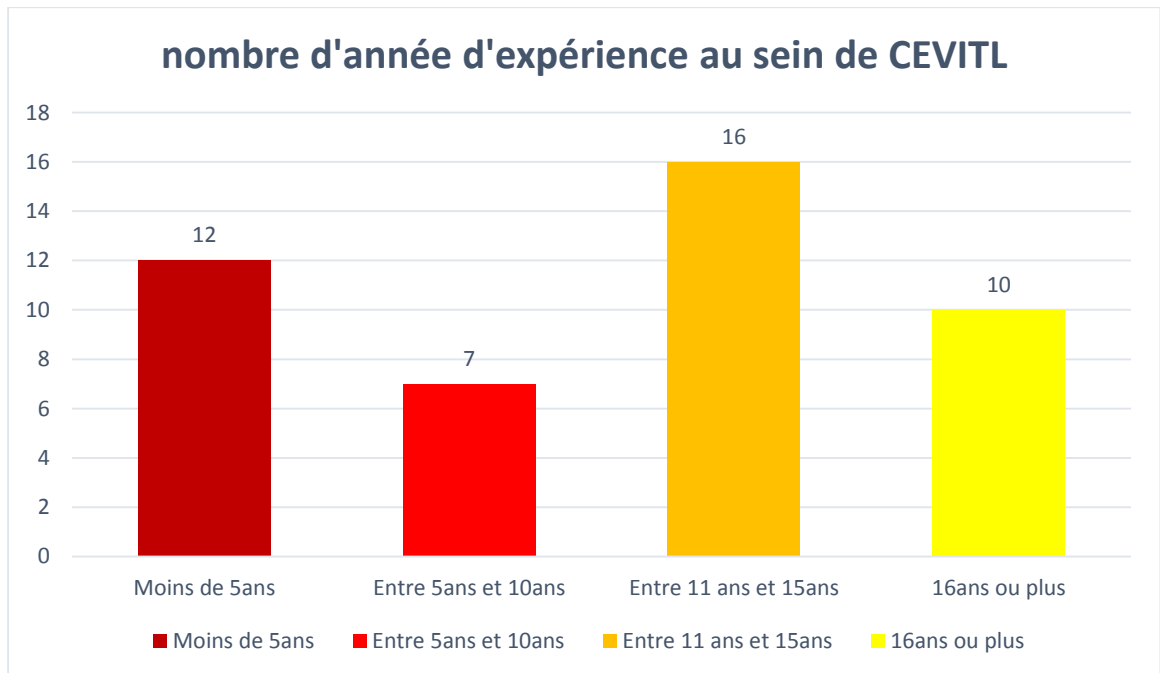
#### 8. Combien d'année expérience avez-vous au sein de l'entreprise Cevital :

**Tableau 12: Les années d'expérience au sein de l'entreprise Cevital**

Nombre d'année d'expérience au sien de Cevital	Effectif	Pourcentage %
Moins de 5ans	12	26.67%
Entre 5ans et 10ans	7	15.56%
Entre 11 ans et 15ans	16	35.56%
16ans ou plus	10	22.22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 12: Nombre d'année d'expérience au sein de Cevial**



Source : Etablie par nous-mêmes.

Selon le tableau ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre 11 et 15 ans avec un taux de 35,56%, suivi par 26,67% qui représente le taux des enquêtés qui ont une ancienneté de moins de 5ans. Par contre les deux autres catégories ont des taux moins élevés, 15,56% pour les enquêtes ayant une ancienneté entre 5ans et 10 ans et 22,22% pour ceux qui ont une ancienneté de plus 16 ans ou plus.

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

Le haut niveau d'ancienneté [11 ans-15 ans] s'explique par le fait que CEVITAL dispose d'un capital humain composé de personnes expérimentées, en plus de l'existence d'une stabilité du personnel de l'entreprise qui peut conduire à leur fidélité à leur entreprise.

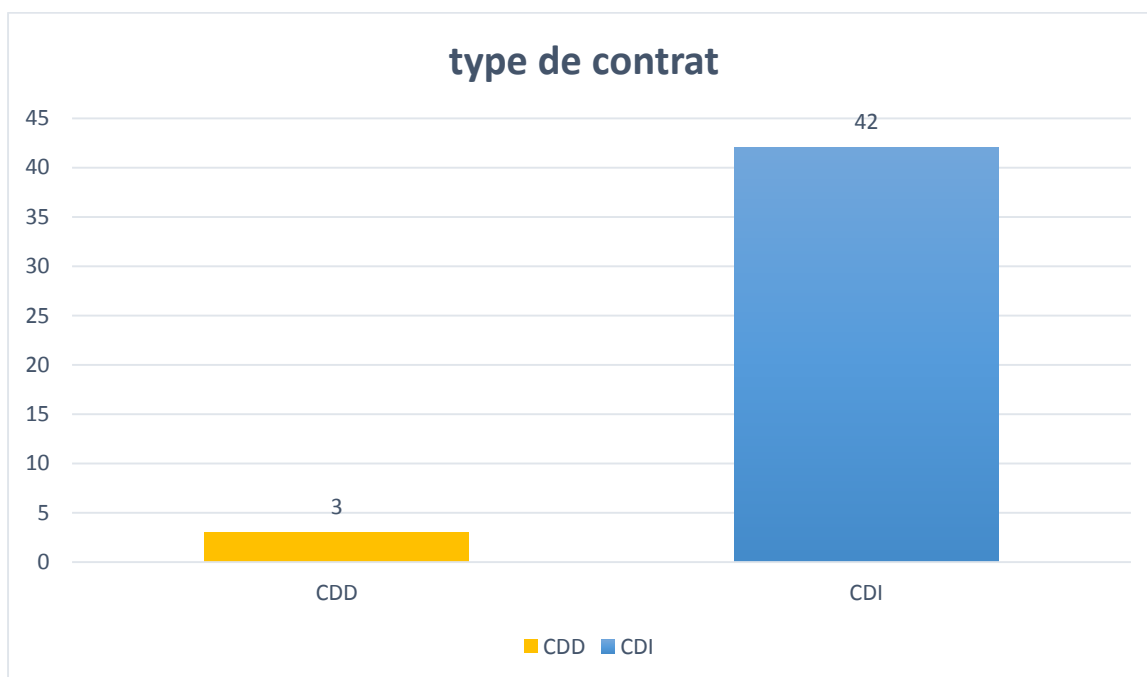
#### **9. Type de contrat :**

**Tableau 13: Type de contrat**

Type de contrat	Effectif	Pourcentage %
CDD	3	6.67%
CDI	42	93.33%
Total	45	100

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 13: Type de contrat**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des recrutés sont sous contrat CDI qui représente un taux de 93.33% de la totalité de de la population étudié, et 6.67% en CDD.

Le nombre de CDI est plus élevé que le nombre de CDD.

Ces résultats expliquent que l'entreprise dispose d'une main-d'œuvre plus stable et plus expérimentée avec des travailleurs en CDI. Cela peut également indiquer que l'entreprise à moins de flexibilité en termes de gestion des effectifs. Pour améliorer cette situation,

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

l'entreprise pourrait envisager de réduire le nombre de CDI et d'augmenter le nombre de travailleurs temporaires pour augmenter leur flexibilité.

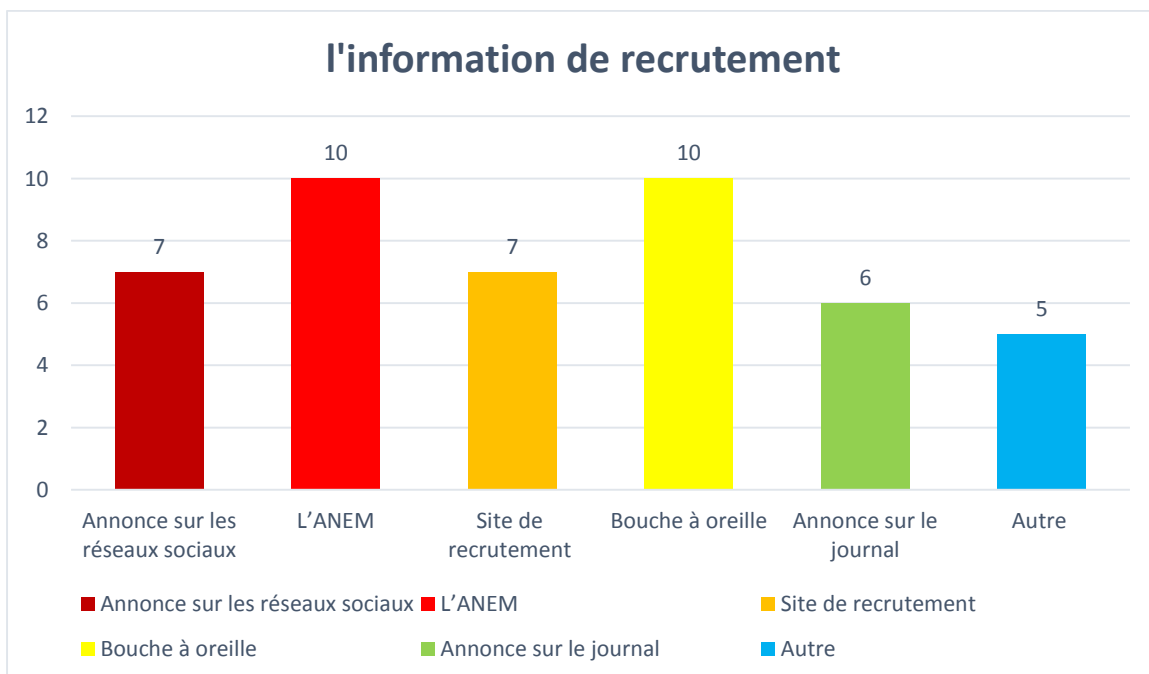
### 2 Axe 2 : Le recrutement

#### 1. Comment avez-vous obtenu les informations de recrutement au sien de Cevital ?

Tableau 14: L'obtention de l'information de recrutement

Information de recrutement	Effectif	Pourcentage %
Annonce sur les réseaux sociaux	7	15.56%
L'ANEM	10	22.22%
Site de recrutement	7	15.56%
Bouche à oreille	10	22.22%
Annonce sur le journal	6	13.33%
Autre	5	11.11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.



Source : Etablie par nous-mêmes.

Nous avons constaté que la source de recrutement de la majorité des enquêtes sur l'offre d'emploi est par A.N.E.M et bouche à oreille avec un pourcentage de 22.22 %, et 15.56% par



### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

annonce sur les réseaux sociaux et site de recrutement, et pour annonce sur le journal avec un pourcentage de 13.33%, et en fin autre avec un pourcentage de 11.11%.

Cela explique que le recrutement dans Cevital repose généralement, sur l'A.N.E.M et bouche à oreille car ont été plus efficaces que les méthodes de recrutement en ligne, telle que les annonces sur les réseaux sociaux et les sites de recrutement. Cela pourrait suggérer que les candidats préfèrent toujours les méthodes de recrutement traditionnelles ou qu'il y a peut-être des problèmes avec la façon dont les annonces en ligne sont présentées. Ces méthodes de recrutement (Bouche à oreille et l'ANEM) sont souvent utilisées car elles permettent de trouver des candidats qualifiés et fiables.

#### **2. Qu'est-ce que vous a intéressé dans ce poste ?**

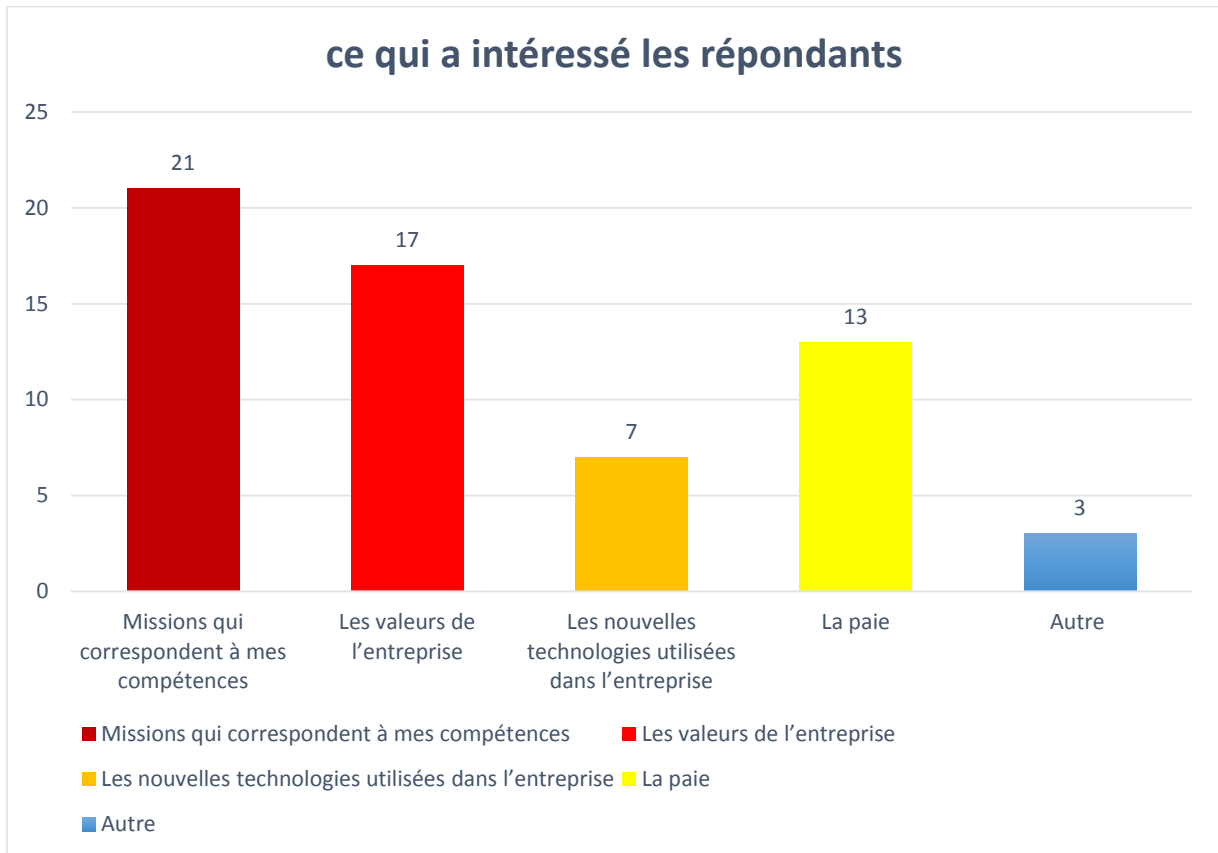
**Tableau 15: Ce qui a intéressé les répondants**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Missions qui correspondent à mes compétences	21	34.43%
Les valeurs de l'entreprise	17	27.87%
Les nouvelles technologies utilisées dans l'entreprise	7	11.47%
La paie	13	21.31%
Autre	3	4.91%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 14: Ce qui a intéressé les répondants**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que la base du choix de cette entreprise est à cause des missions qui correspondent à leurs compétences. Il se présente avec un taux de 34.43 %, et au deuxième lieu les valeurs de l'entreprise et intéressant avec un taux de 27.87%, et troisième lieu la paie avec un taux de 21.31%, et en quatrième lieu les nouvelles technologies utilisées dans l'entreprise avec un taux de 11.47%. Et enfin autre avec un taux de 4.91%.

Cela explique que le choix de cette entreprise Cevital s'est porté sur des Missions qui correspondent à leurs compétences afin de maximiser leur productivité et l'atteinte des objectifs prédéterminés.

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

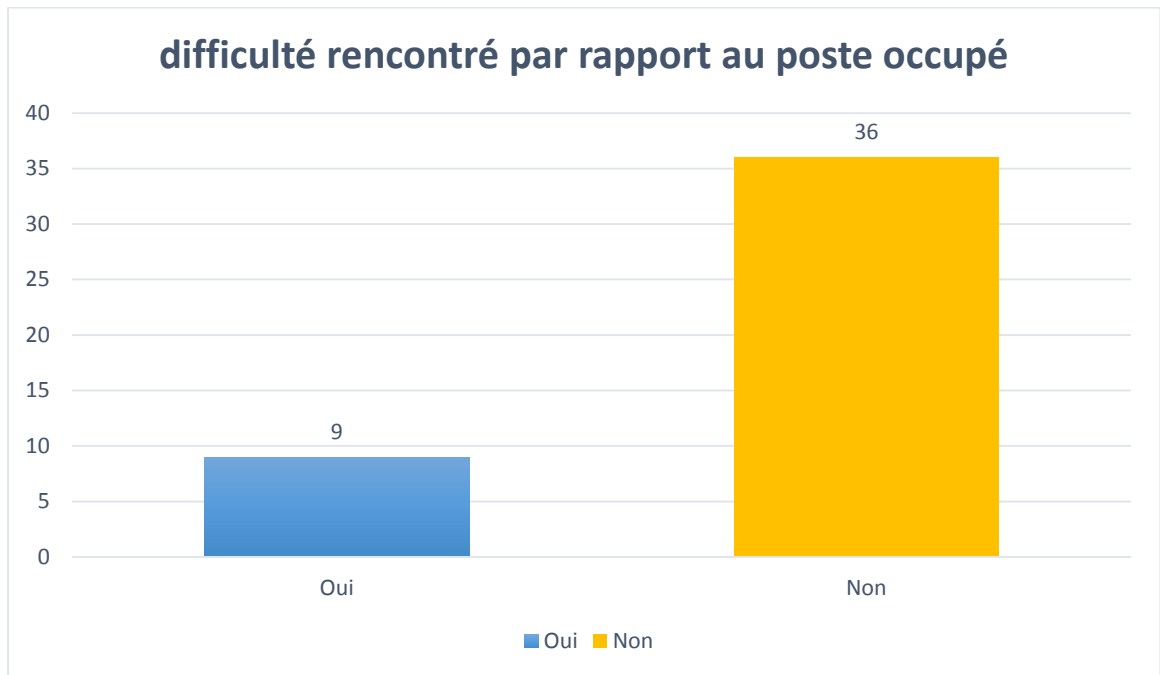
**Tableau 16: Difficultés par rapport à l'adéquation de votre poste que vous occupé**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Oui	9	20%
Non	36	80%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Figure 15: Difficultés rencontrés par rapport au poste occupé



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent les répondants qui n'ont pas rencontré des difficultés à l'adaptation au poste occupé avec un pourcentage de 80%, et 20% des répondants qui ont rencontré des difficultés à l'adaptation au poste occupé.

Nous constatons que la plupart des répondants ont déclaré que leur poste actuel correspondait bien à leur profil, et certains d'autres ont signalé des difficultés dans leur domaine, ce qui suggère que les employeurs doivent être les postes et les compétences des candidats pour assurer une satisfaction et une productivité accrues.

#### 4. Selon vous, quand l'entreprise fait le recrutement ?

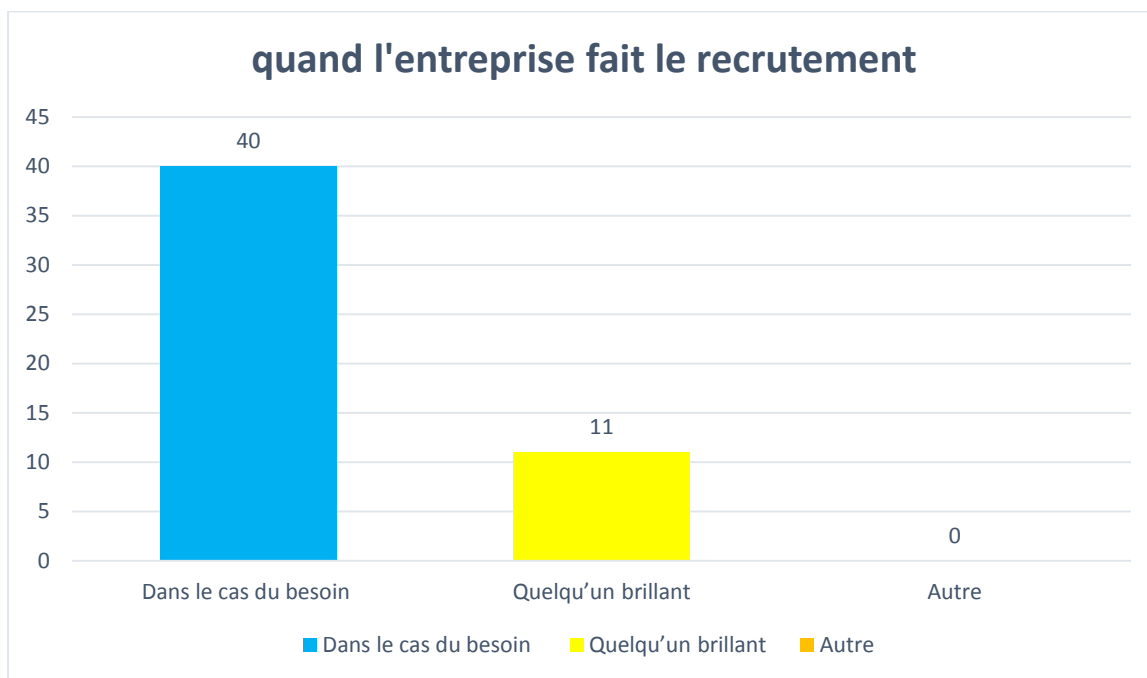
Tableau 17: quand l'entreprise fait le recrutement selon les répondants

	Effectif	Pourcentage %
Dans le cas du besoin	40	78.43%
Quelqu'un brillant	11	21.56%
Autre	0	00%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 16: Quand l'entreprise fait le recrutement**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Selon Le tableau et le graphique on remarque que 78.43% pensent que l'entreprise fait le recrutement dans le cas de besoin, et 21.56% pour quelqu'un brillant.

Le fait que 78,43% des employés pensent que l'entreprise fait le recrutement dans le cas du besoin peut indiquer que l'entreprise est prudente dans ses dépenses et qu'elle n'embauche que les employés dont elle a besoin pour remplir les fonctions de l'entreprise. D'autre part, les 21,56% des travailleurs qui pensent que l'entreprise fait le recrutement pour trouver des personnes brillantes peuvent indiquer que l'entreprise est ambitieuse et qu'elle cherche à trouver les meilleurs employés pour atteindre ses objectifs à long terme. En fin de compte, l'entreprise doit trouver un équilibre entre les deux approches pour atteindre ses objectifs à long terme et satisfaire ses besoins.

### **5. Sur quelle base l'entreprise sélectionne les nouveaux recrutés ?**

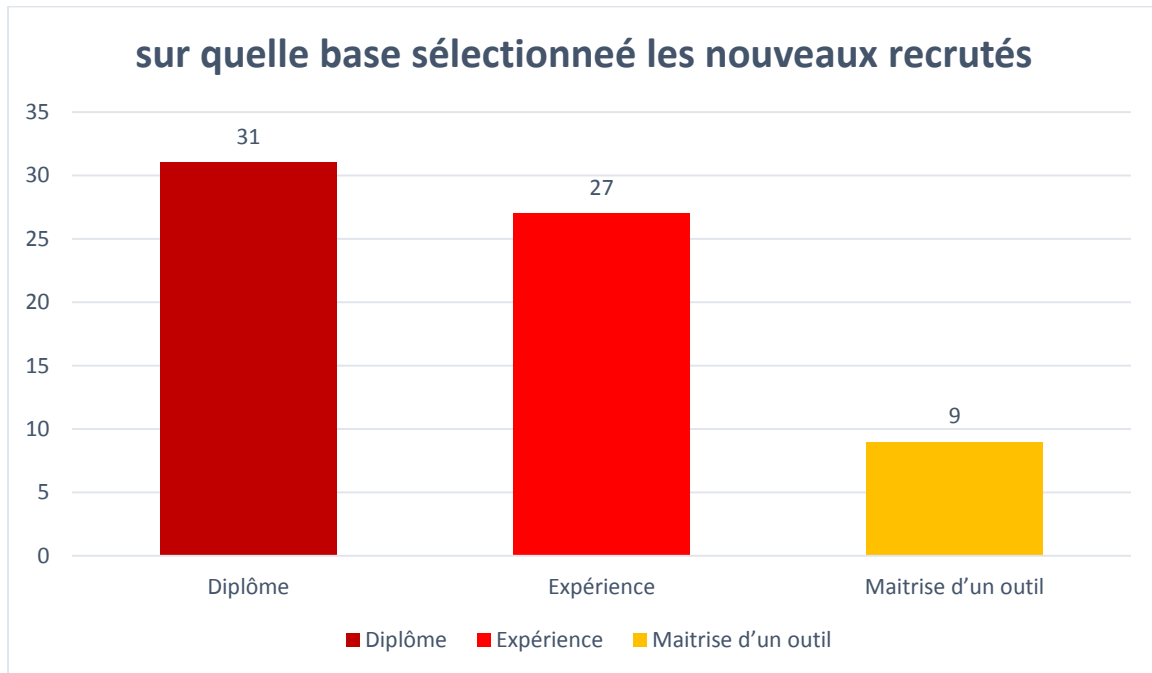
**Tableau 18: Sur quelle base l'entreprise sélectionne les nouveaux recrutés selon les répondants**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Diplôme	31	46.26%
Expérience	27	40.29%
Maitrise d'un outil	9	13.43%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Figure 17: Sur quelle base sélectionnée les nouveaux recrutés



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montre les 46,26% des employés ont dit que l'entreprise sélectionne les effectifs pour leurs diplômes cela peut indiquer que cette dernière est soucieuse de l'éducation et de la formation de ses employés. D'autre part 40,29% des employés pensent que l'entreprise recrute pour l'expérience peut indiquer que l'entreprise est axée sur les résultats et qu'elle cherche des employés qui peuvent apporter une valeur ajoutée immédiate. Enfin 13,43% des employés pensent que l'entreprise recrute pour la maîtrise d'un outil et cherche des employés qui peuvent utiliser efficacement les outils de l'entreprise.

#### 6. Selon vous qui est le plus productif

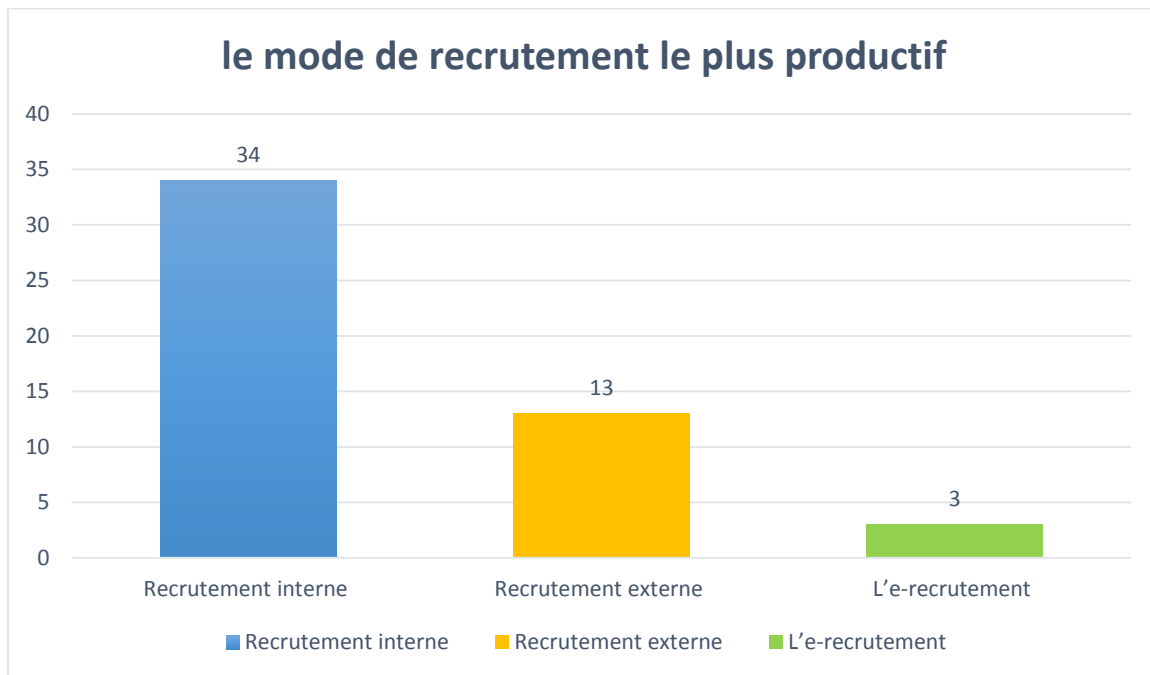
Tableau 19: Le mode de recrutement le plus productif

Plus productif	Effectif	Pourcentage %
Recrutement interne	34	68%
Recrutement externe	13	26%
L'e-recrutement	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 18: Le mode de recrutement le plus productif**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et graphique montrent que l'entreprise Cevital en interne avec un pourcentage de 68%. Et en externe avec un taux de 26%, et en fin l'e-recrutement avec un taux 6%.

Nous constatons que l'entreprise elle est plus productif en interne qu'en externe et l'e-recrutement.

Le recrutement interne peut être bénéfique car il encourage les employés existants qui ont déjà une connaissance de l'entreprise. Cela peut également stimuler la motivation et la fidélité des employés. Cependant, cela peut également limiter la diversité des candidats et ne pas apporter de nouvelles idées ou perspectives à l'entreprise.

### **7. Est-ce que le processus de recrutement de CEVITAL est efficace ?**

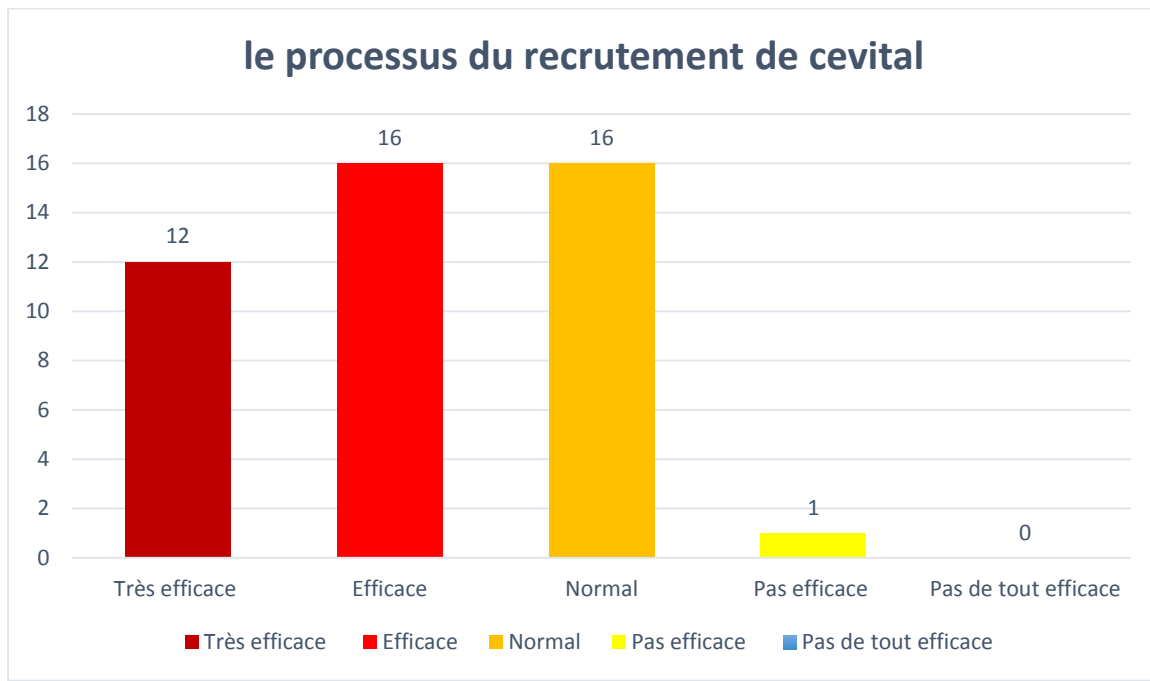
**Tableau 20: L'efficacité du processus du recrutement**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Très efficace	12	26.67%
Efficace	16	35.56%
Normal	16	35.56%
Pas efficace	1	2.22%
Pas du tout efficace	0	00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Figure 19: Le processus du recrutement de Cevital



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des répondants trouvent que le processus de recrutement est efficace et normal avec un taux de 35.56%. Tandis que 26.67% trouvent que le processus de Cevital est très efficace, 2.22% pas efficace, et enfin un taux de 00% pour pas de tout efficace.

Nous constatons que la majorité des employés estiment que l'embauche dans leur entreprise est efficace, ce qui indique que l'entreprise est en mesure d'attirer et de retenir des employés talentueux. Il est important de continuer à évaluer et à améliorer les processus pour s'assurer que l'entreprise continue d'attirer le plus talentueux.

### **3 Axe 3 : La performance de l'entreprise**

#### **1. Connaissez-vous l'objectif de votre entreprise ?**

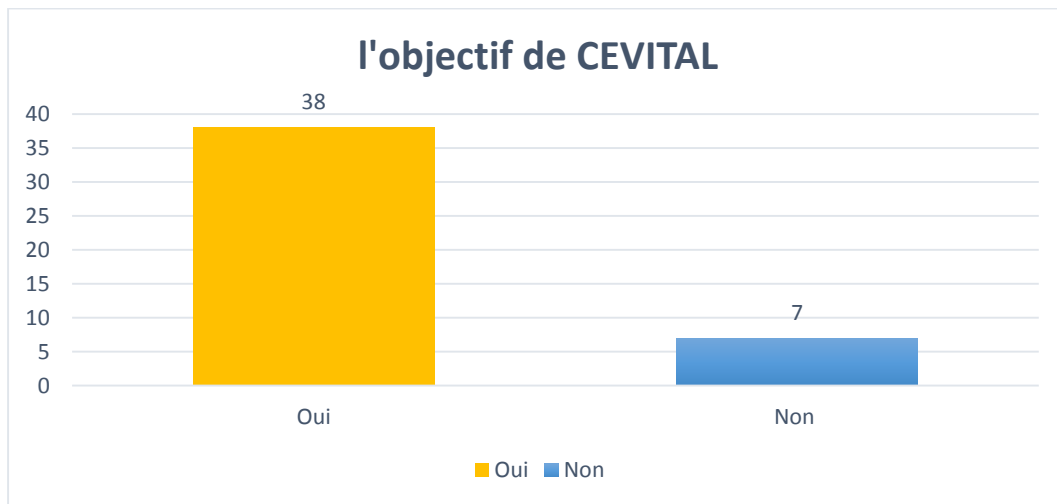
Tableau 21:L'objectif de l'entreprise Cevital

L'objectif de l'entreprise	Effectif	Pourcentage %
Oui	38	84.44%
Non	07	15.56%
Total	45	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Figure 20: L'objectif de Cevital



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montre l'effectifs qui répondants par oui avec un taux de 84.44%, et 15.56% répondants par non.

Nous constatons que la totalité des effectifs connaissant l'objectif de leur entreprise, cela montre qu'ils sont engagés et ils ont une compréhension claire de ce que leurs entreprise cherche à accomplir. Il est important de continuer à communiquer clairement l'objectif de l'entreprise à tous les employés pour garantir que tout le monde est aligné sur les objectifs de l'entreprise.

### **2. Communiquez-vous avec votre responsable sur les objectifs de l'entreprise ?**

Tableau 22: La communication sur les objectifs de l'entreprise

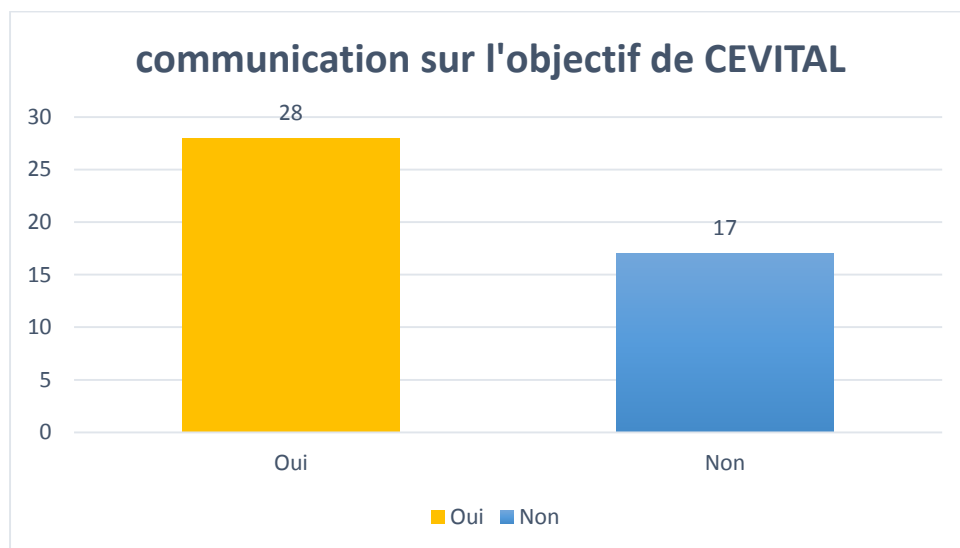
	Effectif	Pourcentage %
Oui	28	62.22%
Non	17	37.78%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.



## Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 21: Communication sur l'objectif de Cevital**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montre que 62.22% des effectif répondu par oui, et 37.78% qui ont répondu par non.

Il est important de communiquer avec son responsable sur les objectifs de l'entreprise pour s'assurer que l'on travaille vers les mêmes objectifs. Bien que 17 employés n'aient pas communiqué avec leur responsable sur les objectifs de l'entreprise, mais il est important de le faire pour assurer la cohérence et la coordination dans l'entreprise. Les 28 employés qui ont répondu par oui ont pris une bonne décision en communiquant avec leur responsable, ce qui peut améliorer leur performance et leur satisfaction au travail.

### **3. Quel sont les critères professionnels qui sont clairs et équitable dans votre entreprise ?**

**Tableau N°16 :** les critères professionnels qui sont clairs et équitable dans l'entreprise.

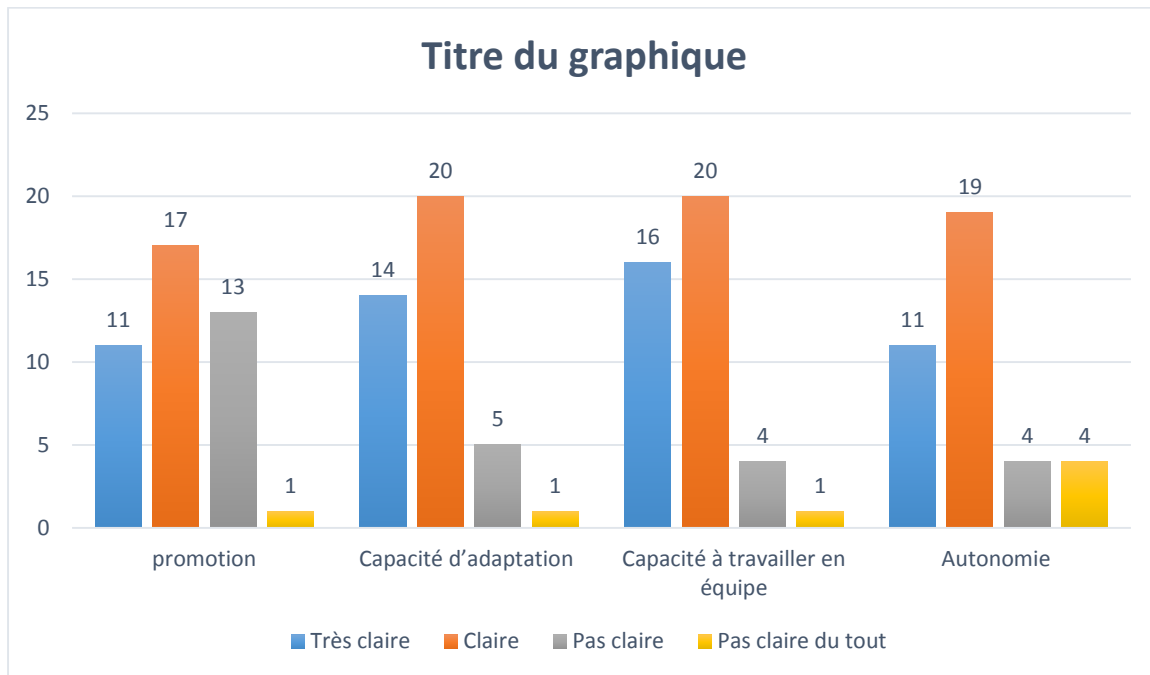
**Tableau 23:** les critères professionnels qui sont claire et équitable dans l'entreprise

	Très claire		Claire		Pas claire		Pas claire du tout		Total	
	effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Promotion	11	6.83%	17	10.55%	13	8.07%	1	0.62%	<b>42</b>	<b>26.08</b>
Capacité d'adaptation	14	8.69%	20	12.42%	5	3.11%	1	0.62%	<b>40</b>	<b>24.84</b>
Capacité à travailler en équipe	16	9.94%	20	12.42%	4	2.48%	1	0.62%	<b>41</b>	<b>25.46</b>

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Autonomie	11	6.83%	19	11.8%	4	2.48%	4	2.48%	<b>38</b>	<b>23.60</b>
<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>32.29%</b>	<b>76</b>	<b>47.20%</b>	<b>26</b>	<b>16.14%</b>	<b>7</b>	<b>4.34%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que dans la case promotion 6.83% qui ont répondu par très claire, 10.55% qui ont répondu par claire, et 8.07% qui ont répondu par pas claire, enfin 0.62% qui ont répondu par pas claire du tout.

Il peut être utile pour l'entreprise de rendre les critères de promotion plus clairs pour les employés et de les rendre plus transparents afin que les employés sachent exactement ce qu'ils doivent faire pour être pris en compte pour une promotion. Cela peut également aider à motiver les employés à travailler plus fort et à atteindre leurs objectifs de carrière.

La case de capacité d'adaptation 12.42% ont répondu par claire, et 8.69% qui ont répondu par très claire, et 3.11% qui ont répondu par pas claire, et enfin 0.62 qui ont répondu par pas claire du tout.

La plupart des employés ont déclaré que les critères de capacité d'adaptation étaient clairs, mais un petit pourcentage d'entre eux ont déclaré que les critères n'étaient pas clairs. Pour améliorer la compréhension des critères de capacité d'adaptation, il pourrait être utile pour l'entreprise de les clarifier davantage et de les rendre plus transparents pour les employés. Cela peut aider les employés à mieux comprendre ce qu'ils doivent faire pour être considérés comme

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

ayant une bonne capacité d'adaptation, et cela peut également les motiver à s'adapter plus facilement aux changements au travail.

Dans la case de capacité à travailler en équipe, 12.42% qui ont répondu par claire, et 9.94% qui ont répondu par très claire, et 2.48% qui ont répondu par pas claire, enfin 0.62% qui ont répondu par pas claire du tout.

La plupart des employés trouvent les critères de travail d'équipe clairs, mais certains employés trouvent les critères peu clairs ou pas clairs du tout. Il peut être utile pour l'entreprise de clarifier les critères du travail d'équipe afin d'aider les employés à mieux comprendre ce qu'ils doivent faire pour être considérés comme un bon joueur d'équipe. Cela peut également aider les employés à s'adapter plus facilement aux changements de l'entreprise.

Il semble que la plupart des personnes interrogées ont eu des difficultés à comprendre ou à évaluer le concept d'autonomie. Seuls 6,83% ont répondu "très clair" pour l'autonomie, tandis que 11,8% ont répondu "clair". En revanche, 2,48% ont répondu "pas clair" et 2,48% ont répondu "pas clair du tout".

Cela suggère que l'autonomie peut être un concept plus difficile à comprendre ou à évaluer pour certaines personnes que pour d'autres.

#### **4. Pouvez-vous aider l'entreprise à s'améliorer ?**

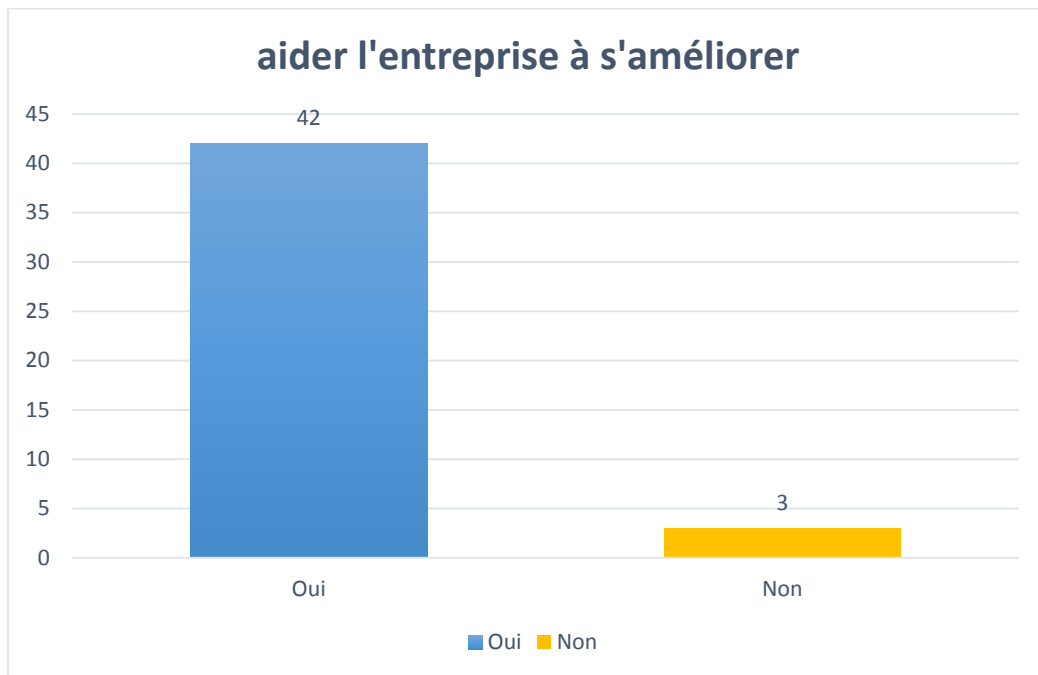
**Tableau 24: aider l'entreprise à être plus performante**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Oui	42	93.33%
Non	3	6.67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Source :** Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Figure 22: Aider l'entreprise à s'améliorer



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que la totalité des effectifs répondant par oui par le pourcentage de 93.33%, et 6.67% qui répondre par non.

Nous constatons que les employés peuvent aider l'entreprise à mieux fonctionner en effectuant des tâches qui ne sont pas les leurs, non couvertes par leur description de poste. Et proposer de nouvelles idées, grâce à la formation et en mettant l'accent sur la cohérence entre les éléments et les groupes.

#### **5. Quelles sont les compétences qui vous permettent d'être efficace et performant dans votre rôle actuel pour l'entreprise (choix multiple) ?**

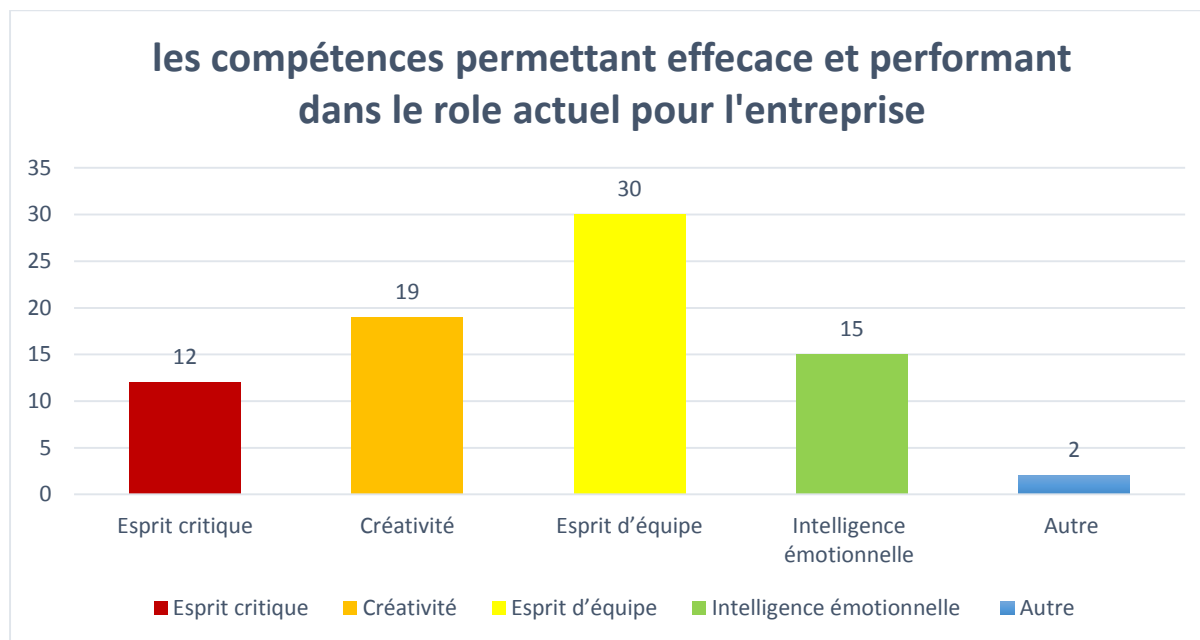
Tableau 25: Les compétences permanentes d'être efficace et permanent dans le rôle actuel pour l'entreprise

	Effectif	Pourcentage %
Esprit critique	12	15.38%
Créativité	19	24.36%
Esprit d'équipe	30	38.46%
Intelligence émotionnelle	15	19.23%
Autre	2	2.56%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Figure 23: Les compétences permettant efficace et performant dans le rôle actuel pour l'entreprise**



**Source :** Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent en pourcentage de compétences d'effectif, 38.46 % pour l'esprit d'équipe, 24.36 % pour la créativité, 19.23% pour l'intelligence émotionnelle, 15.38% pour esprit critique, et en dernier lieu 2.56 % autre.

Nous avons constaté que le travail en équipe au sein de Cevital ne suffit pas à réunir quelques personnes pour former une équipe efficace mais ils doivent partager des idées et des valeurs qui créeront du lien entre eux, et pour stimuler la créativité des employés faut favoriser la diversité, les encourager ; laisser leurs autonomies et leurs donner le temps et les ressources nécessaires au développement des idées créatives. Et l'intelligence émotionnelle c'est la capacité de reconnaître et comprendre et maîtriser ses propres émotions.

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

#### **6. Qu'est-ce qui vous encourage à contribuer pour que l'entreprise soit beaucoup plus performante qu'aujourd'hui ?**

**Tableau 26: La raison qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise**

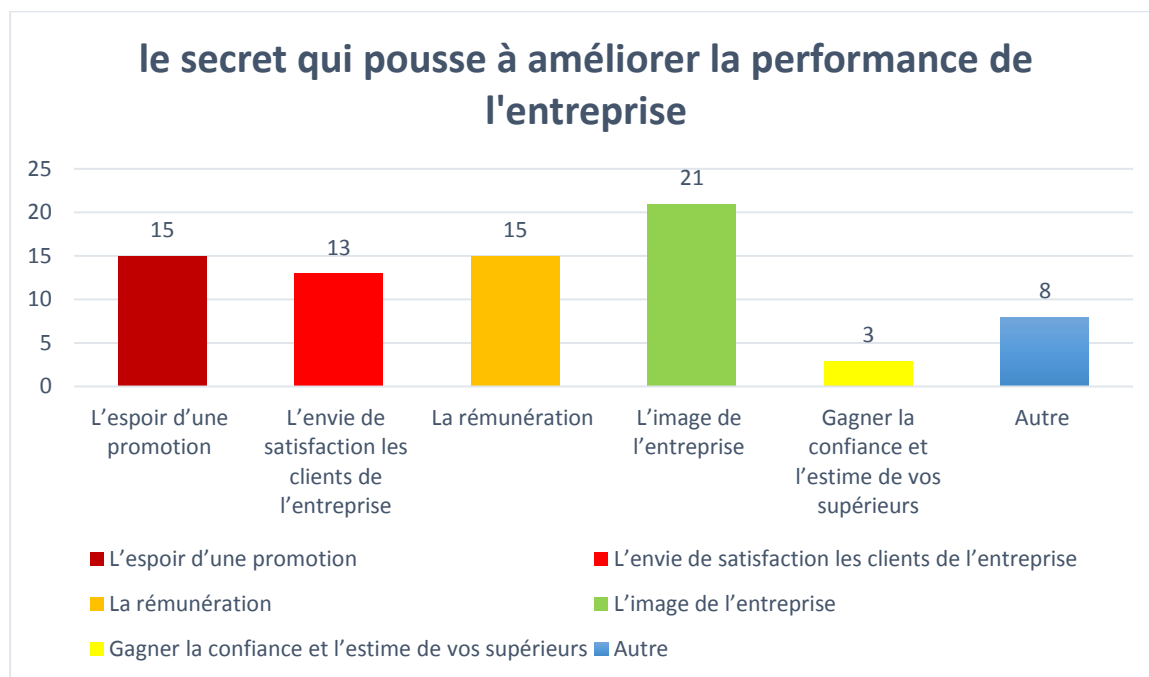
	Effectif	Pourcentage %
L'espoir d'une promotion	15	20%
L'envie de satisfaction les clients de l'entreprise	13	17.33%
La rémunération	15	20%
L'image de l'entreprise	21	28%

### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

Gagner la confiance et l'estime de vos supérieurs	3	04%
Autre	8	10.67%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Figure 24: La raison qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent en pourcentage les raisons qui poussent à améliorer la performance de l'entreprise selon l'effectif 28% l'image de l'entreprise, 20% la rémunération et l'espoir d'une promotion, 17.33% l'envie de satisfaction les clients de l'entreprise et 4% gagner la confiance et l'estime de vos supérieures, et enfin 10% pour autre.

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

#### **7. Pensez-vous que le recrutement au sein de CEVITAL améliore vraiment la performance de celle-ci ?**

Tableau 27: Est-ce que le recrutement au sein de Cevital améliore vraiment la performance

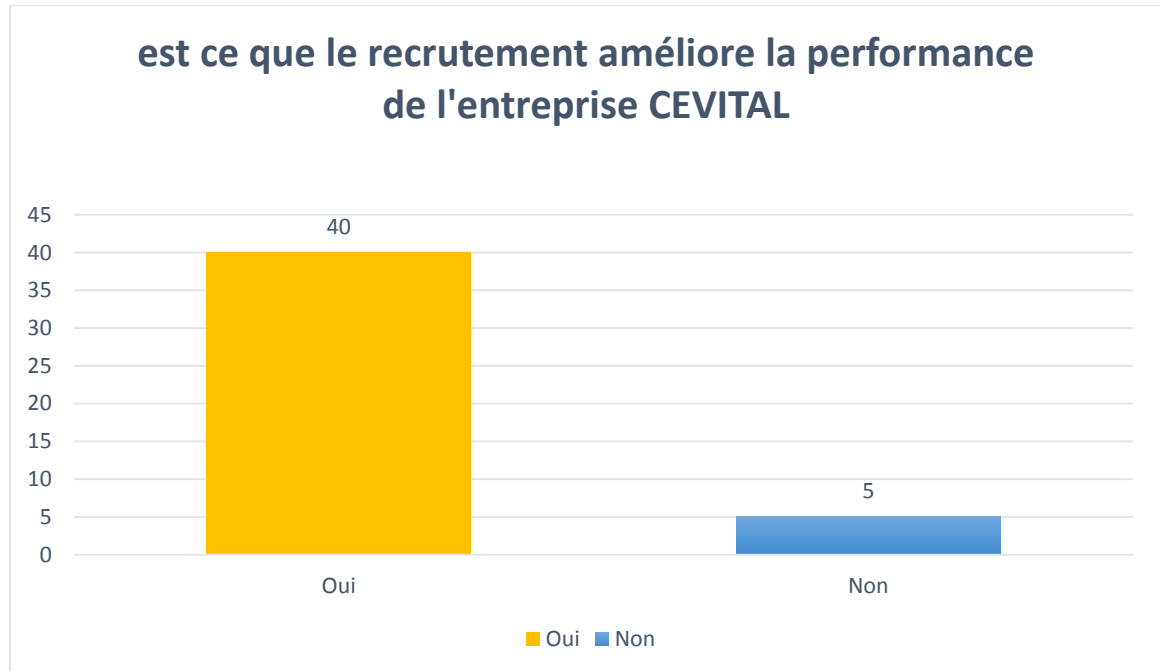
	Effectif	Pourcentage %
Oui	40	88.89%

### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

Non	5	11.11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 25: Est-ce que le recrutement améliorer la performance de l'entreprise Cevital**



Source : Etablie par nous-mêmes.

Le tableau et le graphique montrent que la majorité des effectifs pensent que le recrutement peut aider à améliorer la performance de l'entreprise d'un taux de 88.89%. Tandis qu'un taux de 11.11% pense que le recrutement n'améliore pas vraiment la performance de l'entreprise.

. On constate qu'il y a des gens qui ne sont pas à leur place dans l'entreprise Cevital, car ils n'ont pas réussi à améliorer les performances de cette entreprise.

L'embauche d'un nouveau salarié motivé et performant peut contribuer à améliorer les performances d'une entreprise en apportant de nouvelles idées, de l'énergie et une perspective fraîche. Cela peut stimuler l'innovation, la productivité et l'efficacité au sein de l'entreprise. De plus, si certains employés ne parviennent pas à améliorer les performances de l'entreprise, il peut être nécessaire de réévaluer leur adéquation avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Il est important de maintenir une équipe dynamique et compétente pour assurer la croissance et le succès de l'entreprise

#### **8. Pensez-vous qu'il y a un lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance d'entreprise ?**

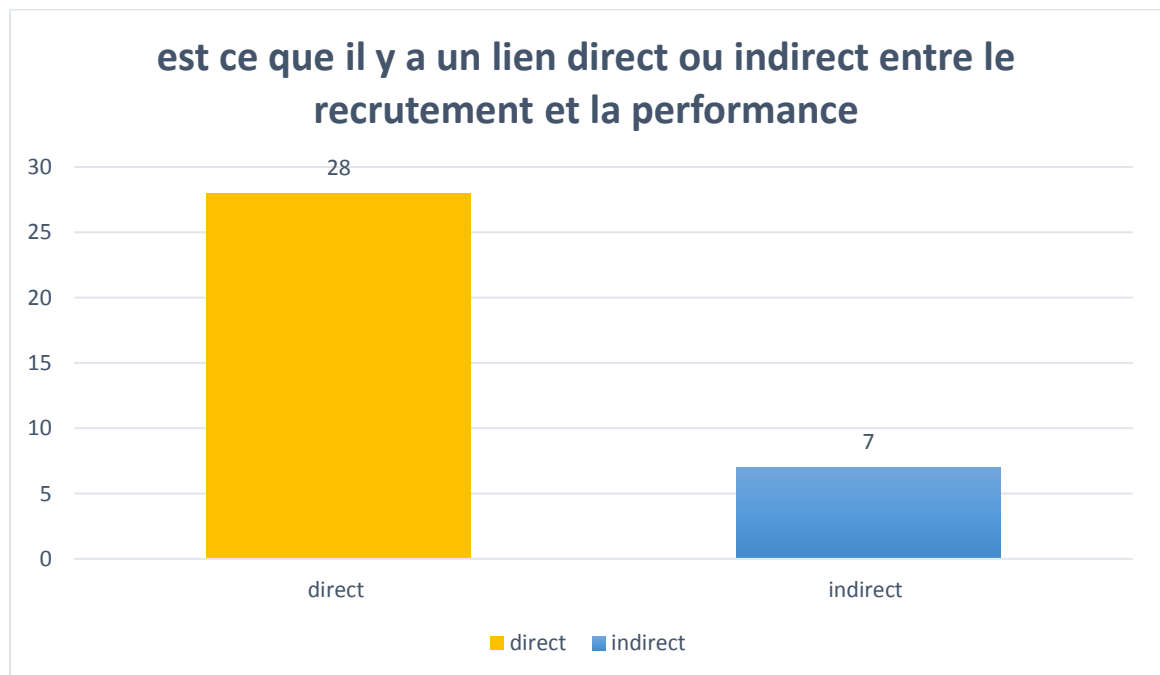
### Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital

**Tableau 28: Le lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
Direct	28	80%
Indirect	7	20%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

**Figure 26: Est-ce que il y a un lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance**



Source : Etablie par nous-mêmes.

Les résultats indiquent que la plupart des personnes interrogées ont répondu de manière similaire, avec 80% pensent qu'il y a un lien direct entre le recrutement et la performance. Seuls 20% ont répondu qu'il n'y a pas de lien entre les deux.

Cela indique que la plupart des personnes interrogées estiment que le processus de recrutement peut directement affecter la performance future d'une entreprise ou d'une organisation, tandis que d'autres pensent qu'il peut avoir un impact indirect sur la performance.

#### **9. Quoi proposez-vous pour que l'entreprise soit plus performante qu'aujourd'hui ?**

Lorsqu'on a demandé aux employés de Cevital comment l'entreprise pourrait être plus performante, la plupart d'entre eux ont répondu qu'il fallait être à l'écoute des exigences externes en matière de qualité, de la paie et du e-commerce, recruter les meilleurs étudiants, maintenir les métiers de base, mieux rémunérer les collaborateurs, travailler sérieusement, viser



### **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

l'excellence, éliminer la pression sur les travailleurs, offrir une bonne motivation et adopter de nouvelles technologies.

## **Chapitre 03 : La gestion de recrutement et la performance ressource humaine cas de Cevital**

### **Conclusion**

Dans ce chapitre on a pu présenter le processus de recrutement adapté au sein de CEVITAL. A travers l'analyse des données récoltées sur le terrain, nous pouvons conclure que le recrutement possède une place importante dans cette entreprise.

Le processus de recrutement est une pratique importante pour la gestion des ressources humaines et essentielles pour influencer le succès de l'entreprise.

L'objectif de l'embauche est de faire correspondre les capacités des candidats potentiels avec les exigences et les récompenses inhérentes à un emploi particulier. Pour cette raison, les entreprises les plus performantes consacrent des ressources et une énergie importantes à la création de systèmes de sélection de haute qualité.

De l'analyse, le recrutement est d'une importance primordiale pour Cevital afin de tirer le meilleur parti des collaborateurs. Il détermine dans une plus grande mesure la performance d'une organisation. De plus, un bon processus de recrutement aide à attirer des candidats talentueux et à maintenir une culture d'entreprise positive.

---

# **Conclusion générale**

---

Notre modèle de recherche prend en compte plusieurs éléments et variables telles que la gestion des ressources humaines, le processus de recrutement et la performance de l'entreprise. Cette démarche méthodologique a été élaborée pour évaluer l'impact du processus de recrutement sur la performance de l'entreprise.

Au cours de notre stage à Cevital Béjaïa, nous avons analysé le processus de recrutement de l'entreprise et avons constaté qu'il ne diffère pas beaucoup des autres processus de recrutement en général.

La réussite des entreprises repose en grande partie sur leur efficacité à gérer leurs ressources humaines. Elles doivent travailler à améliorer les connaissances et les compétences de l'ensemble de leurs collaborateurs.

En outre, nos recherches empiriques ont également démontré que les entreprises peuvent améliorer leurs performances en adoptant différentes pratiques de gestion des ressources humaines en fonction de leur stratégie. Le recrutement est l'une des pratiques qui peuvent être utilisées pour améliorer la performance de l'entreprise.

De nos jours, le processus de recrutement est devenu plus complexe et compétitif. Les entreprises doivent se battre pour attirer les meilleurs talents, ce qui nécessite une stratégie de recrutement efficace. Les candidats sont également plus exigeants et recherchent des entreprises qui offrent des avantages supplémentaires tels que des programmes de formation, des horaires de travail flexibles et une culture d'entreprise positive. Les entreprises doivent donc adapter leur processus de recrutement pour répondre à ces attentes et attirer les meilleurs candidats. Les nouvelles technologies telles que les plateformes de recrutement en ligne et les outils de gestion des candidatures ont également changé la façon dont les entreprises recrutent et évaluent les candidats.

### **Hypothèse 01 :**

Le recrutement est un processus vital pour toute organisation qui souhaite réussir, car il permet d'attirer et de sélectionner les meilleurs talents pour améliorer et soutenir la performance de l'entreprise. Pour un recrutement optimal, il est important de prendre en compte de nombreux facteurs, outils et pratiques pour assurer un processus efficace et vérifié.

La grande majorité des salariés de Cevital (88,89%) considèrent que le recrutement est un élément clé pour améliorer la performance de leur entreprise. Selon eux, le recrutement de

personnel jeune, compétent et motivé peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Toutefois, 11,11% des salariés pensent que certaines personnes ne sont pas à leur place au poste qui correspond à leurs compétences.

D'après les employés de Cevital, le secret qui pousse à améliorer la performance de l'entreprise est différent pour chacun d'entre eux. Environ 28% des employés pensent que c'est l'image de l'entreprise qui les motive, tandis que 20% considèrent que c'est la rémunération et l'espoir d'une promotion qui les poussent à donner le meilleur d'eux-mêmes.

### **Hypothèse02 :**

L'acquisition et la rétention des talents sont des enjeux vitaux pour une entreprise. Si elle est capable d'anticiper ses besoins en ressources humaines et d'attirer les compétences nécessaires, elle peut avoir un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Cela peut aider l'entreprise à se développer et à prospérer à long terme.

La plupart des salariés de Cevital 90 % d'entre eux ont indiqué que leurs compétences sont en adéquation avec les exigences du poste.

Il est de notre avis que pour une entreprise donnée, une stratégie de recrutement doit être mise en place et exécutée en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise afin d'optimiser son efficacité. Cela permet de s'assurer que les nouveaux employés sont en phase avec la culture, les valeurs et les objectifs de l'entreprise, et contribuent ainsi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La fonction de recrutement vise à aligner les besoins en personnel et les ressources disponibles au sein d'une entreprise, tout en veillant à maintenir un certain niveau de qualité et de compétence de la main-d'œuvre déjà en place.

En conclusion, nous avons remarqué que l'entreprise Cevital recrute la majorité de ses employés par le biais de L'ANEM ou par bouche à oreille. Nous suggérons à l'entreprise de Cevital d'utiliser beaucoup plus le e-recrutement car c'est un gain de temps il est le moyen le plus rapide et le plus pratique de repérer et de gérer les recrutements.

Enfin, nous espérons que notre recherche modeste a permis de mettre en lumière l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise Cevital

## **Bibliographie**

### **• Ouvrages**

1. BAIRD, John Willey. «Managing performance », 1986.
2. BECOUR J-C, BOUQUIN H, « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité», 2eme Édition Économica, Paris, 1996.
3. BENCHEMAN.F, GALINO.G, « gestion des ressources humaines »4 éme édition l'extenso, paris, 2013.
4. BOUQUIN, Henri, « Le contrôle de gestion », 8éme Editions, Paris, 2008.
5. BOURGUIGNON. « Entreprises vers l'excellence » ; ED : DUNOD. Paris 2018.
6. CALLAT Allain, « management des entreprises », édition Hachette Livre, France 2008.
7. Chandler, Alfred Dupont, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'organisation, Paris, 1992.
8. CITEAU .J.P, Gestion des ressources humaines principes généraux et ces pratique 4eme édition, Armand colin, paris, 2002, page 83.
9. COHEN-Haegel Annick, toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006
10. Demeestère, Lorino, Mottis, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod, Paris, 2006.
11. Dolan et al « la gestion des ressources humaines », 5eme éd, Gaëtan Morin éditeur 2002
12. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007.
13. EDIGHOFFER.J et autre, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition NATHAN, paris, 1996.
14. GHLOE GUILLOT -soulez, gestion des ressources humaines »8éme édition, GUALINO l'extenso, paris 2015-2016.
15. Henri Mahe de Boislandelle, Dictionnaire de gestion. ED, Economica, Paris, 1991
16. Jean Michel PLANE, la Gestion des Ressources Humaines, Édition Economica, Paris, 2003.
17. Jean PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, Paris, 1997.
18. LAKHDAR Sekiou et autre, « gestion des ressources humaines », 2éme édition, édition de Boeck université, Canada, 2004.

19. Lethielleux J.L, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6ème Edition, 2006.
20. LORINO Philippe, « méthodes et pratique de la performance », 3ème Edition d'organisation, Aix-en-Provence, 1997.
21. LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'organisation, 2003.
22. Marcel Côté, « la gestion des ressources humaines » éd, Guérin, éditeur limitée.
23. MARION, Alain, « Diagnostic de la performance de l'entreprise » ; ED : DUNOD ; Paris ; 2012.
24. Meimer. Olivier, «Le dico du management », Edition Dunod, paris, 2009.
25. Michel BARBEL, Olivier MEIER, « les fondements du Management » éd : DUNOD, Paris, 2006.
26. Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988.
27. Mottis Nicolas, « contrôle de gestion », 2ème édition EMS, France, 2007.
28. Olivier MEIER, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009.
29. PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, 2001.
30. PERETTI. J-M, « gestion des ressources humaines » 21ème édition, 2016 paris.
31. PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines » 15ème éditions, 2015.
32. VOYER, Pierre, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition presse de l'université du Québec.

- **Article**

1. AMINA SAOUSSANY « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, p 1303 Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.. Disponible sur : <https://journals.indexcopernicus.com>.
2. M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021, article en ligne, disponible sur : <https://www.google.com/amp/s/study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-perfomance-globale-des-entreprises/amp/>.

- **Site web**

1. <https://www.eslsca.fr/blog/quelles-sont-les-fonctions-des-ressources-humaines?>
2. <https://www.societe-avantages.fr/limportance-du-recrutement-dans-la-vie-dune-entreprise.>
3. <https://www.idrc.ca/fr/livres/ameliorer-la-performance-organisationnelle-manuel-dauto-evaluation.>
4. [https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/.](https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/)
5. <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/types-of-kpi-by-field.>
6. <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/indicateurs-financiers.>
7. <https://www.kestio.com/indicateurs-performance-commerciale.>
8. <https://admin.fortrainjobs.com/uploads/bacplusdeux/BTS-SAM-Suivi-et-analyse-des-indicateurs-sociaux.pdf.>
9. [Taux de promotion pro/pro : explicatif - SNAFiT UNSA \(snafit-uns.org\)](https://www.snafit-uns.org/taux-de-promotion-pro/pro-explicatif)
10. [Taux d'Absentéisme \[Définition & Calcul\] Pourquoi & Comment l'Evaluer ? | Eurécia \(eurecia.com\)](https://www.eurecia.com/taux-dabsenteeisme-definition-et-calcul-pourquoi-et-comment-le-evaluer)
11. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/faits-et-tendances/responsabilite-societale-des-entreprises-rse/production-durable--avantages/indicateurs-performance.html.>
12. <https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/la-performance-de-votre-entreprise-commence-par-le-recrutement/>



---

# **Annexes**

---

## Annexe 1: Demande de recrutement

	<b>DEMANDE DE RECRUTEMENT</b>	N° Réf :	F-RH -039
		Date de révision :	26 Décembre 2022
		Version :	10

### Lettre motivant le recrutement du salarié et détaillant les fonctions qu'il va exercer

Direction : .....  
 Unité : .....  
 Structure d'affectation : .....  
 Intitulé du poste de travail (selon nomenclature des postes) : .....  
 Nombre de poste à pourvoir : .....  
 Date souhaitée pour la prise de fonction (1) : .....  
 Date de validation de la demande (2) : .....  
 Nombre de jour entre (1) et (2) : .....  
 Nature de la relation de travail : CDI/ CDD (biffer la mention inutile)  
 Durée de contrat pour les CDD : .....  
 Fiche de poste de travail : (y joindre fiche de poste actualisée)

#### Motif du recrutement :

- **Vacance du poste (Remplacement)** : Indiquez le motif de la vacance du poste (Départ en retraite, démission, ...), indiquez le nom, prénom et le matricule de l'ancien occupant du poste :  
 .....  
 .....

- **Création de nouveau poste** : (Y joindre fiche de poste avec l'approbation de la création du poste)
- **Surcroît de travail** : Chiffrage du surcroît de travail (y joindre en annexe le maximum d'information)
- **Justifier l'impossibilité de jumelage de poste ou d'enrichissement des tâches d'un poste existant** :  
 .....  
 .....

- Effectif total de la direction : .....
- Effectif de la structure d'affectation : .....
- Informations sur le poste à pourvoir :
  - ✓ Niveau d'instruction : .....
  - ✓ Formation supplémentaire : .....
  - ✓ Expérience : .....
  - ✓ Langues étrangères : .....
  - ✓ Communication écrite : .....
  - ✓ Communication orale : .....
  - ✓ Maîtrise de l'outil informatique : .....
  - ✓ Mobilité sur tout le territoire national : .....
  - ✓ Permis de conduire : .....

	Directeur de la structure demanderesse	Directeur Membre du Comex	Directrice Développement RH	Directeur Général
<b>Date :</b>	.....	.....	.....	.....
<b>Signature, Griffes et cachet</b>				

## Annexe 2: Plan de recrutement mensuel



### PLAN DE RECRUTEMENT MENSUEL

N° Réf : F-RH-080  
Date de révision : 15 Mai 2016  
Version : 1

#### Structure:

N°	Poste à pourvoir	Mois previsionnel de promotion	Nombre de poste a pourvoir	S. Classe	Profil requis
1	Coordinateur management chargé du contrôle et de la gestion de la documentation et veille réglementaire	May-17	1	C.1	Bac +4 ou Bac +5 Ingénieur/Master, Spécialité : Agroalimentaire, Expérience = 2 ans dans le domaine agro alimentaire
2	Coordinateur management système et audit	May-17	3	C.1	Bac +4 ou Bac +5 Ingénieur/Master, Spécialité : Agroalimentaire, Expérience = 2 ans dans le domaine agro alimentaire
3					
<b>TOTAL</b>			<b>4</b>		

	DIRECTEUR DE LA STRUCTURE	DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES	DIRECTEUR GENERAL
Nom et Prénom	Ziani Malik		
Date	4/11/2017		
Visa			

## Annexe 3: Plan de recrutement annuel



PLAN DE RECRUTEMENT  
ANNUEL

réf. : F-RH-116  
Date de révision : 14 Février 2022  
Version : 02

Plan de recrutement annuel

N°	Unité / Direction	Structure ou Département	Service	Intitulé du poste	Nombre de poste	Poste existant dans l'organigramme	Source du besoin	Nature du besoin	Type de contrat	Mois prévisionnel de recrutement	Catégorie socio-pro	Classement du poste	Salaire de base du poste	Niveau de priorité

## Annexe 4: Rapport d'entretien téléphonique

	<b>RAPPORT D'ENTRETIEN TELEPHONIQUE</b>	N° Réf :	F-RH-117
		Date de révision :	24 Juin 2021
		Version :	01

Le \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /202

### Rapport d'entretien Téléphonique

**Objet :** Entretien pour le poste de.....

Date de l'entretien :	
Source de candidature :	
Fait par :	
<b>Le Candidat</b>	
Nom et Prénom :	
Age :	
Diplôme :	
<b>Expérience Professionnelle</b>	
Préavis :	
Salaire actuel :	
Prétentions salariales :	
Motivation :	
Points forts :	•
Points faibles :	•
Avis du Recruteur :	

## Annexe 5: Formulaire de candidature interne

	<b>FORMULAIRE DE CANDIDATURE INTERNE</b>	N° Réf :	F-RH-081
		Date de révision :	15 Mai 2016
		Version :	1

### Identification du postulant :

Nom :		Prénom :	
Date et lieu de naissance :			
Adresse :			
Téléphone :		Adresse électronique :	
Matricule :		Date de recrutement :	
Emploi actuel :		Grade :	Type de contrat : Si CDD, durée et motif :
<b>Structure Actuelle</b>			
Direction Centrale/Filiale :		Département :	
Direction :		Service :	

### Identification du poste :

Référence Annonce : .....
Intitulé : .....

### Motivations :

..... .....
----------------

**Signature du Candidat :**

**Date :**

### Visas des Responsables

	Responsable Hiérarchique	Premier Responsable de la Structure	Structure Ressources Humaines
<b>Nom -Prénom</b>			
<b>Fonction</b>			
<b>Date et Signature</b>			

# Annexe 6: Fiche des besoins annuels



FICHE IDENTIFICATION DES  
BESOINS ANNUELS

N° Réf : F-BH-115  
Date de révision : 24 Février 2021  
Version : 02

Fiche identification des besoins annuels

N°	Unité / Direction	Structure ou Département	Service	Intitulé du poste	Nombre de poste	Poste existant dans l'organigramme	Source du besoin	Nature du besoin	Type de contrat	Mois prévisionnelle de recrutement	Catégorie socio-pro	Classement du poste	Salaire de base du poste	Niveau de priorité

# Annexe 7: Grille d'évaluation profil cadre



GRILLE D'EVALUATION PROFIL  
NON CADRE

N° Réf : F-RH-143  
Date de révision: 24 Février 2022  
Version : 01

Grille d'évaluation Profil Cadre			
Candidat		Profil du poste	
Nom et prénom :		Intitulé du poste à pourvoir :	
Date et lieu de naissance :		Grade de poste :	
Adresse :		Position hiérarchique du poste :	
Situation Matrimoniale :		Diplômes et formation requis :	
N° de téléphone :			
Permis de conduire :			
Diplôme :			

Compétence	Niveau Requis	Niveau Acquis	Evaluation
1- L'autonomie	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
2- Le sens du collectif	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
3- La détermination	5	3	<div style="width: 100%;"><div style="width: 60%;"></div></div> 60% 100%
4- La capacité à prendre des initiatives	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
5- L'aptitude à mobiliser des compétences diverses	5	4	<div style="width: 100%;"><div style="width: 80%;"></div></div> 80% 100%
6- L'empathie	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
7- La curiosité intellectuelle	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
8- La capacité de proposition	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
9- La capacité à travailler en mode projet / collaboratif	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
10- L'Agilité	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
11- La créativité	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
12- Le sens entrepreneurial	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%
13- Gestion du stress	5	5	<div style="width: 100%;"><div style="width: 80%;"></div></div> 80% 100%
14- Adhésion aux valeurs IRIS	5	4	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% 100%

Synthèse générale	En cas de recrutement Externe												
<p style="text-align: center;">Taux du matching</p> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: white;">88%</p> </div> <p style="font-size: 10px;">— Niveau Acquis — Niveau Requis</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Préavis :</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Salaire actuel :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prétentions salariale :</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Suite à donner</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Favorable <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Vivier <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Défavorable <input type="checkbox"/></td> <td>A réorienter <input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Préavis :		Salaire actuel :		Prétentions salariale :		Suite à donner		Favorable <input checked="" type="checkbox"/>	Vivier <input type="checkbox"/>	Défavorable <input type="checkbox"/>	A réorienter <input type="checkbox"/>
Préavis :													
Salaire actuel :													
Prétentions salariale :													
Suite à donner													
Favorable <input checked="" type="checkbox"/>	Vivier <input type="checkbox"/>												
Défavorable <input type="checkbox"/>	A réorienter <input type="checkbox"/>												



## Annexe 8: Grille d'évaluation profil non cadre



GRILLE D'ÉVALUATION PROFIL  
NON CADRE

N° Réf : F-RH-144  
Date de révision : 24 Février 2022  
Version : 01

Grille d'évaluation Profil non cadre			
Candidat		Profil du poste	
Nom et prénom :		Intitulé du poste à pourvoir :	
Date et lieu de naissance :		Grade de poste :	
Adresse :		Position hiérarchique du poste	
Situation Matrimoniale :		Diplômes et formation requis :	
N° de téléphone :			
Permis de conduire :			
Diplôme :			

Compétence	Niveau Requis	Niveau Acquis	Évaluation
1- L'autonomie	5	3	60% 100%
2- Capacité physique	5	3	60% 100%
3- Ecoute et communication	5	3	60% 100%
4- La capacité à prendre des initiatives	5	4	80% 100%
5- Disponibilité (Régime du travail)	5	4	80% 100%
6 - Motivation	5	3	60% 100%
7- La créativité	5	4	80% 100%
8- Adhésion aux valeurs IRIS	5	2	40% 100%

Synthèse générale	En cas de recrutement Externe
<p>Taux du matching</p>	Préavis : Salaire actuel : Prétentions salariale :
<b>Suite à donner</b> Favorable <input checked="" type="checkbox"/> Vivier <input type="checkbox"/> Défavorable <input type="checkbox"/> A réorienter <input type="checkbox"/>	

Commentaire :	Date	Signature de l'évaluateur

# Annexe 9: Grille d'évaluation profil cadre avec responsabilité



GRILLE D'EVALUATION PROFIL CADRE  
AVEC RESPONSABILITE

N° Réf : F-RH-145  
Date de révision: 24 Février 2022  
Version : 01

Grille d'évaluation profil Cadre avec responsabilité			
Candidat		Profil du poste	
Nom et prénom :		Intitulé du poste à pourvoir :	
Date et lieu de naissance :		Grade de poste :	
Adresse :		Position hiérarchique du poste	
Situation Matrimoniale :		Diplômes et formation requis :	
N° de téléphone :			
Permis de conduire :			
Diplôme :			
Compétence	Niveau Requis	Niveau Acquis	Evaluation
1- L'autonomie	5	3	60% 100%
2- Capacité à manager une équipe	5	3	60% 100%
3- Le leadership	5	2	40% 100%
4- La capacité à prendre des initiatives	5	2	40% 100%
5- L'aptitude à mobiliser des compétences diverses	5	4	80% 100%
6- L'empathie	5	3	60% 100%
7- La curiosité intellectuelle	5	4	80% 100%
8- Force de proposition	5	3	60% 100%
9- Management des projets / Agilité	5	3	60% 100%
10- Management de la performance	5	3	60% 100%
11- La créativité	5	3	60% 100%
12- Le sens entrepreneurial	5	3	60% 100%
14- Gestion du stress	5	4	80% 100%
13- Adhésion aux valeurs IRIS	5	4	60% 80% 100%

Synthèse générale		En cas de recrutement Externe	
<p>— Niveau Acquis — Niveau Requis</p>	<p>Taux du matching</p> <p>58%</p>	Préavis : <input type="text"/> Salaire actuel : <input type="text"/> Prétentions salariales : <input type="text"/>	
		Suite à donner Favorable <input checked="" type="checkbox"/> Vivier <input type="checkbox"/> Défavorable <input type="checkbox"/> A réorienter <input type="checkbox"/>	
Commentaire : <input type="text"/>		Date : <input type="text"/>	Signature de l'évaluateur : <input type="text"/>

## Annexe 10: Autorisation de recrutement

### AUTORISATION DE RECRUTEMENT

N° Ref :

Direction : ..... Département : .....  
 Service : .....

#### MOTIF ET NATURE DU RECRUTEMENT:

Création  Remplacement   
 Poste Budgété  OUI  NON Nom de la Personne à Remplacer / Motif : .....  
 Type de Contrat:  CDI  
 CDD Durée du CDD : .....

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

#### APPROBATION ET VISA DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure Demanderesse Nom - Prénom			

#### IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Nom : ..... Prénom : .....  
 Date et Lieu de Naissance : ..... Diplôme : .....

#### IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du Poste : .....  
 Grade : .....  
 Salaire de Base : ..... Salaire Net:.....  
 Responsable Directe : .....

#### APPROBATIONS ET VISAS DE LA DRH

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom:			
Responsable Recrutement Nom - Prénom :			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom :			

# Annexe 11: Autorisation de mutation

AUTORISATION DE MUTATION

N° Réf:  
Date de révision:  
Version :

## CADRE RESERVE A LA LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT

Direction: ..... Département: ..... Service: .....  
 Nom : ..... Prénom:..... Matricule: .....  
 Ancienneté à Cevital:..... Poste Actuel:..... Ancienneté sur le Poste: .....  
 Grade:..... Salaire de Base:..... Salaire Net:.....  
 Préciser si le Collaborateur a Déjà Bénéficié d'une Mutation au Cours de l'Année  OUI  NON  
 Intitulé du Nouveau Poste: .....

## CADRE RESERVE A LA STRUCTURE D'ACCEUIL

Nouvelle Direction :..... Département: ..... Service: .....  
 Motif de la Mutation:  Création  Remplacement  
 S'il s'agit d'un remplacement Indiquer le nom de la personne à.....  
 Autre à Préciser: .....  
 S'agit-il d'une Mutation avec Changement de Catégorie:  OUI  NON  
 Si Oui Préciser le Nouveau Grade : .....  
 Poste Existant dans la Nomenclature:  OUI  NON  
 Création d'une Fiche de Poste Nécessaire:  OUI  NON  
 Date Souhaitée de la Mutation: .....

## APPROBATIONS ET VISAS DE LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom :			
Directeur de la Structure de Rattachement Nom - Prénom :			

## APPROBATIONS ET VISAS DE LA STUCTURE D'ACCUEIL

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom :			
Directeur de la Structure d'Accueil Nom - Prénom :			

## APPROBATIONS ET VISAS DE LA DRH CENTRALE

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Recrutement Nom - Prénom:			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom:			

# Annexe 12: Autorisation de promotion

AUTORISATION DE PROMOTION

N° Réf :  
Date de révision:  
Version :

Direction: ..... Département: ..... Service: .....  
 Nom: ..... Prénom: ..... Matricule: .....  
 Ancienneté à Cevital: ..... Poste Actuel: ..... Ancienneté au Poste: .....  
 Grade: ..... Salaire de Base: ..... Salaire Net: .....  
 Préciser si le collaborateur a déjà bénéficié d'une promotion au cours de l'année  OUI  NON

**DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE :**

Nouveau Poste : .....  
 Grade : .....  
 Salaire de Base: ..... Salaire Net: .....  
 Date Souhaitée de la Promotion: .....

**MOTIF DE LA PROMOTION:**

Création  Départ  
 Promotion  Mutation

Indiquer le Nom de la Personne à Remplacer: .....  
 Autre à Préciser: .....

**APPROBATION ET VISA DE LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure Nom - Prénom :			

**APPROBATIONS ET VISAS DE LA DRH**

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom:			
Responsable Recrutement Nom - Prénom			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom			

# Annexe 13: Autorisation de changement de l'appellation de poste

## AUTORISATION DE CHANGEMENT DE L'APPELLATION DE POSTE

N° Réf :  
Date de révision :  
Version :

Direction:..... Département :..... Service :.....  
 Nom :..... Prénom :..... Matricule :.....  
 Ancienneté à Cevital :..... Poste Actuel: ..... Grade: .....

### DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE

Intitulé du Nouveau Poste :.....  
**Motif:** .....  
 .....  
 .....  
**Date D'Effet:** .....

### APPROBATIONS ET VISAS

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure de Rattachement Nom - Prénom :			
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom:			
Chef de Service Recrutement Nom - Prénom:			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom:			

# Annexe 14: Autorisation de changement de poste

## AUTORISATION DE CHANGEMENT DE POSTE

N° Réf :  
Date de révision:  
Version :

Direction ..... Département ..... Service .....

Nom ..... Prénom ..... Matricule .....

Ancienneté à Cevital ..... Poste Actuel ..... Ancienneté au Poste: .....

Grade: ..... Salaire de Base: ..... Salaire Net: .....

### DESCRIPTIF DU NOUVEAU POSTE :

Nouveau Poste .....

Date de Prise de Fonction Souhaitée .....

### MOTIF DU CHANGEMENT DE POSTE

Création

Départ

Promotion

Mutation

Indiquer le Nom de la Personne à Remplacer: .....

Autre à Préciser: .....


### APPROBATION ET VISA DE LA STRUCTURE DE RATTACHEMENT

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Directeur de la Structure Nom - Prénom :			

### APPROBATIONS ET VISAS DE LA DRH

	DATE	SIGNATURE	COMMENTAIRE
Responsable Ressources Humaines Nom - Prénom:			
Responsable Recrutement Nom - Prénom:			
Directeur des Ressources Humaines Nom - Prénom:			

## Annexe 15: Additif a la circulation promotion

	ADDITIF A LA CIRCULATION PROMOTION	N° Réf :	F-RH-077
		Date de révision :	24 Juin 2013
		Version :	1

### DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N° /LO/2013

#### ADDITIF A LA CIRCULAIRE N° DU 2013 RELATIVE AUX CONDITIONALITES ET MODALITES DE TRAITEMENT DES PROMOTIONS.

A titre complémentaire des dispositions contenues dans la circulaire visée en marge (non modifiées) le présent additif a pour objet de fixer les conditions d'éligibilité (pré requis) pour postuler à une

Promotion et ce, compte tenu des postes vacants d'une part,

D'afficher les critères retenus sur lesquels seront évalués les candidats d'autre part.

#### PRINCIPES DE BASE

- **Equité** : A compétences égales, les mêmes chances sont offertes à toutes et à tous
- **Transparence** : Le processus relatif au traitement des promotions se déroule dans la transparence la plus totale( identification des postes/ affichage /présélection /évaluation etc...)
- **Rigueur** les opérations se déroulent dans le respect de l'orthodoxie de gestion (contrôle de conformité à priori et à posteriori)
- **Merite** : Est identifié à partir d'évènements et actions de chacun orientés vers le progrès et le professionnalisme, la diffusion des meilleures pratiques..
- **Le savoir être** : devenir l'exemple à suivre, la référence sur le plan professionnel et des relations interpersonnelles

Nous indiquons ci-après les critères d'éligibilité (1) et les critères d'évaluation(2) avec le sens qu'ils recouvrent et ce, pour une compréhension et application identiques.

#### 1. CRITERES D'ELIGIBILITE

Les candidats potentiels à une promotion doivent satisfaire aux conditions de présélection (phase une) suivantes :

- **ABSENCES** : Ne pas s'être absenté plus de six(6) jours durant les douze(12) derniers mois.  
**Une absence supérieure à six (6) jours est éliminatoire.**
- **NB** : les absences irrégulières (cas où employeur n'a pas été informé de l'empêchement temporaire pour prendre les mesures nécessaires) relèvent d'un manquement à la discipline et doivent être traitées comme telles.
- **ACCIDENT DU TRAVAIL** : Ne pas s'être absenté plus de quatorze (14) jours durant les douze(12) derniers mois.  
Par accident de travail, il faut entendre l'accident survenu en violation des règles et procédures HSE.  
**Une absence supérieure à quatorze (14) jours est éliminatoire.**  
**A contrario, les accidents survenus alors que toutes les consignes de sécurité ont été observées ne sont pas concernés .**  
**Il en est de même pour la durée de l'hospitalisation**



## Questionnaire

Monsieur ; Madame

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

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

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

### Gestion de recrutement et performance d'entreprise

#### Cas de CEVITAL

Réalisé par :

Messouaf Syla

Bedhouche Baya

Sous la direction de :

Dr Bourouaha Abdelhammid

## Axe1 : Données personnelle

**1. Le sexe :**

- a) Masculin
- b) Féminin

**2. Tranche d'âge :**

- a) Moins de 25 ans
- b) Entre 25 et 39 ans
- c) Entre 40 et 54 ans
- d) 55 ans ou plus

**3. Niveau d'instruction :**

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

**4. Dernier diplôme obtenu :**

- a) Universitaire : .....
- b) Centre de formation : .....

**5. par quel diplôme vous avez occupé le poste : .....**

**6. Catégorie socioprofessionnel :**

- a) Exécution
- b) Maîtrise
- c) Cadre
- d) Cadre supérieur
- e) Autre, à préciser .....

**7. Combien d'année d'expérience avez-vous avant d'être recruté ici :**

- a) Ma première expérience
- b) Moins de 3 ans
- c) 3 ans à 6 ans
- d) 6 ans à 10 ans
- e) 10 ans et plus

**8 . Combien d'année Expérience avez-vous au sein de l'entreprise Cevital**

- a) Moins de 5 ans
- b) Entre 5 et 10 ans
- c) Entre 11 et 15 ans
- d) 16 ans ou plus

**9 Type de contrat :**

- a) CDD
- b) CDI

**Axe 2 : Le recrutement :**

**1. Comment avez-vous obtenu les informations de recrutement au sien de CEVITAL ?**

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

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

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

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

- a) Oui
- b) Non

**4. Selon vous, quand l'entreprise fait le recrutement ?**

- a) Dans le cas du besoin
- b) Quelqu'un brillant
- c) Autre, à préciser .....

**5. Sur quelle base l'entreprise sélectionne les nouveaux recrutés ?**

- a) Diplôme
- b) Expérience
- c) Métrise d'un outil
- d) Autre, à préciser .....

**6. Selon vous qui est le plus productif ?**

- a) Le recrutement interne
- b) Le recrutement externe
- c) L'e-recrutement

Pour quoi : .....

**7. Est-ce que le processus de recrutement de CEVITAL est efficace ?**

- a) Très efficace
- b) Efficace

- c) Normale
- d) Pas efficace
- e) Pas de tout efficace

**Axe 3 : La performance de l'entreprise**

**1. Connaissez-vous l'objectif de votre entreprise ?**

- a) Oui
- b) Non

Si « oui », précisez .....

Si « non », pourquoi ? .....

**2. Communiquez-vous avec votre responsable sur les objectifs de l'entreprise ?**

- a) Oui
- b) Non

Si « oui » par quel moyen .....

**3. Quel sont les critères professionnels qui sont clairs et équitables dans votre entreprise ?**

	Très claire	Claire	Pas claire	Pas claire de tout
Promotion				
Capacité d'adaptation				
Capacité à travailler en équipe				
Autonomie				

**4. Pouvez-vous aider l'entreprise à s'améliorer ?**

- a) Oui
- b) Non

Si « oui » ; comment ? .....

Si « non », pourquoi ? .....

**5. Quelles sont les compétences qui vous permettent d'être efficace et performant dans votre rôle actuel pour l'entreprise (choix multiple) ?**

- a) Esprit critique
- b) Créativité
- c) Esprit d'équipe
- d) Intelligence émotionnelle
- e) Autre, à préciser .....

**6. Qu'est-ce qui vous encourage à contribuer pour que l'entreprise soit beaucoup plus performante qu'aujourd'hui ?**

- a) L'espoir d'une promotion
- b) L'envie de satisfaire les clients de l'entreprise

- c) La rémunération
- d) L'image de l'entreprise
- e) Gagner la confiance et l'estime de vos supérieurs
- f) Autre, à préciser .....

**7. Pensez-vous que le recrutement au sein de CEVITAL améliore vraiment la performance de celle-ci ?**

- a) Oui
- b) Non

Si « oui » précisez .....

Si « non » pourquoi ? .....

**8. Pensez-vous qu'il y a un lien direct ou indirect entre le recrutement et la performance d'entreprise ?**

- a) Si direct

Comment ? .....

- b) Si indirect

Comment ? .....

**9. Quoi proposez-vous pour que l'entreprise soit plus performante qu'aujourd'hui ?**

.....  
.....



---

# **Table des matières**

Remerciements.....	2
Dédicace.....	3
La liste des tableaux :.....	5
Liste des figures : .....	6
Liste des abréviations.....	7
Liste des annexes .....	8
Introduction générale .....	10
Chapitre 01 : Aspects théoriques sur le recrutement .....	4
Introduction :.....	4
Section1 : la gestion des ressources humaine (GRH) en bref :.....	4
1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :.....	5
2 Les objectifs de gestion des ressources humaines(GRH) :.....	6
2.1 Un objectif économique : .....	6
2.2 Un objectif humain :.....	6
2.3 Un objectif d'actualisation : .....	7
3 Les fonctions de la gestion des ressources humaines (GRH) :.....	7
3.1 Le recrutement des salariés .....	8
3.2 La rémunération du personnel :.....	8
3.3 La formation :.....	8
3.4 L'administration du personnel : .....	8
3.5 La gestion des coûts : .....	9
3.6 Dialogue social :.....	9
Section 2 : Généralités sur le recrutement : .....	9
1 La définition de recrutement : .....	10



2	Objectifs du recrutement :	10
3	Les types de recrutement :	11
3.1	<i>Recrutement interne</i> :	11
3.2	<i>Recrutement externe</i> :	12
4	Les acteurs de recrutement :	14
Section 3 : Le processus de recrutement		15
1	Le processus de recrutement :	15
2	Les étapes de processus de recrutement :	16
2.1	<i>Etape (01) : définition du besoin recrutement</i> :	17
2.1.1	Demande de recrutement :	17
2.1.2	La décision de recruter :	17
2.1.3	Définition du profil :	18
2.2	<i>Etape (02) : La recherche des candidatures</i> :	18
2.2.1	La prospection interne :	18
2.2.2	La recherche des candidatures externes :	18
2.3	<i>Etape (3) : La sélection des candidats</i> :	19
2.3.1	Le tri des candidatures :	19
2.3.2	Le questionnaire des candidats :	19
2.3.3	L'entretien des candidats :	19
2.3.4	Les tests des candidats :	20
2.3.5	Les tests d'aptitudes :	20
2.3.6	Les tests de personnalité :	20
2.3.7	Les tests de situation :	20
2.4	<i>Etape 4 : accueil et intégration</i> :	20
2.4.1	La décision de recruter :	20
2.4.2	La négociation des conditions du contrat et signature :	21
2.4.3	L'accueil du candidat :	21
2.4.4	L'intégration du candidat :	21
3	L'importance du recrutement dans l'entreprise :	21
Conclusion :		23
Chapitre 02 : La performance d'entreprise		24
Introduction :		24

Section 1 : Généralités sur la performance : .....	24
1 Définition de la performance : .....	24
2 Les objectifs de la performance : .....	25
3 Les typologies de la performance : .....	26
3.1 <i>La performance individuelle</i> : .....	26
3.2 <i>La performance organisationnelle</i> : .....	27
3.3 <i>La performance globale</i> : .....	30
4 Les critères d'appréciation de la performance d'entreprise : .....	31
4.1 <i>L'efficacité</i> : .....	31
4.2 <i>L'efficience</i> : .....	32
4.3 <i>La pertinence</i> : .....	32
5 La performance interne et externe : .....	33
5.1 <i>La performance interne</i> : .....	33
5.2 <i>La performance externe</i> : .....	33
Section 2 : Les indicateurs de performance au sein de l'entreprise : .....	34
1 Les indicateurs de la performance : .....	34
1.1 <i>Les indicateurs de la performance individuelle</i> : .....	35
1.2 <i>Les indicateurs de la performance organisationnelle</i> : .....	35
1.2.1 La qualité des infrastructures et du matériel : .....	35
1.2.2 Le respect des délais : .....	35
1.2.3 Evaluation de la satisfaction : .....	36
1.2.4 Evaluation de la motivation : .....	36
1.2.5 Respect du règlement intérieur : .....	36
1.3 <i>Les indicateurs de la performance globale</i> : .....	36
1.3.1 Les indicateurs financiers : .....	37
1.3.2 Taux de rentabilité : .....	37
1.3.3 Taux de profitabilité : .....	37
1.4 <i>Les indicateurs commerciaux</i> : .....	37
1.4.1 Part de marché : .....	37
1.4.2 Chiffre d'affaire : .....	37
1.4.3 Image de l'entreprise : .....	38
1.4.4 Satisfaction et fidélité du client : .....	38

1.5	<i>Les indicateurs sociaux :</i>	38
1.5.1	Taux d'encadrement :	38
1.5.2	Taux d'effectif productif :	38
1.5.3	Qualité de recrutement :	39
1.5.4	Taux de participation aux formations :	39
1.5.5	Taux de promotion :	39
1.5.6	Taux de mobilité interne :	39
1.5.7	Taux de turn-over :	40
1.5.8	Taux de démission :	40
1.5.9	Taux d'absentéisme :	40
1.5.10	Le budget RH :	40
1.6	<i>Les indicateurs environnementaux :</i>	41
1.6.1	La consommation d'énergie :	41
1.6.2	Les émissions de gaz à effet de serre :	41
1.6.3	L'utilisation de l'eau :	41
1.6.4	La production de déchets :	41
2	Les qualités d'un bon indicateur	42
Section 3 : la relation entre le recrutement et la performance :		43
1	Le lien entre le recrutement et la performance :	43
2	L'influence du recrutement sur la performance de l'entreprise :	44
2.1	<i>L'influence positive :</i>	44
2.1.1	Le renforcement de la culture d'entreprise :	45
2.1.2	L'amélioration de la productivité et de la qualité du travail :	45
2.1.3	La réduction des coûts de recrutement et de formation	45
2.1.4	Le recrutement des talents de qualité supérieure :	45
2.2	<i>L'influence négative :</i>	45
2.2.1	Les coûts élevés :	45
2.2.2	Mauvaise image de marque :	46
2.2.3	Mauvaise culture d'entreprise :	46
2.2.4	Mauvaise productivité :	46
Conclusion :		47
Chapitre 03 : Gestion de recrutement et performance ressource humaine cas de CEVITAL		48
Introduction :		48
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil		48

1	Présentation de l'entreprise : .....	48
2	Les activités de l'entreprise : .....	48
2.1	<i>Huiles végétales</i> : .....	49
2.2	<i>Margarinerie et graisses végétales</i> : .....	49
2.3	<i>La gamme de produit de sucre</i> : .....	49
2.3.1	Sucre blanc : .....	49
2.3.2	Sucre liquide : .....	49
2.4	<i>Silos portuaires</i> : .....	49
2.5	<i>Boissons</i> : .....	50
2.6	<i>Conserverie</i> : .....	50
3	Les objectifs de l'entreprise : .....	50
4	Présentation de l'organigramme générale de l'entreprise Cevital : .....	51
4.1	<i>La direction Marketing</i> : .....	51
4.2	<i>La direction des Ventes &amp; Commerciale</i> : .....	51
4.3	<i>Direction Système d'informations</i> : .....	52
4.4	<i>La direction des Finances et Comptabilité</i> : .....	52
4.5	<i>La direction Industrielle</i> : .....	52
4.6	<i>La direction des ressources humaines</i> : .....	53
4.7	<i>La direction Approvisionnements</i> : .....	53
4.8	<i>La direction Logistique</i> : .....	53
4.9	<i>La direction des Silos</i> : .....	54
4.10	<i>La direction des Boissons</i> : .....	54
4.11	<i>La direction Corps Gras</i> : .....	54
4.12	<i>La direction Pôle Sucre</i> : .....	55
4.13	<i>La direction QHSE</i> : .....	55
4.14	<i>La direction Energie et Utilités</i> : .....	55
4.15	<i>La direction Maintenance et travaux neufs</i> : .....	55
	Section 02 : méthodologie de recherche : .....	56
1	Prestation et objectif de l'enquête : .....	56
2	L'échantillonnage : .....	56

3	Les outils de recueil de données .....	58
3.1	<i>Le questionnaire</i> :.....	58
	Section 03 : analyse et interprétés des résultats :.....	58
1	Axe 01 : Données personnelle :.....	58
2	Axe 2 : Le recrutement .....	67
3	Axe 3 : La performance de l'entreprise .....	74
	Conclusion .....	85
	Conclusion générale.....	45
	Bibliographie.....	88
	Annexes.....	91
	Table des matières.....	113
	Résumé :.....	120

## **Résumé :**

Aujourd'hui, nous sommes tous conscients que la véritable richesse d'une entreprise réside dans ses ressources humaines. La gestion de ces ressources représente donc un défi majeur pour les entreprises.

Le recrutement est un enjeu majeur dans toutes les organisations. Afin de s'assurer de ne pas commettre d'erreurs lors du recrutement, les entreprises prennent des mesures pour garantir que le processus de recrutement est effectué de manière efficace et rigoureuse.

Nous avons analysé les résultats de notre enquête sur le terrain pour vérifier les pratiques de recrutement de l'entreprise Cevital.

Il est évident que l'entreprise Cevital accorde une certaine importance au recrutement. Cependant, elle doit améliorer certains aspects liés à cette activité, tels que l'intégration de la recherche de talents rares dans son processus de recrutement.

**Mots clés :** Ressources humaines, recrutement, politique de recrutement, processus, performance, efficacité, efficience, compétence.

## **Abstract :**

Today, we are all aware that the real wealth of a company lies in its human resources. The management of these resources therefore represents a major challenge for companies.

Recruitment is a major issue in all organizations. In order to ensure that you don't make mistakes when recruiting, companies take steps to ensure that the recruitment process is carried out efficiently and thoroughly.

We analyzed the results of our field survey to verify the recruitment practices of the Cevital Company.

It is obvious that the Cevital Company attaches a certain importance to recruitment. However, it needs to improve certain aspects related to this activity, such as the integration of the search for rare talents in its recruitment process.

**Keywords:** Human resources, recruitment, process, performance, efficiency, competence.

## **ملخص**

اليوم، ندرك جميعاً أن الثروة الحقيقية لأي شركة تكمن في مواردها البشرية. وبالتالي فإن إدارة هذه الموارد تمثل تحدياً كبيراً للشركات.

التوظيف هو قضية رئيسية في جميع المنظمات. للتأكد من عدم ارتكاب أي أخطاء أثناء التوظيف، تتخذ الشركات خطوات لضمان تنفيذ عملية التوظيف بكفاءة ودقة.

قمنا بتحليل نتائج مسحنا الميداني للتحقق من ممارسات التوظيف في شركة سيفيتال ومن الواضح أن شركة سيفيتال تولي أهمية معينة للتوظيف. ومع ذلك، يجب عليها تحسين بعض الجوانب المتعلقة بهذا النشاط، مثل دمج البحث عن المواهب النادرة في عملية التوظيف الخاصة بها.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التوظيف، سياسة التوظيف، العملية، الأداء، الفعالية، الكفاءة.