

## **CHAPITRE II :**

**La politique de recrutement et la  
performance de la fonction  
Ressources Humaines**

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée un élément clé de la gestion des ressources humaines .Le recrutement c'est une tâche qui n'est pas simple, elle se traduit au niveau de l'entreprise par une pratique ferme et rigoureuse de la gestion. La politique de recrutement détermine les différents mécanismes et procédures de sélection des ressources humaines, ainsi que l'accueil et l'intégration des ces ressources Le recrutement est représenté comme l'alimentateur de la performance de la fonction ressources humaines et de l'entreprise en général.

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur l'**activité de** recrutement proprement dite. En effet, de la même manière que nous avons procédé dans le premier chapitre, celui-ci contient également trois sections. Dans un premier lieu nous allons essayer de cerner les modes de recrutement et cela en présentant les avantages et les inconvénients de chacun d'eux, les outils et moyens utilisés et en deuxième lieu nous allons citer les différents étapes du processus de recrutement. Et en dernier lieu nous allons consacrer toute une section sur la performance humaine et l'apport de recrutement à cette dernière.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### **Section 1 : Généralité sur la politique de recrutement**

Le recrutement est une opération complexe, il est étroitement dépendant de la situation économique de l'entreprise et de celle du pays dans se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi.

#### **1.1 Définition et objectif de recrutement :**

##### **1.1 Définition et objectifs de recrutement :**

###### **1.1.1 Définition :**

###### **1.1.1.1 Le recrutement :**

Selon Jean Marie PRETTI : « Le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. Parmi les modalités « d'ajustement besoins/ressource en personnel », il représente celle qui illustre le mieux la recherche d'adéquation par apport externe. Encore entre le profil théorique d'un poste et le profil d'un individu. Plus encore. Un recrutement est aujourd'hui un double pari : de correspondance à court terme. Il conduit à devoir considérer les capacités d'adaptation des individus. »<sup>1</sup>

« Recruter c'est un des actes clé du management, sa spécifié est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et celle de l'entreprise. »<sup>2</sup>

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaire à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

###### **1.1.1.2 La politique de recrutement :**

Une politique de recrutement englobe un ensemble d'actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leurs besoins se sécurité financière. Cette politique est habituellement dépendante de la stratégie de développement de l'organisation et des modifications qui surviennent qans son environnement.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie: *R H et gestion de personnel*, édition Vuibert, Paris, France, 2005, P.150

<sup>2</sup> KHIYAT Assia : *Analyse économique et GRH, Audit de la fonction RH, Dar El Adib, Oran, 2009, P .94.*

<sup>3</sup> SEKIOU .L et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition De bock, Bruxelles,2001, P.10.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### 1.1.2 Les objectifs de recrutement :

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi:

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur cout possible.
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses ressources utilisées.
- Contribuer, à être préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

### 1.2 Les raisons d'être de recrutement:

Il y a plusieurs raisons qui déclenchent l'acte de recrutement telles que <sup>1</sup>:

#### 1.2.1 Le licenciement:

Le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employé, d'un contrat de travail à durée indéterminée. Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être:

- ❖ Soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité.
- ❖ Soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail.

En plus, l'employeur peut licencier un salarié pour des fautes graves ou fautes lourdes.

L'employeur qui souhaite licencier un salarié doit suivre une procédure précise.

#### 1.2.2 La retraite :

La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle. Si la mise à la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes, sont à respecter :

- Le salarié atteint le régime de retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.

---

<sup>1</sup> GUERROUAHEN Abdelouhab et BRAHMI Fodil : *Essai d'analyse de la politique de recrutement*, Mémoire de Master en Gestion des ressources humaines, EHEC, Alger, 2014, P.39.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

- La loi a fixé l'âge minimum de la retraite à soixante ans, éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance. Des fois le salarié perçoit une indemnité de la mise à la retraite calculée comme celle de licenciement, elle est prévue par des conventions collectives.

### 1.2.3 La démission :

Le salarié peut démissionner au moment qu'il veut. Il n'y a pas des procédures particulières à suivre pour se faire, il suffit juste de manifester son intention. Mais il doit cependant respecter un délai de préavis dans la durée est généralement fixé par des conventions collectives ou les usages de profession. Cette durée est fréquemment de dix mois pour les cadres supérieurs, trois mois pour les cadres et d'un mois pour les autres salariés.

On peut noter d'autres motifs qui mènent au recrutement :

- ❖ Élargissement d'un outil productif fait naître de nouveaux postes d'emploi.
- ❖ Mutation de personnel d'un poste à un autre dans la hiérarchie en raison d'une capacité surqualifiée qui lui permet d'être promu.
- ❖ Le décès d'un salarié qui peut être par un accident de travail ou hors de sa profession.
- ❖ Création des nouvelles organisations qui fait paraître des nouveaux postes d'emploi.

### 1.2 Les acteurs de recrutement:

Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon les moyens humains disponibles et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche, cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement<sup>1</sup> :

- ❖ **Les cabinets de recrutement** : Ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie : opcit., P.230.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

- ❖ **Les chasseurs de têtes** : Ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadres supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques ;
- ❖ **Les agences d'intérim** : Elles se chargent du recrutement pour des missions, des CDD voire des CDI.

### 1.4 Les modalités de recrutement :

#### 1.4.1 Le recrutement interne :

##### 1.1.1.1 Définition :

Il est défini comme étant « le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels », cette méthode lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les G.R.H en raison des avantages certains qu'elle comporte, tout d'abord, spécifiquement pour le processus de recrutement considéré. Le recrutement d'un membre peut provoquer des changements tels que : une promotion ou une mutation.

##### 1.4.1.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement interne :

###### A) Les avantages du recrutement interne

Le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- ❖ Il permet de diminuer les délais de sélection et les coûts car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée ;
- ❖ Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes;
- ❖ L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation ;
- ❖ Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié ;
- ❖ Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité à l'organisation.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### **B) Les inconvénients du recrutement interne**

Le recrutement interne présente à son tour des inconvénients qui sont :

- ❖ Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation;
- ❖ Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses;
- ❖ Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne; ce qui limite sa compétitivité;
- ❖ Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.

#### **1.4.1.3 Les outils et moyens du recrutement interne :**

Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable, parmi ces moyens nous pouvons citer :

##### **1.4.1.3.1 L'affichage des postes :**

L'affichage d'un poste vacant consiste à publier un avis pour inviter les employés intéressés à poser leur candidature. Cette méthode offre des chances égales d'avancement à tous les employés en les informant des emplois vacants qui peuvent correspondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

Autrefois, on affichait les postes sur des tableaux prévus à cet effet. De nos jours, on informe les employés des postes vacants par des bulletins, des courriels ou encore des annonces verbales au cours d'une réunion. Les entreprises qui disposent d'un intranet privilégient ce moyen pour informer leur personnel sur les postes vacants.

**1.4.1.3.2 La promotion :** Une promotion correspond à l'affectation d'un employé à un poste dont le niveau hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne. En premier lieu, les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à un poste que les nouveaux arrivants, même de niveau plus élevé, puisque la plupart des postes requièrent généralement une certaine connaissance de l'organisation (personnel,

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

politiques, caractéristiques ... etc.). En deuxième lieu, un employé qui bénéficie d'avancement se sent plus valorisé et associe volontiers ses intérêts à long terme avec ceux de l'organisation.

**1.4.1.3.3 La mutation ou le déplacement :** La mutation et le déplacement (sous l'influence de l'anglais, on utilise encore parfois le mot transfert dans ce sens) sont d'autres formes de recrutement interne : on affecte un employé à un autre poste, de même niveau hiérarchique ou professionnel, avec un salaire identique, donc sans promotion. Précisons que la mutation se fait à la demande de l'employé ou avec son accord, alors que le déplacement est imposé par l'employeur.

**1.4.1.3.4 La rotation des postes :** Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. C'est une pratique particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences, puisque les employés sont appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et à parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de production dans leur organisation.

**1.4.1.3.5 Le réembauchage ou le rappel au travail :** Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés, alors que d'autres sont rappelés au travail. Le réembauchage d'un ancien employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de pourvoir un poste vacant. L'entreprise possède des informations sur le rendement, l'assiduité et le comportement général de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur poste et ils fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres sources. Le réembauchage et le rappel d'anciens employés conviennent tout à fait aux entreprises qui subissent des fluctuations saisonnières de main-d'œuvre.

**1.4.1.3.6 Le répertoire des compétences :** Cette approche, qui facilite l'identification des candidats dont les compétences correspondent aux exigences du poste vacant, requiert beaucoup de temps et d'effort. Toutefois, on peut simplifier la tâche en utilisant un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH).

**1.4.1.3.7 L'appariement des emplois :** L'appariement des emplois consiste à mettre en parallèle les postes disponibles et les candidats en déterminant le plus précisément possible, pour chaque candidat, ses aptitudes, ses habiletés, sa personnalité, ses centres d'intérêt et ses

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

préférences. Pour répondre à ses besoins de recrutement, de sélection et de placement, l'entreprise a intérêt à informatiser le processus d'appariement, tant pour les postes existants que pour les nouveaux postes. On utilise souvent ce système pour trouver un poste aux employés qui désirent changer d'emploi afin de s'adapter à l'évolution technologique ou à la réorganisation du travail.

### **1.4.2 Recrutement externe :**

#### **1.4.2.1 Définition :**

Il se définit comme le recours aux sources du marché externe dans le but d'un renouvellement partiel de leurs ressources humaines. C'est-à-dire consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation. Un recrutement plus large (externe) est le résultat d'une politique de variation réciproque entre l'environnement interne et externe ; qui a pour but la souplesse et l'ouverture de l'organisation.

#### **1.4.2.1 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe :**

##### **A) Les avantages du recrutement externe :**

- C'est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne ;
- Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en terme de comportement de choix culturel et technologique ;
- Il permet de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges;
- Il pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas où :
  - Aucun travailleur n'a capacité requise pour occuper les postes ;
  - Les effectifs sont insuffisants ;
  - Le temps de former un travailleur est très long par rapport aux exigences internes ;
  - Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.

##### **B) Les inconvénients du recrutement externe :**

- Le recrutement externe peut avoir des limites en terme de :
  - Cout d'intégration (souvent plus élevé) et le Cout de familiarisation avec la tâche ;
  - Augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale.
- Le recours au recrutement externe est risqué, comme il peut démotiver le personnel interne.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### 1.2.3 Les outils de recrutement externe :

Par ce type de recrutement, les entreprises disposent d'une multitude de filières qui permettent de rechercher un nouveau collaborateur externe. Cela nous amène à sélectionner et à définir les filières les plus utilisées. Il est à signaler que le choix des filières dépend des moyens dont dispose l'entreprise d'une part, et de la qualité de nouveau collaborateur recherché d'autre part : par exemple pour la recherche d'un informaticien, il est souhaitable d'utiliser la filière « *Internet* ».

**1.2.3.1 Les réseaux sociaux :** Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Outlook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés. Certaines entreprises apportent à travers le Web 2.0 des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience.<sup>1</sup>

**1.2.3.2 Les agences d'emplois :** L'organisation de ce type est en Algérie est l'ANEM (l'Agence nationale de l'emploi), est un organisme étatique, elle se charge de :

- ❖ L'inscription de tout individu chercheur d'emploi ;
- ❖ Recueil de tous les postes vacants au niveau de toutes les entreprises, cela lui permet d'affecter les travailleurs en fonction des postes offerts et de mettre les statistiques en matière de chômage et d'emploi.

**1.2.3.3 Les annonces dans la presse :** Cette méthode vise à opérer une sélection en amont en rédigeant et émettant dans la presse une annonce de recrutement suffisamment attractive pour attirer des candidatures, mais qui doit être également précise sur le poste et les éléments parfaitement objectifs du profil (études, expériences et compétences).

**1.2.3.4 Les candidatures spontanées :** Les candidatures spontanées, ce sont les dossiers de candidature émanant, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois sans avoir déjà lu une annonce de recrutement, et cela à travers le site de l'entreprise ou bien en déposant le C.V au niveau de celle-ci. Les grandes entreprises reçoivent jusqu'à des milliers de candidatures spontanées par an.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie: Op.cit.,P.70.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

**1.2.3.5 Cooptation :** Cette démarche signifie qu'une candidature va être présentée par un salarié déjà en poste dans l'entreprise qui recommande ce candidat. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément (le piston), puisque le candidat ainsi retenu devra aussi passer des entretiens et/ou tests de Sélection, comme toute personne (même si sa candidature est souvent étudiée de manière plus approfondie).

Parmi les avantages de la cooptation<sup>1</sup> :

❖ Pour l'entreprise :

- Élargissement de nombre et de type de candidatures.
- Accès à plus d'information sur le candidat.
- Diminutions des coûts et des délais.
- Pérennité des recrutements.

❖ Pour le coopté :

- Accès à des « offres cachées » des entreprises.
- Recueil d'informations supplémentaires sur l'entreprise, le poste.

❖ Pour le coopteur :

- Preuve de son implication et de sa loyauté à son entreprise.

**1.2.3.6 Cabinet de recrutement :** Les cabinets de recrutement, lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences internes pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel au cabinet de recrutement. La méthode de travail des cabinets consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recruteur.

**1.2.3.7 Le recrutement direct :** Pratiquée par les « chasseurs de têtes », l'approche directe s'est développée. Elle favorise le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par les autres voies. La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer le poste.

**1.2.3.8 Les autres filières :** L'Internet (e-recrutement), les sociétés d'intérim, les salons ou forums de recrutement, les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises, les associations des demandeurs d'emplois.

---

<sup>1</sup> BENCHEMAM FAYCEL ET AUTRES: *gestion des ressources humaines*, édition Gualino, paris, 2013, p.80

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

### Section 2 : Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation du recrutement, la recherche des candidats, la sélection des candidats, l'accueil et l'intégration.

**Tableau n°06 : Le processus de recrutement**

<b>Étapes du processus de recrutement</b>		
<b>Étape 1</b>	<b>Préparation du recrutement</b>	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		définition du poste et de profil
<b>Étape 2</b>	<b>Recherche de candidatures</b>	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externes
<b>Étape 3</b>	<b>Sélection des candidats</b>	Premier tri
		Entretien
		Tests éventuels
<b>Étape 4</b>	<b>Accueil et intégration</b>	Décision
		Prospection
		Accueil
		Intégration

**Source :** PERETTI Jean-Marie, *R H et gestion de personnel*, Vuibert, Paris, 2005, P.76.

#### **2.1 Préparation de recrutement :**

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

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 un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

Selon C.HAMON, P.LEZEN et A.TOULLEC<sup>1</sup> les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel est :

- La rotation du personnel (turn-over).
- Le besoin des compétences nouvelles.
- Le développement ou la création d'entreprise.

**2.1.1 L'expression de la demande :** La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou partiel<sup>2</sup>.

**2.1.2 L'analyse de la demande:** Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminé, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc..) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modifications de l'organisation du travail et de répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. La décision précise la nature de contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou non).

---

<sup>1</sup>HAMON(C), LEZEN (P), TOULLEC (A) : *Gestion et management de la force de vente*, édition Dunod, Paris, 2010, P.245..

<sup>2</sup> PERETTI J-M, Op.cit., P.213.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

**2.1.3 Définition du poste et du profil :** Il est primordial, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à s'effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste. En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de réviser à l'occasion du recrutement.

**2.1.3.1 La définition du poste :** La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité.

Cette définition de poste doit permettre de :

- Fixer des exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales.
- Fixer les qualités de la personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement et de profil.
- Présenter le poste pour le candidat.

B.LEGRIX constate que : « La grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste »<sup>1</sup>.

**2.1.3.2 La définition du profil :** La fiche de fonction comprend trois rubriques principales

- ❖ La mission confiée : Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- ❖ Les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste. Le profil du candidat : Il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue)<sup>2</sup>.

### 2.2 Recherche des candidatures :

La recherche des candidats est la seconde étape, les impératifs de cette dernière sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il s'agit en premier lieu de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour trouver les candidats pouvant répondre aux besoins de

---

<sup>1</sup> LEGRIX DE LA SALLA (B) : *Recruter ses collaborateurs, in tous DRH*, édition organisation, Paris, 1996, P.73

<sup>2</sup> PERETTI J- M et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, édition Vuibert, Paris, 2013, P.67.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

l'entreprise puis en deuxième lieu, de rédiger avec soin l'offre d'emploi(annonce de recrutement) à diffuser. La recherche se fait sur le marché interne et le marché externe de l'entreprise, comme nous l'avons évoqué précédemment dans la section précédente, il existe deux catégories plus utilisées: la prospection interne et la prospection externe selon que la source soit interne ou externe à l'entreprise.

La décision d'identifier les moyens de recrutement se prend surtout en fonction du poste pour lequel on recrute, de secteur d'activité et une fois de plus du temps dont elle dispose et des moyens pour mener le recrutement.

**2.2.1 La prospection interne :** Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.

La prospection interne repose sur l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet emploi ;

- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement ;
- L'existence de comité de carrière et revue du personnel.

La promotion interne présente des limites. Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence, soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion .elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La promotion interne a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du cout d'un recrutement, risques d'erreurs réduits<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PERETTI J- M et autres, Op.cit., P.68.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### 2.2.2 Le choix de la méthode de recherche : L'entreprise peut choisir de :

- ❖ Mener elle-même la recherche. C'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.
- ❖ Faire appel à un cabinet de conseil en recrutement qui les assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin.
- ❖ Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques.

Le coût de ces trois approches est différent et le choix de l'entreprise pour telle ou telle méthode en dépend largement. Quel que soit la recherche menée, elle secrète des coûts internes (coût du service et des collaborateurs) et externes (annonce, les cabinets de conseil en recrutement).

### 2.2.3 Recherche des candidats externes : La recherche de candidatures externes s'alimente à d'autres sources qui sont les plus fréquentes, utilisées lorsque l'entreprise cherche à acquérir de nouvelles compétences

introuvables en recrutement interne, cette recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

### 2.3 La sélection des candidats :

La sélection constitue l'étape la plus cruciale du processus de recrutement. Elle peut être définie ainsi :

La sélection est un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### 2.3.1 Premier tri (Analyse de curriculum vitae et de la lettre de motivation) :

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

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

**b. Analyse de la lettre de motivation :** Cette analyse a pour objectif de cerner les véritables, et bien sûr la motivation réelle du candidat qui postule à l'emploi proposé.

La lettre doit être un élément qui renforce le curriculum vitae du candidat. Rechercher les motivations revient à chercher à identifier ce qui fait « bouger » et se mouvoir le candidat.

La lettre de motivation amène à apprécier :

- L'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire...etc) ;
- La capacité à reformuler (explicitement les missions, comprendre les attentes...etc) ;
- L'assimilation des normes (respecte du formalisme et de la politesse, respecte d'une forme).

Les entreprises veulent toutes aujourd'hui des gens très motivés, tant par le poste, que par l'entreprise elle-même, et pour certaines, des gens authentiques et enthousiastes.<sup>1</sup> La présélection s'effectue en quatre phases principales auxquelles nous pouvons ajouter la phase consistant à informer les réponses négatives, souhaitables plus qu'elle est indispensable. En faisant, la présélection va dégager trois catégories de candidats<sup>2</sup> :

- Les (+) qui franchissent positivement toutes les étapes de la grille d'analyse.
- Les (+/-) pour lesquels certaines interrogations subsistent encore.
- Les (-) dont les candidatures ne correspondent pas aux critères essentiels retenus.

---

<sup>1</sup> TRESANINI Marie : *Évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière*, Ed EMS, Paris, 2007, P.72.

<sup>2</sup> Helene DE FALCO : *Maîtriser ses recrutements*, édition DUNOD, Paris, 2002, P.54.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

**2.3.2 Les entretiens :** L'entretien de sélection en face à face est la technique la plus utilisée par les entreprises pour choisir les candidats qui correspondent au poste à pourvoir. L'entretien de sélection a pour but de permettre à l'entreprise de s'assurer que le candidat répond aux critères de sélection déterminée auparavant. Le recruteur ne doit pas se baser sur son intuition pour choisir le candidat. Il doit préparer son entretien car, le coût d'une erreur de sélection est énorme. Le recruteur doit évaluer individuellement les candidats en utilisant une grille d'évaluation et un guide d'entrevue et comparer entre les candidats pour choisir le meilleur.

### a. Les formes de l'entretien :

**Tableau n°07 : Les différentes formes de l'entretien**

Formes d'entretien	
<b>L'entretien en face-à-face</b>	C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête-à-tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membres de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs).
<b>L'entretien par jury</b>	Le Jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH, psychologue, chef du service où le poste est à pourvoir... Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune.
<b>L'entretien en groupe</b>	Il Peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.

**Source :** GUILLOT Soulez, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, Paris, 2013.P.50.

### b. Les types de l'entretien :

❖ **L'entretien en profondeur :** dans ce type d'entretien on donne la chance aux candidats de s'exprimer sur des sujets de leurs choix au cours de la discussion, l'interviewer tire des notes qu'il doit confirmer en invitant le candidat à un entretien dirigé (structuré).

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

❖ **L'entretien collectif (de comité)** : quand plusieurs candidats se présentent à l'entretien, pour veiller sur la représentation adéquate des comités de sélection, cet entretien s'avère très utile dans le cadre d'équité et dans le but d'éviter des décisions discriminatoires.

❖ **L'entretien situationnel** : couvre généralement des situations hypothétiques. A l'occasion d'une mise en situation ou de simulation, le candidat doit décrire comment il accomplirait une tâche donnée.

❖ **L'entretien de connaissance** : est destiné à évaluer les compétences fondamentales et nécessaires à l'exécution des fonctions rattachées au poste. Même si les tests papier-crayon se prêtent mieux à ce type d'évaluation, les entretiens de connaissances fourniront un complément d'informations sur le savoir-faire du candidat.

❖ **L'entretien axé sur le comportement** : repose sur le postulat selon lequel le comportement des candidats est déterminé par son rendement futur. Par conséquent, le candidat doit illustrer par des exemples les moyens qu'il a utilisés antérieurement pour résoudre des problèmes ou s'acquitter de responsabilités.

**2.3.3 Les tests de recrutement** : Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire dans des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique que l'employeur applique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du succès ou de l'échec au test<sup>1</sup>. Les objectifs des tests peuvent se traduire comme suit :

- Connaître les points forts et les points faibles des candidats, afin de prévenir s'ils peuvent occuper un tel poste ou un autre ;
- Classer les habiletés et les aptitudes des candidats selon l'adéquation avec les postes à pourvoir ;
- Éclairer les traits de personnalité et de comportement sur chaque candidat.

Les tests utilisés peuvent être classés en trois catégories :<sup>2</sup>

- **Les tests psychométriques** : Ils concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice ...) pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises et ont en

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar et autres, Op cit, P288.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) : *ressources humaines*, 5<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 1998, p.204.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

générale une bonne valeur productive au niveau de l'efficacité dans l'activité considéré. Ils contiennent aussi les tests d'intelligence et de connaissance.

- **Les tests cliniques :** Ce type de tests vise à centrer la personnalité de candidat, ils sont composés d'une série de questions fermées.

On peut regrouper sous cette appellation :

- la graphologie: vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.
  - les tests projectifs: tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif.
  - les tests de groupe : surtout réservés à la maîtrise et au cadre, proposent une situation de groupe ressemblant généralement les derniers candidats sélectionnés.
- **Les tests de situation :** Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

### 2.4 L'accueil et l'intégration :

Cette étape est une partie importante du recrutement, elle recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à créer. Elle passe par plusieurs phases<sup>1</sup> :

**2.4.1 La décision :** Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

Un entretien est généralement entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ses collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désigné par le responsable hiérarchique

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

---

<sup>1</sup> PERETTI J- M et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, édition Vuibert, Paris, 2013, P.67

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

La décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies. Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation ainsi portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision comme les réserves qui ont pu être à ce sujet.

**2.4.2 La proposition:** Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date de rentrée en fonction, la durée du contrat, etc.). La décision prise se traduit par une lettre d'engagement. En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

### 2.4.2.1 Contrat de travail :

**a. Définition de contrat de travail :** « Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à fournir une prestation de travail, en échange d'une rémunération (le salaire), pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) ». <sup>1</sup>

#### **b. Les éléments constitutifs du contrat de travail :**

- **La prestation de travail :** c'est l'exécution normale du contrat de travail par le salarié lui-même.

- **La rémunération :** la contrepartie de l'exécution du contrat par l'employé.

- **Le lien de subordination :** c'est le pouvoir discrétionnaire de l'employeur qui permet de donner des ordres à son salarié qui doit l'exécuter. La subordination permet de distinguer le contrat de travail du contrat de mandat d'entreprise (par exemple un ouvrage à réaliser. De règle générale, le contrat de travail doit toujours indiquer l'identité des parties, le lieu de travail, la catégorie d'emploi occupé par le salarié, le montant de la rémunération versée au salarié qui ne doit pas être.

#### **c. Les types de contrat de travail :**

Il existe trois principaux types de contrat de travail :

- **Le contrat de travail à durée indéterminé (CDI) :** c'est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. C'est à

---

<sup>1</sup> MARCOUX Michel : *Organisations et activités comptable*, édition Bréal, Paris, 2003, P.71.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

dire passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Le CDI assure la situation la plus stable au salarié.

- **Le contrat de travail a durée déterminée (CDD) :** c'est un contrat de travail, obligatoirement écrit, liant l'employeur et le salarié pour une durée limitée, qui peut être exprimée de date à date (durée définie) ou faire référence à la durée d'une mission ou d'une absence lorsque le CDD est conclu pour le remplacement d'un salarié absent (durée indéfinie). Le recours à un CDD étant une exception, la loi énumère les cas de recours autorisés.
- **Le contrat de travail temporaire (CTT) :** l'Entreprise de Travail Temporaire (ETT) fait un contrat à l'Entreprise Utilisatrice (EU) et un autre contrat au Travailleur Temporaire (TT).

**2.4.3 L'accueil :** Une fois la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

**2.4.4 Intégration:** Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Si la plupart des sociétés prévoient des dispositifs d'intégration, rares sont les salariés qui les jugent satisfaisants.

Plusieurs pratiques sont traditionnellement utilisées <sup>1</sup>:

- **La préparation :** Revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;
- **La journée d'accueil :** Consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui présenter les personnes clefs, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;
- **Le livret d'accueil :** Présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie ...etc.) ;
- **Le tuteur :** Facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;
- **La familiarisation avec les métiers de l'entreprise :** Des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;
- **Les entretiens :** Permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

---

<sup>1</sup> BENCHEMAM Faycel et autres, Op.cit., P.98

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

### **Section 3: L'impact de la politique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines**

La contribution du recrutement à la performance de la fonction ressources humaines est généralement admise car le recrutement est la clé de réussite de tous les projets de l'entreprise. Il est représenté comme l'alimentateur de la performance de la fonction ressources humaines et de l'entreprise en général.

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

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistiques, les facteurs, les théories et ses caractéristiques.

##### **3.1.1 Définitions :**

La performance d'entreprise se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats, si la vision est juste, elle n'en est pas moins incomplète. En effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs stratégiques.

Pour A. KHEMAKHAM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité à atteint les objectifs qu'il avait acceptés* ». <sup>1</sup>De cette définition, on peut dire que la performance traduit deux phénomènes qui sont l'efficacité et l'efficience.

##### **3.1.2 Distinction entre la performance et les notions voisines :**

Les définitions citées précédemment montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience, ce qui prête souvent confusion avec les termes considérés toute fois avec l'effectivité comme les notions voisines. DEBOISLANDELLE (H) dans son dictionnaire de gestion les définit comme suit<sup>2</sup> :

L'efficacité c'est : « le rapport entre les résultats atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM (A) : *la dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, Paris, 1992, p.311.

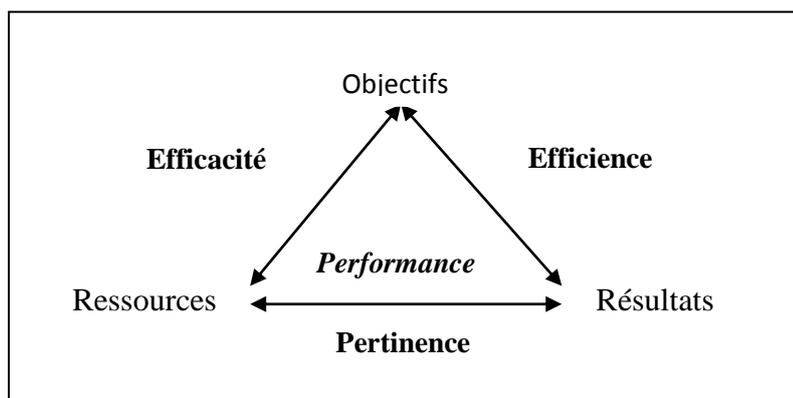
<sup>2</sup> DEBOISLANDELLE (H) : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1994, p.139.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système ».

L'efficacité : « exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ». En d'autres termes l'efficacité s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heure machine, ...etc.).

**Figure n°03** : La performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficacité



Source : MARTORY Bernard et autres : *PILOTER les performances RH : La création de valeur par les RH*, édition liaisons, 2008, P.21

### 3.1.3 Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise :

Différentes approches permettent de mesurer la performance :

- **Les mesures objectives ou quantitatives** qui se basent généralement sur les données financières
- **Les mesures subjectives ou qualitatives** qui font appel à l'évaluation des dirigeants en prenant en compte la création d'actifs.

### 3.2 La performance de la fonction ressources humaines :

#### 3.2.1 Définition de la performance de la fonction ressources humaines :

On peut développer plusieurs visions de la performance en matière de ressources humaines :<sup>1</sup>

La première est une vision économique : la gestion par la performance implique des budgets de performance, c'est-à-dire visant l'efficacité, la GRH a donc à rendre compte de ses coûts. Sur cet axe, le rapport de la commission sur les coûts et les rendements, relève de cette

<sup>1</sup> www.fonction-publique.gouv: le 13/04/2015 à 10h35

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

vision économique tout l'aspect « processus de gestion », mutualisation de moyenne comparaison des performances des différentes unités gestionnaires pour recueillir les « meilleures pratiques », comparaisons des moyens mis en œuvre et des ratios de gestion (nombre de gestionnaires sur nombre de personnes gérées, par exemple).

Une autre manière de la performance de la GRH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : la GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Lorsque l'on parle des systèmes de GRH orientés vers la performance, on suppose que la performance organisationnelle peut être renforcée lorsqu'on atteint un niveau élevé d'intégration ou d'alignement de deux types :

- Tout d'abord l'intégration entre la fonction de GRH et les objectifs de gestion généraux, y compris les objectifs stratégiques de haut niveau et les cibles opérationnelles des différentes unités. Cette intégration peut être désignée par l'expression intégration « verticales ».
- Deuxièmement, l'intégration entre les différentes parties de la fonction de GRH (recrutement, période d'essai, installation, promotion, formation, développement, gestion de la performance, mesures disciplinaires, récompenses, etc.). Ce type d'intégration peut être désigné au sein de la fonction de GRH par l'expression « intégration horizontale », pour souligner surtout le fait l'ensemble des éléments qui la composent ont tous la même validité et même importance.

La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes.

### 3.2.2 Les indicateurs de la performance de la fonction RH :

**3.2.2.1 La performance et qualité :** Les démarches qualité commencent à être bien connues. Mais il ne faut pas privilégier la vision interne, en partant de la qualité de production au sens étroit des ateliers, pour la pousser vers la satisfaction client. La qualité n'est jamais dissociable de la maîtrise coûts et délais. Faire mieux, moins vite ou moins chère. La qualité

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

procède d'une vision externe, la compétitivité et les marchés, elle ne peut se réduire à manuel de procédure, ni même à la conformité du produit.

**3.2.2.2 La performance et coût :** Pour être performante, la fonction ressources humaines devait impérativement démineur ces coûts et les coûts globaux de l'entreprise. La réduction des coûts est devenue rapidement une obsession et un remède miracle à tous les maux de l'entreprise. La diminution des coûts permet à l'organisation d'être concurrentielle et plus compétitif afin de survivre dans un environnement changeant.

**3.2.2.3 Performance et délais :** La performance « délai » c'est d'abord de prévoir et respecter des engagements précis, c'est aussi de savoir isoler tous le temps inutiles qui ne servent ni le client ni les positions de marché, de contribuer à la diminution des délais de réalisation des projets ainsi que les délais d'accomplissement des tâches et des missions assignées à chaque employé. C'est la facette mixte de la performance interne en grande part, externe pour la partie visible par le client.

La performance se situe vraisemblablement dans la capacité de l'organisation à obtenir de manière durable le meilleur résultat sur chacun de trois critères.

En plus de ses trois indicateurs qui sont applicables à tout les niveaux de mesure de la performance (branche nationale, organisation, unité et individuelle), il existe d'autre indicateurs propre à la mesure de performance de la fonction ressources humaines qui : le degré de stabilité de la main d'œuvre, taux de démission, nombre de grève, les conflits, demande de changement de poste, turn-over, licenciement, accidents de travail, sanction, dépenses en formation....etc.

### **3.2.3 Les déterminants de la performance de la fonction RH :**

La performance de la fonction ressources humaines est souvent considérée comme la conséquence des performances individuelles de chacun de ses membres. L'activité apparaît comme la collection d'un ensemble des tâches et d'opérateurs dont les performances spécifiques s'ajoutent pour créer une performance globale. Les déterminants de ces performances individuelles proposaient par COMPBEL<sup>1</sup> sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Claude Lévy-Leboyer: *la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*, édition Organisation, Paris, 1900, P.31-32.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

**3.2.3.1 Les connaissances déclaratives :** Elles concernent toutes les connaissances (savoirs) nécessaires pour accomplir une tâche donnée, connaissances en langues étrangères, en mécanique, en droit... Ces connaissances sont dites déclaratives parce qu'elles peuvent faire l'objet d'exposé écrit, voir de manuels, ce qui n'est pas le cas des connaissances procédurales.

**3.2.3.2 Les connaissances procédurales :** Ces connaissances concernent les savoirs faire et contrôlent l'activité cognitive, l'activité psychomotrice, les relations interpersonnelles aussi bien que la capacité à se manager soi-même.

Il s'agit bien là des expériences acquises, qui peuvent être mises en œuvre lorsque les circonstances l'exigent, mais qui se prêtent plus à des démonstrations qu'à des exposés ou des manuels.

**3.2.3.3 La motivation<sup>1</sup> :** Elle rassemble les déterminants de la performance qui ne sont ni des connaissances déclaratives ni des connaissances procédurales. Il ne s'agit pas pour autant d'un phénomène simple, et encore moins, d'un processus directement observable. Mais on peut le décomposer en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visent la poursuite d'un résultat donné, donc une performance :

- Le choix des objectifs ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

De ces définitions des trois déterminants de la performance humaine, on peut les résumer dans le schéma suivant :

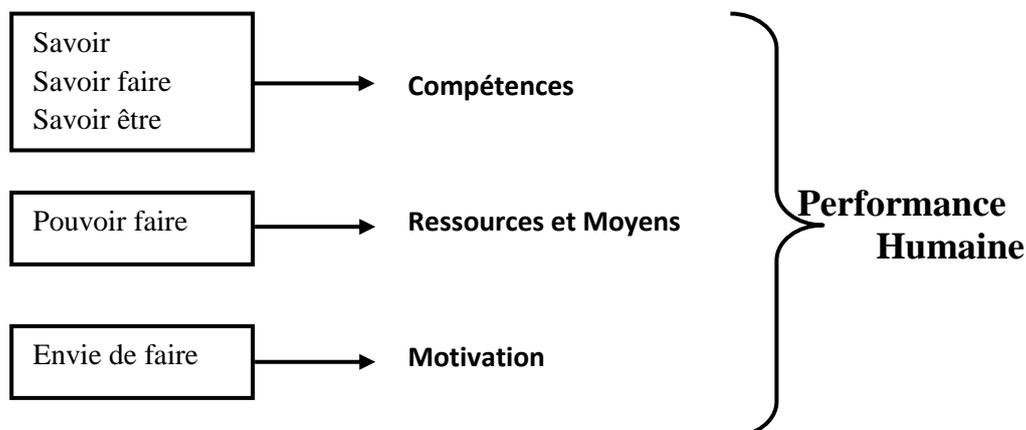
---

<sup>1</sup> AZOUZ, (S) ; *la motivation du personnel comme outil de performance*, mémoire de licence, Science de Gestion , INC, Alger, 2004, p.54.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

**figure N°04: les déterminants de la performance humaine**



**Source :** [www.management.com](http://www.management.com),le (20/04/2015 à 12 :50).

### 3.3 L'apport du recrutement sur la performance de la fonction RH :

Depuis plusieurs années, les analyses et les études s'accumulent pour démontrer la contribution de la pratique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines et sur la performance de l'entreprise en générale.

Toutes les activités liées au service ressources humaines (recrutement, formation, rémunération,...) sont de plus en plus incitées à démontrer leurs contribution à la performance de la fonction ressources humaines, ce qui aura un impact sur la crédibilité et le positionnement de ses activités par rapport à la stratégie de l'entreprise.

En effet, au lieu de considérer la pratique de recrutement comme un coût, cette dernière envisage maintenant comme un investissement qui parlait de maximiser la profitabilité de la fonction ressources humaines.

#### 3.3.1 Approche explicative de la relation entre le recrutement et la performance de la fonction ressources humaines :

La réflexion sur les déterminants de la performance citée précédemment affirmer que les ressources humaines et la manière de la pratique de recrutement ainsi que la manière de les gérer sont en relation étroite avec la performance de la fonction ressources humaines.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

A ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer cette relation : <sup>1</sup>

- Une approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (recrutement, formation,...) prise de manière isolée ou dans un système et la performance de la fonction RH.
- Une approche de contingence ne postule que l'impact des pratiques : recrutement, formation... etc. sur la performance de la fonction RH dépend de leur cohérence avec la stratégie de la fonction RH et de la stratégie globale de l'entreprise : plus le degré de cohérence est important, plus l'influence n'est forte.

Il existe d'autres activités qui ont une relation positive avec la performance de la RH, citons celles liées aux activités de rémunération incitative, à la formation et au développement de la main d'œuvre ainsi qu'à l'aspect sécurité d'emploi.

Cela signifie que les pratiques, processus et politiques associées aux différentes dimensions de la GRH pourraient donner des résultats positifs sur les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation.

### 3.3.2 Les indicateurs de la performance du recrutement :

En fonction de cet objectif de performance, on peut proposer plusieurs indicateurs de performance :

- a. **Les délais de recrutement** : Ne sont pas liés à la méthode de recrutement choisie. Certains entreprises pratiquent les « assessment centres » sans pour autant que les délais soient longs, le délai court de recrutement est un indicateur de qualité.
- b. **La durabilité dans le poste** : Le fait qu'un agent occupe pendant une durée normale l'emploi pour lequel il a été sélectionné semble un bon indicateur de la qualité du recrutement et de l'adéquation entre les fonctions annoncées et les compétences de la personne choisie, toutes choses égales par ailleurs. Il n'est cependant pas certain que cette durée soit en fait facile à vérifier.
- c. **La transparence du système** : L'équilibre entre la transparence totale, nécessaire pour l'égalité d'accès, et l'efficacité de la procédure, nécessaire à son respect, reste à trouver.

---

<sup>1</sup> www.management.com. (Le : 06/05/2015 à 16 h30).

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

**d. Le nombre de recours :** Cet indicateur est mesurable non seulement de manière quantitative, mais aussi sous forme d'évaluation. À GRH examinent les « recours en dotation », y compris les simples témoignages écrits en ligne sur le site. Elle fait des enquêtes. L'évolution de ce critère, tout comme la concentration des recours sur tel ou tel secteur de l'administration ou sur un type de fonctions, mérite d'être regardée de près par les responsables RH.

### 3.3.3 La liaison entre le recrutement et les indicateurs de performance :

La démarche de recrutement constitue une des phases les plus importantes dans la politique des ressources humaines et de la stratégie de l'entreprise. Recruter les meilleurs candidats constitue pour une entreprise un gage de productivité, de rentabilité et de développement, d'où la nécessité de prendre au sérieux cette démarche de recrutement.

La liaison entre la pratique du recrutement et la performance de la fonction ressources humaines, nous conduit à identifier les interrelations entre le recrutement et les principaux indicateurs de la performance humaines : qualité, coût, délais ainsi que le degré de stabilité de la main d'œuvre, taux d'absentéisme, turn-over, licenciement, nombre de grève, ... etc.

Ces indicateurs diffèrent d'une entreprise à une autre et selon les missions et objectifs stratégiques poursuivies par chaque entreprise.

#### 3.3.3.1 La liaison entre le recrutement et l'indicateur « coût » :

Le recrutement peut influencer les coûts de la fonction ressources humaines par ce que parfois le recrutement coûte chère, surtout dans le cas de la rareté du candidat recherché ou il faut l'intervention des chasseurs de têtes qui sont très exigeant en termes de rémunération. Dans ce cas des fois le recrutement coûte l'équivalence de salaire annuel du recruté ce qui affecte les bénéfices et les stratégies des entreprises.

Selon David CROZET et MARTORY <sup>1</sup> : L'entreprise qui n'aura pas bien défini ses besoins, le candidat sera sur/ou sous dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquence des coûts supplémentaires et des pertes de productivité.

---

<sup>1</sup> MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, édition DUNOD, Paris, p.39.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

Le recrutement influence aussi la politique de rémunération, c'est-à-dire lorsqu'une politique de recrutement bien fait permet l'acquisition des meilleures compétences qui vont effectuer leurs tâches en quantités et en qualité qui va diminuer le coût unitaire de la main d'œuvre. Aussi il influence les coûts de formation, lorsque les nouveaux entrés sont compétents, il suffisait une formation minimale pour qu'ils comprennent les procédures de travail. Un bon recrutement permet la réduction de tous les coûts de la ressource humaine soit directement ou indirectement, et cela dans toutes les fonctions de l'entreprise (coûts des unités de production par exemple) par une meilleure organisation de travail et un meilleur aménagement du temps au travail.

### **3.3.3.2 Liaison entre le recrutement et l'indicateur « délai » :**

Le but de toute politique de recrutement est d'avoir l'homme qu'il faut, ou il faut et quant il faut, il est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. Les périodes de recrutement pour certaines catégories de postes s'établent souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois ; ce qui provoque des décalages entre les moments de besoin de personnel et les moments d'acquisition. Le manque de rigueur dans le suivi de processus de recrutement peut entraîner des retards importants dans l'intégration des employés attendus, générant des dysfonctionnements au niveau de la productivité, des retards dans les délais de réalisation des projets qui diminuent les taux de satisfactions des clients.

Planifier les ressources humaines, c'est perdre un peu de temps dans le présent dans le but d'engager beaucoup dans le futur. Pour cela, savoir par exemple quant il faut établir un CDD ou CDI dans les cas de remplacement d'un absent, d'accroissement temporaire de l'activité, emploi saisonniers... etc., permet de réaliser les projets dans les délais convenus et à moindre coûts.

Une mauvaise adéquation entre les besoins recherchés par l'entreprise et les motivations des personnels recrutés peut générer des départs (turn-over) et des absences causés par des malaises des salaires au travail qui poussent à des arrêts de travail engendrant des pertes de temps.

### **3.3.3.3 Liaison entre le recrutement et l'indicateur « qualité » :**

Aujourd'hui, toute entreprise cherche à mettre en œuvre un système de gestion axé sur la qualité, ce qu'on appelle le management de la qualité afin d'être certifiée par un organisme tels que ISO.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

La fonction RH en cohérence avec toutes les autres fonctions de l'entreprise est appelé à contribuer à la mise en œuvre un management accès sur la qualité. Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité que ce soit du produit ou de système de gestion, doit être compétent sur la base de formations initiales et professionnelles, de savoir-faire et de l'expérience.

Le recrutement comme activité de la fonction RH exige que chaque emploi dans la structure de l'organisation requiert des qualités que ce soit générale tels que l'ouverture d'esprit, capacité d'adaptation ; ou spécifique tels que l'expérience, formation et le sens de responsabilité. Le recrutement doit aussi s'assurer que les personnels recrutés ont conscience de la pertinence, de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectives qualités.

De ce fait, toutes ces qualités exigées aux candidats permettent au recrutement contribuer à l'amélioration de la qualité de la fonction ressources humaines, et cela par :

- L'amélioration de la qualité de vie au travail afin d'éviter les rotations.
- Diminuer les accidents de travail ainsi que les maladies professionnelles grâce à leurs compétences, leurs savoir-faire et l'amélioration des conditions de travail.
- Minimiser les absences, les erreurs et l'application strict de la réglementation qui leurs permet d'éviter les sanctions et les licenciements.
- L'augmentation de la stabilité de la main d'œuvre par une meilleure intégration lors du recrutement.

Le recrutement peut aussi agir sur la qualité des produits, les résultats de la politique de recrutement ont un impact sur la qualité du produit ou de service. En plus de la technologie de production et de la qualité de matière, il est raisonnable de croire que les compétences, le savoir faire ou leur absence, influencent la qualité d'un produit.

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---

A partir de ce qui d'être cité dans ce chapitre, nous tenons l'idée que le recrutement est une activité principale dans la politique des ressources humaines et de la stratégie de l'entreprise. Il met l'accent sur le fait que, toute organisation doit impérativement élaborer un processus de recrutement afin de trouver des candidats qualifiés pour occuper un poste vacant.

Il s'avère décisif pour la performance de la fonction ressources humaines, le recrutement se fait également avec une certaine difficulté car toute erreur de recrutement coûte chère à l'entreprise

## Chapitre II : La politique de recrutement et la performance de la fonction ressource humaine

---