

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master académique en Management Des Organisations

**Le rôle du recrutement sur la performance sociale de
l'entreprise**

Cas : CONDOR Electronics Bordj Bou-Argeridj.

Présenté par :

CHOUDAR Ikram

Encadré par:

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Année 2022/2023

Résumé :

L'objectif principal de toute entreprise est de réaliser ses stratégies et d'améliorer sa performance, ce qui ne peut être réalisé qu'avec des ressources humaines dotées d'un haut niveau de compétence professionnelle. Ces compétences ne peuvent être présentes qu'avec un processus de recrutement efficace. En effet, le succès de ce processus détermine le succès des activités de l'entreprise et sa performance. Le but de cette étude est de comprendre l'impact du recrutement sur la performance sociale au sein de l'entreprise Condor.

Pour obtenir des résultats pratiques, nous avons adopté une approche qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs avec quatre responsables de l'entreprise. Les résultats que nous avons obtenus ont montré que le recrutement a un rôle sur la performance sociale, car une bonne sélection des employés contribue à créer un environnement de travail diversifié et harmonieux, ce qui contribue à améliorer les indicateurs de performance sociale et donc à la performance globale de l'entreprise.

Mots clés : recrutement, compétence professionnelle, sélection, performance sociale.

Abstract :

The main objective of any company is to achieve its strategies and improve its performance, which can only be achieved with highly skilled human resources. These skills can only be present with an effective recruitment process. Indeed, the success of this process determines the success of the company's activities and its performance. The purpose of this study is to understand the impact of recruitment on social performance within Condor company. To obtain practical results, we adopted a qualitative approach using semi-structured interviews with four company managers. The results we obtained showed that recruitment has a role on social performance, as good employee selection contributes to creating a diverse and harmonious work environment, which in turn contributes to improving social performance indicators and thus the overall performance of the company.

Keywords: recruitment, highly skilled human, selection, social performance.

المخلص :

الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق استراتيجياتها وتحسين أدائها وهذا لا يكون الا بوجود طاقات بشرية تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة المهنية ولا يمكن أن تتواجد هذه الكفاءات الا بعملية توظيف فعالة. فعلى أساس نجاح هذه العملية يتحدد نجاح جميع نشاطات المؤسسة و أدائها .

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية تأثير التوظيف على الأداء الاجتماعي داخل شركة كوندور. و للوصول الى نتائج عملية اخترنا النهج النوعي باستخدام مقابلات شبه توجيهية مع أربعة من مسؤولي الشركة. النتائج التي تحصلنا عليها بينت أن للتوظيف دور في الأداء الاجتماعي حيث يساهم الاختيار الجيد للموظفين في خلق بيئة عمل متنوعة ومتناغمة تساهم في رفع مؤشرات الأداء الاجتماعي وبالتالي الأداء العام للشركة .

الكلمات المفتاحية : التوظيف ، الكفاءة المهنية ، الاختيار ، الأداء الاجتماعي.

Remerciements

*En tout premier lieu, je remercie le bon **Dieu**, tout puissant, de m'avoir donné la force, la santé et la volonte d'entamer et de terminer ce travail, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.*

*Ce projet n'aurait pas atteint une telle richesse et n'aurait pas pu voir le jour sans l'assistance et l'encadrement de **Mme Chedri Maamar Sara**. Nous exprimons notre profonde gratitude envers elle pour la qualité exceptionnelle de son encadrement, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de notre préparation de cette mémoire.*

*Nous tenons à adresser nos sincères remerciements aux **membres du jury** qui ont eu l'honneur d'examiner et d'évaluer ce travail.*

Nous avons exprimé notre gratitude à toutes les personnes du service des ressources humaines de Condor Corporation qui nous ont offert l'opportunité de réaliser ce travail.

*Nous souhaitons à exprimer mes plus sincères remerciements à **mes parents, ma famille, ma petite sœur et tous mes proches et mes amies** qui m'ont accompagné, soutenu, aidé et encouragé tout au long de la rédaction de cette mémoire.*

Enfin, nous exprimerons notre gratitude à tous ceux qui ont reçu de manière directe ou indirecte à l'élaboration de ce travail.

Table des matières :

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	IV
Liste des tableaux	VIII
Liste des figures	IX
Liste des abréviations	X
Introduction	
Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts	
I. Revue de littérature	6
II. Définition des concepts	9
II.1 Généralités sur la gestion des ressources humaines.	
II.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	9
II.1.2 Les modèles de GRH.....	9
II.1.2.1. Le modèle traditionnel.....	10
II.1.2.2. Le modèle des relations humaines.....	10
II.1.2.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines.....	10
II.1.3 Les objectifs de la GRH.....	10
II.1.3.1 Objectifs sociaux.....	10
II.1.3.2 Objectifs organisationnels.....	10
II.1.3.3 Objectifs fonctionnels.....	11
II.1.3.4. Objectifs personnels.....	11
II.1.4 Les missions de la GRH.....	11
II.1.5 Les activités de GRH.....	12
II.1.5.1 L'administration du personnel.....	12
II.1.5.2 La gestion des emplois.....	13
II.1.5.3 La gestion des compétences.....	13

II.1.5.4	La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux.....	13
II.1.5.5	L'amélioration des conditions de travail.....	13
II.1.5.6	La gestion des relations sociales.....	14
II.1.6	Les défis de la gestion des ressources humaines.....	14
II.1.6.1	Les mutations technologiques.....	14
II.1.6.2	La concurrence mondiale.....	14
II.1.6.3	La crise économique.....	14
II.1.6.4	Les évolutions démographiques.....	14
II.1.6.5	Les mutations sociologiques et la diversité.....	15
II.1.6.6	Le cadre législatif et réglementaire.....	15
II.1.6.7	La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	15
II.2	Généralité sur le recrutement	
II.2.1	Définition du recrutement.....	16
II.2.2	Les objectifs de recrutement.....	17
II.2.3	Les modes de recrutement.....	17
II.2.3.1	Le recrutement interne	17
II.2.3.2	Le recrutement externe.....	19
II.2.4	Le choix entre le recrutement interne et externe.....	20
II.2.5	Les enjeux de recrutement.....	21
II.2.6	Le processus de recrutement.....	21
II.2.6.1	Etape 01: stratégie de recrutement.....	23
II.2.6.2	Etape 02 : préparation du recrutement.....	24
II.2.6.3	Etape 03 : recherche des candidats.....	25
II.2.6.4	Etape 04: sélection des candidats.....	25
II.2.6.5	Etape 05 : accueil et intégration.....	27
II.3	La performance de l'entreprise	
II.3.1	Définition de la performance de l'entreprise.....	28

II.3.2 Les composantes de la performance.....	30
II.3.2.1 L'efficacité.....	30
II.3.2.2 L'efficience	30
II.3.2.3 La pertinence.....	31
II.3.3 Dimension de la performance de l'entreprise.....	31
II.3.3.1 La performance économique.....	33
II.3.3.2 La performance systématique	33
II.3.3.3 La performance politique.....	33
II.3.3.4 La performance sociale.....	34
II.3.4 La mesure de la performance de l'entreprise.....	34
II.3.4.1 Les indicateurs de la performance économique.....	35
II.3.4.2 Les indicateurs de la performance systématique.....	35
II.4 La performance sociale d'une entreprise	
II.4.1 Définition de la performance sociale.....	36
II.4.2 Les principaux modèles de la performance sociale.....	36
II.4.2.1 Modèle de Carroll.....	36
II.4.2.2 Modèle de de Wood.....	38
II.4.2.3 Modèle de Clarkson.....	39
II.4.3 Mesure de la performance sociale.....	39
II.4.5 Les outils pour mesurer la PSE.....	40
II.4.5.1 Comptabilité sociale.....	40
II.4.5.2 Norme SA 8000.....	40
II.4.5.3 Norme AA 1000.....	40
II.4.5.4 Bilan social.....	40
II.4.6 Les indicateurs de la performance sociale.....	41
II.4.6.1 Les indicateurs structurels.....	41
II.4.6.2 Les indicateurs de formation.....	42

II.4.6.3 Indicateur de la rémunération.....	43
II.4.6.4 Indicateur de climat social	44
Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique	
I. Présentation de l’entreprise	
I.1 Présentation de l’entreprise.....	49
I.2 Analyse des caractéristiques d’effectifs au sein d’entreprise Condor.....	48
II. Cadre méthodologique	
II.1 Approche méthodologique.....	58
II.1.1 Méthodes et instruments de mesure.....	58
II.1.2 L’échantillonnage.....	58
II.1.3 Procédure de collecte des données.....	59
Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats	
I. présentation des résultats.....	63
II. Discussion des résultats.....	72
Conclusion.....	77
Références Bibliographiques.....	80
Liste des annexes.....	86

Liste des tableaux:

Tableau 1 : Répartition d'emploi en fonction du genre.....	54
Tableau 2 : la répartition des membres selon l'âge.....	55
Tableau 3: Les catégories professionnelles.....	56
Tableau 4: Type de contrat.....	57
Tableau 5 : présentation des interviewés.....	58
Tableau 6 : présentation des rubriques de guide d'entretien.....	60

Liste des figures:

Figure 1 : La matrice d'Ulrich.....	11
Figure 2 : Processus du recrutement.....	22
Figure 3 : processus de recrutement d'après Perreti.....	23
Figure 4 : La performance globale.	29
Figure 5 : Tringle de la performance.....	31
Figure 6 : Les composantes de la performance globale.....	32
Figure 7 : Les composantes de la performance globale d'après par Morin (1994)...	33
Figure 8 : La mesure de la performance de l'entreprise.....	33
Figure 9 : Modèle de Carroll.....	37
Figure 10 : Modèle de Wood.....	38
Figure 11 : Organigramme de Condor Electronics	52
Figure 12 : L'évaluation des effectifs au cours des années 2014 à 2022.....	53
Figure 13 : Répartition d'emploi en fonction du genre.....	54
Figure 14 : Tranche d'âge	55
Figure 15 : Les catégories professionnelles.....	56
Figure 16 : Types des contrats appliqués.....	57

Liste des abréviations:

GRH : Gestion des ressources humaines.

RH : ressources humaines.

DGR : Directeur Général des Ressources.

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : Contrat à durée indéterminée.

RSE : responsabilité sociale de l'entreprise.

KPI : Key Performance Indicators.

PGE : performance globale d'une entreprise.

PS : performance sociale.

ANEM : agence nationale de l'emploi.

Introduction

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction de gestion qui consiste à gérer les activités liées aux employés d'une organisation. Le principal objectif de cette dernière est de s'assurer que les employés disposent des compétences, des connaissances et des ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente, tout en créant un environnement de travail favorable à l'engagement, à la satisfaction et au bien-être des employés.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est devenue un élément important au sein de chaque entreprise souhaitant maintenir leur compétitivité et leur rentabilité. Où ça une gestion efficace des ressources humaines peut aider à améliorer la productivité, la satisfaction des employés et à réduire le taux de rotation des employés. En outre, elle permet aux entreprises d'attirer et de retenir les talents, d'adapter leur organisation aux changements et aux défis, et de s'adapter aux réglementations en matière de travail.

Au sein d'un environnement économique de plus en plus mouvant et concurrentiel, au cœur de marchés mondiaux en constante variation. La gestion des ressources humaines repose sur l'ensemble des activités qui ont un impact positif sur la performance de l'entreprise selon l'approche universaliste. Parmi ces différentes pratiques la formation, la rémunération, la communication, l'organisation du travail et le recrutement. Dans notre étude, nous mettrons l'accent sur ce dernier élément et sa relation avec la performance sociale des entreprises.

D'un côté, le recrutement est un processus clé du domaine des ressources humaines, qui consiste à trouver et à sélectionner les candidats les plus qualifiés pour occuper des postes vacants au sein d'une entreprise.

D'autre côté, La performance sociale d'une entreprise est sa capacité à répondre aux besoins de ses parties prenantes et à avoir un impact positif sur la société dans laquelle elle évolue. Une entreprise ne peut avoir une performance sociale élevée que si elle l'a adopté un processus efficace dans la sélection des ressources humaines, et de s'appuyer sur un ensemble d'étapes et de méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de cette étude, nous allons examiner l'activité de recrutement et son impact sur la performance sociale d'une entreprise en se concentrant sur une

Introduction

entreprise algérienne "condor electronics", lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Notre travail de recherche se concentrera sur la question principale suivante à laquelle nous chercherons à répondre:

« Comment le recrutement contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ? »

La problématique de notre recherche ne peut être résolue uniquement en répondant à la question principale. Pour apporter une meilleure compréhension de notre thème, nous devons également trouver des réponses à ces questions secondaires :

- 1- Quels sont les indicateurs utilisés dans l'entreprise Condor electronics pour mesurer la performance sociale ?
- 2- Y a-t-il un processus de recrutement efficace qui améliore la performance sociale au sein de l'entreprise Condor electronics ?
- 3- Une bonne sélection des candidats lors du processus de recrutement augmente-t-elle la performance sociale de l'entreprise ?

Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à la question de notre recherche, nous concentrons sur deux étapes. La première a impliqué une recherche documentaire sur le recrutement et la performance sociale. La deuxième étape a mis l'accent sur les résultats de l'enquête sur le terrain menée au sein de l'entreprise Condor, qui comprenait des entretiens sur le sujet.

L'objectif de l'étude :

L'objectif de cette étude est de déterminer si les pratiques de recrutement d'une entreprise ont un rôle sur sa performance sociale. Il s'agit notamment de comprendre comment le processus de recrutement peut influencer les relations entre les employés, la culture d'entreprise, l'engagement des employés, la satisfaction au travail, la qualité du travail, la diversité et l'inclusion, la responsabilité sociale et d'autres aspects de la performance sociale.

Introduction

La Structure du travail :

Notre étude se divise en trois chapitres :

Le premier chapitre traite de la revue de littérature et le cadre conceptuel.

Le deuxième chapitre traite le contexte organisationnel et le cadre méthodologique.

Le troisième chapitre traite la présentation et discussion des résultats.

Chapitre 1 :
Revue de littérature et
définition des concepts

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

La gestion des ressources humaines (GRH) englobe l'ensemble des pratiques et des politiques visant à maximiser la contribution et l'efficacité du capital humain au sein d'une organisation. Dans ce contexte, le recrutement occupe une place primordiale en identifiant les meilleurs talents pour occuper les postes vacants. Parallèlement, la performance sociale de l'entreprise évalue l'impact et l'engagement social de celle-ci.

Le chapitre présenté vise à explorer les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, en mettant l'accent sur le recrutement, la performance de l'entreprise et enfin, la performance sociale. Nous commencerons par un revue de littérature qui examinera l'interconnexion entre la gestion des ressources humaines, le recrutement et la performance sociale de l'entreprise. Ensuite, nous nous concentrerons sur les définitions, les modèles et les objectifs de la gestion des ressources humaines. Après ça, nous discuterons les concepts de base liés au recrutement, ses modes et ses processus. Par la suite, nous aborderons la performance de l'entreprise, en analysant ses composantes et les différentes dimensions qui la définissent et les méthodes de mesure de la performance de l'entreprise. Et en terminant par la performance sociale de l'entreprise, ses principaux modèles, comment mesurer la PS, les outils et les indicateurs de mesure.

I. Revue de littérature :

Chaque entreprise cherche à acquérir des personnes hautement compétentes afin d'améliorer ses ressources humaines et ainsi améliorer sa performance et sa compétitivité.

Le recrutement est un outil essentiel de développement des ressources humaines car il est chargé de choisir les meilleurs et les plus appropriés employés qui permettent à l'entreprise d'investir ses compétences et ressources matérielles et d'obtenir ainsi une haute performance.

Le sujet du recrutement et performance sociale de l'entreprise parmi les sujets les plus étudiés dans la littérature en gestion des ressources humaines car il a une grande importance dans la vie des entreprises.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

(**TAMGHE**, 2019) a bien présenté dans son thèse de doctorat « pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun » l'influence de pratique de GRH sur la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public au Cameroun. Parmi les variables sélectionnées dans cette étude d'une part, le recrutement comme une pratique de GRH. D'autre part, l'absentéisme, conditions de vie au travail et Satisfaction au travail pour mesurer la performance sociale. Les résultats de l'étude étaient basés sur l'enquête quantitative qui a été conduite à l'aide d'un questionnaire soumis à échantillon aléatoire constitué de 426 enseignants et enquête qualitative aux moyens d'interviews semi-directifs et en obtenu les appréciations de 14 responsables d'établissements cadres du MINESEC. À la fin de l'étude, on n'a conclu que les pratiques de GRH influent sur performance sociale.

Dans le but d'examiner l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance sociale, (**BANDIBENO & Jean Colbert AWOMO NDONGO**, 2017) réalise une enquête quantitative sur la base d'un échantillon de 166 collectivités territoriales décentralisées. Dans cette étude les auteurs utilisé les indicateurs de climat sociale et les indicateurs de conditions se travaux comme des variable de mesure la performance sociale. Cette recherche constate qu'il existe un lien positif et significatif entre les pratiques de GRH (formation, recrutement, rémunération...) et la performance sociale.

Pour étudier la contribution du recrutement à l'amélioration de la performance sociale (**Mhenna**, 2022) a fait une enquête par questionnaire adressé à 326 répondants et des entretiens qui ont été menés auprès de 10 managers composés des secrétaires généraux, d'un doyen et des responsables de ressources humaines qui appartiennent à l'Université Hassan II de Casablanca dans la période de 2014 à 2021. Dr. Rachid basé sur politique de recrutement, taux d'absentéisme, climat sociale et le degré de satisfaction au travail comme des variables de son étude. Les résultats obtenus ont démontré que le recrutement est corrélé positivement à la performance sociale.

(**Harky**, 2018) a fait une étude sur L'importance du recrutement et de la sélection sur la performance organisationnelle « Le cas des organisations privées à Erbil, dans le nord de l'Irak ». L'étude a été menée sur 13 établissements privés à Erbil, dans le nord de l'Irak, à l'aide d'un questionnaire destiné à 363 répondants. Les

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

résultats ont montré que le recrutement et la sélection ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, car les entreprises qui ont un processus de recrutement et de sélection efficace ont un rendement organisationnel plus élevé que celles qui ont un processus inefficace et des compétences des candidats.

Les mêmes résultats précédents, concernant la relation positive entre performance et recrutement, ont été confirmés par (Gamage, 2014). D'autres études comme celles de (Selase, 2018) a également montré que la mise en œuvre d'un processus efficace de recrutement est positivement liée au rendement organisationnel. (Omisore & Bernadette Ivhaorheme, 2014) dans leurs étude « The Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance » trouvent une association positive entre le recrutement et la performance des entreprises. De même que (Attahiru, 2022) soulignent que le recrutement et la sélection de personnel qualifié et compétent se traduirait par un niveau supérieur de performance de l'entreprise.

Nous avons vu dans ce qui précède toute les études littérature ont montré impact positif de recrutement sur la performance de l'entreprise.

II. Définition des concepts

II.1. La gestion des ressources humaines

Dans cette partie on va définir la gestion des ressources humaines et présenter ses modèles, ses objectifs, ses missions, ses activités, et en dernier ses défis.

II.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines parmi elle :

Selon **Vallemont (1999)**, « la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail ». (scribd, 2020)

D'après, **Dolan et al (2002)**, ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». (scribd, 2020)

Plus, **(Laëtitia, 2017)** « La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut quand il faut ».

A travers ces définitions, on peut dire que la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

II.1.2. Les modèles de GRH

Laëtitia (Lethielleux, 2020) indique dans sa livre l'essentiel de la gestion des ressources humaines qu'il y a trois modèles de GRH, à savoir :

II.1.2.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle est lié au modèle d'organisation de Taylor. Il est axé sur l'efficacité et la prévisibilité. Les ressources humaines sont considérées comme un coût qui doit être minimisé. La fonction RH est chargée de veiller à l'application des divisions verticales et horizontales du travail et de superviser les activités des hommes.

II.1.2.2. Le modèle des relations humaines

Afin de rechercher l'efficacité, le concept d'équité est ajouté. La fonction RH ne doit pas être réduite à une mission de minimisation des coûts, mais elle doit aussi veiller à la satisfaction des collaborateurs, dont la collaboration est indispensable à la croissance de l'entreprise.

II.1.2.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

"Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines".

II.1.3 Les objectifs de la GRH

Il existe quatre types d'objectifs dans la GRH : les objectifs sociaux, les objectifs organisationnels, les objectifs fonctionnels et les objectifs personnels.

II.1.3.1 Objectifs sociaux

La gestion des ressources humaines doit minimiser l'impact négatif que cela peut avoir sur l'organisation tout en répondant aux besoins et aux défis de la communauté, améliorer le bien-être des employés et de promouvoir l'équité et la justice sur le lieu de travail.

II.1.3.2 Objectifs organisationnels

La légitimité de la gestion des ressources humaines réside sur sa capacité à apporter une contribution efficace à l'organisation. Elle ne constitue pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs principaux.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

En d'autres termes, la gestion des ressources humaines est conçue pour servir l'organisation.

II.1.3.3 Objectifs fonctionnels

Il est crucial que les activités et les services de gestion des ressources humaines soient adaptés à l'organisation qu'ils soutiennent.

II.1.3.4. Objectifs personnels

Il est également important de soutenir la réalisation des objectifs personnels des employés, dans la mesure où cela améliore leur contribution à l'organisation (ce qui est un élément clé des fonctions de gestion).

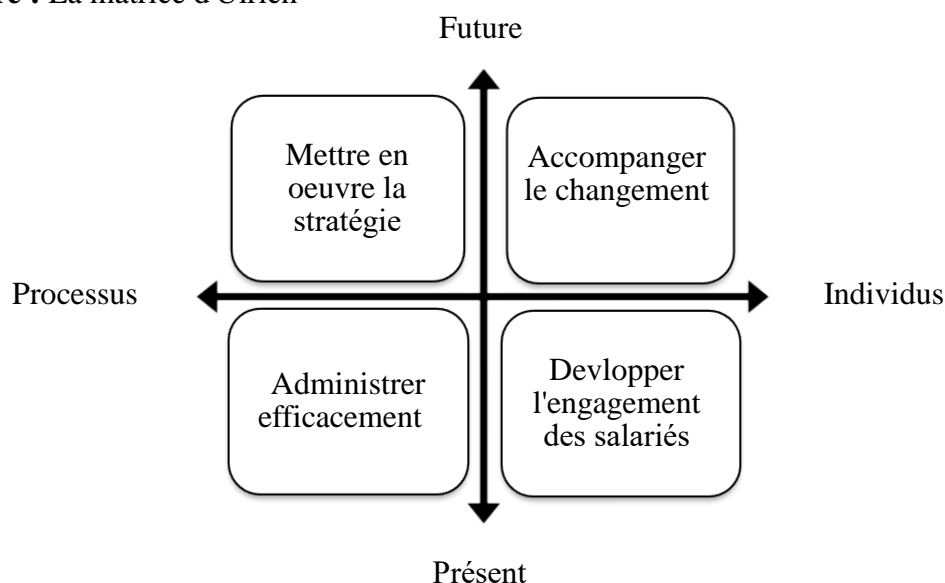
II.1.4 Les missions de la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) a pour mission de gérer et de développer les ressources humaines d'une organisation.

Selon Dave Ulrich (1996), les missions des ressources humaines recouvrent quatre grands rôles : les missions administration, l'engagement des salariés, l'accompagnement du changement et La mise en œuvre de la stratégie.

Ulrich représente ces missions dans la matrice suivante:

Figure : La matrice d'Ulrich



Source : gestion des ressources humaines, (Chaouki, 2021)

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

→ **Les missions administration** portent sur les processus de gestion du personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, etc...).

→ **Le développement de l'engagement des salariés** vise à optimiser le niveau d'effort et d'engagement.

→ **L'accompagnement du changement** réside dans la capacité à sortir d'une approche fonctionnaliste qui consisterait à demander aux personnels de mettre en application un changement imaginé et conçu sans eux.

→ **La mise en œuvre de la stratégie** consiste pour le service RH à décliner les objectifs stratégiques en matière de politique RH. (Chaouki, 2021).

La matrice d'Ulrich représente un changement de paradigme dans la fonction des ressources humaines, en passant d'un rôle purement administratif à un rôle plus stratégique.

II.1.5 Les activités de GRH

D'après **Laëtitia Lethielleux**, "la GRH comprend plusieurs domaines d'activité dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière". Réparti comme suit:

II.1.5.1 L'administration du personnel

Regroupe toutes les tâches administratives relatives au personnel tel que:

- La gestion des paies.
- La gestion des congés.
- La rédaction des contrats de travail.
- L'application des normes légales.
- Les relations avec les organismes comme l'URSSAF.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.1.5.2 La gestion des emplois

Consiste à déterminer les besoins en personnel de l'entreprise, planifier les emplois et les compétences nécessaires, recruter et sélectionner les candidats, gérer les carrières et les compétences des employés et évaluer les performances.

II.1.5.3 La gestion des compétences

Est une fonction clé de la gestion des ressources humaines qui consiste à identifier, évaluer et développer les compétences des employés pour répondre aux besoins de l'entreprise et atteindre ses objectifs

II.1.5.4 La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux

-La gestion des rémunérations est un processus qui vise à assurer une rémunération équitable et compétitive pour les employés en fonction de leur expérience, de leur rôle et de leur contribution à l'entreprise.

-La maîtrise des coûts salariaux est également un aspect important de la gestion des rémunérations. Les coûts salariaux comprennent les salaires, les avantages sociaux, les primes et les cotisations d'assurance. Pour maîtriser ces coûts, les entreprises peuvent mettre en place des politiques de rémunération basées sur la performance, ajuster les niveaux de salaire en fonction du marché et des objectifs de l'entreprise, et évaluer régulièrement les coûts salariaux pour identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées.

II.1.5.5 L'amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail est un enjeu important de la gestion des ressources humaines (GRH). Les conditions de travail comprennent notamment l'environnement immédiat du poste de travail, l'organisation du temps de travail et la qualité de vie au travail. Les entreprises ont des obligations légales en matière d'amélioration des conditions de travail et doivent associer les partenaires sociaux, les représentants du personnel, les médecins du travail et les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) aux débats.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.1.5.6 La gestion des relations sociales: (négociations avec les partenaires sociaux).

Il consiste à gérer les relations sociales et personnelles au sein de l'entreprise.

II.1.6 Les défis de la gestion des ressources humaines

Dans un monde en constante évolution, la gestion des ressources humaines est confrontée à plusieurs défis majeurs. Parmi ces défis, on peut citer : (Hulin) .

II.1.6.1 Les mutations technologiques

Les mutations technologiques concernent toutes les entreprises et organisations, tous les secteurs d'activités et tous les territoires. Via le numérique, la fonction RH doit donc œuvrer en permanence pour accompagner la transformation des organisations, faciliter l'accroissement de la productivité, et modifier les compétences requises.

II.1.6.2. La concurrence mondiale

Face à cette concurrence mondiale, l'entreprise doit aller vite pour innover, se développer, optimiser... Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des ressources humaines de l'entreprise.

II.1.6.3 La crise économique

La crise économique est intense et mondiale. Elle concerne de nombreux secteurs d'activités. La fonction RH doit travailler constamment à limiter les coûts associés à la gestion des ressources humaines.

II.1.6.4 Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement avancé dans de nombreuses organisations. Parallèlement, on assiste à un recul constant de l'âge de départ à la retraite. Il s'agit donc de construire des politiques RH cohérentes pour ces populations.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.1.6.5 Les mutations sociologiques et la diversité

Les attentes des nouvelles générations au travail sont en constante évolution et imposent aux professionnels de la fonction RH une adaptation et une innovation permanente.

II.1.6.6 Le cadre législatif et réglementaire

Un développement important et riche de cadre législatif et réglementaire impose aux professionnels de la fonction RH une veille constante et une actualisation permanente des différents process RH.

II.1.6.7 La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La conduite de politiques RH socialement responsables s'impose désormais aux organisations. Certaines sont d'ailleurs tenues de produire des informations chiffrées en la matière.

II.2 Généralité sur le recrutement

Dans nous jour le recrutement fait une partie essentielle au sein des entreprises. Dans cette partie on va définir le recrutement et traiter ses objectifs, ses modes, ses enjeux et on va terminer par les étapes de processus du recrutement au sein des entreprises.

II.2.1 Définition du recrutement

Selon Jean-Marie PERETTI, « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail ». (Jean-Marie, 2001)

Pour Benchemam.F, GALINDO.G « Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation ». (BENCHEMAM.F & GALINDO.G, 2013).

Selon Michael Armstrong, "Le recrutement est le processus de trouver et d'attirer des candidats pour pourvoir des postes vacants ou prévus dans une organisation" (Armstrong, 2014).

Gary Dessler, définit le recrutement comme "le processus de trouver et d'attirer des candidats qualifiés pour un poste vacant ou prévus dans une organisation". (Dessler, 2016)

D'après les définitions que nous avons citées, nous pouvons dire que le recrutement est un élément clé de la fonction des ressources humaines dans toute organisation professionnelle, elle a un fort poids sur cette dernière.

En plus, c'est considéré comme une démarche qui mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux exigences d'une organisation pour un poste donné au bon moment.

II.2.2 Les objectifs de recrutement

Le processus de recrutement consiste à acquérir les ressources nécessaires pour faire fonctionner une organisation et pour atteindre ses objectifs globaux.

Pour l'entreprise le recrutement cherche à :

- Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle aura besoin
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.
- Pour accroître les compétences du capital humain.
- Inciter les personnes compétentes à poser leurs candidatures pour un poste donné.
- Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressource humaine
- Réduire le taux de rotation : recruter des employés qualifiés qui s'engagent dans l'entreprise peut réduire le taux de rotation, qui est le nombre d'employés qui quittent l'entreprise.

II.2.3 Les modes de recrutement

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » les candidats et inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées, Recrutement interne et /ou externe. (Peretti, 2016)

La décision de choisir entre ces deux types de recrutement est prise par la direction des ressources humaines en consultation avec le responsable des opérations, et est principalement fondée sur la nature et la fonction du poste ainsi que sur le profil des candidats que l'entreprise souhaite embaucher.

II.2.3.1 Le recrutement interne

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une Personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

interne de l'entreprise devient le champ dans lequel le recrutement doit susciter des candidatures. (processus de recrutement)

II.2.3.1.1 Les outils du recrutement interne

L'utilisation d'outils de recrutement interne aidé à identifier les employés qualifiés pour occuper des postes vacants rapidement. Parmi les outils utilisés par les entreprises :

- **Les affichages :** Les affichages sont des moyens de communication sur les activités de l'entreprise, tout employeur est tenu par une obligation d'affichage dans une entreprise, les affichages visent avant tout à assurer la sécurité et l'information de tous les salariés, les horaires de travail, les numéros de secours les accords collectifs, et conventions collectives ...
- **Le journal interne :** Le journal interne ou d'entreprise se proposant de couvrir toute la vie l'entreprise et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise diffuse une somme importante d'information générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.

II.2.3.1.2 Les avantages et inconvénients d'un recrutement en interne : (Le blog de danielus.over-blog.com, 2)

Les avantages

- Coûts moindres
- Procédures plus rapides
- Capacité accrue à se faire une opinion sur ce que donnera le (la) futur(e) employé(e) dans ses nouvelles fonctions
- Socialisation plus rapide
- Contribue à l'évolution de la carrière
- Motivant, permet de retenir les employés

Les inconvénients

- Procédure moins formelle et moins objective
- Ouverture de nouveaux postes
- Frustration possible due au rejet ou à la concurrence
- Risque de « consanguinité », aveuglement interne
- Principe de Peter : les employés sont promus jusqu'à ce qu'ils ne soient plus capables d'assumer les fonctions qu'ils occupent ; promotion jusqu'au point d'incompétence.

II.2.3.2 Le recrutement externe

Le recrutement externe est un processus de recrutement où les entreprises recherchent des candidats en dehors de leur organisation.

L'entreprise à recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir.

II.2.3.2.1 Les sources du recrutement externe

- **Les annonces dans les médias écrits** : Les annonces dans les journaux, les périodiques, les revues spécialisées et les quotidiens semblent être la méthode de recrutement externe la plus utilisée.
- **Sites d'offres d'emploi en ligne** : les sites d'offres d'emploi sont des plateformes en ligne qui permettent aux entreprises de publier des annonces d'emploi et de recevoir des candidatures.
- **Les agences de recrutement** : les agences de recrutement sont des organisations qui travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour trouver des candidats qualifiés pour des postes vacants.
- **Les réseaux sociaux** : les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Twitter et Facebook peuvent être utilisés pour publier des offres d'emploi et trouver des candidats qualifiés.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

- **Les universités et les écoles** : les universités et les écoles peuvent être une source précieuse de nouveaux talents, surtout pour les entreprises qui cherchent à embaucher des diplômés récents.

II.2.3.2.2 Les avantages et inconvénients d'un recrutement externe

Les avantages

- Nouvelle expérience professionnelle.
- Intégration de "sang neuf " dans l'entreprise.
- Occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions.

Les inconvénients

- Cout plus élevé qu'un recrutement interne .
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.
- Difficulté à s'adapter à une nouvelle entreprise et à une nouvelle équipe.

II.2.4 Le choix entre le recrutement interne et externe

Le choix entre ses deux sources dépend de l'ampleur ou du besoin ou bien même de la stratégie dont fait face l'entreprise dans son environnement concurrentiel, la motivation et la redynamisation de sa structure sont généralement les deux objectifs visés par l'entreprise.

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, les deux sources de recrutement, interne et externe, sont nécessaires. En effet, ce qui peut être considéré comme un avantage du recrutement externe peut également être considéré comme un inconvénient du recrutement interne, et vice versa. En d'autres termes, les avantages et les inconvénients de chaque source de recrutement se complètent et sont complémentaires pour répondre aux besoins de l'entreprise. (Mémoire online)

II.2.5 Les enjeux de recrutement

Trouver des candidats qualifiés : Le premier défi pour toute entreprise est d'attirer des candidats qui possèdent les compétences et les qualifications nécessaires pour remplir un poste vacant.

Les coûts : Le recrutement peut également représenter un enjeu financier important pour l'entreprise. Les coûts liés à la publication des offres d'emploi, à la sélection des candidats, à la formation et à l'intégration des nouveaux employés peuvent rapidement s'accumuler.

Les syndicats : l'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage internet), mais quelques fois il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe, parce que, la demande n'a pas été satisfaite de l'intérieur. Dans ce cas, les syndicats peuvent exiger de l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales.

II.2.6 Le processus de recrutement

« Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. Le préalable du processus est donc une réflexion sur la stratégie de recrutement, en ligne avec les orientations de l'entreprise ». (jean-Marie, 2020)

De plus, le processus de recrutement est l'exemple de gestion de projet à conduire qui implique (Benchemam & Géraldine Galindo, 2015) :

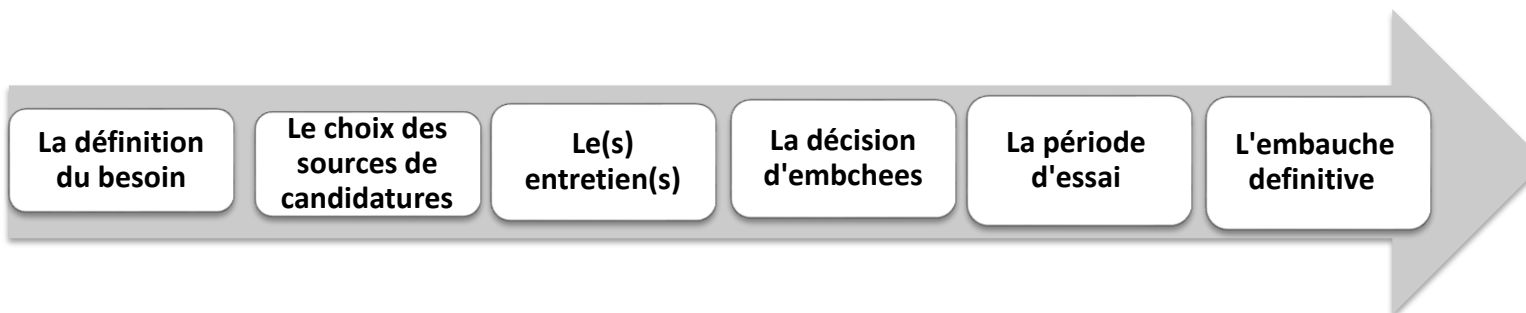
- **Des délais** : il est possible d'anticiper les besoins en recrutement, que ce soit en prévision de départs à la retraite, de mutations ou de démissions prévues, ou bien pour répondre à une urgence. Dans les deux cas, des délais sont établis afin d'éviter toute perturbation ou surcharge pour les services et les personnes impliquées. En somme, une planification rigoureuse est nécessaire pour assurer une gestion efficace des recrutements, qu'ils soient programmés ou imprévus.
- **Des moyens** : « mobilisent des ressources humaines, matérielles et financières pour assurer un recrutement optimal des meilleurs candidats ».

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

- **Des indicateurs:** « des indicateurs de performance (indicateurs clés de performance) ou KPI (Key Performance Indicators) sont régulièrement calculés, voire affichés par les entreprises, pour démontrer et analyser leur capacité à conduire ces projets centrés sur l'humain. Il s'agit aussi d'évaluer les coûts de diffusion des annonces, coûts d'élection des candidats, coûts d'intégration et de formation engendrés par ce processus ».
- **La qualité :** il s'agit d'un enjeu important non seulement pour attirer des candidats, mais également pour envoyer un signal positif au marché. En effet, l'image de l'entreprise en tant qu'employeur peut avoir un impact significatif sur sa capacité à recruter les meilleurs talents et à maintenir une position concurrentielle favorable. Ainsi, offrir un environnement de travail attractif et valorisant peut contribuer à renforcer l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi
- **Des incertitudes :** il est inévitable que des retards ou des obstacles surviennent lors du processus, qu'ils soient causés par la durée effective de celui-ci, par des erreurs éventuelles ou par des échecs potentiels.

Le processus de recrutement consiste en plusieurs étapes, qui vont de la décision de recruter à l'accueil du nouvel employé. Bien que les étapes varient en fonction du type de poste et du contexte organisationnel, on peut présenter le processus de recrutement comme suite :

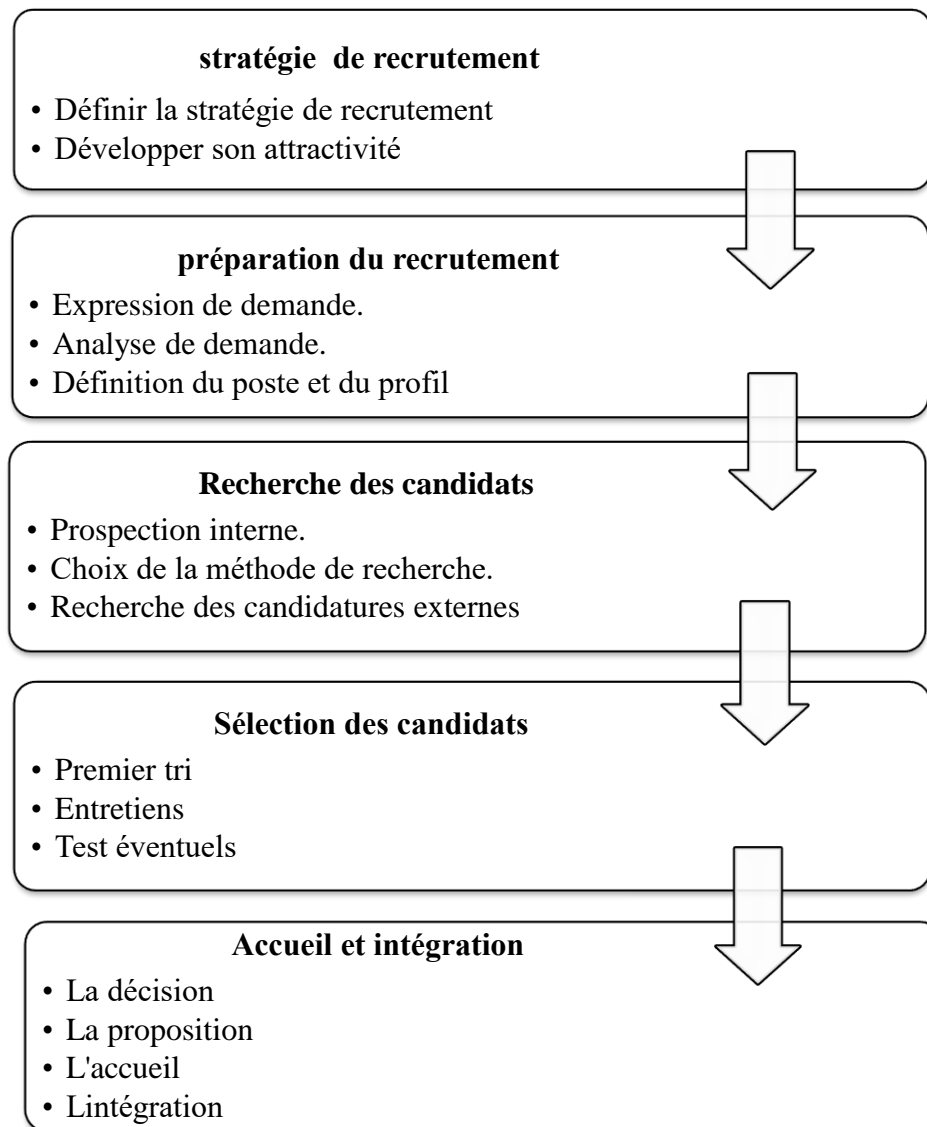
Figure 2 : le processus de recrutement.



Source : adapté à Maîtriser ses recrutements (FALCO, 2016, p. 1).

Pour Perreti, il considère que le recrutement suit les étapes suivantes :

Figure 3 : processus de recrutement d'après Perreti.



Source: adapté à (Jean-Marie, 2020, p. 299)

II.2.6.1 Etape 01: *stratégie de recrutement*

II.2.6.1.1 Définir la stratégie de recrutement

La stratégie de recrutement est un plan d'action défini par une entreprise pour attirer, évaluer et sélectionner les candidats les plus qualifiés pour un poste donné. "L'entreprise dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques". (Jean-Marie, 2020).

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.2.6.1.2 Développer son attractivité

Avec la multitude d'opportunités professionnelles à disposition pour les jeunes, et les travailleurs expérimentés ont de plus en plus de choix quant à leur carrière. Ainsi, il est devenu crucial pour les entreprises d'attirer les candidats les plus convoités, de les séduire et de les convaincre de rejoindre leur organisation, tout en assurant leur intégration et leur fidélité à long terme.

II.2.6.2 Etape 02 : *préparation du recrutement*

II.2.6.2 .1 Expression de 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. (Jean-Marie, 2020).

II.2.6.2 .2 Analyse de demande :

Avant de procéder au recrutement, la demande est soumise à une évaluation par la hiérarchie, dirigée par le Directeur Général des Ressources (DGR), qui examine l'opportunité de la demande. Dans certains cas, il peut y avoir des alternatives à considérer, telles que la réorganisation interne, la sous-traitance, le travail temporaire, l'intérim ou les contrats à durée déterminée (CDD). Si la décision du DRH est négative, le processus de recrutement est stoppé. En revanche, si la décision est positive, le poste est pourvu.

II.2.6.2.3 Définition du poste et du profil :

La définition du poste consiste à décrire de manière factuelle et précise les missions et activités d'un poste à un moment donné dans une entreprise. Le profil de poste, quant à lui, est un document qui décrit les compétences, les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles requises pour occuper le poste. Il s'agit du portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Le profil de poste est établi en fonction des besoins de l'entreprise ou du service. Il permet de dégager un

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

profil type de candidat potentiellement capable de remplir les missions et activités du poste.

Cette étape est fondamentale surtout dans le cas où un poste nouveau est créé.

II.2.6.3 Etape 03 : *recherche des candidats*

II.2.6.3.1 La prospection interne:

Consiste à identifier et à recruter des candidats à l'intérieur d'une organisation.

"« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne". La prospection interne repose sur:

- L'existence d'un système d'information
- L'exploitation directe des fichiers
- L'existence de plans de carrière

II.2.6.3.2 Choix de la méthode de recherche.

II.2.6.3.3 Recherche des candidatures externes.

II.2.6.4 Etape 04: *sélection des candidats*

II.2.6.4.1 Premier tri :

La « première tri de recrutement » fait référence à la première étape du processus de recrutement dans une entreprise ou une organisation. Cette étape consiste généralement à examiner rapidement toutes les candidatures reçues pour un poste vacant (analyse de CV) et à les trier selon certains critères préétablis, tels que adéquation des qualifications, de l'expérience et des compétences d'un candidat avec les exigences du poste pour éliminer les profils qui ne correspondent pas aux exigences, A l'issue de cette présélection, le recruteur invite les candidats correspondant au profil recherché à un entretien et/ou un test.

II.2.6.4.2 Entretiens

L'entretien de recrutement est un processus clé dans le recrutement de nouveaux employés. Il s'agit d'une rencontre entre le candidat et le recruteur, qui permet de découvrir la personnalité, les compétences et l'expérience du candidat. Le recruteur mène l'entretien et évalue les compétences et la personnalité du candidat. L'objectif de l'entretien de recrutement est d'instaurer un dialogue, d'évaluer le savoir-faire et le savoir-être du candidat, mais aussi de déterminer si le candidat est adapté à l'entreprise et au poste proposé. Pour réussir un entretien de recrutement, il est important de se préparer en amont, de cadrer et d'organiser l'entretien, et de poser des questions pertinentes.

II.2.6.4.3 Test éventuels

En plus des entretiens, Il existe différents types de tests qui peuvent être utilisés lors du processus de recrutement pour évaluer les compétences, les connaissances et les aptitudes des candidats.

Peretti J-M. établi une classification de ces tests en trois catégories, les tests d'aptitudes physique ou mentales, les tests de personnalité et les tests de situations.

La première catégorie permet de mesure la condition physique ou la santé mentale d'un candidat et est-ce qu'il est capable à accomplir efficacement les tâches qui pourraient lui être assignées au sein de l'entreprise.

La seconde catégorie correspond aux tests liés à la personnalité du candidat. Ces tests sont souvent utilisés pour évaluer la compatibilité du candidat avec le poste en question et avec la culture de l'entreprise.

La troisième catégorie de test est les tests de situations. Ils sont des outils d'évaluation qui visent à simuler des situations réelles de travail pour évaluer la façon dont les candidats réagissent dans des situations spécifiques. Ces tests peuvent être utilisés pour évaluer les compétences techniques, les compétences comportementales et les compétences interpersonnelles d'un candidat.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.2.6.5 Etape 05 : *accueil et intégration*

II.2.6.5.1 La décision

Après la fin des entretiens et des tests éventuels, les dossiers des candidats présélectionnés sont examinés par le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement, ainsi que par le responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Les différentes opinions émises sur les candidats sont confrontées lors d'une réunion de synthèse. C'est généralement le responsable hiérarchique qui prend la décision finale en se basant sur l'ensemble des données recueillies.

II.2.6.5.2 La proposition

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier avec le recruteur quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...). Cette négociation suppose l'existence d'un dialogue et d'une volonté commune à aboutir à un accord acceptable par les deux parties. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

II.2.6.5.3 L'accueil

L'accueil se réfère à la première étape de l'intégration, qui se produit dès que le nouvel employé entre dans l'entreprise. Cette étape est destinée à aider le nouvel employé à se sentir à l'aise dans son nouvel environnement de travail et à comprendre les bases de son rôle et de ses responsabilités.

II.2.6.5.4 L'intégration

L'intégration, quant à elle, est un processus plus long qui permet au nouvel employé de s'adapter à l'entreprise et à son environnement de travail de manière efficace et productive. Il s'agit d'un processus systématique et planifié qui comprend des étapes telles que la présentation des politiques et des procédures de l'entreprise, la formation sur les produits et les services, la présentation des membres de l'équipe et la définition des attentes en matière de performance.

II.3 La performance de l'entreprise

Nous examinerons dans cet aspect sur le concept de performance de l'entreprise, ses composants et modèles, et comment les mesurer.

II.3.1 Définition

Pour **Bourguignon**(1997), le mot performance a trois significations principales: succès, résultat de l'action et action. (Issor, 2017)

- La performance est le succès : une évaluation subjective d'une performance qui varie selon l'entreprise et les acteurs impliqués.
- La performance est le résultat de l'action : il représente une évaluation objective de la performance de l'entreprise et se produit une fois l'action terminée.
- la performance est action: en effet, la performance est «l'action qui mène au succès. Ce dernier ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat ».

D'une façon générale, la performance, selon **Bourguignon** (2000), désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). (Cauvin, Bruce R. Neumann, & Michael L. Roberts, 2010)

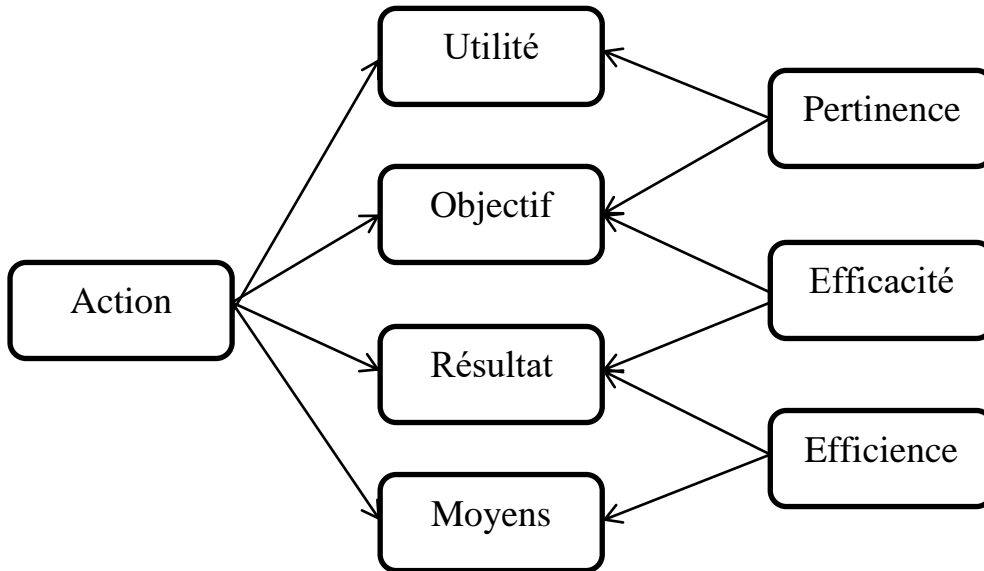
La définition de la performance proposée par **Lorino** est: «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Bocco, 2010). Par conséquent, tout ce qui permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs organisationnels est révélateur de sa performance.

Dans le même concept **Charreau** dit que « la performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire ». (africmemoire)

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Donnadieu évalue la performance globale d'une entreprise (PGE) selon trois critères : l'utilité de ce que l'entreprise vise à faire (pertinence), l'ampleur de ce qu'elle réalise (efficacité), et comment elle y parvient (efficience).

Figure 4: La performance globale.



Source : adapté à Ressources Humaines (Weiss, 2005) p 243.

Cette définition de la performance a été traduite par l'adage suivant: « faire bien les bonnes choses ».

-Faire, c'est-à-dire réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixé (efficacité).

-Bien, c'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficience).

-Bonnes choses, c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent

(Pertinence)". (Weiss, 2005)

II.3.2 Les composantes de la performance

II.3.2.1 L'efficacité

Dans le domaine de la gestion, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus. Elle est ainsi, la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés (« l'objectif fixé est-il atteint? »). Être efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise, qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Que ces objectifs soient définis en termes qualité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace, si elle arrive à produire la quantité de biens prévue dans les objectifs de départ. (BOUZIDA, 2019)

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité "comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système".

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

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

II.3.2.2 L'efficience

L'efficience est définie comme la mesure de la relation entre les ressources utilisées pour produire des biens ou des services et le résultat obtenu. Une opération efficace vise à maximiser le produit obtenu en utilisant un ensemble de ressources donné, ou à minimiser les moyens utilisés pour obtenir une qualité et une quantité de produits ou de services données. En d'autres termes, l'efficience consiste à optimiser la gestion des moyens et des capacités pour atteindre les meilleurs résultats possibles.

Nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

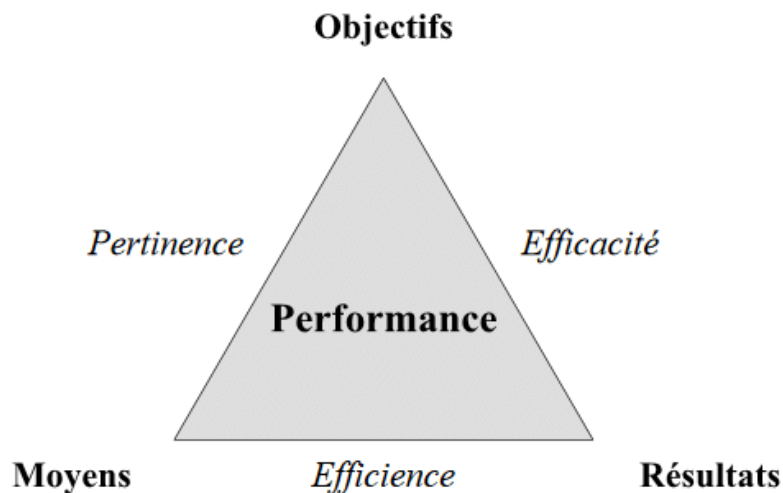
$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

II.3.2.3 La pertinence

Cette composante de performance reflète la relation entre les objectifs fixés par une organisation et les moyens qu'elle utilise pour les atteindre (c'est-à-dire si les moyens mis en place sont en adéquation avec les objectifs). Une entreprise sera considérée comme performante si elle parvient à établir une correspondance entre les éléments de son offre et les besoins du marché, malgré les exigences et les limites de l'environnement dans lequel elle opère.

« **Patrick Gibert** (1980) propose de synthétiser ces composantes de performance à l'aide du modèle multidimensionnel de « triangle de contrôle de gestion », l'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficience et pertinence) » (Thonon, 2016) représente sur triangle de la performance suivant :

Figure 5: Triangle de la performance, Gibert 1980



Source: Les enregistrements infirmiers: un outil d'efficience (Thonon, 2016) p10.

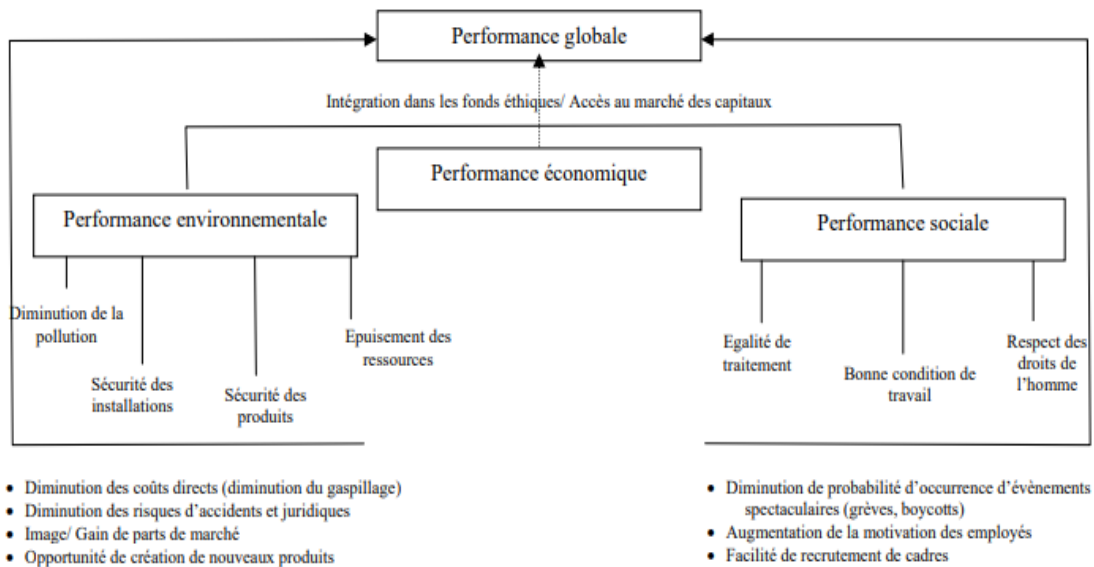
II.3.3 Dimension de la performance de l'entreprise :

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable. Baret en 2006 et Renaud en 2003 définissent la performance globale comme "l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ". **Gemain et Trébuçq** en 2004 ajoutent qu'elle se forme " par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale". (OUBAL, 2022)

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

Figure 6 : dimension de la performance globale.



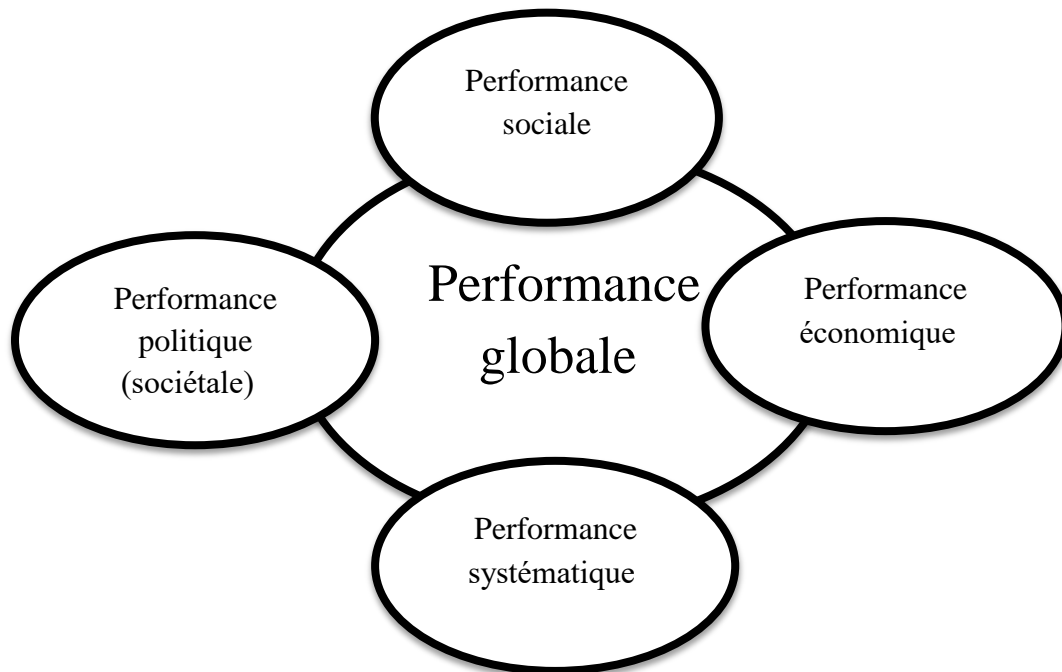
Source: (DOHOU & Nicolas BERLAND, Mesure de la performance globale de l'entreprise, 2010, p. 11) .

Le modèle proposé par Morin (1994) est considéré comme le plus intéressant pour évaluer les différentes dimensions de la performance, car il intègre les ressources humaines en tant que composante clé d'une gestion durable. En effet, cette approche reconnaît que l'évaluation de la performance organisationnelle ne doit pas se limiter à des critères financiers, mais doit également prendre en compte d'autres aspects tels que les enjeux sociaux, politiques, culturels et environnementaux. En considérant ces différentes dimensions, on peut appréhender la performance organisationnelle de manière plus complète et holistique. (Morad & Kaouter, 2020)

Le modèle contient quatre parties avec les dimensions suivantes : économique, politique, systématique et sociale.

La figure suivante illustre cette dimension :

Figure 7 : Les composantes de la performance globale d'après par Morin (1994)



Source : élaborer par nous-même à partir de (Bernard, 2009, p. 85)

II.3.3.1 la performance économique

Cette dimension considère que l'organisation est performante si elle peut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité) à travers l'utilisation des mêmes ressources ou de moins de ressources (efficacité).

II.3.3.2 La performance systématique

Cette dimension de performance suppose qu'une organisation est étroitement associée à son environnement, car elle extrait des ressources de cet environnement, les transforme et les échange contre d'autres ressources. En d'autres termes, les organisations sont influencées par l'environnement et l'affectent. Selon cet aspect, l'entreprise cherche à assurer la durabilité dans cet environnement.

II.3.3.3 La performance politique :

Les parties prenantes mesurent la performance d'une entreprise, et les mesures de performance varient selon la partie prenante. Les entreprises doivent donc tenir compte des intérêts de chaque individu, y compris les donateurs, les clients, les employés, les régulateurs et la société.

II.3.3.4 La performance sociale :

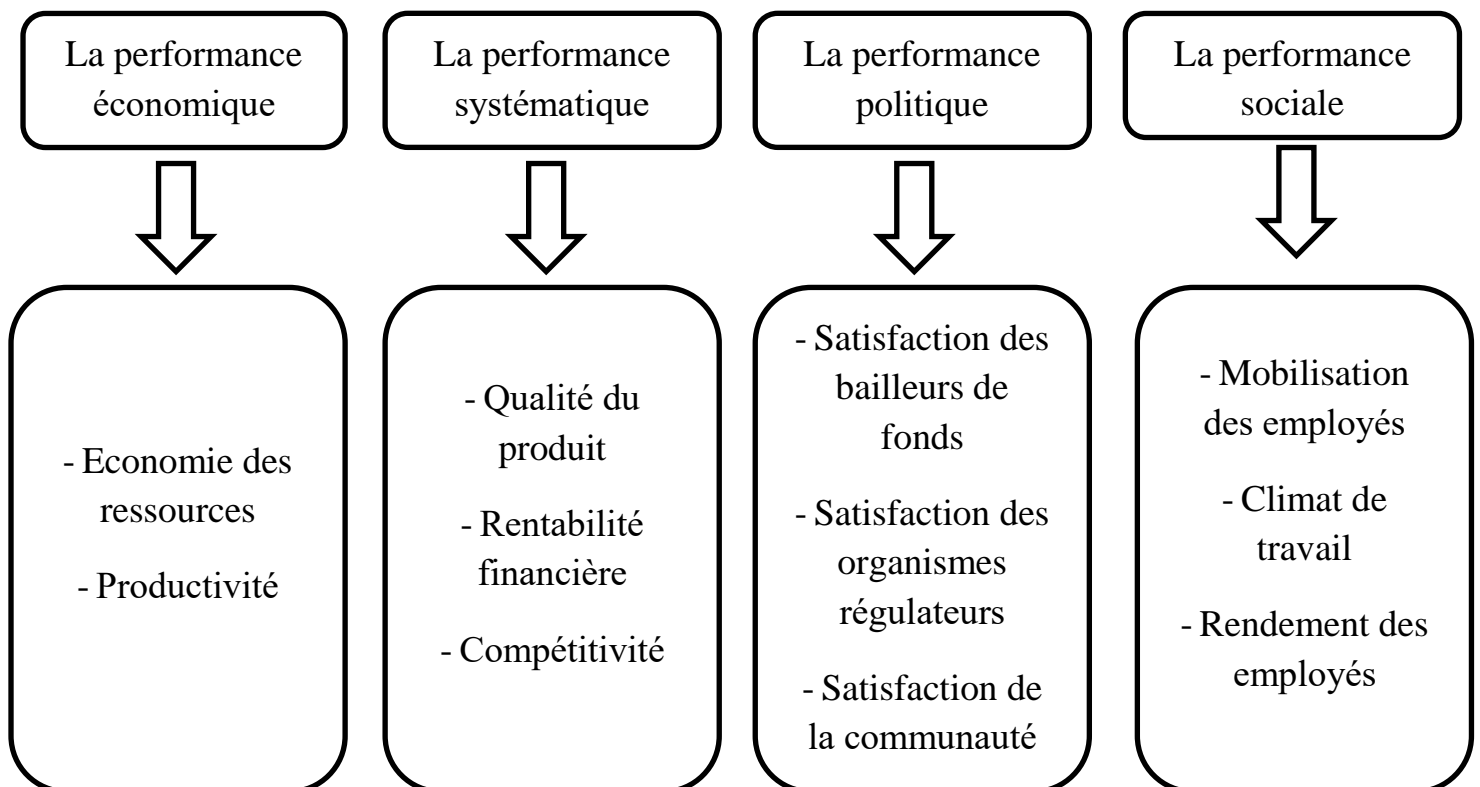
Cette dimension met l'accent sur l'aspect humain au sein des entreprises. Elle cherche à harmoniser les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels, elle cherche également à mettre en valeur les ressources inexploitées des travailleurs et elle s'intéresse à la satisfaction de leurs besoins.

II.3.4 La mesure de la performance de l'entreprise :

Lorsque la performance est devenue un élément crucial pour le contrôle de gestion, les professionnels de ce domaine ont dû développer des outils pour évaluer la performance de l'entreprise. En d'autres termes, il était nécessaire de mesurer cette performance en recueillant des données pertinentes liées aux objectifs et aux problématiques de performance.

Pour l'instant, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à l'aide de leurs outils existants, comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure 8 : La mesure de la performance de l'entreprise.



Source : élaborer par nous-même.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.3.4.1 Les indicateurs de la performance économique

Il existe plusieurs indicateurs de performance économique qui permettent d'évaluer la santé financière et la réussite d'une entreprise. Voici quelques exemples de mesures couramment utilisées:

II.3.4.1.1 Economie des ressources

Ce critère mesure la capacité d'une organisation à réduire la quantité de ressources utilisées tout en maintenant le bon fonctionnement du système. Les indicateurs utilisés pour évaluer cette efficacité comprennent le taux de rotation des stocks et la diminution du pourcentage d'erreurs.

II.3.4.1.2 Productivité

Ce critère évalue la quantité ou la qualité des biens et des services produits par une organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour les produire pendant une période donnée. Les indicateurs utilisés pour mesurer cette performance incluent la comparaison des coûts actuels avec ceux des années précédentes.

II.3.4.2 Les indicateurs de la performance systématique

Parmi les indicateurs que nous examinons:

II.3.4.2.1 Qualité du produit

Ce critère mesure dans quelle mesure le produit ou le service proposé par une organisation répond aux attentes de sa clientèle. Les indicateurs utilisés pour évaluer cette performance comprennent le nombre d'innovations qui ont été acceptées et adoptées par le marché.

II.3.4.2.2 Rentabilité financière

Ce critère évalue la capacité d'une organisation à générer des bénéfices. Les indicateurs utilisés pour mesurer cette performance incluent le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette.

II.3.4.2.3 Compétitivité

Ce critère mesure la capacité d'une entreprise à conserver et à conquérir des parts démarché. Les indicateurs utilisés pour évaluer cette performance incluent le revenu généré par chaque secteur d'activité de l'entreprise et le niveau d'exportation.

II.4 La performance sociale d'une entreprise

Après avoir vu la performance de l'entreprise en général. Donc, nous nous concentrons sur la performance sociale, ses modèles, comment la mesurer, ses les outils et indicateurs.

II.4 .1 Définition

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions ». (Oubya, 2016)

Selon Sutter(2017), « la performance sociale peut être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci ». (BENNOUNA, 2019)

Morin et al (1994) dit que « la performance sociale concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main- d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation ». (ERRACHIDI & EL K HOURCHI, B, 2022)

En résumé, La performance sociale d'une entreprise est le résultat de l'interaction entre les parties prenantes impliquées dans ses activités, qu'elles soient internes ou externes. Ces acteurs collaborent pour atteindre des objectifs communs.

II.4.2 Les principaux modèles de la performance sociale

II.4.2.1 Modèle de Carroll (1979)

Le premier modèle conceptuel de la performance sociale de l'entreprise a été proposé par Carroll en 1979. Selon ce modèle, la performance sociale est définie comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la manière dont l'entreprise applique ces

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

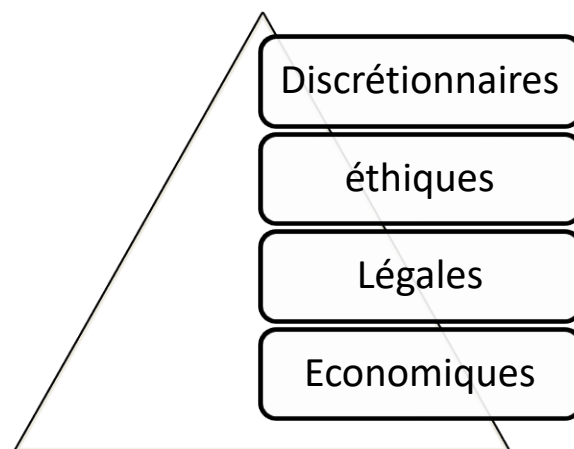
principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de bien définir sa vision de la RSE, d'identifier explicitement les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée et enfin d'élaborer un plan d'action concret pour répondre aux problématiques identifiées.

Carroll a identifié quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires), parce que les obligations de l'entreprise ne se limitent plus à créer de la richesse pour les actionnaires, c'est-à-dire des obligations économiques. (Lahmini, 2020)

- **Les responsabilités économiques:** l'entreprise doit être rentable et générer des bénéfices pour ses actionnaires.
- **Les responsabilités légales:** l'entreprise doit respecter les lois et les réglementations en vigueur.
- **Les responsabilités éthiques:** l'entreprise doit respecter les normes éthiques et les valeurs sociales acceptées.
- **Les responsabilités discrétionnaires:** l'entreprise doit contribuer à la société de manière volontaire, au-delà de ses obligations légales.

Le modèle de Carroll distingue également une philosophie de réponse de l'entreprise, qui peut aller de la simple réaction à la pro-action, en passant par des phases de défense et d'accommodation.

Figure 9: Modèle de Carroll (pyramide des responsabilités sociales des entreprises)



Source: élaborer par nous-même sur la base de responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien (Golli & Dorra Yahiaoui, 2009).

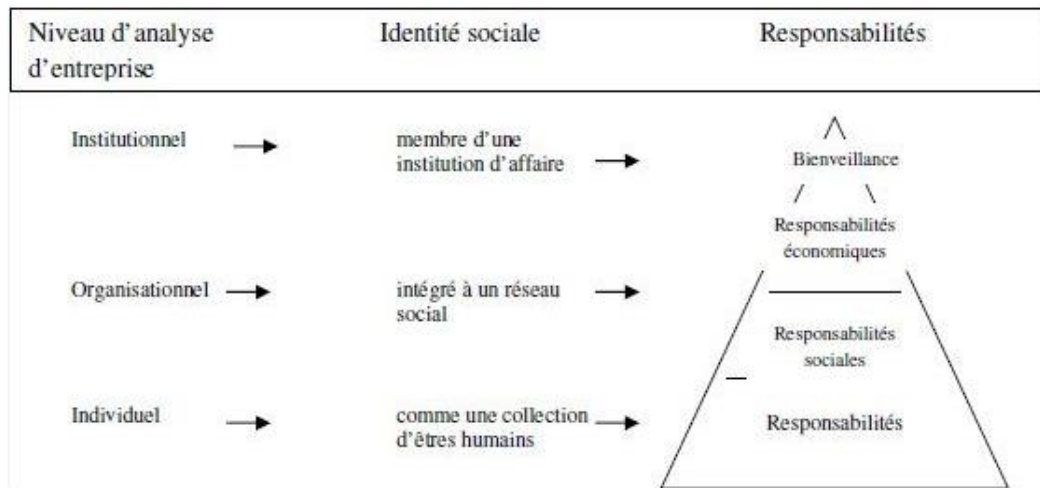
Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.4.2.2 Modèle de de Wood (1991)

Le modèle de Wood (1991) pour la Performance Sociale des Entreprises (PSE) est un modèle renouvelé qui intègre des aspects mesurables et apporte des clarifications conceptuelles. Il se compose de trois logiques distinctes:

- **Logique institutionnelle** : cette logique renvoie aux principes de la RSE qui émanent d'institutions et de normes supranationales. Elle est orientée vers l'adoption de pratiques et de comportements responsables de la part de l'entreprise.
- **Logique organisationnelle** : cette logique est centrée sur les valeurs, la culture et les pratiques de l'entreprise en matière de RSE. Elle vise à promouvoir une responsabilité sociale interne et externe.
- **Logique individuelle** : cette logique se concentre sur les pratiques et les comportements des individus au sein de l'entreprise. Elle implique la prise en compte de la diversité culturelle, la gestion de la diversité, l'engagement des employés et la promotion de la responsabilité sociale individuelle.

Figure 10: Le modèle de Wood.



Source: (wikimemoires).

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Le modèle de Wood identifie également trois processus clés:

- **Évaluation et analyse de l'environnement** : cette étape permet à l'entreprise d'identifier les enjeux sociaux pertinents, les parties prenantes concernées et les impacts sociaux potentiels.
- **Gestion des parties prenantes** : cette étape implique l'identification, l'analyse et la gestion des relations avec les parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs, les investisseurs et la communauté locale.
- **Gestion des enjeux sociaux** : cette étape implique la mise en place de programmes et de politiques sociales pour réduire les impacts sociaux négatifs et maximiser les impacts sociaux positifs.

II.4.2.3 Modèle de Clarkson (1995)

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents. (Frimousse, Nader Mansouri, & Jean-Marie Peretti, 2006).

II.4.3 Mesure de la performance sociale

Les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varieront selon les objectifs à atteindre. Puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale.

Mesurer la performance sociale permet de mieux contrôler et mieux gérer les RH et donc d'optimiser leur contribution à la performance organisationnelle. Les principaux termes utilisés pour évaluer la performance sont relatifs à la mesure et aux indicateurs. Bien que les indicateurs de mesure de performance sociale ne fassent pas l'unanimité parmi les chercheurs en sciences sociales, on retrouve néanmoins, dans la littérature managériale, divers indicateurs.

II.4.5 Les outils pour mesurer la PSE:

Parmi les outils de mesurer la performance sociale nous citons: (DOHOU & Nicolas BERLAND, mesure de performance globale des entreprise, 2010)

II.4.5.1 Comptabilité sociale: « Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (DOHOU & Nicolas BERLAND, mesure de performance globale des entreprise, 2010)

II.4.5.2 Norme SA 8000: La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs «santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective «non-discrimination, conditions de travail et de rémunération «systèmes de gestion en matière sociale.

II.4.5.3 Norme AA 1000: la norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.

II.4.5.4 Bilan social: « Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ». (DOHOU & Nicolas BERLAND, Mesure de la performance globale de l'entreprise, 2010)

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Dans notre travail nous basons sur les indicateurs de la performance sociale qui reliée à le bilan sociale.

II.4.6 Les indicateurs de la performance sociale:

Il a été démontré que la performance sociale se concentre principalement sur le capital humain, ce qui implique qu'il existe une grande variété d'indicateurs de performance sociale. À titre d'exemple, dans une étude empirique réalisée par La coursière et coll. (2002), les auteurs ont mesuré trois indicateurs de performance (sociale, organisationnelle et économique) dans les PME. Afin de mesurer la performance sociale, les auteurs ont utilisé le taux de départs volontaires des employés à titre d'indicateur proximal. Quant à Arcand et coll. (2002), l'utilisation trois indicateurs proximaux furent utilisés : la satisfaction, l'absentéisme, le taux de roulement des employés.

A partir de ses exemples on peut cependant retenir quelques indicateurs que l'on classera par famille comme suit :

II.4.6.1 Les indicateurs structurels:

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

II.4.6.1.1 Taux d'encadrement

Le taux d'encadrement mesure la proportion de cadres ou de managers par rapport au nombre total d'employés d'une entreprise ou organisation. Il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion de l'organisation et le niveau de supervision et de soutien offert aux employés par la direction. Cependant, un taux d'encadrement élevé peut entraîner une hiérarchie plus rigide et des coûts de gestion plus élevés, tandis qu'un taux d'encadrement faible peut offrir plus d'autonomie aux employés, mais peut également causer des difficultés de coordination.

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{effectifs cadre} / \text{effectifs total}$$

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

II.4.6.1.2 Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif. Il permet d'évaluer l'efficacité de la production et la productivité de l'organisation. Un taux d'effectif productif direct élevé peut indiquer une utilisation efficace des ressources et une augmentation de la production, tandis qu'un taux faible peut indiquer une inefficacité de la production et une surcharge de coûts. Toutefois, il convient de noter que certains postes ne sont pas directement impliqués dans la production mais restent essentiels pour le fonctionnement de l'organisation, tels que les postes administratifs, de gestion et de support, ce qui peut fausser la signification de l'indicateur.

$$\text{Taux d'effectif productif} = \frac{\text{Effectif productif direct}}{\text{effectif total}}$$

II.4.6.2 Les indicateurs de formation:

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants :

II.4.6.2.1 Effort de formation:

Ce ratio représente les ressources investies dans la formation des employés d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet de mesurer le développement des compétences et de l'expertise des employés, ainsi que leur capacité à s'adapter aux changements technologiques et organisationnels. Un effort de formation important peut refléter une culture d'apprentissage continue et améliorer la performance des employés. En revanche, un faible investissement dans la formation peut freiner la croissance et le développement des employés, ainsi que l'innovation et la compétitivité de l'organisation. Toutefois, il est essentiel de noter que la qualité et la pertinence de la formation offerte sont également cruciales pour son succès, en plus de la quantité de ressources investies.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Le calcul de ce ratio est comme suit:

$$\text{Effort de formation} = \frac{\text{Le montant à la formation}}{\text{masse salariale total}}$$

II.4.6.2.2 Le taux de participation à la formation ou le ratio des salaires formés:

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il s'agit d'un indicateur important pour mesurer l'investissement de l'entreprise dans la formation de ses employés et l'importance qu'elle accorde au développement de leurs compétences. Un taux de participation élevé peut indiquer que l'entreprise valorise le développement professionnel de ses employés et cherche à les maintenir à jour avec les dernières tendances et pratiques de l'industrie. Cependant, un taux de participation faible peut également indiquer que l'entreprise ne fournit pas suffisamment de ressources ou d'incitations pour encourager les employés à participer à des formations. Il est important de noter que le taux de participation à la formation ne doit pas être utilisé comme la seule mesure de l'efficacité d'un programme de formation, car il ne prend pas en compte la qualité ou la pertinence de la formation dispensée.

Il se calcul ainsi:

$$\text{Taux de participation à la formation} = \frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{effectif}}$$

II.4.6.3 Indicateur de la rémunération:

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

II.4.6.3.1 Indicateur de politique de rémunération:

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

II.4.6.3.2 Indicateur de la masse salariale

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

II.4.6.3.3 Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

II.4.6.4 Indicateur de climat social :

II.4.6.4.1 Taux d'absentéisme:

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs.

Un taux d'absentéisme élevé peut indiquer des problèmes tels qu'un faible moral des employés, des problèmes de santé et de sécurité au travail, un environnement de travail stressant, des problèmes de gestion ou des problèmes de communication. En revanche, un taux d'absentéisme faible peut indiquer une entreprise saine et bien gérée, avec des employés satisfaits et motivés.

Cependant, il est important de prendre en compte d'autres facteurs tels que les politiques de congés payés, les jours fériés et les congés maladie avant de tirer des conclusions sur la performance d'une entreprise à partir de son taux d'absentéisme.

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés) / jour du travail prévu

II.4.6.4.2 Nombre d'accident du travail (NAT):

Cet indicateur est souvent utilisé pour évaluer la sécurité au travail d'une entreprise.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Un nombre élevé d'accidents du travail peut indiquer des problèmes de sécurité au travail, des pratiques de travail dangereuses, une formation insuffisante ou des problèmes d'organisation. Les entreprises qui ont un nombre élevé d'accidents du travail peuvent être soumises à des coûts supplémentaires tels que des frais de compensation pour les travailleurs blessés et des primes d'assurance plus élevées.

Il est important pour les entreprises de mettre en place des mesures de sécurité et de prévention des accidents, telles que la formation des employés, la fourniture d'équipements de protection individuelle et l'identification et l'élimination des dangers sur le lieu de travail, afin de réduire le nombre d'accidents du travail et de protéger la santé et la sécurité des employés.

$$\text{NAT} = \frac{\text{N}^{\text{bre}} \text{ d'accident avec arrêt de travail}}{\text{N}^{\text{bre}} \text{ d'heures travaillées}} * 10^6$$

5-4-3 Le turnover:

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Nombre de départ durant l'année/Effectif}$$

5-4-4 Taux de démission:

Cet indicateur également connu sous le nom de taux de rotation du personnel, il exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un turnover élevé peut indiquer des problèmes tels que des salaires et des avantages sociaux insuffisants, une culture d'entreprise peu favorable ou un environnement de travail stressant. Il peut également être le résultat d'une concurrence accrue sur le marché de l'emploi, ce qui peut rendre plus facile pour les employés de trouver des emplois mieux rémunérés ou plus satisfaisants ailleurs.

Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Taux de démission} = \text{Total de démission} / \text{total de départ}$$

La gestion des ressources humaines (GRH) est un élément essentiel au sein de toute organisation, car elle vise principalement à améliorer la contribution et l'efficacité du capital humain, ce qui entraîne une augmentation de la productivité. Parmi ses dimensions, le recrutement qui est considéré comme un élément clé pour attirer des talents qualifiés grâce à un processus de recrutement efficace.

D'autre côté, la performance sociale est l'un des éléments constitutifs de la performance globale d'une entreprise, car elle contribue à garantir le succès des organisations en améliorant les performances et les capacités des employés. La mesure de la performance sociale repose sur divers indicateurs, grâce auxquels une entreprise peut évaluer son niveau de performance et l'améliorer.

Chapitre 02 :
Contexte Organisationnel
et cadre méthodologique

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

Notre recherche se situe dans un cadre conceptuel qui fournit un contexte théorique à notre sujet d'étude. Après avoir présenté ce cadre conceptuel, nous nous concentrerons maintenant sur l'aspect appliqué de notre étude, qui vise à examiner l'effet du processus de recrutement sur la performance sociale de l'entreprise Condor.

Dans ce chapitre, nous commencerons par fournir une présentation détaillée de l'entreprise Condor elle-même. Cela comprendra des informations sur son secteur d'activité, sa taille, sa structure organisationnelle et ses objectifs stratégiques. Ensuite, nous décrirons la méthodologie utilisée pour mener notre étude.

I. Présentation de l'entreprise CONDOR Electronics

I.1 Présentation de l'entreprise Condor

En Algérie, Condor est une marque très fortement implantée, et réputée ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle.

Condor occupe en Algérie une position de leader dans la plupart de ses activités, et est l'une des marques les plus connues des Algériens.

I.1.1 Condor Electronics

C'est la marque phare groupe, et il tenté de dire que c'est elle qui domine le groupe Benhmadi c'est est une société par action privée spécialisée dans la fabrication d'équipements électronique, électroménager et informatique. Avec une ancrée dans la diversité, Condor électroniques rayonne sur le marché des équipements domestiques. Ceci s'explique par l'importance des investissements industriels, ce qui lui a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets.

Elle fut créé le 09/02/2002 avec un capital social de 4 277 000 000,00 DZD sous le nom de ANTAR TRAD CONDOR et a commencé l'activité le 23/11/2002. La société occupe 112559 mètres carrés dans la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj. La marque est inscrite dans le registre de l'INAPI depuis le 30/04/2003 sous le nom d'ANTAR TRAD CONDOR.

Et c'est dans cette filiale que nous allons mener notre cas pratique.

I.1.2 Historiques de condor Electronics

- **09/02/2002** : Création de la société.
- **23/11/2002** : Entrée en production.
- **En 2003** : L'investissement réalisé dans les équipements de production est passé de 13 millions DA pour un niveau d'emploi de 52.
- **En 2005** : L'investissement réalisé est passé de 280 millions DA.
- **En 2009** : le groupe comptait un effectif global de 2 200 employés. Condor, à lui seul, emploie 1 600 personnes et produit à l'année près de 400 000 téléviseurs, 100 000 réfrigérateurs, 100 000 climatiseurs et produits blancs,

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

100 000 VCD et 90 000 récepteurs satellite. Son chiffre d'affaires global dépasse les 6 milliards de dinars alors que son chiffre d'affaires à l'exportation (Libye et Jordanie surtout) vise le cap des 50 millions de dinars.

- **En 2010** : Le chiffre d'affaires s'élevait à 19,5 milliards de dinar.
- **En 2012** : Condor a réussi à écouler pas moins de 1,5 million d'unités (tous produits confondus), atteignant un chiffre d'affaires d'environ 40 milliards de dinars. Sa part de marché est estimée à 35%.
- **Juin 2013** : Elle s'est lancée dans la téléphonie mobile en créant le premier Smartphone algérien C1. Ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 580 millions de dollars.
- **En 2014** : Entrée en domaine d'énergie renouvelable. Et l'investissement au Soudan.

I.1.3 L'activité de l'entreprise

L'entreprise Condor opère dans la fabrication, distribution et assure le service après-vente des produits électroménagers et électroniques. Avant de se lancer dans la production, l'entreprise est passée par plusieurs étapes:

- **La revente en l'état**

À ces débuts l'entreprise s'est engagée dans l'importation et la distribution des produits électroménagers sur le marché local.

- **Assemblage des produits importés en Semi knocked down SKD**

Dans ce cas l'entreprise importe les composants du produit assemblés en kits, en d'autres termes elle achète le produit partiellement assemblé. La production dans ce cas se résume à l'assemblage des différents kits constituant le produit final. Ce type d'importation permet de:

- Détourner les barrières liées à l'importation de produits finis.
- Absorber le chômage grâce à la création d'unité d'assemblage.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

- **Assemblage des produits importé en (Complet Knock Down) CDK**

Cette méthode consiste en l'importation de lots de pièces détachées (totalement désassemblées) nécessaires pour la création du produit fini. La tâche de l'entreprise est d'assembler les différentes pièces du produit. Cette méthode permet:

- De mieux connaître le produit.
- Implique la création de nouvelle unité d'assemblage et absorbe de la main d'œuvre.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à produire certaines pièces.

- **La phase de production**

L'accumulation de l'expérience tirée des deux précédentes phases a permis à l'entreprise de se lancer dans la production des équipements électroménagers et électroniques avec des taux d'intégration plus ou moins élevés selon le type de produits. En 2003 l'entreprise s'est lancée dans la production, avec l'installation de la première unité de production des téléviseurs et des récepteurs satellite. Deux ans après l'entreprise s'est étendue sa production pour y installer une usine pour les réfrigérateurs et les produits blancs (lave-linge, cuisinières...). En 2009, lancement du premier PC portant la marque Condor et fabriqué dans une unité de production de l'entreprise. En 2014, Condor inaugure une usine de production de panneaux photovoltaïques.

Les directions de condor Electronics:

L'entreprise contient des plusieurs Directions de soutien : Direction Administration Générale, Direction Finances & Comptabilité, Direction Achats, Direction Technique, Direction Communication, Direction Nardi, Direction Logistique & Transit, Direction Plateforme Logistique, Direction Ressources Humaines, Direction Opération Export, Direction Système d'Information, Direction QHSE.

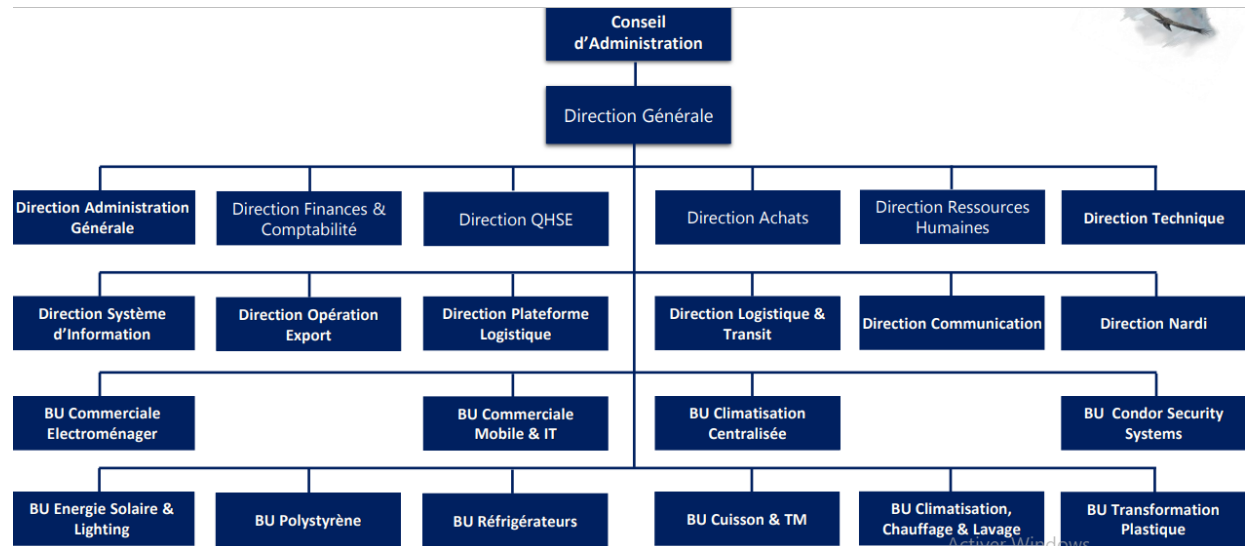
En plus l'Entreprise dispose de six (06) Business Unités de production, implémentées à Bordj Bou Arreridj: BU Réfrigérateurs ; BU Cuisson & Transformation Métallique ; BU Climatisation, Chauffage & Lavage ;BU Transformation Plastique ; BU Polystyrène ; BU Energie Solaire & Lighting.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

Dans notre étude nous avons basée sur la direction de ressource humaine et son activité recrutement.

I.1.4 Organigramme de condor électronique

Figure 11 : Organigramme de Condor Electronics.



Source : Service administratif

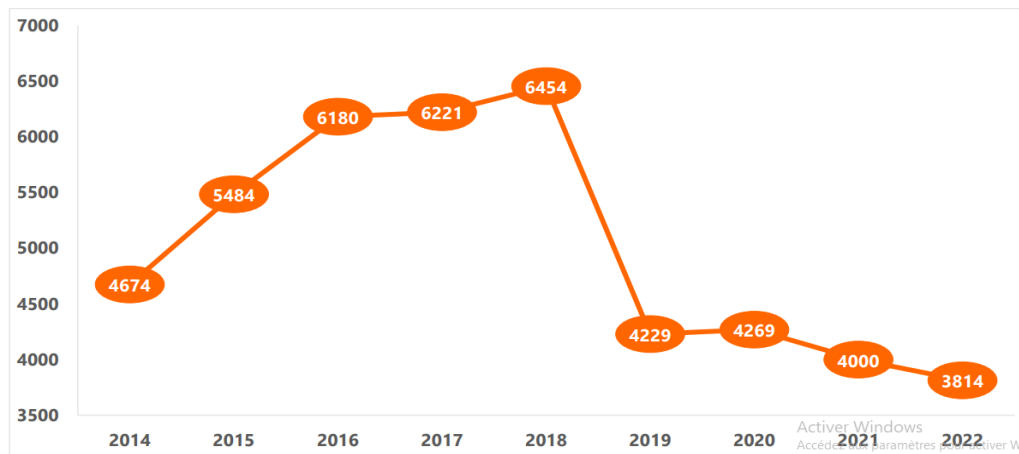
I.2 Analyse des caractéristiques d'effectifs au sein d'entreprise Condor:

Dans cette partie, nous intéresserons sur l'évaluation des effectifs au cours des années 2014 à 2022 et nous soulignons l'effectif de l'année 2022, et le type de contrat agréé au sein de l'entreprise.

I.2.1 L'évaluation des effectifs 2014- 2022:

La figure ci-dessous donne l'évaluation des effectifs au cours des années 2014 à 2022.

Figure 12 : L'évaluation des effectifs au cours des années 2014 à 2022



Source: Service administratif

Nous notons que l'évaluation des effectifs peut être divisée en deux phases. Le premier de 2014 à 2018, nous constatons que l'évolution de l'effectif est croissante. Pour l'année 2014, le personnel était au nombre de 4674, tandis que Condor dispose de 6454 membres du personnel dans l'année 2018.

La deuxième phase de 2019 à 2022 nous remarquons que l'évolution de l'effectif est décroissante. Le nombre de travailleurs a atteint 4229 en 2019 et 3814 en 2022. Cette baisse du nombre de travailleurs est due à la fermeture de certaines unités de fabrication en plus de la mutation d'un établissement à un autre et la démission volontaire.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

I.2.2 Effectifs au 31-12- 2022 par sexe:

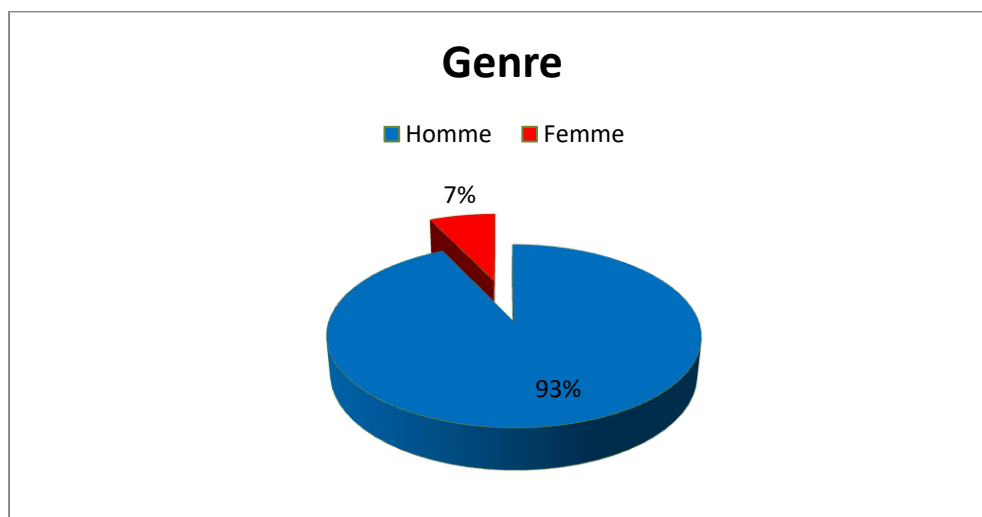
Le tableau et la figure ci-dessous donne la répartition d'empli en fonction du genre

Tableau 1: Répartition d'emploi en fonction du genre

	Fréquence	Pourcentage
Homme	3544	92.92
Femme	270	7.08
Total	3814	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure 13: Répartition d'emploi en fonction du genre



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau et le graphe montrent que la majorité d'effectifs total des employés de cette entreprise sont de sexe masculin avec un pourcentage de 93% tandis que les femmes représentent 7%. Cela est dû à la nature de travail exercé et les conditions de son déroulement, qui demande la force et les déplacements sur terrain.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

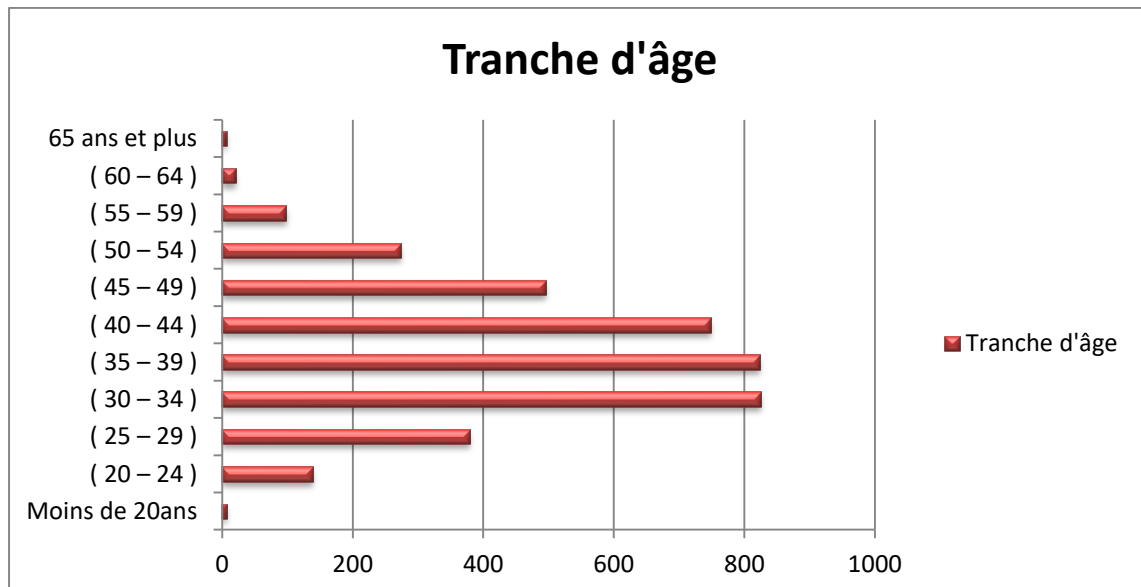
I.2.3 Tranche d'âge :

Tableau 2 : la répartition des membres selon l'âge

Tranche d'âge	Homme	Femme	Total	Pourcentage
Moins de 20ans	7	0	7	0.18
[20 – 24]	137	1	138	3.62
[25 – 29]	347	32	379	9.94
[30 – 34]	757	68	825	21.63
[35 – 39]	766	57	823	21.58
[40 – 44]	692	56	748	19.61
[45 – 49]	461	35	496	13
[50 – 54]	256	17	273	7.16
[55 – 59]	95	3	98	2.57
[60 – 64]	21	0	21	2.57
65 ans et plus	5	1	6	0.55
Total	3544	270	3814	100

Source: Réalisé par nous-mêmes à l'aide du service administratif.

Figure 14: Tranche d'âge.



Source: Réalisé par nous-mêmes

Le graphique et le tableau montrent que 0.18% des employés ont moins de 20 ans et 0.55% entre 65 et plus. D'autre part les tranches d'âge qui contiennent des

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

pourcentages élevés sont les groupes confinés entre 30 et 44 ans, à un âge moyen de 38.4 ans.

Nous constatons que l'entreprise acquies des jeunes employés au cours de l'année 2022. Cela est principalement dû à la nature du travail " production".

I.2.4 Les catégories professionnelles:

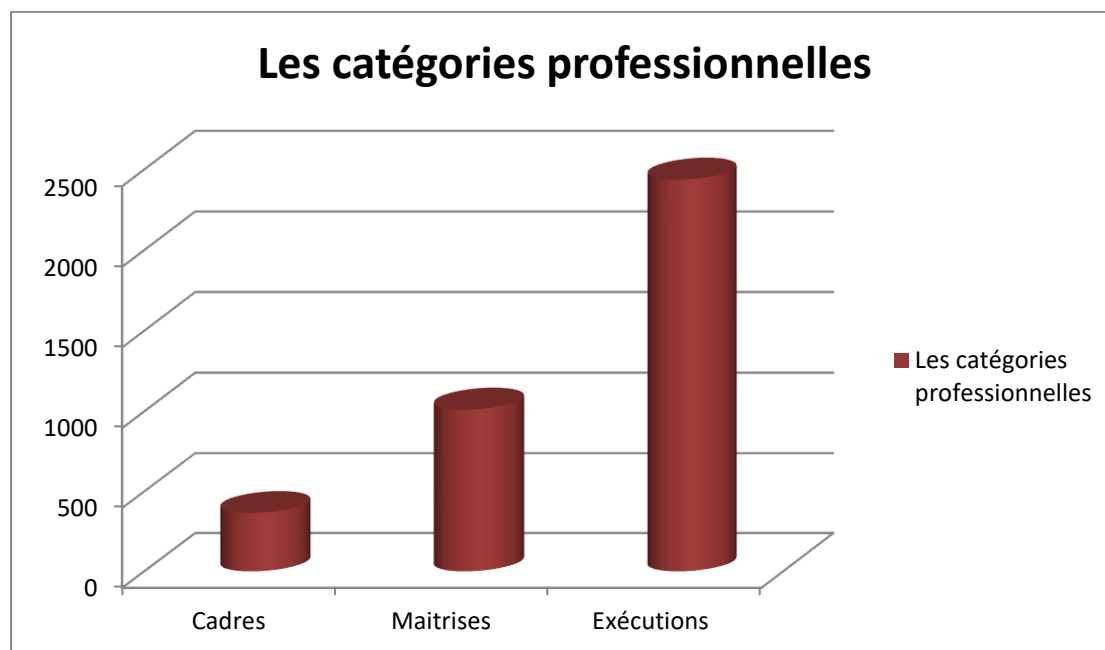
En général, la catégorie professionnelle comprend les cadres et les employés. Le résultat y afférant se résume dans le tableau et le figure suivants:

Tableau 3: Les catégories professionnelles.

Catégories	Effectifs
Cadres	366
Maitrises	1011
Exécutions	2437
Total	3814

Source: Réalisé par nous-mêmes à l'aide du service administratif.

Ces catégories professionnelles sont récapitulées dans la figure15:



Source: Réalisé par nous-mêmes à l'aide du service administratif.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

Ce tableau et figure supra dresse la répartition du personnel selon la catégorie. Il a été constaté que les cadres en 2022 sont au nombre de 366 contre 2437 employés et 1011 maitrises.

I.2.5 Le type de contrat:

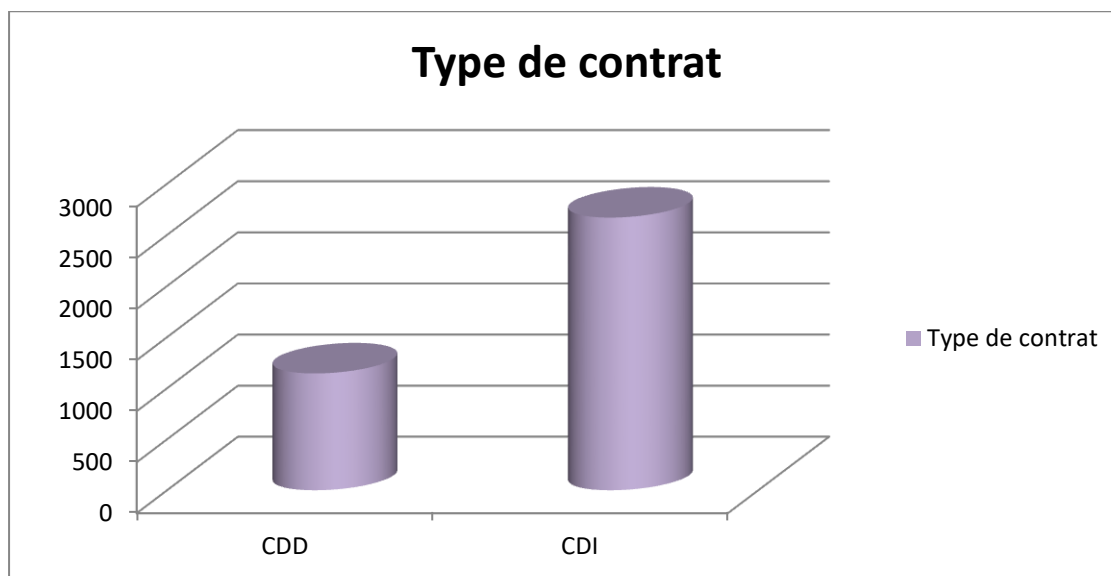
Tableau 4: Type de contrat

	Fréquence	Pourcentage
CDD	1145	30
CDI	2669	70
Total	3814	100

Source: Réalisé par nous-mêmes à l'aide du service administratif.

Le tableau a été schématisé dans l'histogramme suivant :

Figure 16 : Type de contrat appliqué



Source: Réalisé par nous-mêmes à l'aide du service administratif.

D'après les résultats, 70% des salariés de Condor de BBA ont un contrat CDI, tandis que 30% des salariés qu'ils ont un contrat CDD. Cela est dû au fait que la majorité des employés ont une ancienneté.

II. Cadre méthodologique

II.1 Approche méthodologique :

Notre travail de recherche s'inscrit dans une approche qualitative qui est dictée par la nature de notre problématique, qui consiste à comprendre comment le recrutement peut influencer la performance sociale de l'entreprise. En optant pour cette approche, nous pourrions recueillir des informations approfondies et précises sur le processus de recrutement et la mesure de la performance sociale en plus, le lien entre ces deux dernier.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous servir de deux outils principaux : la recherche documentaire et l'entretien.

II.1.1 Méthodes et instruments de mesure :

II.1.1.1 La recherche documentaire :

En première lieu, dans notre étude la recherche documentaire est très importante et inclure la collecte d'informations provenant de sources différant telles que les rapports d'activité de l'entreprise, les études de cas sur le recrutement, les publications académiques « les articles » et les ouvrages de référence sur le sujet.

En deuxième lieu, elle est nécessaire pour mieux comprendre les différents aspects relatifs au recrutement au sein de l'entreprise et étayer nos résultats d'entretiens et pour fournir un contexte plus large à notre analyse.

II.1.1.2 L'entretien :

Dans le cadre de notre étude visant à comprendre le processus de recrutement de Condor et son influence sur la performance sociale, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs. Ces entretiens nous permettent de recueillir des informations détaillées sur les visions et les expériences des participants, ce qui est essentiel pour répondre à notre question de recherche de manière approfondie.

II.1.2 L'échantillonnage :

Pour effectuer l'entretien, nous avons choisi quatre responsables

- ✓ Responsable de recrutement pour obtenir des informations sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

- ✓ Responsable de gestion et contrôle de gestion & reporting. On a choisi dans le but de comprendre la performance sociale et connaître les indicateurs de PS
- ✓ Responsable administratif
- ✓ Chargé recrutement, L'objectif de cette entretien est de connaître l'impact de recrutement sur la performance sociale car il était responsable d'unité de production donc il disposait d'informations sur le climat dans les lignes de production et des informations sur le recrutement.

Le tableau suivante récapitule les informations de notre interviewés :

Tableau 5 : présentation des interviewés

participants	sexe	Poste occupé	Type de contrat	Ancienneté
1	Homme	Responsable de recrutement	CDI	6 mois
2	Homme	Responsable de gestion et contrôle de gestion & reporting	CDI	5 ans dans le poste et 10 ans dans l'entreprise
3	Homme	Responsable administrative	CDI	12 ans
4	Homme	chargé recrutement.	CDI	8 ans

Source : élaborer par nous-même

II.1.3 Procédure de collecte de données :

II.1.3.1 L'entretien :

Notre guide d'entretien est réparti en trois rubriques principales que sont :

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

Rubrique N°1 : le recrutement au sein de Condor.

Rubrique N°2 : la performance sociale au sein de Condor.

Rubrique N°3 : le recrutement et la performance sociale.

Le tableau suivant représente l'objectif de ses rubriques :

Tableau 6 : présentation des rubriques de guide d'entretien.

Rubrique	Thème	Nombre de question	Objectif
1	Le recrutement au sein de Condor	10	Dans cette rubrique nous avons voir une vision globale sur le recrutement au sein de l'entreprise Condor
2	La performance sociale au sein de Condor	4	Avoir les grandes lignes de performance sociale au sein de l'entreprise Condor
3	Le recrutement et la performance sociale	9	Cette rubrique vise à parler sur le lien entre le recrutement et la performance sociale

Source : élaborer par nous même

II.1.3.2 Outils d'analyse des données :

Dans le cadre de notre recherche nous utiliserons l'analyse de « résumé » qualitative comme méthode d'analyse pour les réponses recueillies lors de nos

Chapitre 2 : Contexte Organisationnel et cadre méthodologique

entretiens avec les participants. Dans cette forme d'analyse, l'objectif est de condenser de manière concise les points, idées ou thèmes principaux abordés lors de l'entretien, met en évidence les éléments clés afin de fournir une vue d'ensemble des informations recueillies lors de l'entretien.

Chapitre 03:
Présentation et discussion
des résultats

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

Selon les aspects théoriques du recrutement et de la performance sociale que nous avons abordés dans chapitres un, ce chapitre contribue au processus d'achèvement de l'étude. Il met en lumière les concepts qui ont été abordés théoriquement et les compare dans la réalité avec l'étude menée au niveau de Condor. L'objectif principal de cette enquête est de répondre à notre problème initial.

I. Présentation des résultats

Lors de cet entretien, nous avons recueilli les opinions de quatre employés de Condor.... La durée, la date et le lieu de chaque entretien récapitulent dans le tableau suivant :

Participant	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
1	17/05/2023	Au sein de l'entreprise condor	45 min
2	16/05/2023		1h
3	16/05/2023		55 min
4	15/05/2023		1h15min

Source : élaborer par nous-même.

I.1 Traitement des résultats :

Dans cette partie, nous présenterons les résultats issus de notre guide d'entretien avec les quatre participants.

I.1.1 Rubrique N° 1 :

En tant que l'entreprise à caractère fondamentalement industriel, Condor s'appuie avant tout sur ses ressources humaines, à travers la bonne sélection de ces ressources lors du processus de recrutement. Le recrutement au sein de l'entreprise devisée en 11 étapes (**Annexe B**).

Processus de recrutement au sein de l'entreprise Condor :

Le processus de recrutement au sein de l'entreprise Condor Electronique varié en fonction du poste à pourvoir, du niveau d'expérience recherché et des besoins spécifiques de l'entreprise.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

Définir un besoin en recrutement:

Si un poste de travail est vacant dans une direction, le directeur de la direction peut exprimer le besoin de recrutement par envoyant une demande au service de RH, le demande contient toute les informations de poste et le profil chercher. Pour sa part, le service RH inspecte la demande et vérifie qu'il y a une manque des employés, puis commence les procédures de recrutement.

- Le responsable de recrutement commenter que : « l'exprime de besoin à travers l'organigramme ou lorsque il y a une ouverture de nouvelle ligne de production, ouverture d'un nouvelle usine ».

La recherche des candidats:

L'entreprise base sur les deux canaux de recrutement « interne et externe ». Interne généralement lorsque le poste est un poste supérieurs par exemple responsable ou directeur, dans ce cas l'entreprise fait un tableau de bord qui capitulé tous les informations des poste « nom de poste, le diplôme cherchée, les compétences et les exigences » et le mets dans toutes les unités. En cas de non-disponibilité de personnel interne ou de recherche des agents de production, l'entreprise fait appel à une source externe représentée par l'ANEM.

Lorsque l'entreprise envoie une demande précisant les critères et les qualifications des candidats dont elle a besoin aux l'ANEM, cette derniers trient et répertorient les dossiers qui répondent aux besoins de l'entreprise, puis les leur envoient.

- Le responsable du recrutement dit que : « le l'ANEM c'est la première source de recherche externe mais il y a des cas on utilise les réseaux sociale professionnel comme linkedin, wad knis pour chercher des candidats professionnel ».

La sélection des candidats:

Le responsable de recrutement effectue une présélection des dossiers des candidatures en fonction de niveau de diplôme, des compétences et des qualifications requises pour le poste et ils identifient les candidats les plus adaptés avec le poste. Après cela, le service RH contacte les candidats et fixe un rendez-vous pour un entretien avec eux.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

L'entretien est généralement mené par le responsable du recrutement et le responsable d'unité concerné. L'entreprise dans ses entretiens basés sur deux axes, le premier est le niveau de diplôme de candidat et le deuxième est les compétences et les plus important la valeur ajoutée par le candidat.

Par rapport les poste qui cherche des tests technique comme les informaticiens, responsable de paiement, ingénieurs électroniques... le responsable de recrutement avec le responsable d'unité fait ses test directement dans l'atelier.

- Concerne le dernier point le responsable administratif et moyen dit que «Ce qui est le plus important pour nous, c'est le savoir être, le comportement, le sens du leadership, ainsi que la capacité d'apprentissage et d'évolution. Le candidat doit avoir un sens des responsabilités, être capable de supporter la pression de travail et de gérer les problèmes. Si le candidat possède les bases du travail, il peut les développer grâce à la pratique. En ce qui concerne l'aspect comportemental, il est difficile à contrôler et à développer ».

Décision finale :

Après l'évaluation d'entretien le responsable du recrutement prend une décision finale en fonction des compétences, de l'expérience et de la personnalité du candidat. Si le résultat est positif le service RH contacte le candidat pour remplir les formalités d'entrée et signer le contrat.

Type de contrat:

Il est important pour l'entreprise de se conformer aux lois et réglementations en vigueur en matière de contrats de travail, notamment en ce qui concerne la durée maximale du contrat. Concernant la société Condor tous les contrats à durée déterminée (1 an pour les employés et un an pour les cadres) avec la possibilité de renouvellement à la fin de la durée du contrat. Chaque contrat comporte une période d'essai qui varie en fonction du type de poste (deux mois pour les exécutions, trois mois pour les maîtrises et six mois pour les cadres pour voir si les candidats répondent aux profils recherchés ou non, et peut être renouvelée si nécessaire).

- Par rapport l'utilisation de contrat de durée déterminé le responsable administratif avance : «... L'adoption d'un contrat de travail déterminé est un

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

avantage pour nous, surtout étant donné que la nature du travail de l'entreprise est purement industrielle. Ainsi, lorsque nous avons une forte demande, nous augmentons le nombre d'employés et déterminons la durée en fonction des besoins. En revanche, lorsque la demande est normale, nous nous contentons de nos employés. De plus, cela nous aide dans le cas où un employé aurait des comportements contraires aux règles du travail, car nous pouvons simplement mettre fin à son contrat à son expiration, sans recourir à des compensations... ».

L'intégration :

Une fois que le candidat signe le contrat, l'entreprise le prépare à son intégration en lui fournissant des informations sur l'entreprise, son environnement de travail et les tâches à effectuer.

Toutes ces étapes sont importantes pour la réussite d'un recrutement efficace. En plus d'une communication transparente et cohérente tout au long du processus de recrutement, il est essentiel de fournir aux candidats des informations claires sur le poste, les attentes et les étapes du processus. Il est également nécessaire de surveiller les nouveaux employés tout au long de leur période d'essai.

- Le responsable de recrutement et le chargé recrutement ajoutent : « le niveau de recruteur est très important dans le processus de recrutement car il est le responsable de la plus part du processus donc un recruteur efficace égale un recrutement efficace... ».

Pour mesurer l'efficacité de processus de recrutement, l'entreprise se concentre sur les indicateurs suivants :

- **Le départ :** il est considéré comme l'indicateur clé du succès d'un processus de recrutement, où l'entreprise calcule chaque mois le taux de départ. Plus le taux de rotation est faible, plus cela indique l'efficacité du processus de recrutement.
- **La confirmation :** les employés qui réussissent leur période d'essai se voient accorder une décision de confirmation, ce qui est considéré comme un indicateur de réussite du recrutement.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

- Le nombre d'employés ayant une décision de confirmation dans leurs postes doit être supérieur à 80% du nombre total
- **Le rendement** : mesuré à travers la fiche d'évaluation individuelle.

I.1.2 Rubrique N° 2 :

Cette rubrique nous permet de présenter la performance sociale dans l'entreprise Condor, les indicateurs de mesure et les méthodes d'amélioration de ces indicateurs.

L'objectif principal de toutes les entreprises est la satisfaction des clients. Pour atteindre cette satisfaction, ces entreprises cherchent à réaliser la satisfaction des employés afin d'améliorer leurs performances sociales et, par conséquent, atteindre les objectifs fixés « produit de bon qualité ».

Pour mesurer la performance sociale, l'entreprise se concentre sur les indicateurs suivants :

- **Le taux d'absentéisme** : le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser 5 % du temps de travail total (173,33 heures par mois).

L'entreprise a identifié une série de causes qui entraînent l'absentéisme, telles que les congés maladie, les accidents du travail, les absences justifiées, les absences injustifiées, les décès de proches, les retards pour arriver au travail ou les départs anticipés.

Le responsable de contrôle de gestion calcule le temps de travail réel en multipliant le nombre d'employés par la moyenne des heures mensuelles, puis soustrait le total des heures d'absence, ensuite, il calcule le taux d'absentéisme.

Dans le but de maintenir un faible taux d'absentéisme, l'entreprise a mis en place des incitations financières, connues sous le nom de prime de discipline, accordées à chaque employé qui n'a pas manqué une seule journée de travail tout au long du mois. De plus, ces employés bénéficient d'un ou deux jours de congé pendant une période de travail de trois mois, afin de dissuader les absences injustifiées et les congés maladie simulés. D'autre part, l'entreprise s'efforce d'appliquer une politique interne stricte, où tout employé qui accumule plus de trois absences injustifiées au cours d'un

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

mois est soumis à un conseil disciplinaire, pouvant entraîner un licenciement en cas de récidive à trois reprises.

- **Le taux de départ :** il est mesuré selon la classification des employés, où il ne doit pas dépasser 1 % pour les cadres (1 % du total des cadres), 1,5 % pour les maîtrises (1,5 % du total des maîtrises) et 2 % pour les exécutions (2% du total des exécutions).

Dans le but de réduire et d'éliminer les départs, l'entreprise fournit à chaque employé qui quitte son poste ou démissionne un formulaire dans lequel il mentionne les raisons de son départ ou de sa démission. Ensuite, l'entreprise examine ces raisons, et si elles sont liées aux conditions de travail, par exemple, l'entreprise s'engage à améliorer ces conditions afin de garantir la rétention des employés et leur satisfaction.

- **Taux annuel d'entretien d'évaluation :** évaluation des compétences et rendement pour toutes les salarier.

Les entretiens d'évaluation permettent d'identifier les forces et les faiblesses des employés, fixer des objectifs clairs et mesurables pour les employés, favorisent la communication entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques et également l'occasion de reconnaître leurs réalisations et de les récompenser.

- **L'efficacité formation :** voir l'impact des programmes de formation sur les employés et leur développement professionnel. Après chaque formation les responsables des unités rédigent un rapport montrant le pourcentage l'amélioration des performances individuelles et collectives, l'augmentation de la productivité, la réduction des erreurs et la satisfaction accrue des employés.
- **Réalisation de programme audit RH :** L'audit RH permet d'évaluer la manière dont l'entreprise gère ses employés, respecte leurs droits, favorise l'équité et crée un environnement de travail favorable. En menant un audit RH, l'entreprise démontre son engagement envers le bien-être de ses employés et sa responsabilité sociale. Cela montre qu'elle accorde de l'importance à des aspects tels que l'égalité des chances, la diversité, l'inclusion, la sécurité et la santé au travail, ainsi que le respect des normes légales et éthiques.

I.1.3 Rubrique N° 3 :

Après avoir vu le recrutement et la mesure de la performance sociale, dans cette rubrique nous avons vu la relation entre ces deux variables de notre recherche.

Le recrutement judicieux de candidats bien adaptés à la culture et aux valeurs de l'entreprise favorise l'engagement des employés. Lorsque les employés se sentent connectés à la mission et aux objectifs de l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'être motivés, de s'investir pleinement dans leur travail et de contribuer à la performance globale de l'entreprise.

D'autre part, un processus de recrutement favorise la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. En cherchant des candidats de différents horizons, cultures et perspectives, l'entreprise crée un environnement de travail plus représentatif de la société dans son ensemble. Cela favorise la collaboration, l'innovation et la créativité ainsi, l'entreprise à une performance sociale élevée.

Donc la bonne sélection des employés influence positivement sur la performance sociale de l'entreprise.

- D'après le responsable administratif : « Le choix ne peut être bon que si la définition des besoins est précise. Ainsi, la définition des besoins influence la qualité du choix et, par conséquent, la performance sociale ».
- Le responsable du recrutement ajoute que la transparence dans le processus de sélection et la valorisation des traits de caractère d'une personne, indépendamment de ses origines et de ses connaissances personnelles, sont des moyens de réussir le recrutement. L'entreprise recherche des talents et des compétences élevées qui lui permettent d'avancer en se basant sur les mérites et non sur des relations personnelles.

Un autre aspect de l'impact de recrutement sur la performance sociale est l'intégration. Un processus d'intégration correct et bien réalisé accroît l'efficacité des employés, leur engagement et crée un environnement de travail harmonieux, exempt de conflits, ce qui mène à la sincérité et au dévouement.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

La société Condor se concentre sur le processus d'intégration en expliquant les règles internes de l'entreprise. Tous les employés doivent être informés de leurs droits, de leurs responsabilités et de leurs salaires. Il s'agit également de clarifier les tâches des employés et la manière de les accomplir, de sensibiliser aux risques auxquels les travailleurs peuvent être confrontés et de leur apprendre comment réagir en cas d'accidents du travail (plan d'urgence).

- Le responsable administratif et moyen « charger recrutement » souligne que mettre le travailleur dans la vraie perspective de son travail, prendre soin de lui et le traiter avec bienveillance tout au long du processus de recrutement favorise la confiance entre la direction et le personnel, ce qui contribue à la stabilité des relations opérationnelles, renforce sa motivation et améliore sa performance, en plus de l'inciter à maintenir de bonnes relations avec son équipe de travail. Par conséquent, cela a un impact positif sur la performance sociale.

En fin de compte, toutes les étapes du processus de recrutement sont importantes pour la réalisation de la performance sociale. Cependant, il est difficile pour les nouveaux employés d'avoir la même performance que les employés plus anciens. Ainsi, l'ancienneté joue un rôle dans l'amélioration des performances des travailleurs.

Dans le but de préserver les employés et d'améliorer leur performance sociale, l'entreprise s'emploie à fournir des services en dehors du cadre du travail pour stimuler leur sentiment d'appartenance. Parmi ces services, on cite les suivants : tirage pour Umrah, aide financière aux nécessiteux, parrainage d'intervention chirurgicales en cas de maladie du salarié ou d'un membre de sa famille, séjours en camping pour les enfants des salariés, la vente à crédit, ...etc.

Le nombre d'actions sociales au sein de l'entreprise est considéré comme un indicateur de la performance sociale et en même temps comme un moyen de l'améliorer.

Le recrutement, en tant que pratique de la gestion des ressources humaines, joue un rôle essentiel dans la performance sociale de l'entreprise. En effet, les processus de recrutement sont étroitement liés à la gestion des ressources humaines, et le succès du recrutement contribue au succès global de la gestion des ressources humaines, et vice

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

versa. Ainsi, une coordination efficace entre le recrutement et la gestion des ressources humaines permet d'attirer des talents qualifiés et d'améliorer la performance sociale de l'organisation.

II. Discussion des résultats

Après avoir recueilli les données, dans cette section nous discutons les résultats obtenus à partir des entretiens.

Sur la base des résultats fournis, le processus de recrutement de Condor semble bien structuré et adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise. L'utilisation de différentes sources de recrutement, la rigueur dans la sélection des candidats et l'attention portée au savoir-être sont des aspects positifs. De plus, l'utilisation de contrats à durée déterminée permet à l'entreprise de s'adapter aux fluctuations de la demande. Cependant, pour évaluer pleinement l'efficacité du processus, il serait nécessaire de disposer de données concrètes sur le taux de départ, le taux de confirmation et les performances des employés évaluées par le biais de fiches d'évaluation individuelles.

Ces résultats montrent que Condor a un processus de recrutement efficace et travaille à l'améliorer. Ces étapes de processus de recrutement au sein de l'entreprise ont été démontrées par Gamge (2014) et Selase (2018) dans leurs études qui nous avons discuté dans la revue de littérature. Et mentionné par Jean-Marie Perretti dans son livre la gestion des ressources humaines.

D'autre part, les indicateurs de performance sociale présentés par l'entreprise Condor sont pertinents pour évaluer différents aspects de la satisfaction des employés et impact sur la performance globale de l'entreprise. Voici une discussion basée sur les résultats de ces indicateurs :

- Maintenir un faible taux d'absentéisme est crucial pour assurer une productivité élevée, et les mesures mises en place par Condor, telles que les incitations financières et les politiques disciplinaires, témoignent de son engagement envers la discipline et l'assiduité.
- La gestion attentive des départs, en recueillant les raisons et en améliorant les conditions de travail en conséquence, démontre une volonté d'écouter et de répondre aux préoccupations des employés pour favoriser leur satisfaction et leur rétention.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

- Il est essentiel de s'assurer que les entretiens d'évaluation sont menés de manière équitable et régulière pour garantir leur efficacité et leur impact positif sur la performance sociale de l'entreprise.
- En évaluant l'efficacité des programmes de formation, Condor s'assure que les investissements dans le développement professionnel des employés génèrent des résultats positifs en termes d'amélioration des performances individuelles et collectives, de productivité accrue et de satisfaction des employés. Il est essentiel que Condor continue à évaluer et à adapter ses programmes de formation pour répondre aux besoins changeants des employés et de l'entreprise, afin de maintenir sa performance sociale élevée.

D'après les résultats, nous pouvons conclure que Condor utilise divers indicateurs pour mesurer la performance sociale. Les mêmes indicateurs de mesurer la performance sociale et discuté par Rachid Mhenna, TAMGHE(2019) dans leurs thèses de doctorats.

À travers les résultats précédents obtenus, nous pouvons voir la relation entre le recrutement et la performance sociale :

Taux d'absentéisme : le processus de recrutement joue un rôle dans la réduction du taux d'absentéisme. En recrutant des candidats compétents et motivés, l'entreprise peut identifier ceux qui sont susceptibles de s'absenter moins fréquemment. De plus, en mettant en place des incitations financières et des mesures disciplinaires, l'entreprise encourage les employés à être présents au travail, ce qui contribue à maintenir un faible taux d'absentéisme.

Taux de départ : un processus de recrutement efficace contribue à réduire le taux de départ. En identifiant les candidats les plus adaptés aux postes, l'entreprise peut augmenter les chances de rétention des employés. En évaluant les raisons des départs et en améliorant les conditions de travail lorsque nécessaire, l'entreprise peut également travailler à réduire les départs volontaires.

Taux annuel d'entretien d'évaluation : le processus de recrutement est lié à cet indicateur car il permet de sélectionner des candidats qui correspondent aux compétences requises pour les postes. Les entretiens d'évaluation ultérieurs permettent d'évaluer les compétences et le rendement des employés, ce qui peut

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

révéler l'efficacité du processus de recrutement dans la sélection des candidats appropriés.

Efficacité de la formation : un processus de recrutement efficace peut avoir un impact sur l'efficacité de la formation. En recrutant des candidats ayant les compétences de base nécessaires, l'entreprise peut améliorer les performances individuelles et collectives grâce à la formation complémentaire. L'évaluation des résultats de la formation peut montrer dans quelle mesure le processus de recrutement a contribué à la sélection de candidats capables de bénéficier pleinement des programmes de formation.

Réalisation de programme audit RH : le processus de recrutement est une composante clé de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Un recrutement efficace permet de sélectionner des candidats conformes aux normes légales et éthiques de l'entreprise, favorisant ainsi un environnement de travail favorable. Le processus de recrutement peut être évalué dans le cadre d'un audit RH pour déterminer s'il respecte les pratiques équitables et favorise l'inclusion et la diversité.

Donc il y a une relation significative entre le recrutement et la performance sociale. Plusieurs auteurs comme Omisore & Bernadette Ivhaorheme, Gamage et Mhenna Rachid qui nous avons avoir vu dans la revue littérature montrons qu'il y a une relation entre le recrutement et la performance sociale. BANDIBENO & Jean Colbert trouvent que le recrutement comme pratique de GRH influence la performance sociale de l'entreprise. Harky dans autre coté mettre l'accent sur l'impact de recrutement sur la performance organisationnelle et sur la performance sociale.

À travers les résultats des rubriques précédents et de la dernière rubrique, nous constatons que la bonne sélection des employés avec transparence et sagesse favorise la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la présence de personnes compétentes avec des antécédents et des perspectives différentes, créant ainsi un environnement de travail propice à l'innovation et à la créativité, et favorisant l'esprit de collaboration. En conséquence, les employés sont plus engagés et contribuent davantage à leur travail. De plus, un processus de qualification efficace a un impact sur l'amélioration de l'efficacité et de la compétence de l'employé dans son poste. Tous ces facteurs conduisent à une augmentation de la performance sociale et, par conséquent, à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

Le recrutement est l'un des pratiques les plus importants de la gestion des ressources humaines, car il permet aux organisations de trouver des candidats dont les compétences correspondent à leurs besoins. Il est impossible d'attirer ces talents à moins que le processus de recrutement ne soit fondé sur des bases solides, de la phase d'identification des besoins à la phase d'intégration du candidat dans son travail. Cette construction et cette organisation efficaces contribuent automatiquement à la performance sociale en réduisant le taux de rotation, le taux d'absentéisme et en favorisant le processus de formation, où les employés passent de la formation à l'éducation au développement des compétences...etc.

D'autre part, nous constatons que des processus de recrutement efficaces favorisent le développement de l'esprit de participation au travail et créent un environnement caractérisé par la diversité et la satisfaction.

Conclusion

Conclusion

Les ressources humaines compétentes jouent un rôle essentiel dans le développement de toute organisation et sont une source de performance et d'excellence. Acquérir de telles ressources ne peut se faire que par le biais d'un processus de recrutement objectif et rationnel, qui revêt une importance capitale pour les entreprises. C'est pourquoi il est essentiel d'étudier et d'analyser attentivement ce processus et de connaître son rôle sur la performance de l'entreprise. A travers notre travail de recherche, nous sommes intéressés à la façon dont le recrutement affecte la performance sociale.

Nos conclusions offrent des perspectives utiles aux gestionnaires en matière d'application de pratiques de gestion des ressources humaines visant à créer un avantage concurrentiel et à maintenir la performance de l'entreprise. De plus, nos recherches empiriques démontrent que les entreprises ont la possibilité d'améliorer leur performance sociale en adoptant des pratiques recrutements efficaces.

Concernant notre cas pratique, le stage qui a été effectué au sein de l'entreprise Condor , nous a permis de cerner le rôle du recrutement sur la performance sociale de l'entreprise à l'aide des entretiens semi-directifs avec quatre personnes, les données recueillies sont relatives à l'impact du recrutement sur la performance sociale de l'entreprise au sein de Condor electronics, A travers nos résultats nous pouvons répondre à la question relative à notre problématique et dire :

Les indicateurs de performance sociale varient d'une entreprise à l'autre en fonction de leur nature et de leurs objectifs. La société Condor, quant à elle, dispose d'un ensemble de ces indicateurs qui contribuent à donner une vision globale sur la performance sociale de l'entreprise et aident à l'améliorer, notamment le taux d'absentéisme et de départ...etc .

Le processus du recrutement représente une étape essentielle pour le succès de toute organisation, car disposer du personnel adéquat améliore et soutient la performance de l'organisation. La clé d'un recrutement optimal réside dans de nombreux facteurs, outils et pratiques qui garantissent la mise en place d'un processus de recrutement efficace.

A l'aide des résultats des entretiens semi-directifs, nous avons constaté que l'entreprise Condor electronics applique un processus de recrutement efficace, que ce

Conclusion

soit par la définition des besoins, la méthode de sélection, l'intégration ou les autres méthodes. Chaque étape du processus de recrutement au sein de l'entreprise vise à améliorer la performance sociale.

Une sélection bien gérée, qui est en harmonie avec la culture et les valeurs de l'entreprise, a plusieurs avantages pour la performance sociale. Il favorise l'engagement des employés, encourage la diversité et l'inclusion, améliore la performance individuelle, facilite une intégration efficace et renforce la cohésion d'équipe. Ces éléments combinés créent un environnement de travail favorable où les employés sont motivés, engagés et capables de donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui contribue à la performance sociale globale de l'entreprise.

Références bibliographiques

Les ouvrages:

Benchemam, F., & Géraldine Galindo,(2015), gestion des ressources humaines (éd. 5), page 43.

BENCHEMAM.F, Géraldine Galindo. (2013). Gestion des ressources humaines, paris, (éd. 4ème), page 73 .

Donnadieu in Weiss (2005), Ressources Humaines, page 243.

Dessler, G. (2016). Human Resource Management (éd. 15).

FALCO, H. d. (2016). Maîtriser ses recrutements. (éd.5), page 1.

Hulin, A. (s.d.). Gestion des Ressources Humaine Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines, page(9-10).

Jean-Marie. (2020). Ressource Humaine, (éd. 16), page 229.

Jean-Marie, P. (2001). dictionnaire des ressources humaines, Paris, (éd. 2eme édition), page 178.

jean-Marie, P. (2020). Ressource humaine (éd. 16), page 299.

Laëtitia, L. (2017).L' essentiel de la gestion des ressources humaines (éd. 14), page 17.

Lethielleux, L. (2020). l'essentiel de la gestion des ressources humaines (éd. 14), page 18.

Les articles

Attahiru, M. S. (2022). The effect of recrutement / selection and transparency on organizational performance: The Islamic Perspectives. Journal of Research in Humanities and Social Science, page 10.

BANDIBENO, I. K., & Jean Colbert AWOMO NDONGO. (2017, 2). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Mondes en Développement, Vol 45, N178.

BENNOUNA, S. T. (9/2019). L'amélioration des conditions et relation au travail comme levier de performance sociale, page 107.

Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. N 242 ,page 118.

Cauvin, É., Bruce R. Neumann, & Michael L. Roberts. (2010). Évaluation de la performance des managers : L'effet del'ordre de présentation et de l'importance relatives des indicateurs fi nanciers et non fi nanciers. Vol 2, N 16, page 34.

DOHOU, A., & Nicolas BERLAND. (2010). mesure de performance globale des entreprise, page 11-13 .

ERRACHIDI & EL KHOURCHI, B (2022), GRH socialement responsable et performance sociale d'entreprise : Le cas des banques de la région Souss Massa au Maroc , page 519 .

Frimousse, S., Nader Mansouri, & Jean-Marie Peretti. (05/2006). La performance sociale et la legitimite institutionnelle. page 5.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimension. N 17, page 96.

Gamage, A. S. (2014, 1). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Ruhuna Journal of Management and Finance, N 1.

Golli, A., & Dorra Yahiaoui. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. revue-management-et-avenir, N 23.

Harky, Y. F. (2018, 2). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Iraq. International Journal of Contemporary Research and Review, page 9.

Lahmini, H. M. (2020). Performance Sociale des Entreprises : Revue de littérature. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3, N 3, page (479-482).

Morad, S., & Kaouter, A. (2020, 9 24). Les indicateurs clés de performance facteurs de succès des organisations. Vol 4 ,N 3, page 354.

Omisore, O. B., & Bernadette Ivhaorheme. (2014). Staff Recruitment and Selection Process in the Nigerian Public Service: What is to be done? International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, N 3.

OUBAL, R. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, page 66.

Selase, A. E. (2018). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. Journal of Public Administration and Governance, Vol 8, N 3.

TAMGHE, C. d. (2019). pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun.

Les sites web

Africmemoire <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance769.html>. Consulté le 20/ 04/2023

Memoireonline. (s.d.), sur <https://www.memoireonline.com>. Consulté le 25/ 03/2023.

Scribd: <https://fr.scribd.com/document/464511509/Definition-Chez-Les-Auteurs>
Consulté le 23/ 03/2023.

Wikimemoires: <https://wikimemoires.net/2013/01/la-rse-et-la-performance-sociale-un-recadrage-necessaire> .Consulté le 30/ 3/2023.

Autres :

Bernard, M. (4/9/2009). L'effet des pratiques de ressource humaine sur la performance sociale des employées dans un contexte de culture nationale. Page 85.(thèse)

BOUZIDA, Z. (2019). L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de: ENIEM et Condor Electronics, Page 86. (thèse)

Chaouki. (2021),Gestion des ressources humaines. (cours)

Chaouki, F. (2021). Gestion des ressources humaines, page 15.(cours)

Mhenna, R. (2022). La contribution du recrutement a l'amélioration de la performance sociale. Vol 1, N 36. (thèse)

Oubya, G. (14/10/2014). Contribution a l'étude des determinants de la performance de l'entreprise: impact de la creation de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, page 39. (thèse)

Thonon Olivier, (7/10/2016). Les enregistrements infirmiers: un outil d'efficience, page 10.

Liste des annexes

Annexe A :
Le guide d'entretien

Guide d'entretien

Date de l'entretien :...../05/2024

Durée de l'entretien:

La partie introductive :

Bonjour monsieur/madame

Je vous remercie d'avoir accepté de prendre part à cet entretien qui s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Je suis CHOUDAR Ikram étudiante en deuxième année Master Management des Organisations au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

L'objectif principal de cet entretien est de recueillir des informations et des perspectives supplémentaires sur des questions clés liées à mon sujet de recherche « l'impact du recrutement sur la performance sociale de l'entreprise ».

Notre entretien va durer une demi-heure (30 minutes) et il sera enregistré pour que je puisse le consulter et l'analyser dans le cadre de ma recherche plus tard. Je tiens de vous assurer que toutes les informations recueillies seront gardées confidentielles et utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.

Coordonnées personnelles :

Sexe :

Niveau de scolarité :

Catégorie socioprofessionnelle :

Service :

Poste occupé :

Type de contrat :

Ancienneté :

Les questions :

1. Le recrutement :

- ✓ Comment décririez-vous le processus de recrutement actuel de votre entreprise ?
- ✓ Comment identifiez-vous les besoins de recrutements ?
- ✓ Quels sont les canaux de recrutement que votre entreprise utilise généralement?
- ✓ Dans une société pleine de népotisme, comment travaillez-vous pour offrir l'égalité des chances aux candidats et favoriser la diversité dans l'équipe de travail ?
- ✓ Quels sont les facteurs de réussite d'un recrutement ?
- ✓ Quels sont les critères adaptés par votre entreprise pour évaluer les candidats à un emploi ?
- ✓ Quel type de contrat est approuvé pour un emploi au sein de votre entreprise ? et pourquoi ?
- ✓ Comment l'entreprise prépare-t-elle les nouveaux employés avant leur entrée en fonction et qu'elle est la durée de la période d'intégration ?
- ✓ Comment l'entreprise mesure-t-elle l'efficacité de son processus de recrutement ? Quels sont les indicateurs de réussite utilisés ?
- ✓ Quel est le rôle de la stratégie de recrutement dans la stratégie RH ?

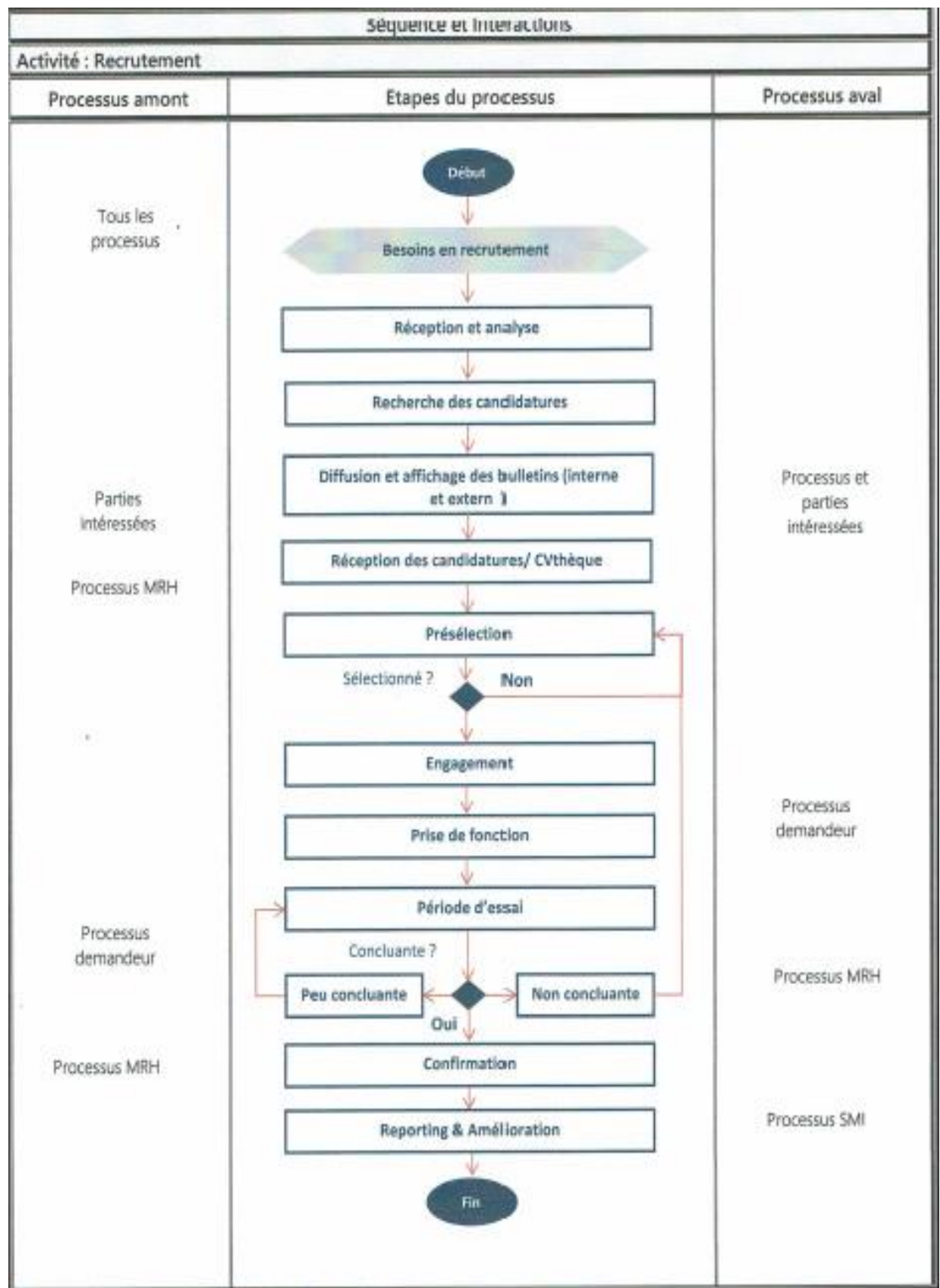
2. La performance sociale :

- ✓ Comment définissez-vous la performance sociale dans le contexte de votre entreprise ?
- ✓ Comment mesurez-vous la performance sociale de votre entreprise ?
- ✓ Quels sont les indicateurs clés que vous utilisez pour évaluer la performance sociale de votre entreprise ?
- ✓ Est-ce que votre entreprise prévoit de poursuivre le développement d'indicateurs de performance sociale dans le futur ? et comment ?

3. Le recrutement et la performance sociale :

- ✓ En quoi la gestion des ressources humaines dans votre entreprise joue-t-elle un rôle dans la performance sociale de l'entreprise ?
- ✓ Comment décrivez-vous l'importance du recrutement pour la performance sociale de votre entreprise ?
- ✓ selon vous, quel est le rôle du recrutement dans la réalisation de la performance sociale au sein de votre entreprise ?
- ✓ Auriez-vous des exemples concrets où un processus de recrutement équitable a eu un effet positif sur la performance sociale de votre entreprise?
- ✓ Les salariés bénéficient-ils d'un soutien et d'une assistance pour atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui contribue à une meilleure performance sociale ? Et comment.
- ✓ Pouvez-vous expliquer comment le processus de recrutement peut contribuer à réduire le nombre d'accidents du travail dans l'organisation ? et quelles mesures spécifiques peuvent être prises pendant l'emploi pour promouvoir un environnement de travail sûr ?
- ✓ Selon- vous comment en peut réduire l'absentéisme au sein de l'entreprise ? et quel est le rôle de recrutement dans cette phase ?
- ✓ Comment pouvez-vous assurer que les candidats recrutés s'intègrent dans l'équipe actuelle et peuvent être aussi performants que l'ancienne équipe ?
- ✓ Comment envisagez-vous d'améliorer le recrutement dans votre entreprise pour renforcer son impact sur la performance sociale? Et quelles sont ces améliorations ?

Annexe B :
Processus de recrutement



Annexe C

Demande de recrutement



SPA CONDOR ELECTRONICS

DEMANDE DE RECRUTEMENT

Version : 06

N°	INTITULE DU POSTE	EFFECTIFS PREVUS ORGANIGRAMME	EFFECTIFS ACTUELS	BESOINS EXPRIMES	EXIGENCES DU POSTE

MOTIF DE LA DEMANDE :

Création de poste

Autre (à préciser) :

.....
.....

Remplacement


NB :

Il est précisé à l'attention des demandeurs que le délai de recrutement peut aller jusqu'à :

- ✓ 90 jours pour les Cadres Supérieurs & Dirigeants.
- ✓ 60 jours pour les Cadres.
- ✓ 30 jours pour la Maîtrise & l'Exécution.

Date & Visa Directeur Structure Demandeuse	Date & Visa Manager Recrutement	Date & Visa DRH

Annexe D
Fiche de poste

	SPA CONDOR ELECTRONICS	Version : C
	Fiche de poste	

Intitulé du poste : Technicien Méthodes

Occupant du poste :

Structure de rattachement :

Groupe socioprofessionnel :

Filière :

Relations hiérarchiques :

(N+1) :

(N-1) :

Relations fonctionnelles :

Internes : Toutes les structures

Externes : /

Missions :

- ✓ Mettre en place d'un système de maintenance préventif

Taches principales :

- ✓ Etablir les demandes d'interventions
- ✓ Assurer le suivi des travaux d'interventions sur les équipements et lignes
- ✓ Elaborer le planning des entretiens préventifs et veille sur son exécution
- ✓ Mettre à jour les fiches historiques des équipements et installations
- ✓ Elaborer le bilan mensuel des travaux d'intervention de maintenance
- ✓ Analyser les demandes d'interventions clôturées
- ✓ Participer à la préconisation de la pièce de rechange
- ✓ Enregistrer les résultats de contrôles
- ✓ Etablir le planning des inspections et des visites périodiques des équipements
- ✓ Consulter les dossiers techniques des équipements

Taches Secondaires :

- ✓ S'assurer du respect des règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement, normes de travail, de la réglementation et à la discipline générale.
- ✓ Exercer toute polyvalence et autres tâches, dans le respect de ses qualifications

Exigences du poste :

- *Diplôme de Technicien en maintenance*
- *Expérience souhaitée : 01 an et plus dans le domaine*
- *Connaitre les procédures de gestion*
- *Connaissance des équipements*
- *Maitriser de l'outil informatique*
- *Maitriser de la langue française*
- *Esprit de l'initiative*
- *Esprit d'équipe*
- *flexibilité*
- *Sens de la communication et du contact*
- *Sens de l'organisation*
- *Esprit d'analyse et de synthèse*

L'intéressé

Nom :

Prénom :

Date et signature :

Visa Responsable hiérarchique

Visa du Responsable de structure

Annexe E
Offre ANEM

المؤسسة: كـونـدور
العنوان: المنطقة الصناعية برج بوعريـريـج طريق المسيلة
رقم الهاتف/الفاكس: 035 87 32 04
المسؤول المكلف بالتنصيب: مدير الموارد البشرية

ANGEM	ANDI	CNAC	ANSEJ

برج بوعريـريـج: 2023/04/24

إلى السيد: رئيس الوكالة الولائية للتشغيل

برج بوعريـريـج

	Classique
	DAIP
	CTA

عرض عمل

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبي المتمثل في الحصول على يد عاملة:

الأجرة الشهرية	العدد	شروط ومتطلبات المنصب	المنصب
	01	Niveau d'études : Master / CAPA Spécialité : Sciences juridiques & administratives Expérience : 05 ans et plus dans le domaine Bonne maitrise de la langue française	Chargé(e) du contentieux

- خاص بعرض عمل Classique

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

مدير الموارد البشرية

المؤسسة: كـونـدور

-DAIP- بالنسبة لعرض العمل

- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري / بطاقة حرفي
- شهادة أداء المستحقات (Mise à jour CNAS)
- نسخة مصادق عليها من الاعتماد
- نسخة مصادق عليها من مقرر الاستفادة (ANSEJ/CNAC)
- محضر معاينة بداية النشاط (ANSEJ/CNAC)

Annexe F
Fiche d'évaluation

FICHE D'ÉVALUATION ENTRETIEN D'EMBAUCHE

NOM & PRENOM :	DATE ET LIEU DE NAISSANCE :
RESIDENCE :, BBA	DIPLOME :
EMPLOI SOLLICITE :	STRUCTURE :

QUESTIONS	REponses	
	OUI	NON
La formation du candidat correspond-elle à celle exigée par le poste ?		
Son expérience professionnelle est-elle utile et intéressante pour le poste ?		
Sa motivation est elle suffisante ?		
Le potentiel du candidat correspond-il au développement de carrière envisagé ?		
APPRECIATION GLOBALE :		
.....		

Appréciations rédigées par :	Date	Visa
Nom & Prénom :	/ /2023	
Fonction :		