

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :

« Management des Organisations »

**Le rôle du processus de recrutement sur la
performance organisationnelle
Cas : Direction Générale de SONATRACH**

Élaboré par :

SARI Lina Sarah

Encadré par :

Dr LARRAS Chafika

Année Universitaire :2023 / 2024

RÉSUMÉ

L'étude vise à analyser le rôle des pratiques de recrutement dans la performance organisationnel au niveau de SONATRACH. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de cadres de SONATRACH pour comprendre les processus de recrutement en place et comment cette dernière influence la performance de l'entreprise. L'étude révèle que des processus de recrutement rigoureux et structurés permettent à SONATRACH de sélectionner des candidats dotés des compétences requises pour les postes à pourvoir. Une collaboration étroite avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) facilite l'accès à un large éventail de profils qualifiés et renforce l'efficacité des procédures de recrutement. Ces pratiques contribuent positivement à la productivité et à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. L'étude suggère l'intégration des technologies avancées et d'améliorer continuellement les critères de sélection.

Mots clés : Processus de recrutement, performance organisationnelle, SONATRACH, ANEM

Abstract:

The study aims to analyze the role of recruitment practices in organizational performance at the SONATRACH level. Semi-structured interviews were conducted with SONATRACH executives to understand the recruitment processes in place and how the latter contributes to the company's performance. The study reveals that rigorous and structured recruitment processes allow SONATRACH to select candidates with the skills required for the positions to be filled. Close collaboration with the National Employment Agency (ANEM) facilitates access to a wide range of qualified profiles and enhances the efficiency of recruitment procedures. These practices contribute positively to the productivity and operational efficiency of the company. The study suggests the integration of advanced technologies and continuously improve the selection criteria.

Keywords: Recruitment process, organizational performance, SONATRACH, ANEM

المخلص

أجريت مقابلات شبه منظمة مع المديرين التنفيذيين من أجل فهم عمليات التوظيف المعمول بها وكيف تؤثر الأخيرة في أداء الشركة تكشف الدراسة أن عمليات التوظيف الصارمة والمنظمة تسمح باختيار المرشحين ذوي المهارات المطلوبة لشغل الوظائف, والتعاون الوثيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل يسهل الوصول إلى طائفة واسعة من المرشحين المؤهلين فعالية إجراءات التوظيف. تسهم هذه الممارسات بشكل إيجابي في إنتاجية الشركة وكفاءتها التشغيلية تقترح الدراسة وتعزز إدماج التقنيات المتقدمة وتحسين معايير الاختيار باستمرار.

الكلمات المفتاحية: سيرورة التوظيف، الأداء التنظيمي، سوناطراك، ، الوكالة الوطنية للتشغيل.

REMERCIEMENT

Avant tout développement sur cette expérience académique, il apparaît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ses années.

Je suis profondément reconnaissante à **ALLAH** créateur des cieux et des terres de m'avoir accordé la santé, le courage et la patience tout au long de mon parcours académique, ainsi que l'opportunité de réaliser ce mémoire.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à mon encadrante, **Dr LARRAS Chafika** qu'elle m'as laissé une large part d'autonomie dans ce travail tout en m'aiguillant sur des pistes de réflexions riches et porteuse ainsi pour sa supervision éclairée, sa disponibilité, sa patience et ses conseils judicieux.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers tous les professeurs et enseignants pour leurs connaissances précieuses qui ont grandement contribué à mon développement académique et personnel.

Un merci spécial à mes parents pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants. À **mon père**, qui est mon modèle et mon guide, merci pour ta foi en moi et pour m'avoir toujours poussée à me surpasser, pour ses encouragements constants et sa confiance en moi, qui m'ont donné la force de persévérer. À **ma mère**, qui m'a donné la vie et inculqué de si belles valeurs, son amour inconditionnel, ses sacrifices et son soutien moral inestimable. À **ma sœur**, pour son soutien inconditionnel et sa présence constante, pour sa compréhension, son écoute et ses encouragements, qui ont été une source constante de motivation. Merci d'avoir toujours été là pour moi.

Je désire exprimer mes remerciements les plus chaleureux à mes amis, dont le soutien et l'amitié ont été des piliers essentiels tout au long de la réalisation de ce mémoire. Merci pour vos encouragements constants, votre écoute patiente et votre présence réconfortante lors des moments de doute. Vos conseils avisés et votre enthousiasme m'ont aidé à surmonter les défis et à continuer à avancer. Votre amitié a été une source inestimable de force et de motivation. Je vous en suis profondément reconnaissant. Merci à chacun d'entre vous.

Enfin, je tiens à remercier l'entreprise SONATRACH et toutes les personnes qui ont contribué à cette étude en partageant leur expertise et en accordant de leur temps pour des entretiens. Leur participation a enrichi ce mémoire et lui a donné une dimension pratique et significative.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENT	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION.....	1
1- Contexte de la recherche :	2
1-1- Choix du thème :.....	3
1-2- Choix de l'entreprise SONATRACH :.....	3
2- Questions de recherche :	3
3- Méthodologie :	4
4- Pertinence de la recherche :.....	4
4.1- Pertinence managériale :.....	4
4.2- Pertinence théorique :	4
5- Structure du mémoire :.....	4
CHAPITRE I :.....	6
REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
Section 1 : La revue de littérature	7
1 Le recrutement :	7
1.1.1. L'avant révolution industrielle :	7
1.1.2. La révolution industrielle :	7
1.1.3. L'apparition des ressources humaines et du recrutement :.....	8
1.2. La politique d'emploi en Algérie :	9

1.3.	Les études antérieures sur le recrutement :	10
2.	Performance :	11
2.1.	L'évolution du concept la performance :	11
2.2.	Les études antérieures sur la performance :	12
3.	Les études antérieures portent sur le recrutement et la performance :	14
4.	Comment notre étude se distingue des études antérieures :	16
Section 2 : cadre conceptuel.....		17
1-	Recrutement :	17
1-1-	Définition de recrutement :	18
1-2-	Objectifs du recrutement :	18
1-3-	La politique de recrutement :	18
1-4-	La stratégie de recrutement :	20
1-5-	Les principales méthodes de recrutement :	21
1-6-	Processus de recrutement :	23
1-7-	Indicateurs de performance du processus de recrutement :	28
1-8-	La finalité de recrutement :	29
1-9-	Les limites d'un processus de recrutement :	29
1-10-	Cadre réglementaire dure recrutement du recrutement :	30
1.11.	Le pôle d'emploi :	31
1.12.	La relation entre pôle d'emploi et recrutement :	32
2-	Performance :	33
2-1-	Définition de performance :	33
2-2-	Les principaux critères de la performance :	34
2-3-	Les types de la performance :	35
CHAPITRE II :.....		39
CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE		39

Section 1 : Cadre méthodologique.	40
1-1- Méthode de recherche :	40
1-2- Posture épistémologique :	41
1-3- Méthode qualitative :	42
2- collecte des données :	42
2-1- L'observation directe :	42
2-2- L'analyse des document :	43
2-3- Les entretiens :	43
3- Échantillonnage de la population étudiée :	44
3-1- Population étudiée :	45
4- Guide d'entretien :	46
5- Outils d'analyses des données :	46
5-1- L'analyse des entretiens :	47
6- Traitement des données :	47
7- Fiabilité et validité de l'étude :	48
1-1- Présentation du terrain de recherche :	49
1-2- La structure de la direction générale de sonatrach :	49
1-3- La structure de la La Direction Corporate Ressources Humaines :	50
2. Le recrutement au sein de l'entreprise sonatrach :	52
CHAPTRE III :	54
RÉSULTATS ET DISCUSSION	54
Section 1 : Résultats de l'étude.	55
1- Résultat et l'analyse :	55
1-1- Analyse du processus de recrutement actuel de l'entreprise :	56
1-2- Compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'entreprise :	59

1-3- Évaluation de l'adéquation candidat-poste et son influence sur la performance de l'entreprise :	61
2- L'analyse thématique de NVIVO :	63
Section 2 : Discussion.	64
1- Le Processus de Recrutement :	64
2- La Performance Organisationnelle :	65
3- Le Processus de Recrutement et la Performance Organisationnelle :	65
CONCLUSION	67
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	70
ANNEXES	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution du concept de la performance d'entreprise	11
Tableau 2 : Performance externe et performance interne.....	35
Tableau 3 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle.....	36
Tableau 4 : Profil des interviewés	45
Tableau 5 : Traitement des données sémantique et statistique	48
Tableau 6 : Fiabilité et validité de l'étude.	48
Tableau 7 : Les coordonnées des employés.....	55
Tableau 8 : Verbatims sur le processus de recrutement.....	56
Tableau 9 : Verbatims de la sélection des candidats.....	57
Tableau 10 : Verbatims sur défis auxquels entreprise est confrontée en matière de recrutement	58
Tableau 11 : Verbatims sur les critères adaptés par entreprise pour évaluation les candidats à un emploi.....	58
Tableau 12 : Verbatims des pratiques de recrutement innovantes.....	59
Tableau 13 : Verbatims sur les Compétences recherchées	60
Tableau 14 : Verbatims des stratégies utilisées pour attirer les candidats correspondant au profil recherché	60
Tableau 15 : Verbatims de la contribueront des compétences au objectifs du post.....	60
Tableau 16 : Verbatims d'évaluation de la pertinence des qualifications des candidats.	61
Tableau 17 : Verbatims d'évaluation de la pertinence des qualifications des candidats.	61
Tableau 18 : Verbatims des outils utilisés pour mesurer l'adéquation entre les candidats sélectionnés et les besoins opérationnels.	62
Tableau 19 : Verbatims des indicateurs clés pour évaluer la contribution d'un candidat à la performance de l'entreprise.	62
Tableau 20 : Verbatims l'expérience professionnelle des candidats.	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise.....	21
Figure 2 : Les principaux objectifs du recrutement interne	22
Figure 3 : Les étapes de recrutement.....	23
Figure 4 : Les composantes de la performance	35
Figure 5 : organigramme de la macro-structure de la Sonatrach	49
Figure 6 : Organigramme de La Direction Corporate Ressources Humaines.....	52
Figure 7 : Analyse thématique de NVIVO	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Significations
ADS	Agence de Développement Sociale.
ANEM	Agence Nationale De L'emploi.
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit.
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
CDD	Contrat à durée déterminée.
CDI	Contrat à durée Indéterminée.
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
GRH	Gestion des ressources humaines.
RH	Ressources humaines.

INTRODUCTION

1- Contexte de la recherche :

La gestion des ressources humaines, également connue sous le nom de gestion du personnel, représente un élément essentiel pour la croissance et le bon fonctionnement de toute entité professionnelle. Cette discipline vise à optimiser la communication à travers tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, tout en garantissant le respect de sa structure organisationnelle.

De nos jours, l'un des progrès les plus positive dans toutes les entreprises est l'importance croissante accordée au département des ressources humaines. Les individus jouent un rôle précieux pour les organisations car ils offrent une variété de perspectives, de valeurs et de qualités qui enrichissent la vie de ces organisations. Lorsqu'ils sont gérés de manière efficace, les individus peuvent apporter des avantages considérables grâce à leurs compétences distinctes.

En règle générale, la principale responsabilité des ressources humaines est de trouver des personnes compétentes pour travailler au sein d'une organisation, ce qui place la sélection et le recrutement au cœur de leurs activités. L'objectif des ressources humaines est de maintenir une main-d'œuvre qualifiée pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation. Pour cela, le département des ressources humaines doit identifier, former et motiver les individus appropriés.

De plus, le recrutement est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines, impliquant la mise en place d'un processus complet pour sélectionner, attirer, embaucher et nommer des candidats appropriés pour des postes vacants, qu'ils soient temporaires ou permanents au sein de l'organisation. Le recrutement et la sélection sont des éléments clés de la gestion des ressources humaines, et ils ont un impact positif sur la performance globale de l'organisation, en particulier en ce qui concerne la réalisation de ses objectifs finaux et ultimes (Muhammad Farhan , Hussain, Saira Ghulam , & Mubeen, 2017). En effet Le recrutement et la sélection peuvent grandement influencer la performance, l'efficacité et la légitimité d'une organisation. Ceci est particulièrement notable lorsque les organisations parviennent à embaucher des travailleurs possédant les compétences, les connaissances et l'efficacité nécessaires, tout en étant capables de prévoir précisément leurs performances futures.

Dans le cadre de cette étude, nous nous proposons de nous focaliser sur « Le rôle du processus de recrutement dans la performance organisationnelle » dans un réel contexte organisationnel celui de SONATRACH.

SONATRACH est une entreprise majeure en Algérie, avec un impact significatif sur l'économie nationale. Son rôle dans le secteur énergétique est crucial pour le pays. La performance de Sonatrach est donc d'un grand intérêt pour tous les acteurs économiques et sociaux du pays.

1-1- Choix du thème :

Le sujet de recherche a été déterminé suite à une analyse approfondie des enjeux actuels en gestion des ressources humaines. Il a été choisi afin d'explorer le rôle des processus de recrutement dans la performance organisationnelle, en réponse à la nécessité de comprendre comment les pratiques de recrutement peuvent contribuer au succès des entreprises.

1-2- Choix de l'entreprise SONATRACH :

La sélection de SONATRACH comme étude de cas découle de sa position de leader dans l'industrie énergétique, attirant ainsi un grand nombre de candidatures et offrant une base solide pour évaluer l'efficacité de ses processus de recrutement dans un contexte hautement concurrentiel. Ce qui offre une opportunité exceptionnelle d'explorer la relation entre ses pratiques de recrutement et ses performances.

2- Questions de recherche :

Par conséquent, cette étude vise à répondre à une question fondamentale : **Comment le processus de recrutement influence-t-il la performance organisationnelle au niveau de SONATRACH ?**

De cette question principale décline des questions secondaires :

- 1- Comment se présente le processus de recrutement actuel a l'entreprise ?**
- 2- Quelles sont les qualités et compétences recherchées chez les candidats pour le poste définies par l'entreprise ?**
- 3- Comment l'entreprise évalue-t-elle l'adéquation entre les compétences et qualifications des candidats et les exigences du poste de l'entreprise ?**

Pour ce faire, nous analyserons comment les différentes pratiques du processus de recrutement influencent les indicateurs de performance de l'organisation au sein de l'entreprise sonatrach. Nous examinerons également comment l'efficacité de ces processus peut être améliorée pour mieux aligner les compétences des nouveaux employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, afin d'assurer une performance organisationnelle durable et élevée.

3- Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique « Comment le processus de recrutement impact-il sur la performance de l'entreprise ? » nous avons réalisé une étude sur le terrain en menant des entretiens avec des cadre de la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise. Dans notre recherche nous utiliserons une approche qualitative basée sur des entretiens semi directifs, qui vas nous permettre de comprendre le phénomène du processus de recrutement ainsi que son rôle dans la performance de l'entreprise SONATRACH.

4- Pertinence de la recherche :

La sélection de notre domaine d'étude s'avère pertinente à la fois du point de vue managérial, ainsi que sur le plan théorique, enrichissant ainsi la compréhension des concepts fondamentaux.

4.1- Pertinence managériale :

L'analyse des pratiques de recrutement de SONATRACH permet d'identifier des points d'amélioration concrets pour optimiser l'acquisition de talents, renforcer la culture d'entreprise, réduire le taux de rotation du personnel, optimiser les ressources et améliorer la réputation de l'entreprise, contribuant ainsi à sa performance globale et à son succès à long terme.

4.2- Pertinence théorique :

L'étude comble une lacune en explorant le lien entre recrutement et performance organisationnelle, en se concentrant sur SONATRACH. Elle détaille les mécanismes d'un recrutement efficace, apporte une perspective algérienne et enrichit la théorie de la gestion des ressources humaines, contribuant ainsi à l'amélioration des pratiques de recrutement.

5- Structure du mémoire :

Notre mémoire est structuré comme suit :

Introduction générale.

Chapitre 1 : La revue de littérature et le cadre conceptuel

Dans notre revue de littérature nous avons commencé par quelque étude fait sur le recrutement et la performance organisationnel. Pour le cadre conceptuel, nous exposons les principaux concepts impliqués sur le processus de recrutement et la performance organisationnelle.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Ce chapitre expose la structure méthodologique de notre recherche, l'examen des concepts, et en enfin l'approche méthodologique.

Chapitre 3 : Analyse de résultats et discussions.

Suite à notre enquête, dans ce chapitre nous allons présenter les résultats collectés et les analyser concernant le rôle de processus de recrutement sur la performance. Et pour finir a partir de notre analyse, nous formulerons des recommandations appropriées.

Conclusion.

CHAPITRE I :
REVUE LITTÉRAURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Section 1 : La revue de littérature

Dans cette revue de littérature nous allons aborder l'ampleur de la contribution de démarche recrutement efficace sur la performance de l'entreprise. En vue de concrétiser cette thématique à travers diverses théories et études antérieures.

« Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) doivent être cohérentes et complémentaires pour optimiser la performance organisationnelle, en particulier en termes de productivité, de compétitivité et d'acquisition de clients. Toutefois, l'impact de cette complémentarité peut varier en fonction du secteur économique, qu'il soit manufacturier ou de services. » (Jacques & Jules, 2003)

1 Le recrutement :

1.1. L'évolution du recrutement :

La mise en place de ce processus a été progressive et influencée par les transformations du marché du travail. On peut identifier trois grandes étapes : avant la révolution industrielle, après la révolution industrielle, et les développements à partir des années 1960.

1.1.1. L'avant révolution industrielle :

Avant la révolution industrielle, le recrutement n'existait pas en tant que tel. Il était à un stade embryonnaire, car il n'y avait pas de marché du travail structuré. Les contextes sociaux, économiques et politiques de l'époque ne permettaient pas l'existence de procédures formalisées de recrutement. (SEKIOU, et al., 2001).

Au Moyen-Âge, notamment durant l'époque du servage et des apprentissages, les choix en matière d'emploi étaient limités. Les métiers disponibles étaient peu nombreux comparés à aujourd'hui, et seules les aptitudes physiques et les compétences pratiques étaient prises en compte. Avant la révolution industrielle, les conditions de travail n'avaient que peu évolué.

1.1.2. La révolution industrielle :

La révolution industrielle a transformé radicalement la situation. Cette période a été marquée par de nombreux changements. La composition de la main-d'œuvre a évolué, les organisations se sont restructurées, et il est devenu nécessaire de repenser les méthodes de recrutement.

L'apport de Frederick Taylor durant la révolution industrielle a été significatif. Avec la création de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), il a jeté les bases d'une procédure de

recrutement. Dans les usines, bien que Taylor ait proposé une division des tâches, celles-ci devaient être clairement définies, ce qui a conduit à l'élaboration des fiches de poste. Cependant, cette période n'a pas vu de progrès majeurs en matière de recrutement, qui en était encore à ses débuts. En général, le recrutement se faisait par des écriteaux à l'entrée des usines indiquant les postes disponibles. La sélection était arbitraire et la main-d'œuvre facilement remplaçable. (Fredy-Planchot, 2008)

Ce n'est qu'avec l'école des Relations Humaines de Elton Mayo, bien plus tard, qu'un progrès significatif a été réalisé. En effet, le travail des membres de cette école a conduit à une remise en question du taylorisme et à une reconnaissance accrue de l'importance du facteur humain dans le travail. Selon Mayo, les employés étaient considérés comme des individus à part entière, dotés de motivations et de compétences. C'est à travers cette prise de conscience de la motivation que l'on a pu comprendre que le recrutement est un processus complexe, visant à aligner les exigences d'un poste avec les compétences et les besoins des candidats. Cette reconnaissance a marqué le début du recrutement en tant que composante stratégique essentielle pour les organisations. (Fredy-Planchot, 2008).

1.1.3. L'apparition des ressources humaines et du recrutement :

Dans les années 1960, avec l'évolution des organisations et la diversification des métiers, une adaptation était nécessaire, ce qui a entraîné le développement d'outils spécifiques. De plus, de nouveaux acteurs sont intervenus dans le processus de recrutement, tels que les intermédiaires, qui ont facilité l'alignement entre les besoins des entreprises et l'offre disponible sur le marché du travail. Plusieurs facteurs ont contribué à la structuration du marché du recrutement, notamment la création d'organismes institutionnels, qu'ils soient publics ou privés, qui ont favorisé la mise en relation entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs. C'est également à cette époque que des pratiques importées des États-Unis, telles que le conseil en recrutement et le recours à des chasseurs de têtes pour des approches directes, ont émergé. Les entreprises disposaient ainsi de ressources externes à l'organisation pour répondre à leurs besoins en recrutement. (SEKIOU, et al., 2001).

À la fin du 20^e siècle et au début du 21^e siècle, le paysage du recrutement a été profondément transformé par la révolution numérique. L'avènement d'Internet a joué un rôle crucial dans cette évolution en introduisant de nouvelles méthodes de recrutement. Les sites d'emploi en ligne, les réseaux sociaux professionnels et les plateformes de recrutement ont émergé comme des outils incontournables pour les entreprises à la recherche de talents.

Parallèlement, une attention croissante a été accordée à l'expérience des candidats. Les entreprises reconnaissent désormais l'importance de chaque étape du processus de recrutement, de la candidature initiale à l'intégration dans l'entreprise. Cette focalisation sur l'expérience candidat vise à offrir un parcours fluide et positif, renforçant ainsi l'image de l'entreprise et favorisant l'engagement des nouveaux employés.

Il est complexe de retracer de manière exhaustive l'évolution du recrutement, de ses méthodes, de ses instruments et de leur impact sur les procédures, en raison de la multitude de facteurs impliqués. Cependant, en examinant de manière succincte ces trois phases, nous constatons un développement significatif. Le recrutement a suivi l'évolution de la révolution industrielle, qui a engendré des transformations dans les organisations et donc leurs besoins. Par conséquent, ces organisations ont été contraintes de réfléchir à leurs techniques et à leur stratégie de recrutement. En outre, avec l'introduction des intermédiaires, les progrès dans les outils et les préoccupations croissantes, à la fois des candidats et des entreprises, les procédures de recrutement ont été affinées pour devenir ce qu'elles sont aujourd'hui. Elles représentent désormais un élément essentiel de la stratégie de développement des entreprises. (SEKIOU, et al., 2001)

1.2. La politique d'emploi en Algérie :

Dans la politique d'emploi en Algérie on distingue trois phases :

La première phase, dite « socialiste », a vu l'embauche des jeunes diplômés de tous niveaux dans le secteur public et l'administration, financés par les revenus des hydrocarbures. Cette situation permettait une croissance sans contraintes. Cependant, avec la baisse des prix des hydrocarbures en 1986, le pays est entré dans une nouvelle phase marquée par l'émergence d'un secteur privé et la création de plusieurs institutions de soutien à l'emploi. En 1994, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) a été fondée pour indemniser les salariés ayant perdu leur emploi pour des raisons économiques et leur offrir des prêts avantageux afin de créer leur propre entreprise. En 1996, l'Agence de Développement Social (ADS) et l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) ont été créées. L'ADS a pour mission de rechercher et de recueillir des aides financières nationales et internationales, tandis que l'ANSEJ s'adresse aux jeunes entrant sur le marché du travail. En quelques années, le secteur privé a représenté plus des deux tiers de l'emploi.

Dans la troisième phase actuelle, les Dispositifs d'Aide à l'Insertion Professionnelle, gérés par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) et mis en place en 2008, ainsi que l'Agence Nationale

de Gestion du Microcrédit (ANGEM), créée en 2005 pour compléter les actions de l'ADS, jouent un rôle important dans l'insertion professionnelle et la création d'emploi.

1.3. Les études antérieures sur le recrutement :

Le processus de recrutement et de sélection des employés représente une étape cruciale pour toute entreprise, car sa réussite et son efficacité opérationnelle sont étroitement liées à la qualité de son personnel. En effet, la sélection adéquate des candidats permet d'aligner leurs compétences avec les exigences et les avantages associés à un poste spécifique au sein de l'organisation. Ainsi, les entreprises performantes investissent des ressources significatives dans l'élaboration de systèmes de sélection performants. Ces pratiques, indispensables à la gestion des ressources humaines, revêtent un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs organisationnels.

(Pshdar Abdalla , et al., 2021) Dans leur article scientifique intitulée sur « Le recrutement et la sélection : La relation entre le recrutement et la sélection et la performance organisationnelle » auprès des employés dans les entreprises de télécommunications à Erbil-Kurdistan. Leur étude vise à déterminer les procédures de recrutement et de sélection dans les organisations, ainsi qu'à découvrir les méthodologies impliquées dans ce processus. À l'aide d'un questionnaire destiné à 60 salariés ils ont observé qu'il n'y avait aucune distinction de race ou de genre pour la promotion interne au sein de la société et ils ont jugé les méthodes de sélection utilisées dans l'organisation (telles que les formulaires de candidature, les centres d'évaluation, les tests psychométriques, les entretiens, les données de CV, les références et les entretiens de groupe) comme étant importantes pour l'entreprise.

D'autre part (Surya & Hwihanus, 2023) Ont réalisé une étude sur l'analyse de l'effet du recrutement, des efforts de gestion, des critères de sélection et de la qualité de service sur la productivité organisationnelle, avec l'amélioration des employés comme variable de modération en Indonésie. Le but de cette étude été démontrer impact du recrutement, des critères de sélection et également de la qualité des services sur la productivité organisationnelle. Pour répondre à cette thématique ils ont fait une enquête par questionnaire adressé à 60 enseignants et d'employés d'une l'école secondaire le but été de prouver l'influence du recrutement, des critères de sélection et également de la qualité des services sur la productivité organisationnelle. Les résultats obtenus ont démontré que Le recrutement a un impact bénéfique et notable sur la productivité organisationnelle, et n'a pas d'effet positif et significatif sur l'amélioration des employés.

2. Performance :

2.1. L'évolution du concept la performance :

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. (Angèle & Nicolas, 2010)

D'un point de vue étymologique, le terme "performance" dérive du vieux français "performer", qui était utilisé au XIIIe siècle pour exprimer l'idée « accomplir » ou « exécuter ». Au XVème siècle, le verbe anglais "to perform" émerge avec une connotation plus étendue. Il englobe à la fois l'exécution d'un processus ou d'une tâche spécifique, ainsi que les résultats obtenus et le succès qui en découle et dont on peut se vanter. (Jacquet, 2011)

Selon (Khemakhem, 1993) « *la performance désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* ». La performance traduit donc deux phénomènes : Le degré de satisfaction ou bien l'atteinte de l'objectif fixés « *efficacité* » et la manière dont l'objectifs est réalisé « *efficience* ».

- Synthèse des travaux de recherche sur la performance :

Tableau 1 : Evolution du concept de la performance d'entreprise

Evolution du concept	Indicateurs de mesure	Auteurs
<p>Performance économique et financière : Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire Les années 50 – 70'</p>	<p>- Augmentation de la valeur ajoutée. - Rentabilité : EBE / CA - Productivité : VA / valeur brute des immobilisations - Endettement : Dettes / CAF - Solvabilité : Dettes / VNC des actifs immobilisés.</p>	<p>Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ; Yachtman et Seashore (1967) ; Katz et Kahn (1966) ; Price (1968) ; Mahoney et Weitzel (1969) ; Negandhi et Reiman (1973) ; KnemaKhem (1971) ; Shashi et Goldschmidt (1974) ; Klein (1976) ; Dubois (1979).</p>
<p>Performance commerciale : Basée sur la création de la valeur pour</p>	<p>• Action commerciale : nombre de visites clients/prospects ; Le taux de</p>	<p>Porter, 1986 ; Marmuse, 1987 ; Lorino, 1995 ; Lebas</p>

l'actionnaire et pour le client Les années 80 – 90'	conversion ; CA/CA prévu ; marge réalisée/marge prévue. • Performance des produits : CA /produit • Performance clients : indice de satisfaction clients - nombre de réclamations - taux de fidélisation client par zone et par produit.	et Mévellec, 1999 ; McNair et al., 2001 ; Bouquin, 2004 ; Cardoso 2003, Bely et al., 2003 ; Lee et al., 2006 ; Barette et Bérard, 2000.
Performance organisationnelle : Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire, le client et le salarié. Les années 2000'	• Indicateurs financiers • Indicateurs commerciaux • Indicateurs RH : Niveau actionnariat salarié ; conditions de travail ; qualité de la circulation de l'information ; flexibilité de la structure.	Kalika, (1988) ; Kaplan et Norton (2001) Adam (1999) Pesqueux, (2005) Cumby et Conrod (2001); V. BarraudDidier et al. (2003). Boru et Chen (2020)
Performance globale : Basée sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les années 2000 – 2020'	• Performance financière • Performance sociale : voir Indicateurs RH. • Performance environnementale : IPE (16 critères) Ex. Diminution de la pollution ; Emission CO2	Elkington (1997) ; Reynaud (2003) ; Baret (2006) ; Werther et Chandler, (2010) ; Alazard et Sépari, (2001) ; Maurel et Tensaout, (2014).

Source : (AMRAOUI, 2022)

2.2. Les études antérieures sur la performance :

(Asaad , Shehadeh, Abdelwahhab , Hayel Tallga, & Bilal, 2023) Ont réalisé une recherche sur « L'influence des pratiques de gestion des talents sur la rétention et la performance des employés : Une étude empirique des organisations de services jordaniennes ». a travers une étude quantitative dans 3 Entreprise de domaine différents (Entreprise de télécommunications, banques et entreprises touristiques.), a l'aide d'un questionnaire distribuer 267 a employés. Leurs étude a affirmé que les pratiques de gestion des talents peuvent considérablement

améliorer la rétention et la performance des employés dans les entreprises. En mettant en avant les facteurs influençant les choix de carrière des employés, elle concentre sur les éléments essentiels pour améliorer la performance et retenir les employés.

D'autres auteurs comme (Azhar & Fenty , 2022) Ils ont mis en lumière l'influence de la motivation, de la satisfaction au travail, de la discipline et de l'environnement sur la performance du personnel. à l'aide d'un questionnaire distribuer a 56 employés, ils ont réalisé une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise Perumdam Tirta Kencana dans le domaine des services publics liés à l'eau en Indonésie. L'étude a indiqué que la motivation, la satisfaction professionnelle et la discipline influençaient positivement la performance des employés. Contrairement à l'environnement ne semble pas exercer une influence perceptible sur la performance du personnel.

Dans une étude sur la performance de l'entreprise réalisée par le chercheur Zineb Issor a mentionné dans son article de la performance de l'entreprise : « concept complexe aux multiples dimensions », Que la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui englobe divers aspects et utilise différents critères de mesure, car elle est perçue différemment par chaque acteur. En outre, elle est relative à la vision, à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite une approche qui ne se limite pas à sa dimension financière. Pour ce faire, il est indispensable de mesurer ses différentes dimensions et de se baser sur ses facteurs déterminants afin de l'améliorer.

Pour évaluer l'état des connaissances en matière de performance les chercheurs (ABOUBAKAR & BIA, 2021) Ont réalisé une étude pour comprendre si les cadres de cette entreprise maîtrisent les principales caractéristiques de la performance telles que définies dans la littérature théorique. Pour collecter les données sur les critères de recherche ils ont fait un entretien avec 9 cadres de l'entreprise. Les résultats révèlent que plus de 50% des réponses fournies par les cadres dispersés sur leur compréhension de la notion de performance se sont avérées peu satisfaisantes par rapport aux définitions théoriques. Cependant, les cadres semblent avoir une meilleure compréhension des mesures de performance comme l'efficacité, l'efficience et la pertinence. En revanche, leur maîtrise des concepts clés liés à la démarche de la performance (finalité, objectifs, stratégie, ressources, indicateurs) et leur conscience de leurs propres performances et leviers d'amélioration sont jugées insuffisantes.

Dans l'étude de (BENSMAN , KHAOUANI , & BEDJAOUI , 2017) qui vise à examiner la notion de performance dans les entreprises algériennes, plus précisément dans la wilaya de

Tlemcen. Les auteurs cherchent à comprendre comment ces entreprises appréhendent le concept de performance et quelles dimensions (économique, financière, organisationnelle, sociale, environnementale) elles privilégient dans leur évaluation de la performance. Pour atteindre cet objectif, les auteurs ont mené une enquête auprès d'un échantillon de 28 entreprises de la wilaya de Tlemcen, dans divers secteurs (alimentaire, câblerie, bâtiment, habillement, services). Un entretien composé de 10 questions auprès des directeurs de ces entreprises. Les résultats de l'enquête révèlent que la majorité des entreprises interrogées ont une vision limitée de la performance, se focalisant principalement sur la dimension économique et financière. La notion de performance globale, intégrant des aspects sociaux, environnementaux et organisationnels est peu fréquenté. Le résultat montre que les entreprises algériennes étudiées n'ont pas encore intégré pleinement le concept de performance globale et durable, et se concentrent encore majoritairement sur des indicateurs financiers classiques.

Selon l'étude de (Hamhami & Smahi, 2012) sur Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises dans l'entreprise Henkel-Algérie (Ain-Temouchent) à travers l'utilisation d'indicateurs spécifiques aux trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les auteurs ont cherché à démontrer que la performance d'une entreprise ne se limite pas à sa dimension financière, mais doit prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux pour être considérée comme une performance globale. Les résultats de l'étude ont révélé une performance globale très significative pour l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'interface entre les dimensions économique et environnementale. Les indicateurs économiques ont montré une bonne réalisation des objectifs fixés et une productivité significative. Les indicateurs environnementaux ont dénoté une performance globalement très bonne, voire excellente dans certains cas, reflétant l'efficacité économique de l'entreprise dans l'utilisation des ressources et la gestion des rejets. Les résultats de l'étude ont révélé une performance globale très significative pour l'entreprise Henkel-Algérie, notamment en ce qui concerne l'interface entre les dimensions économique et environnementale. Les indicateurs économiques ont montré une bonne réalisation des objectifs fixés et une productivité significative. Les indicateurs environnementaux ont dénoté une performance globalement très bonne, voire excellente dans certains cas, reflétant l'efficacité économique de l'entreprise dans l'utilisation des ressources et la gestion des rejets.

3. Les études antérieures portent sur le recrutement et la performance :

(Annibert , Edward, Mavis Mensah , Evelyn Kumah , & Samuel , 2022) Ont réalisé une étude sur pour objectif d'évaluer l'effet des politiques et des procédures de recrutement et de sélection

sur la performance organisationnelle, au Centre d'Excellence en TIC Ghana-Inde Kofi Annan (AITI-KACE), GHANA. Il s'agissait d'une étude quantitative et qualitative (approche mix). Le résultat obtenu de cette étude qu'une augmentation dans le recrutement et la sélection des employés pourrait entraîner une amélioration notable de la performance de l'entreprise. Par ailleurs que la forme de la source de recrutement interne et externe affecte sur efficacité. L'étude a montré aussi qu'il n'y a pas de relation entre les différentes méthodes de sélection et leur efficacité donc cela implique que le type de méthode de sélection n'influence pas l'efficacité et que le processus de recrutement et de sélection n'a pas d'impact sur l'emploi de personnel compétent.

Dans le même contexte (Birhan & Zinabu , 2023) ont réalisé un travail sur le Rôle du recrutement et de la sélection des employés sur la performance dans une entreprise éthiopienne l'étude a été effectuée à travers un questionnaire destiné à 20 employés L'objectif de cette étude est de définir la politique, la sélection et le processus de recrutement dans l'entreprise Ethiopian Electric Power Corporation, Mekelle Branch. Les résultats de l'enquête ont démontré que le recrutement et la sélection sont d'une importance primordiale pour la performance de l'organisation et si l'organisation veut atteindre son objectifs « le recrutement et la sélection sont d'une grande importance pour chaque organisation, bien qu'étant une partie intégrante de la planification et du développement des ressources humaines, son application, son fonctionnement et ses défis rendent sa politique assez difficile. »

Dans le cadre d'une étude sur « L'effet médiateur de l'engagement des employés sur le processus de recrutement envers la performance organisationnelle dans les organisations des Émirats arabes unis. » les chercheurs (Omar Ibrahim , Rosman, & Fadillah, 2018) ont réalisé une étude dans le but d'examiner le rôle médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre le processus de recrutement et la performance organisationnelle. A l'aide d'un questionnaire distribué à 247 employés. L'étude a indiqué qu'il y a une relation positive et significative entre le processus de recrutement et la performance organisationnelle, ainsi qu'une relation positive et significative entre le processus de recrutement et l'engagement des employés. Par ailleurs l'étude révèle que les employés expriment un fort attachement à leur organisation, mais que certains facteurs, tels que l'engagement affectif, normatif et continu, influent sur leur loyauté. Les résultats mettent en évidence une bonne performance de l'organisation sur les plans financier et opérationnel, mais elles soulignent également la nécessité d'améliorer les performances professionnelles, notamment en ce qui concerne les évaluations de la performance et les systèmes de récompenses et d'incitations.

Dans d'autre recherche les chercheurs (Yashar & Mohammed , 2018) ils ont réalisé une étude quantitative destiné à 363 employées sur « la Signification du Recrutement et de la Sélection sur la Performance Organisationnelle dans deux entreprises privées de télécommunications » à Erbil, Irak. L'objectif de la recherche est d'évaluer si le processus de recrutement et de sélection est approprié pour améliorer la performance organisationnelle de manière optimale, en évitant tout gaspillage de temps et d'efforts. Le résultat a affirmé qu'un système de recrutement et de sélection efficace permet de recruter et de retenir des individus satisfaits au sein de l'organisation. L'atteinte des objectifs organisationnels est souvent associée à une performance et une productivité accrue, ce qui témoigne de la contribution des employés compétents à la réussite de l'organisation.

4. Comment notre étude se distingue des études antérieures :

Comment notre étude se distingue des études antérieures ?

A travers notre étude, nous cherchons à étudier le rôle de processus de recrutement sur la performance de l'entreprise Sonatrach qui est la compagnie nationale algérienne d'hydrocarbures, Par conséquent cette étude tente d'étudier le processus de recrutement dans un plus environnement dynamique par rapport aux études intérieures, étant donné que l'entreprise est l'une des plus grandes entreprises en Afrique et un acteur majeur dans l'industrie pétrolière et gazière mondiale.

La majorité des études antérieurs ont adopté une approche quantitative basée sur un questionnaire, notre étude se distingue en adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directif.

Il est important de préciser que notre étude se concentre sur une collaboration spécifique entre La direction générale de sonatrach et l'agence national d'emploi, deux entités clés dans le domaine de l'emploi en Algérie. Elle examine en détail le processus de recrutement qui se déroule au sein de cette entreprise en collaboration, mettant en lumière les étapes, les critères et les normes strictes qui régissent ce processus de l'entreprise.

Section 2 : cadre conceptuel

Dans cette section, nous examinerons en profondeur les concepts essentiels à notre étude afin de clarifier notre cadre de recherche. Cela nous permettra d'acquérir une compréhension plus précise et accessible du sujet.

1- Recrutement :

À la fin du XIXe siècle, Jean Fambonne a retracé l'évolution du recrutement « *Les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires. Le contremaître jugeait à l'œil si un candidat manœuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. Tel directeur de filature de la région lyonnaise embauchait la fille si elle avait, comme sa mère, la main sèche et les doigts déliés. Dans les banques, on sollicitait, avant l'embauche, les opinions de maires et des curés sur les références morales des candidats* ». (Jean-Marie , Ressources humaines, 2019)

Dans les années 1960, les transformations organisationnelles et la diversification des métiers ont rendu nécessaires des ajustements, conduisant au développement d'outils adaptés. Simultanément, de nouveaux acteurs appelés intermédiaires ont émergé, facilitant l'alignement entre les besoins des entreprises et l'offre de compétences sur le marché du travail. Plusieurs facteurs ont structuré le marché du recrutement, notamment la création d'organismes institutionnels, publics et privés, qui ont favorisé la mise en relation entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs. Cette période a également vu l'introduction de professions telles que le conseil en recrutement et les chasseurs de têtes, pratiquant l'approche directe, importées des États-Unis. Ainsi, les entreprises ont pu accéder à des ressources externes pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement.

Le processus de recrutement est un indicateur précieux de la performance globale d'une entreprise, notamment en termes de stratégie, de politique de recrutement et de gestion des ressources humaines. En effet, les candidats potentiels peuvent obtenir des informations essentielles sur les caractéristiques du poste proposé par l'entreprise, telles que la nature du contrat (CDD ou CDI), la rémunération et les perspectives d'évolution de carrière. (Cadin, Guérin, Pigeyre, & Pralong, 2003).

1-1- Définition de recrutement :

Selon (Jean-Marie, 2015) « *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* »

« *Recruter, c'est une action qui permet d'apporter du sang neuf et de nouvelles compétences à l'entreprise, de redynamiser une équipe, d'intégrer des profils diversifiés, et donc de développer la performance de l'entreprise* » (Hervé & Chantal , 2017).

D'après (SEKIOU , 2001) dans son livre « *Gestion des ressources humaines* » « *le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.* »

« *Le recrutement est le processus de recherche de candidats à l'emploi et de stimulation de leur intérêt pour postuler aux postes vacants au sein de l'organisation.* » (B. Renuka Devi & P. Vijaya Banu, 2014)

1-2- Objectifs du recrutement :

Le processus de recrutement vise à atteindre plusieurs objectifs stratégiques de l'entreprise :

- Identifier et attirer des candidats compétents pour pourvoir les postes vacants.
- Assurer une disponibilité continue de talents pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.
- Promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'effectif.
- Élever le profil de l'entreprise en tant qu'employeur de choix sur le marché du travail.
- Garantir une intégration efficace des nouveaux employés grâce à l'automatisation et à la numérisation du processus de recrutement.
- Optimiser les processus pour rationaliser les coûts associés au recrutement et à la sélection du personnel.

1-3- La politique de recrutement :

Une bonne politique de recrutement englobe toutes les mesures prises par une organisation pour attirer les candidats les plus qualifiés et démontrer sa capacité à répondre à leurs besoins en matière de stabilité financière et de développement professionnel. Selon (Gavand, 2013, p. 34) « *la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes*

nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises ».

D'après (Gavand, 2013) voici les cinq motifs raisons fondamentales pour l'élaboration d'une politique de recrutement :

- Le processus de recrutement contribue à améliorer la performance : les entreprises doivent clairement définir leurs besoins en personnel et attirer les compétences requises pour leur développement et leur maintien, afin de se démarquer sur le marché. Dans cette optique, l'efficacité du processus de recrutement est primordiale.
- Les critères de sélection des candidats : L'acquisition de compétences peut être imprévisible, surtout lorsque plusieurs postes doivent être pourvus. Cela demande une planification minutieuse des ressources nécessaires. Cette attente est fondée sur le besoin d'un accompagnement et d'une formation à long terme pour que les nouveaux employés puissent s'adapter à leurs responsabilités, particulièrement dans des domaines spécifiques.
- Planification des initiatives à moyen terme : Les employeurs doivent élaborer des stratégies de recrutement à moyen ou long terme et attirer les candidats potentiels par le biais de campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux, les forums écoles, etc. Le recrutement en ligne doit également renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur et maintenir des relations durables avec les candidats.
- Le recrutement implique des coûts : La politique de recrutement est un investissement qui reflète les ressources nécessaires au processus de recrutement, ainsi que les coûts associés aux échecs, incluant les coûts directs et indirects liés à l'intégration des nouveaux employés. Cela conduit à l'établissement d'un budget de recrutement anticipé, prenant en compte le temps et les ressources nécessaires.
- Intégration la Responsabilité Sociale dans les Pratiques de Recrutement : Les impacts sociaux des stratégies de recrutement sont significatifs, et le processus de recrutement est en accord avec les valeurs de l'entreprise tout en préservant les droits fondamentaux des candidats. De plus, il existe un engagement à réduire les discriminations en faveur de politiques d'embauche qui bénéficient à des groupes particulièrement vulnérables.

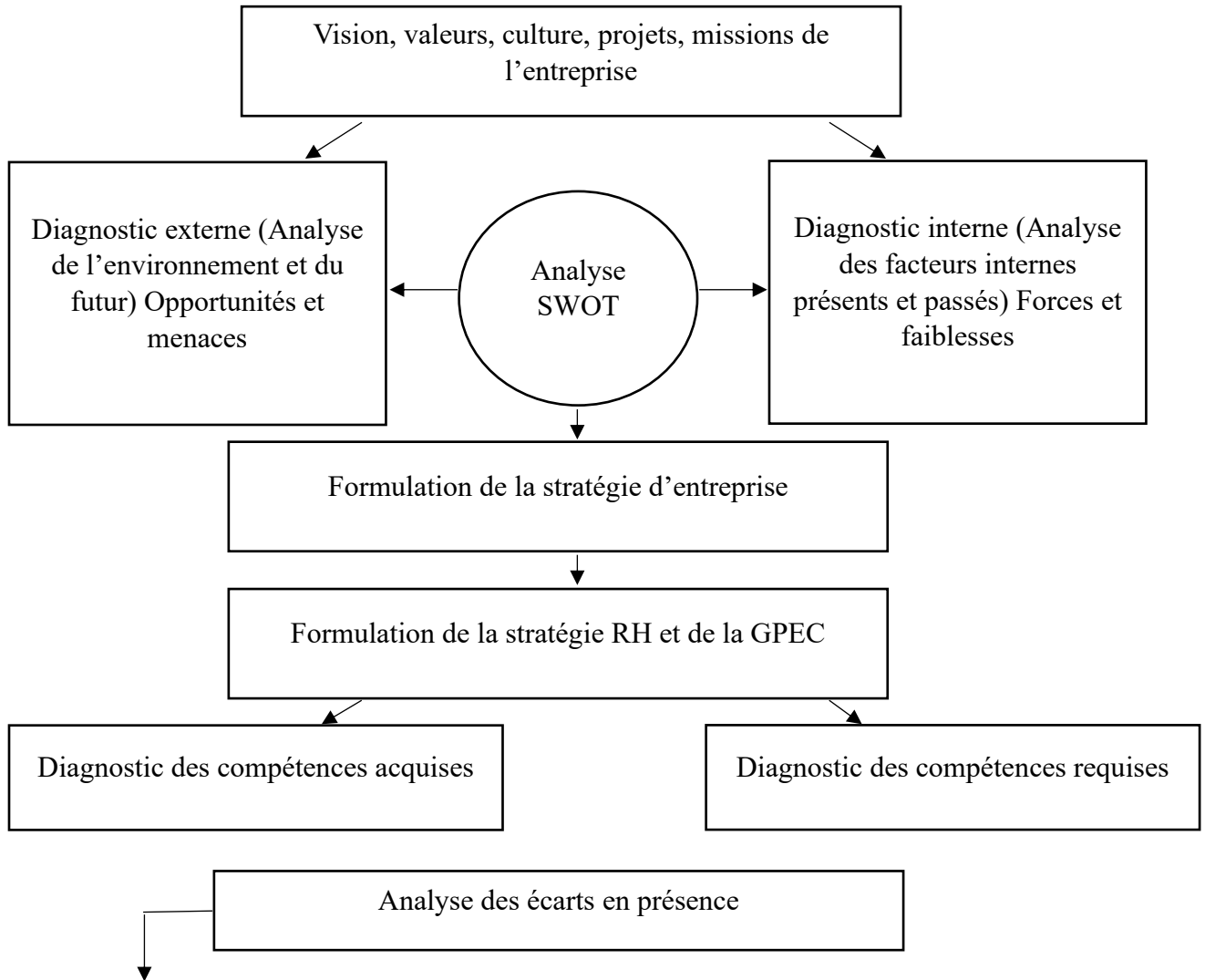
1-4- La stratégie de recrutement :

Le recrutement peut se faire dans deux contextes différents. Il peut être déclenché de manière imprévisible pour répondre à un besoin urgent ou être planifié dans le cadre d'une stratégie de développement de l'entreprise. Dans les deux cas, le processus de recrutement reste le même. (Maurice , Cécile , Eléonore, Etienne , & Anne-Francoise, 2012)

De manière générale, il s'agit de définir quantitativement et qualitativement des objectifs de recrutement, de planifier les actions de sélection, de recherche et d'intégration, de les surveiller, puis de les évaluer. Avant cela, la stratégie de recrutement doit être alignée avec la culture et les objectifs de l'entreprise. Une phase de diagnostic des ressources humaines existantes est donc nécessaire, menée parallèlement à une réflexion sur les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences. (Ferrary, 2014)

Bien que de plus en plus nécessaire, l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines reste floue et peu structurée, en particulier en ce qui concerne le recrutement, sauf dans quelques grandes entreprises. La direction générale, bien que cruciale pour l'avenir de l'entreprise, ne s'implique généralement pas dans cette fonction. Le recrutement est souvent délégué à la direction des ressources humaines, qui à son tour le délègue à des services de recrutement. Ces services manquent parfois de moyens pour avoir une vue d'ensemble de la fonction ou pour influencer véritablement la politique de recrutement de l'entreprise. (Gavand, 2013)

Figure 1 : La stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise



Stratégie RH pour réduire les écarts :

Stratégie de recrutement	—————>	Stratégie de recrutement
Stratégie de formation.		1.Quantification des besoins
Stratégie de gestion des carrières.		2.Processus de recrutement.
Stratégie de knowledge management.		3.Audit de recrutement.

Source : (Maurice , Cécile , Eléonore, Etienne , & Anne-Francoise, 2012)

1-5- Les principales méthodes de recrutement :

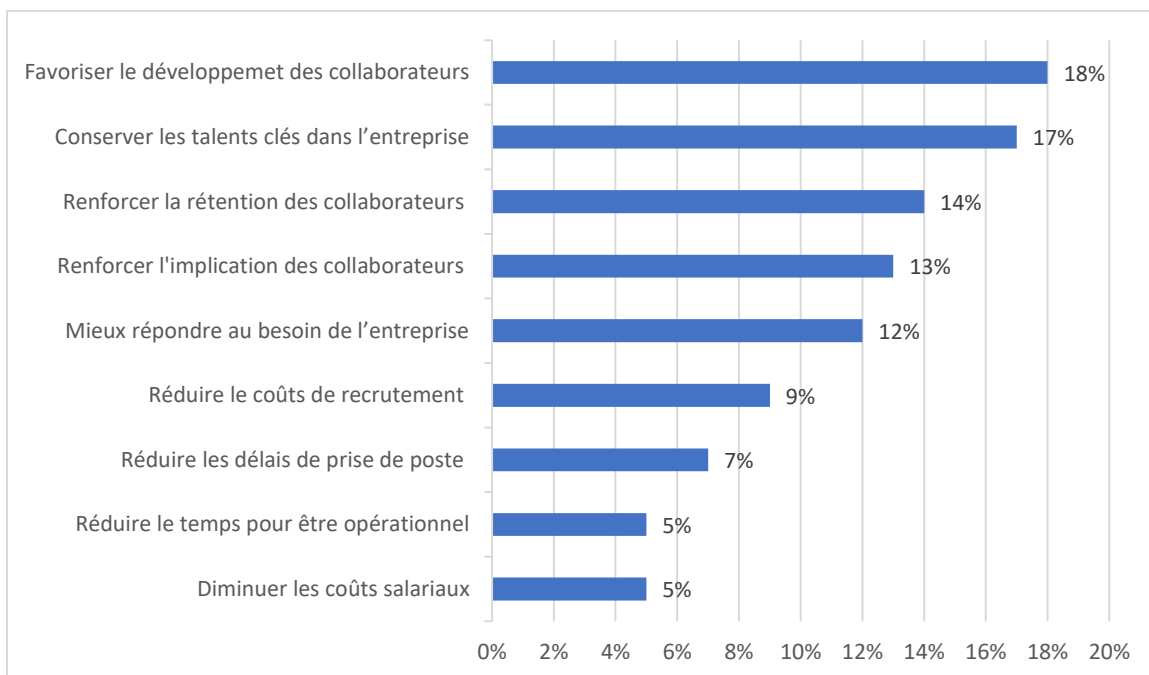
Après avoir défini avec précision les besoins et les attentes concernant le futur candidat, la question centrale est de déterminer quelles stratégies ou méthodes seront employées pour recruter un candidat ?

L'objectif de l'entreprise à ce stade est de choisir les canaux appropriés pour obtenir des CV pertinents, correspondant au profil recherché pour le poste.

1-5-1. Recrutement interne :

D'après Peretti, le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* » (Peretti, dictionnaire des ressources humaines, 2008), Le recrutement interne offre à l'entreprise la possibilité de pourvoir les postes vacants en proposant d'abord ces opportunités à ses propres employés, dans le cadre de la gestion de la mobilité interne. Avant de publier des offres d'emploi à l'externe, il est généralement requis que l'entreprise les propose en priorité à ses salariés. Cette démarche est souvent encadrée par la convention collective de l'entreprise ou par des accords établis avec les représentants du personnel.

Figure 2 : Les principaux objectifs du recrutement interne



Source : (Bérangère & Emilie, 2014)

1-5-2. Recrutement externe :

Lorsque la recherche interne de candidats ne répond pas aux attentes en termes de qualifications, de nombre ou de compétences, le recours au recrutement externe devient indispensable. Cette démarche présente l'avantage d'élargir le vivier de talents en diffusant les offres d'emploi sur divers canaux tels que les réseaux sociaux, les journaux ou encore Pôle

Emploi. En somme, le recrutement externe permet de toucher un éventail plus large de candidats.

Dans le processus de sourcing pour le recrutement, il est essentiel d'évaluer l'efficacité des différents canaux de recrutement, qu'ils soient internes ou externes. Dans un contexte de contraintes budgétaires de plus en plus serrées, des indicateurs de performance sont instaurés pour mesurer l'efficacité de chaque canal. Ces indicateurs comprennent notamment le taux de rendement des annonces et la qualité des réponses en fonction du canal utilisé. (Bérangère & Emilie , 2014)

1-6- Processus de recrutement :

Figure 3 : Les étapes de recrutement



Source : le processus de recrutement p16

1-6-1. L'expression de la demande :

Cette demande peut émaner soit d'un responsable de service, soit d'un membre de la hiérarchie. Ses origines peuvent être multiples : le remplacement d'un départ, de congés ou d'une mutation ; la création d'un nouveau poste répondant à un besoin spécifique ; ou encore une demande liée à une augmentation de l'activité. Il est essentiel que cette demande soit soumise à un examen hiérarchique, car la personne qui l'exprime doit disposer du pouvoir nécessaire pour engager l'entreprise dans ce processus de recrutement. Cet examen permet également d'éviter de lancer la procédure de recrutement de manière inutile, ce qui pourrait entraîner une perte de temps et d'argent. (Peretti, Ressources Humaines , 2013)

1-6-2. L'analyse du poste :

Une fois que la demande est formulée, la personne responsable doit entreprendre une analyse approfondie. Cette analyse, qui consiste en un diagnostic d'opportunité, vise à déterminer s'il existe d'autres solutions que le recrutement, telles que le recours à du travail temporaire ou à des stagiaires. Après avoir examiné la demande, le recruteur décide d'attribuer ou non le poste vacant. En cas de décision positive, il doit choisir entre un contrat à durée indéterminée (CDI) ou un contrat à durée déterminée (CDD), en fonction de la durée estimée du besoin. Cette étape cruciale nécessite une analyse précise afin d'éviter les contraintes futures associées à un choix inapproprié de contrat.(Peretti, Ressources Humaines , 2013)

1-6-3. La définition du poste :

Dans un premier temps, le recruteur doit établir les exigences en matière de qualifications pour le poste. À la suite de l'analyse de l'emploi réalisée auprès de la hiérarchie et de l'organisation du travail au sein de l'entreprise, le recruteur définit le profil du poste et donc les qualifications requises. Ces qualifications sont variées et peuvent inclure les diplômes exigés par l'entreprise ainsi que le niveau d'expérience nécessaire pour accomplir les tâches au sein de l'organisation. En plus de ces compétences techniques, le recruteur doit également prendre en compte les traits de personnalité nécessaires, car les postes et les entreprises varient. Ainsi, il est essentiel de déterminer les caractéristiques comportementales qui sont en corrélation avec les exigences observables du poste, de son environnement et donc de l'entreprise. (Peretti, Ressources Humaines , 2013)

1-6-4. Définition du profil :

Selon (Ferrary, 2014) À partir du profil du poste, il est nécessaire de déterminer les compétences nécessaires pour l'occuper, en mettant un accent particulier sur les compétences fondamentales. On peut distinguer six catégories de compétences : les connaissances ; les compétences techniques ; les capacités d'adaptation ; les traits de personnalité ; les compétences en gestion ; et les compétences relationnelles.

La définition précise d'un profil de compétences pour un poste donné vise à prévenir trois risques potentiels (Ferrary, 2014) :

- Le risque de surqualification du profil de compétences pour le poste, ce qui peut rendre difficile de trouver des candidats ayant un profil adéquat sur le marché du travail. Une surqualification peut également entraîner le recrutement de salariés demandant des niveaux de rémunération disproportionnés par rapport au poste. La distinction entre les compétences essentielles et les autres doit permettre d'éviter ce problème.
- Le risque de surqualification des salariés par rapport au poste occupé, ce qui peut entraîner un taux élevé de rotation du personnel. Certaines entreprises profitent parfois de périodes de chômage élevé pour recruter des profils surqualifiés qui, en temps normal, ne seraient pas disposés à travailler pour elles au niveau de rémunération proposé. Bien que cela puisse sembler une décision rationnelle pour recruter des employés compétents, à long terme, cela peut entraîner des taux élevés de démission en période de reprise économique, car ces salariés surqualifiés mais peu motivés peuvent chercher des opportunités plus adaptées.
- Le risque de sous-qualification du profil de compétences pour le poste, ce qui peut conduire au recrutement de salariés sous-qualifiés. Cette sous-qualification peut découler d'une volonté de réaliser des économies salariales en recrutant des employés moins qualifiés. Cela peut également être motivé par des raisons autres que financières.

1-6-5. La recherche des candidatures (sourcing) :

Le sourcing des candidatures constitue une démarche stratégique essentielle dans le domaine du recrutement, ayant pour objectif d'identifier de manière dynamique des candidats qualifiés pour les postes vacants au sein de l'entreprise. Ce processus peut impliquer à la fois la recherche de candidats au sein de l'organisation (prospection interne) et à l'extérieur de celle-ci (prospection externe).

- **La prospection interne :**

Pour rechercher des candidats en interne, le recruteur peut exploiter les bases de données existantes afin de faciliter cette démarche. Il peut aussi examiner les plans de développement de carrière des employés pour leur proposer directement le poste vacant, ce qui permet d'éviter d'engager un processus de recrutement complet.

- **Choix de la méthode de recherche :**

Après avoir établi le profil du poste et entrepris une première recherche en interne, l'entreprise dispose de trois options principales :

Elle peut solliciter des cabinets de recrutement et des agences d'emploi, qui mettent à disposition leur expertise pour des profils plus spécifiques. Elle peut également faire appel à des chasseurs de têtes si le poste requiert une compréhension approfondie de multiples variables liées ou si la recherche de candidats est complexe. Cela conduit alors l'entreprise à se tourner vers une recherche externe.

- **La prospection externe :**

L'intégration de candidats externes est cruciale pour renouveler ou développer la structure démographique de l'entreprise et renforcer les compétences internes avec de nouvelles perspectives. Si le recrutement interne échoue, des stratégies externes seront employées pour pouvoir le poste vacant :

- **Recrutement web 2.0 (les annonce d'emploi en ligne) :**

Plateformes comme Indeed, Monster, LinkedIn, permettent aux entreprises de publier des offres d'emploi et de rechercher des CV de candidats potentiels.

- **Annonce des médias traditionnels :**

Le recrutement par des annonces sur les journaux, magazine spécialisée...etc

- **Evènements de recrutement :**

Tels que les salons d'emploi, et les journées portes ouverte organisé par les entreprises.

- **Cooptation ou programme de recommandation des employés :**

Les employés actuels de l'entreprise peuvent recommander des candidats de leur réseau personnel et professionnel.

- **Agences de recrutement :**

Les cabinets de recrutement spécialisés qui offrent des services pour trouver des candidats qualifiés.

- **Les universités et les écoles :**

Des collaborations avec des établissements d'enseignement pour recruter des étudiants et des jeunes diplômés via des stages, des forums de recrutement, et des partenariats.

- **Les chasseurs de tête :**

Des professionnels spécialisés dans le recrutement de cadres dirigeants et de talents hautement qualifiés. Mandatés par des entreprises, ils identifient et contactent des candidats potentiels pour des postes stratégiques souvent difficiles à pourvoir. Ils utilisent leur réseau et diverses ressources pour trouver les meilleurs profils, évaluent leur adéquation avec les exigences du poste, et facilitent le processus de recrutement.

1-6-6. La sélection des candidats :

- **Premier tri :**

Le processus de sélection commence par un premier tri des candidatures reçues. Cette première phase comprend une évaluation initiale de la compatibilité entre les compétences et l'expérience mentionnées dans les documents du candidat et celles exigées pour le poste, notamment en ce qui concerne les qualifications académiques et l'expérience professionnelle. Après cette première étape de sélection, les candidats qui la franchissent ont deux options : un entretien ou un questionnaire de personnalité, selon le niveau de qualification requis pour le poste. (Peretti, Ressources Humaines , 2013)

- **Entretiens :**

Étant donné que l'analyse du dossier de candidature ne suffit pas, des entretiens sont planifiés pour deux raisons principales : informer le candidat sur l'entreprise et le poste disponible, tout en lui permettant d'exprimer son parcours professionnel et ses objectifs futurs. Ces entretiens offrent au candidat la possibilité de présenter ses points de vue et ses expériences de manière convaincante. (Peretti, Ressources Humaines , 2013)

- **Accueil et intégration :**

Après avoir discuté des conditions d'embauche, une proposition finale peut être formulée et présentée au candidat. Cette proposition prend généralement la forme d'une lettre d'offre d'emploi, qui doit être signée et acceptée par le candidat. La signature de ce document officialise l'engagement du candidat envers l'entreprise. Une fois que le salarié est officiellement employé, une étape cruciale survient : l'accueil et l'intégration. Contrairement à la plupart des étapes du processus de recrutement, où le recruteur est souvent le principal intervenant, l'accueil et l'intégration impliquent la participation de plusieurs membres de l'entreprise.

1-7- Indicateurs de performance du processus de recrutement :

L'incorporation de tableaux de bord comprenant des indicateurs de performance est une pratique répandue pour évaluer régulièrement l'efficacité du processus de recrutement. Voici quelques-uns des principaux ratios utilisés par les entreprises à cette fin, bien que cette liste ne soit pas exhaustive. (Maurice, Cécile, Eléonore, Etienne, & Anne-Françoise, 2012) :

- Diffusion de l'offre :

Coûts de diffusion d'une annonce / nombre de candidats sélectionnés ;

Nombre de parutions d'annonces / nombre de candidats potentiellement intéressés à court ou moyen terme.

- Sélection des candidats :

Nombre de personnes reçues / nombre total de candidatures ;

Nombre de candidats correspondant exactement au profil / nombre de candidats reçus.

- Intégration et formation des candidats :

Coûts liés au départ de candidats / nombre de candidats restant dans l'entreprise ;

Coûts engagés pour intégrer et former un collaborateur / temps nécessaire pour que le collaborateur devienne autonome et efficace.

- Recherche de candidats à moyen et long terme :

Coûts indirects (forum, sponsoring, rémunération de stage...) investis dans une école cible / nombre de candidats de cette école qui postulent dans l'entreprise ;

Coûts directs liés à l'entretien d'un vivier de compétences / nombre de candidats intégrés.

- Performance d'un recrutement :

Nombre ou pourcentage de candidats qui refusent une proposition d'emploi ;

Performances au travail au cours des premières années, par comparaison au pronostic émis à la fin du recrutement ;

Nombre de départs en période d'essai ;

Nombre de départs au cours des deux premières années ;

1-8- La finalité de recrutement :

L'objectif du recrutement est de répondre de manière adéquate, en termes de quantité, de qualité et de délais, aux besoins en ressources humaines identifiés par les organisations.

L'accomplissement de cet objectif dépend de quatre facteurs principaux :

- Le respect strict de la législation et des règlements en vigueur.
- Une définition précise des besoins en personnel.
- La mise en œuvre d'une procédure de recrutement et d'outils de sélection appropriés.
- Une période d'intégration permettant d'accompagner et de préparer le nouvel employé à assumer ses nouvelles responsabilités.
- Assurer la croissance et le succès à long terme d'une entreprise, car il influence directement la performance et la productivité de l'organisation.
- Garantir que l'entreprise dispose des compétences et des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques.
- Créer une équipe talentueuse et diversifiée, capable de relever les défis et de saisir les opportunités pour assurer la pérennité et la prospérité de l'entreprise.

1-9- Les limites d'un processus de recrutement :

- Le recrutement peut être un processus long et coûteux, surtout s'il implique des ressources humaines importantes pour examiner les candidatures, effectuer des entretiens et réaliser des évaluations.
- La Qualité des candidats, malgré tous les efforts, il est parfois difficile de trouver des candidats ayant les compétences et l'expérience requises pour le poste. Cela peut entraîner des compromis sur la qualité des embauches ou des délais plus longs pour pourvoir les postes vacants.
- Privilégier un recrutement continu de profils similaires pour un poste donné ou favoriser la diversité des parcours professionnels.
- Se concentrer exclusivement sur des critères spécifiques tels que les diplômes ou l'expérience professionnelle antérieure, sans prendre en compte l'ensemble des compétences et des qualités requises.
- Manquer d'examiner tous les aspects de la personnalité du candidat lors du processus de recrutement.

- En posant des questions redondantes ou perturbatrices, le recruteur risque de ne pas être en mesure de garantir que les réponses des candidats ne sont pas influencées par une norme préconçue.
- Être influencé par les premières impressions sans chercher à les vérifier par la suite.

1-10- Cadre réglementaire du recrutement :

Le cadre réglementaire du recrutement en Algérie est principalement défini par plusieurs textes de lois et décrets qui encadrent les procédures de recrutement dans les secteurs public et privé.

Voici les principaux éléments de ce cadre réglementaire :

- Code du Travail :

Le Code du Travail algérien, régi par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, est la principale référence en matière de relations de travail en Algérie. Il établit les droits et obligations des employeurs et des travailleurs et régit les contrats de travail, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, ainsi que les modalités de règlement des conflits du travail.

- Loi relative à la Fonction Publique :

La loi n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique définit les règles et procédures spécifiques au recrutement dans la fonction publique. Elle établit les principes de recrutement basés sur le mérite, l'égalité d'accès aux emplois publics, et la transparence des concours de recrutement.

- Décrets et Arrêtés :

Plusieurs décrets et arrêtés ministériels complètent le cadre législatif en précisant les modalités pratiques du recrutement. Parmi eux :

- Décret exécutif n° 95-293 du 10 septembre 1995 fixant les modalités de recrutement et de gestion des personnels dans les établissements publics.
- Décret exécutif n° 19-165 du 20 mai 2019 fixant les modalités de recrutement par voie de concours, d'examens et de tests professionnels pour les emplois publics.
- Arrêté interministériel du 24 février 2010 portant sur l'organisation des concours pour le recrutement dans la fonction publique.
- **Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) :**

L'ANEM joue un rôle clé dans le processus de recrutement en Algérie. Elle est chargée de centraliser les offres d'emploi et d'organiser les rencontres entre employeurs et demandeurs d'emploi. Les employeurs sont tenus de déclarer leurs offres d'emploi à l'ANEM.

- Régulations Spécifiques :

Certaines professions et secteurs d'activité ont des régulations spécifiques en matière de recrutement, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation, et de la sécurité. Ces régulations sont souvent définies par des décrets spécifiques qui fixent les conditions particulières de recrutement, les qualifications requises, et les procédures à suivre.

- Discriminations et Égalité :

La législation algérienne interdit toute forme de discrimination dans le recrutement et promeut l'égalité des chances. Les employeurs doivent respecter les principes d'égalité de traitement et de non-discrimination basés sur le sexe, la race, la religion, ou toute autre caractéristique personnelle.

- Recours et Litiges :

Les travailleurs qui estiment avoir été lésés dans le processus de recrutement peuvent saisir les inspections du travail ou les juridictions compétentes pour contester les décisions des employeurs. Les conflits peuvent être réglés par voie de conciliation, de médiation, ou de contentieux judiciaire.

Le cadre réglementaire du recrutement en Algérie vise à assurer la transparence, l'égalité, et l'équité dans l'accès à l'emploi. Il impose des obligations tant aux employeurs qu'aux candidats, et est soutenu par des institutions comme l'ANEM pour faciliter le processus de recrutement.

1.11. Le pôle d'emploi :

Le Pôle Emploi, est un organisme public chargé de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Son rôle principal est d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leur recherche de travail et de les aider à retrouver un emploi durable. Pour ce faire, le Pôle Emploi propose une gamme de services et de prestations, notamment des offres d'emploi, des conseils personnalisés, des formations professionnelles, et des aides financières. L'une des fonctions principales du Pôle Emploi est de fournir un accès centralisé à une vaste gamme de services et de ressources pour les demandeurs d'emploi. Cela inclut la consultation et la candidature aux offres d'emploi disponibles sur sa plateforme en ligne, mais aussi l'accès à des conseils personnalisés, des

ateliers de recherche d'emploi, des formations professionnelles, et des aides financières telles que l'allocation chômage. Il joue ainsi un rôle crucial dans l'accompagnement des individus tout au long de leur recherche d'emploi, en les aidant à identifier les opportunités professionnelles correspondant à leurs compétences et à leurs aspirations, et en leur fournissant les outils et les ressources nécessaires pour optimiser leur candidature et réussir leur intégration dans le marché du travail.

Parallèlement, le Pôle Emploi est également un partenaire clé pour les entreprises en quête de nouveaux talents. Les entreprises ont la possibilité de diffuser leurs offres d'emploi sur la plateforme du Pôle Emploi, ce qui leur permet de toucher un large public de chercheurs d'emploi qualifiés et motivés. De plus, le Pôle Emploi propose aux entreprises une gamme de services complémentaires pour les aider dans leur processus de recrutement, tels que la présélection des candidats, l'organisation de sessions de recrutement, ou encore des conseils sur les dispositifs d'aide à l'embauche.

Ainsi, le Pôle Emploi agit en tant qu'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emploi, facilitant la mise en relation entre les entreprises et les demandeurs d'emploi, et contribuant ainsi à la fluidité du marché du travail. Son rôle est essentiel dans la promotion de l'emploi et l'accompagnement des transitions professionnelles, tout en répondant aux besoins évolutifs des individus et des entreprises dans un contexte économique en perpétuelle mutation.

1.12. La relation entre pôle d'emploi et recrutement :

Le processus de recrutement et le Pôle Emploi sont intimement liés, formant un écosystème crucial dans la gestion du marché du travail. Le Pôle Emploi agit comme un pivot central, facilitant la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi.

Le Pôle Emploi joue un rôle majeur en tant que plateforme de diffusion des offres d'emploi. Les entreprises peuvent publier leurs annonces sur le site web du Pôle Emploi, ce qui permet aux demandeurs d'emploi d'avoir accès à une multitude d'opportunités professionnelles. Ainsi, le Pôle Emploi offre une vitrine importante aux entreprises, augmentant leur visibilité et leur permettant de toucher un large public de candidats potentiels. Pôle Emploi agit comme un intermédiaire entre les entreprises et les demandeurs d'emploi en facilitant la mise en relation entre les deux parties. En fournissant une plateforme de diffusion des offres d'emploi, des services d'accompagnement aux demandeurs d'emploi, et des solutions de recrutement aux entreprises, le Pôle Emploi contribue à favoriser la rencontre entre l'offre et la demande sur le marché du travail, et à promouvoir l'emploi et l'inclusion sociale. le Pôle Emploi facilite le

processus de recrutement pour les entreprises en leur proposant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

2- Performance :

La performance est un concept qui englobe de nombreux aspects et qui peut être perçue de différentes manières selon le contexte. Malgré son importance, elle est souvent abordée de manière peu précise, ce qui peut rendre sa compréhension difficile.

Dans cette section nous allons essayer d'examiner en détail sa signification, les critères utilisés pour l'évaluer, ses caractéristiques distinctives.

2-1- Définition de performance :

On trouve plusieurs définitions de la performance parmi lesquelles on a la définition de (Khemakhem, 1993), « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...)* désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés. »

(Issor, 2017) Définit les trois axes principaux qui définissent la notion de performance : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance résultat : La performance peut se référer à une action concrète ou à un processus, représentant la mise en pratique d'une compétence qui était auparavant seulement potentielle.
- La performance action : La performance peut désigner soit une action, soit un processus, représentant ainsi la concrétisation d'une compétence qui n'était jusqu'alors qu'une capacité latente.
- La performance succès : La performance est souvent considérée comme étant équivalente au succès, impliquant ainsi une évaluation subjective basée sur des critères spécifiques définis par l'observateur pour mesurer la réussite.

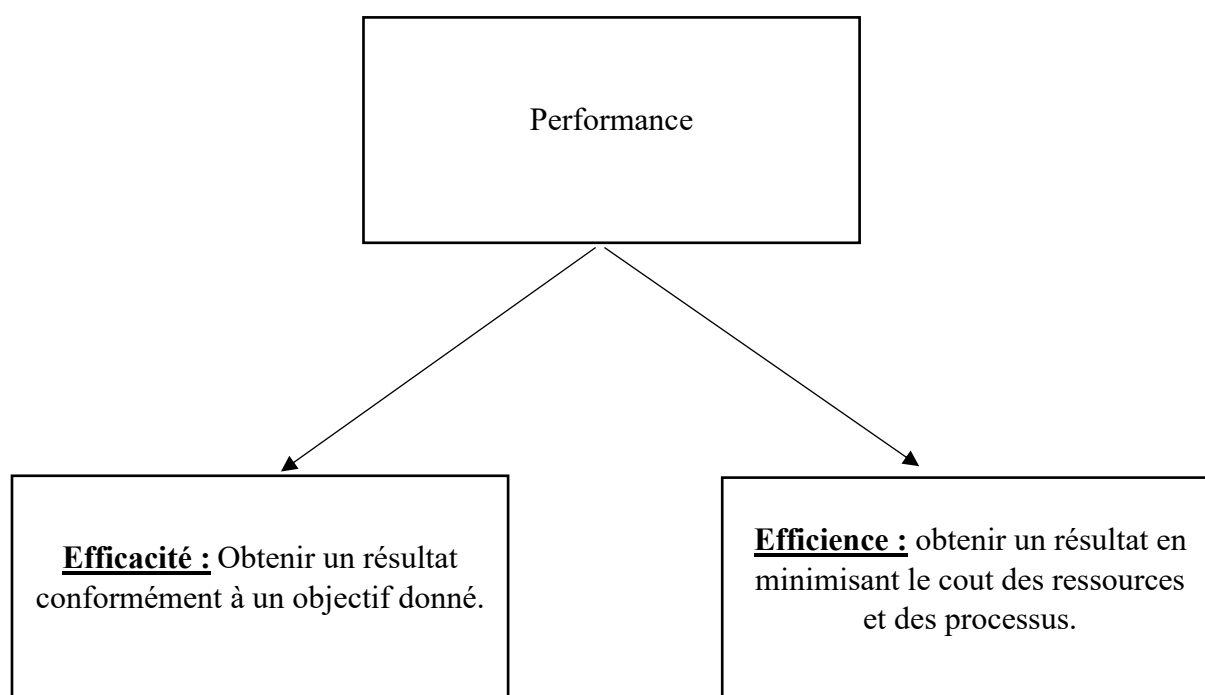
2-2- Les principaux critères de la performance :

Gérer la performance présente une complexité car elle englobe plusieurs dimensions. Pour cela, il est nécessaire d'évaluer divers critères, parmi lesquels :

- Efficacité : C'est la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ces objectifs peuvent être exprimés en termes physiques ou en termes monétaires.
- Efficience : Il s'agit de la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre. Contrairement à l'efficacité, qui est une notion binaire, l'efficience est relative et dépend de la variation de la consommation de ressources. Elle représente le rapport entre l'effort déployé et les ressources totales engagées dans une activité, par rapport à la valeur réelle tirée de cette activité.
- Pertinence : Il s'agit de l'adéquation des actions entreprises par rapport aux objectifs, aux besoins du public cible et aux exigences du contexte. Une performance pertinente se concentre sur les actions qui sont significatives et utiles pour atteindre les objectifs fixés.
- Économie : C'est le degré auquel une organisation parvient à réduire la quantité de ressources utilisées tout en maintenant le bon fonctionnement du système.
- Productivité : Il s'agit de la quantité ou de la qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production sur une période donnée. La productivité peut être mesurée à l'aide d'indicateurs tels que la comparaison des coûts avec ceux des années précédentes.
- Rentabilité : La rentabilité est considérée comme l'une des principales références qui guident les décisions et les comportements d'une entreprise. Elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport aux investissements effectués.

Les composantes de la performance peuvent se résumer comme suit :

Figure 4 : Les composantes de la performance



Source : (Pascal , Christine, & Jean-Michel , 2008)

2-3- Les types de la performance :

L'évaluation de la performance d'une organisation peut être perçue de différentes manières selon les parties prenantes impliquées, notamment les clients, le personnel, les actionnaires, les gestionnaires et les bailleurs de fonds, chacun ayant des objectifs distincts. Ainsi, on distingue généralement deux catégories de performance : la performance interne, liée au fonctionnement et aux résultats internes de l'organisation, et la performance externe, qui se concentre sur les interactions et les résultats de l'organisation avec son environnement externe.

Tableau 2 : Performance externe et performance interne

Performance externe	Performance interne
- Principalement réalisée à l'une des attentes des actionnaires et des institutions financières.	- Orientée vers la satisfaction des objectifs fixés par les gestionnaires et dirigeants.
- Les résultats actuels ou futurs de l'organisation et nécessite la	- Concerne les processus mis en œuvre pour atteindre les résultats escomptés

production et la communication d'informations financières.	à partir des ressources disponibles au sein de l'organisation.
- Donnant lieu à une analyse des grands équilibres financiers.	- Evaluation nécessite la fourniture d'informations pertinentes pour la prise de décision et à propos de la définition des leviers d'action à actionner.

Source : (Brigitte & Christian, 2007, p. 173)

Le concept de performance et son évaluation sont des sujets qui suscitent souvent une grande diversité d'interprétations, ce qui rend la tâche complexe. Cependant, les méthodes utilisées pour quantifier et évaluer la performance semblent être de mieux en mieux établies et suivent des normes plus uniformes, permettant ainsi une approche plus systématique et cohérente dans ce domaine.

VOYER considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation (Essid, 2009)

Pour illustrer cette approche méthodologique, l'étude de Estelle M. Morin, André Savoie, Guy Beaudin se concentrera sur la présentation du modèle de performance organisationnelle qui comporte quatre dimension (efficacité économique ; pérennité ; valeurs des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externe).

Tableau 3 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Valeur des ressources humaines	Efficacité économique
Mobilisation du personnel	
Mobilisation du personnel : Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni ressources utilisées tout en assurant le bon pour atteindre les objectifs fonctionnement du système.	Économie des ressources : Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon pour atteindre les objectifs fonctionnement du système.
Moral du personnel : Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés.	Productivité : Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la

<p>Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources</p> <p>Rendement du personnel : Qualité et/ou quantité de production par employé ou donnée par groupe.</p> <p>Développement du personnel : Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p>quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
Légitimité auprès des groupes externe	Pérennité de l'organisation
<p>Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p>Satisfaction de la clientèle : Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs : Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté : Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p>Qualité du produit/service : Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière : Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité : Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : (Gabrielle, 2003)

Ce chapitre a offert une exploration approfondie des théories et des recherches existantes sur le processus de recrutement et son rôle sur la performance organisationnelle. La revue de littérature a révélé que le recrutement joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines, affectant directement la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

Les recherches analysées soulignent que des pratiques de recrutement efficaces ne se contentent pas d'attirer des candidats qualifiés, mais s'efforcent également de prévoir leur adéquation à long terme avec la culture organisationnelle et les exigences du poste. La sélection minutieuse

des candidats, basée sur une évaluation rigoureuse de leurs compétences et de leur potentiel, est essentielle pour assurer une performance organisationnelle optimale.

En examinant divers modèles théoriques, nous avons établi que le succès du recrutement repose sur plusieurs facteurs clés : l'alignement des compétences des nouveaux employés avec les besoins stratégiques de l'entreprise, la mise en place de processus de sélection rigoureux et la capacité à anticiper les performances futures des candidats. Ces éléments sont cruciaux pour améliorer la performance organisationnelle de manière durable.

Le cadre conceptuel élaboré dans ce chapitre propose une structure pour comprendre comment les différentes pratiques de recrutement influencent les indicateurs de performance. Il intègre des concepts tels que l'ajustement personne-poste, l'évaluation des compétences, et l'intégration organisationnelle, fournissant ainsi une base solide pour les analyses empiriques futures.

En conclusion, cette revue de littérature et le cadre conceptuel soulignent l'importance d'un processus de recrutement bien structuré et aligné avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Ils fournissent une base théorique pour notre étude empirique sur l'entreprise Sonatrach, où nous examinerons comment les pratiques de recrutement spécifiques influencent les performances organisationnelles. Les résultats de cette analyse seront essentiels pour formuler des recommandations pratiques visant à optimiser le processus de recrutement et, par conséquent, à améliorer la performance globale de l'organisation.

CHAPITRE II :
CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre méthodologique.

Dans la réalisation de travaux de recherche scientifique, la présentation de la méthodologie constitue une étape cruciale. Cette section détaillée permet de décrire et de justifier les différentes étapes suivies pour obtenir les données nécessaires à la recherche. En exposant de manière claire et exhaustive la méthodologie utilisée, les chercheurs fournissent les informations indispensables pour évaluer la validité et la fiabilité de leurs résultats.

La méthodologie englobe plusieurs aspects, y compris le choix des techniques de collecte de données, les instruments utilisés, les procédures de sélection des participants, ainsi que les méthodes d'analyse des données. Chaque étape du processus doit être soigneusement planifiée et justifiée pour garantir que la recherche soit rigoureuse et transparente.

Ainsi, dans toute recherche scientifique, accorder une attention particulière à la méthodologie n'est pas seulement une formalité, mais une nécessité pour garantir la solidité et la validité des conclusions tirées. En fournissant une description détaillée des méthodes employées, les chercheurs assurent la transparence de leur travail, facilitant ainsi l'évaluation critique et l'application future des résultats obtenus.

1-1- Méthode de recherche :

Dans un travail de recherche scientifique, il est fondamental d'adopter une approche méthodique en accord avec les variables choisies en assurant ainsi des résultats précis et fiables, il est essentiel de sélectionner une méthode appropriée en fonction de la problématique.

Dans cette section de notre mémoire se concentre sur la présentation détaillée des outils, des méthodes et des pratiques que nous avons employés pour mener notre recherche. Nous procéderons à une analyse détaillée de chaque phase de notre méthodologie, en mettant en évidence la sélection et l'application de ces éléments afin de répondre efficacement à notre problématique de recherche.

Nous exposerons les outils employés pour la collecte des données, incluant les entretiens, les observations et les instruments de mesure spécifiques. Nous détaillerons également les approches d'analyse des données, comme les méthodes statistiques, ou tout autre processus utilisé pour interpréter les résultats obtenus.

En exposant notre méthodologie en détail, notre objectif est de présenter de manière transparente la manière dont notre recherche a été conduite. Ce faisant, nous offrons aux

lecteurs la possibilité d'évaluer la validité de notre approche ainsi que la fiabilité de nos résultats. De plus, cette exposition facilitera la réplique de notre étude par d'autres chercheurs, renforçant ainsi la solidité de notre travail scientifique.

1-2- Posture épistémologique :

L'objectif de notre étude est d'examiner le rôle du recrutement sur la performance de l'entreprise. Nous avons adopté une approche épistémologique constructiviste vers un mode de raisonnement inductif. Cette démarche repose sur une méthodologie qualitative, utilisant des outils de collecte de données tels que les entretiens, les observations et la documentation.

Notre choix méthodologique reflète notre positionnement par rapport à l'objet de recherche. En tant que chercheurs, nous sommes impliqués à chaque étape de l'étude, et nos connaissances ainsi que nos actions proviennent principalement du terrain de recherche. Cette approche immersive nous permet de comprendre en profondeur les dynamiques du recrutement et ses effets sur la performance organisationnelle.

En détaillant notre méthodologie, nous visons à montrer comment notre approche qualitative permet d'obtenir des informations pertinentes et fiables. En expliquant nos choix méthodologiques, nous fournissons aux lecteurs une compréhension claire de notre processus de recherche, renforçant ainsi la validité et la fiabilité de nos conclusions. Cette transparence facilite également la reproduction de notre étude par d'autres chercheurs, contribuant à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

1-2-1. Approche méthodologique retenue :

Dans cette étape, nous décrivons les différentes étapes de notre démarche méthodologique pour conduire notre recherche. Tout d'abord, nous exposerons notre posture épistémologique, qui correspond à notre positionnement par rapport à la réalité étudiée. Ensuite, nous présenterons l'approche méthodologique adoptée, qui détermine la manière dont nous avons collecté et analysé les données. Nous spécifierons la méthode de collecte des données utilisée ainsi que les instruments de mesure valides et fiables ayant servi à cette collecte. Enfin, nous détaillerons les outils d'analyse des données les plus appropriés à notre question de recherche et à nos données. Notre recherche se focalise sur découvrir et de comprendre le rôle joué par le processus de recrutement sur la performance de l'entreprise. Nous cherchons à déterminer comment une meilleure gestion du recrutement peut améliorer les résultats socio-économiques de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter une méthodologie de recherche qualitative.

1-3- Méthode qualitative :

A fin de répondre a notre question de recherche qui centre sur la problématique : "Comment le processus de recrutement influence-t-il a la performance globale de l'entreprise, avec une étude de cas spécifique sur l'entreprise SONATRACH ?"

La méthode de recherche qualitative est fréquemment employée pour explorer et approfondir la compréhension des phénomènes complexes, en mettant l'accent sur les perceptions, les opinions et les expériences individuelles. D'après (Norman K & Yvonna S, 2011) « *La recherche qualitative est une activité située qui positionne l'observateur dans le monde. Elle consiste en une série de pratiques interprétatives et matérielles qui rendent le monde visible.* », selon (Flick, 2009) « *L'objectif de la recherche qualitative est la compréhension approfondie d'un phénomène dans son contexte. Elle repose sur une connaissance profonde du comportement humain et des raisons qui gouvernent ce comportement.* »

De manière générale, la recherche qualitative se concentre sur la compréhension d'un phénomène plutôt que sur sa quantification. Grâce à son approche compréhensive, elle permet d'explorer la corrélation entre les observations sur le terrain et les informations disponibles dans la littérature. Ainsi, le choix de cette approche n'est pas aléatoire, mais est motivé par la question de recherche.

Dans le cadre de notre étude de le rôle du processus de recrutement sur la performance de l'entreprise de SONATRACH, l'approche qualitative s'avère précieuse pour recueillir des points de vue directement auprès des parties prenantes clés de l'organisation. Des méthodes telles que les entretiens individuels ou les groupes de discussion peuvent être employées pour collecter des informations.

2- collecte des données :

2-1- L'observation directe :

L'observation directe est une technique de collecte de données qualitative impliquant l'observation directe d'un phénomène ou d'une situation pour obtenir des informations pertinentes sur un sujet d'étude. Elle peut être utilisée pour examiner des comportements, des interactions sociales, des environnements physiques ou d'autres aspects de la vie sociale et économique. Pour que l'observation directe soit efficace, il est essentiel d'adapter l'approche en fonction du contexte et des objectifs de l'étude. Trois approches différentes sont généralement

utilisées pour organiser l'observation : l'observation concentrée, l'observation diffusée et l'observation déléguée.

2-2- L'analyse des document :

L'analyse documentaire est une approche de collecte de données qui implique l'examen et l'interprétation de documents pertinents pour la recherche. Dans le contexte d'un diagnostic socio-économique, cette méthode peut offrir des informations importantes sur les caractéristiques socio-économiques d'une communauté, d'une entreprise ou d'un secteur économique.

2-3- Les entretiens :

Après avoir examiné différentes options, nous avons choisi d'utiliser l'entretien comme principal outil de collecte de données pour notre recherche. Cette décision a été prise en raison de sa capacité à établir une relation particulière entre le chercheur et les participants, ce qui est essentiel pour notre étude. Les entretiens nous permettront d'obtenir des données qualitatives et des informations détaillées sur les perceptions, les comportements et les attentes des personnes interrogées par rapport à notre sujet de recherche. De plus, cette méthode nous aidera à mieux comprendre les interactions sociales, les dynamiques, économiques et les enjeux sociaux au sein d'une communauté ou d'un territoire spécifique.

2-3-1- Entretien semi-directif :

Pour les entretiens semi-directifs sont une approche précieuse pour explorer des sujets sensibles ou complexes. Ils offrent aux participants l'opportunité de s'exprimer librement tout en garantissant que les questions essentielles sont posées. En suivant un guide d'entretien, le chercheur peut veiller à ce que tous les points importants soient couverts, tout en laissant de l'espace pour des réponses spontanées et inattendues.

Pendant les entretiens semi-directifs, le chercheur pose souvent des questions supplémentaires pour éclaircir ou approfondir les réponses des interviewés. Ceci peut aider à obtenir des informations plus précises et complètes, ainsi qu'à mieux comprendre les opinions et perceptions des personnes interrogées. Il est primordial que le chercheur prenne des notes détaillées pendant les entretiens afin de garantir l'enregistrement de toutes les informations pertinentes. Cela facilite également l'analyse ultérieure des données collectées.

Les entretiens semi-directifs suivent généralement trois étapes distinctes :

- 2- **Élaboration du guide d'entretien** : Cette première étape consiste à créer un guide complet comprenant les thèmes principaux à aborder et les questions à poser. Une attention particulière est portée à l'alignement de ces questions avec les objectifs de la recherche. Des réflexions approfondies sont menées pour identifier les questions susceptibles de fournir des informations pertinentes pour l'étude.
- 3- **Lancement de l'entretien** : Les entretiens sont organisés sur rendez-vous. Une fois lancés, ils impliquent un échange interactif de questions et de réponses d'une durée d'environ trente minutes à une heure. Pendant cet échange, des notes sont prises sur papier pour enregistrer toutes les informations jugées importantes.
- 4- **Analyse des informations recueillies** : Une fois toutes les données pertinentes collectées, elles sont analysées et triées en fonction des parties spécifiques de l'étude où elles seront les plus utiles.

En vu le contexte de notre recherche, nous avons choisi d'organiser deux séries d'entretiens : En premier lieu notre entretiens sera dédié au département des gestions des carrière, et en seconde lieu c'est au de partement de management de performance.

3- Échantillonnage de la population étudiée :

Dans cette section, nous exposerons la population de notre étude ainsi que l'échantillon choisi pour la collecte et l'analyse des données. La population de l'étude englobe l'ensemble des individus ou des éléments pertinents pour notre recherche, qu'il s'agisse de personnes, de groupes d'organisations ou d'autres entités en relation avec notre sujet d'étude.

Cependant, étant donné les défis associés à l'étude de la population dans son intégralité, tels que les contraintes de temps et de ressources. Donc, nous avons choisi de travailler avec un échantillon représentatif qui devrait nous donner une idée générale de toute la population. Cette méthode nous a permis de choisir des participants considérés comme les plus pertinents pour l'objet de recherche, assurant ainsi la qualité et la pertinence des données collectées. Elle nous a permis aussi de maximiser la diversité des participants et de garantir la représentation de toutes les perspectives importantes dans l'étude.

3-1- Population étudiée :

Dans le contexte de notre étude sur le rôle du processus de recrutement sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, le choix de la population se concentre sur les individus impliqués dans la gestion des ressources humaines dans deux départements. Le premier c'est le département des gestions des carrières et le deuxième c'est le département de management et la performance au sein de sonatrach. Ces deux départements contiennent des individus qui occupent des postes clés dans le processus de recrutement, et leur expertise est cruciale pour identifier et sélectionner les candidats les plus adaptés aux besoins de l'entreprise, qu'on peut les considérer comme une source essentielle d'informations pour notre analyse sur la manière dont une démarche de recrutement efficace peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Nous avons sélectionné trois cadres dans le département des gestions des carrières au sein de la direction générale de SONATRACH pour notre recherche, car le département il est considéré comme le plus adapté pour mener cette étude. Et un cadre dans le département dans le management et de la performance pour notre deuxième variable. En conséquence, nous avons mené un total de 4 entretiens.

Tableau 4 : Profil des interviewés

Interviewés	Genre	Poste occupé	Années d'expérience	Durée d'entretiens
1	Homme	Chef département gestion des carrières	21 ans	45minutes
2	Femme	Cadre en gestion des ressources humaines	17 ans	1heure
3	Femme	Cadre au département de management et performance	19ans	1h20minutes
4	Homme	Cadre en gestion des ressources humaines	15ans	1heure

Source : Élaboré par nous-même.

4- Guide d'entretien :

Notre modèle d'entretien est structuré en trois sections clairement définies:

Première section :

Introduction : Informations sur les interviewés

Dans cette phase l'objectif est de bien connaître les participants aux entretiens.

Seconde section : est divisée en trois 3 thèmes principale de l'étude.

Thème 1 : Analyse du processus de recrutement actuel de l'entreprise.

- Objectif : est de comprendre en détail comment le recrutement est effectué, depuis l'identification des besoins en personnel jusqu'à l'embauche finale et identifier les points forts et les points faibles du processus existant.

Thème 2 : Compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'entreprise

- Objectif : est d'identifier les caractéristiques et aptitudes spécifiques cherche à déterminer les compétences, qualités personnelles et expériences professionnelles qui seront les plus bénéfiques pour soutenir la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise et contribuer au succès global de l'organisation.

Thème 3 : Évaluation de l'adéquation candidat-poste et son influence sur la performance de l'entreprise.

- Objectif : est d'analyser comment l'alignement entre les compétences des candidats et les besoins de l'entreprise impacte sa performance.

Troisième section :

Se discuté un peu plus sur le sujet et clôture.

5- Outils d'analyses des données :

Il existe diverses méthodes d'analyse de données disponibles dans le cadre d'une approche quantitative. Cependant, il convient de souligner que l'approche qualitative encourage la diversité des méthodes parmi lesquelles le chercheur doit sélectionner celles qui correspondent le mieux à ses objectifs. Dans cette optique, nous avons spécifiquement opté pour l'analyse de contenu en raison de notre approche qualitative inductive dans notre travail de recherche. Dans le contexte de ce mémoire, l'analyse de contenu pourrait être utilisée pour examiner en profondeur les réponses des participants aux entretiens, afin d'identifier des thèmes, des motifs significatifs liés à la relation entre le processus de recrutement et la performance de l'entreprise.

Cette méthode nous permettrait d'explorer les perceptions, les opinions et les expériences des participants de manière approfondie et rigoureuse.

5-1- L'analyse des entretiens :

Notre méthode d'analyse se divise en cinq phases distinctes selon (Eric, 2017) :

- Transcription des entretiens : Elle consiste à reproduire fidèlement les entretiens sur support papier.
- Catégorisation : classée chaque phrase selon le thème de dysfonctionnement auquel elle se rapporte le plus.
- Codification : Les catégories identifiées dans la phase précédente servent de base pour créer une grille d'analyse. Celle-ci est utilisée pour regrouper les thèmes similaires ou synonymes dans des catégories distinctes.
- Catégorisation : cette phase permet de repérer les thèmes, sous-thèmes et mots clés les plus fréquents.
- Codification : Les catégories identifiées dans la phase précédente servent de base pour créer une grille d'analyse. Celle-ci est utilisée pour regrouper les thèmes similaires ou synonymes dans des catégories distinctes.
- Quantification : Au cours de cette phase, les fréquences d'apparition de chaque thème sont calculées. Cela permet d'évaluer l'importance relative de chaque aspect dans les entretiens.
- Synthèse : Cette étape consiste à résumer et à interpréter l'ensemble des résultats obtenus au cours de l'analyse de contenu.

6- Traitement des données :

Le traitement des données qualitatives peut être réalisé de diverses manières, selon les objectifs de l'étude et les données collectées. Les analyses sémantiques se concentrent sur l'interprétation du sens des idées ou des mots présents dans les données qualitatives. Ces analyses peuvent être effectuées manuellement en utilisant des méthodes telles que la codification et la catégorisation, ou automatiquement à l'aide de logiciels d'analyse de texte qui utilisent des algorithmes pour extraire des informations pertinentes des données. (Andréani & Conchon, 2005).

D'une part les traitements statistiques impliquent généralement la réalisation de décomptes de mots, de phrases ou de catégories afin d'identifier des tendances et des schémas dans les données. Les techniques d'analyse statistique peuvent aussi être employées pour effectuer des analyses plus poussées, comme l'analyse factorielle des correspondances. Il convient de noter

que l'analyse des données qualitatives ne se restreint pas uniquement à l'utilisation de méthodes sémantiques ou statistiques.

Tableau 5 : Traitement des données sémantique et statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique (NVIVO)
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations.	Analyse statistique des mots et des phrases.

Source : (Andréani & Conchon, 2005)

7- Fiabilité et validité de l'étude :

Pour que la recherche scientifique soit crédible, elle doit être fiable et valide. Le chercheur doit donc s'assurer que sa méthode est pertinente et pratique tout au long de son étude.

(Andréani & Conchon, 2005) Ont identifié quatre niveaux de contrôle pour garantir cette fiabilité et validité, comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Fiabilité et validité de l'étude.

Etape	Critère	Explication
Avant l'étude au moment de projet.	Fiabilité de la méthode	La fiabilité d'une étude qualitative est la capacité la méthode utilisée à permettre l'observation de la réalité
Après avoir recueilli les informations	Validité de l'exploration qualitative	La validité d'une exploration qualitative est sa capacité à représenter toutes les facettes de la réalité d'une manière authentique
Au moment de l'analyse	Validité de l'analyse	La validité de l'analyse qualitative réside dans la justesse de ses conclusions
Après les résultats	Validité des résultats	La validité d'une enquête est visible dans la pertinence des idées et actions entamées

Source : (Andréani & Conchon, 2005)

Section 2 : Contexte organisationnel

La sélection de SONATRACH en tant qu'institution d'accueil pour l'exploration de cette thématique peut être justifiée par son caractère privilégié, dans la mesure où elle nous a permis d'examiner exhaustivement tous les aspects du sujet en étudiant sa stratégie de recrutement.

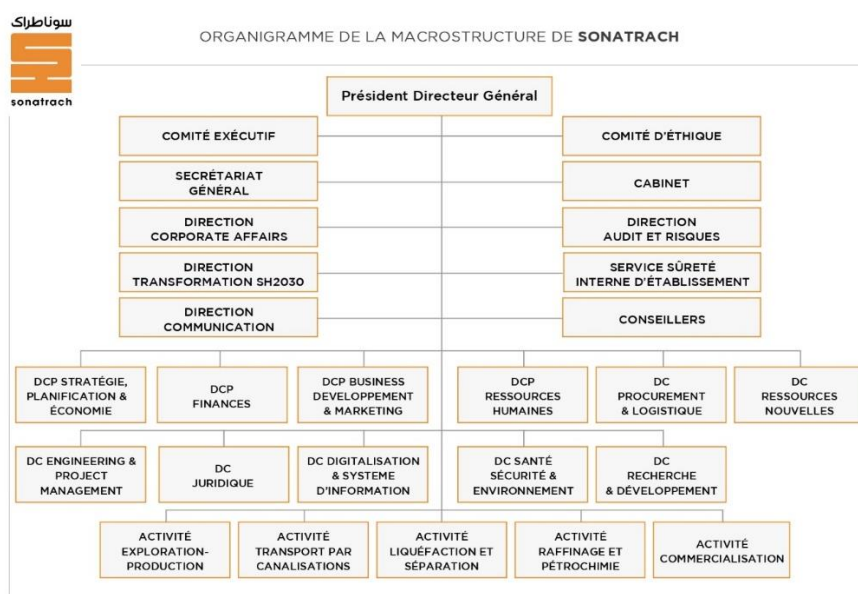
1-1- Présentation du terrain de recherche :

Le terrain de notre recherche est la compagnie pétrolière publique nationale algérienne SONATRACH, fondée en 1963 par le décret n°63/491 pour mission de développer les importantes réserves d'hydrocarbures de l'Algérie. Depuis 60 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures. La société envisage de consacrer une enveloppe financière de 40 milliards de dollars sur une période de cinq ans, dans le dessein de contribuer au progrès social et économique du pays. Sa première mission consiste à exploiter de manière optimale les réserves en hydrocarbures de l'Algérie. SONATRACH est engagée dans cinq activités fondamentales, à savoir l'exploration-production, le transport par canalisations, la liquéfaction et la séparation, le raffinage et la pétrochimie, ainsi que la commercialisation.

(Site officiel de Sonatrach)

1-2- La structure de la direction générale de sonatrach :

Figure 5 : organigramme de la macro-structure de la Sonatrach



Source : site officiel de Sonatrach

1-3- La structure de la La Direction Corporate Ressources Humaines :

- Une Direction Reglementation et Veille Sociale ;
- Une Direction Remuneration ;
- Une Direction Gestion Personnel Siege ;
- Une Direction Formation et Planification RH ;
- Une Direction Affaires Sociales ;
- Une Direction Communication et Relations Publiques ;
- L'Institut Algerien du Petrole (IAP) ;
- Une Cellule Missions ;
- Deux Assistants.

Les missions de La Direction Corporate Ressources Humaines:

- La definition et l'elaboration des politiques generales de developpement, de remuneration , de valorisation et de gestion des ressources humaines du Groupe ;
- L'elaboration des politiques en matiere de medecine de travail et le controle de leur application ;
- La coordination, le controle et le suivi des activites du Groupe SONATRACH en matiere de developpement des ressources humaines, de remuneration et de management de la performance ;
- La consolidation des plans annuels et pluriannuels des activites ressources humaines du Groupe SONATRACH et le suivi de leur execution ;
- La conception, la mise en place et la maintenance d'un systeme d'information de gestion des ressources humaines en collaboration avec la DC ISI ;
- L'assistance aux Activites Operationnelles et Filiales de SONATRACH en matiere de ressources humaines ;
- La gestion du personnel relevant des structures du Siege de la Direction Generale de SONATRACH ;
- L'elaboration et la gestion du budget des affaires sociales de la Societe ;
- L'elaboration et la mise en ceuvre des politiques de communication et relations publiques de la Societe ;
- La communication sur les activites et les projets de la Direction Corporate Ressources Humaines ;
- La gestion et le developpement de l'Institut Algerien du Petrole IAP ;

- Les prestations en matière de formation , perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société, du secteur de l'énergie et en particulier des hydrocarbures par le biais de l'IAP ;
- Le reporting ressources humaines à la Direction Générale.

1-3-1. La Direction Gestion du Personnel Sieg:

La Direction Gestion du Personnel Sieg est organisée comme suit :

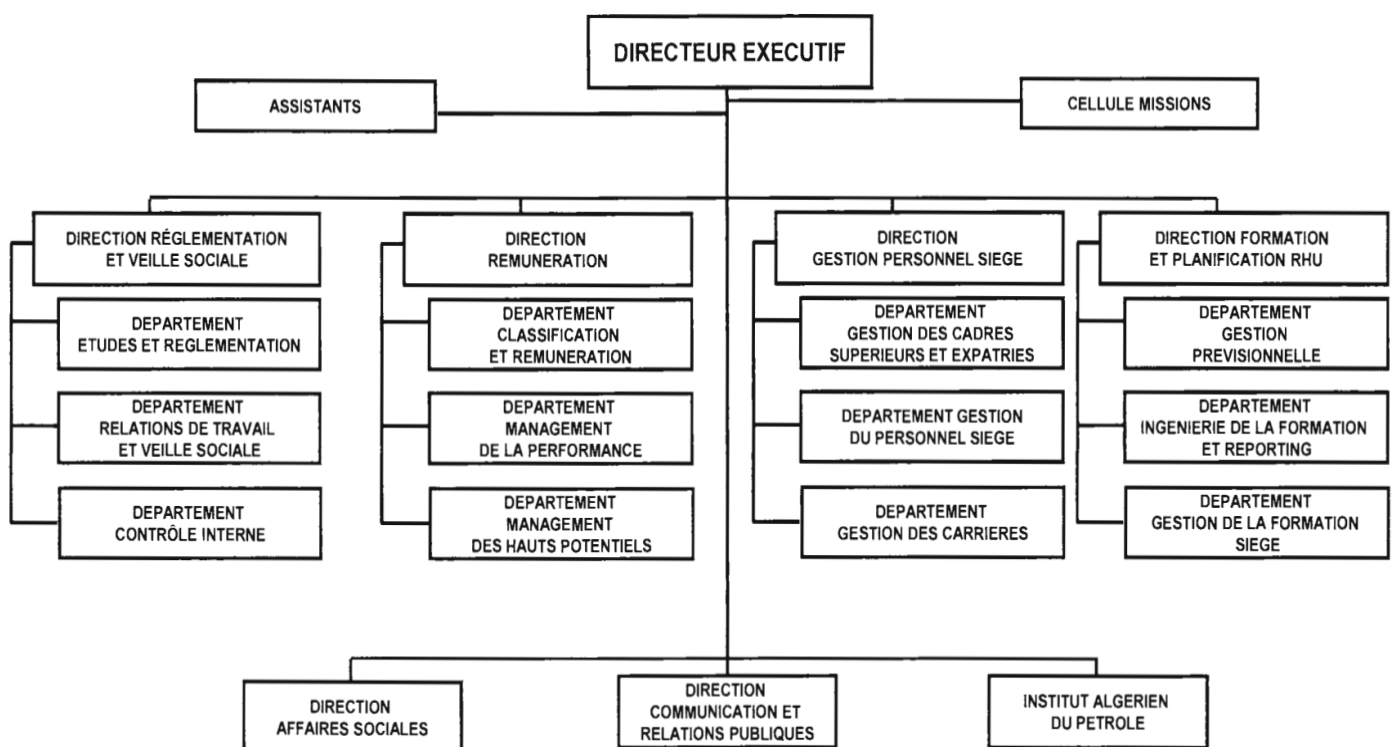
- Un Département Gestion des Cadres Supérieurs et Expatriés ;
- Un Département Gestion du Personnel Sieg ;
- Un Département Gestion des Carrières.

Les principales missions de la direction gestion du personnel sieg elle se traduit par :

- La mise en œuvre des politiques et des procédures et méthodes de gestion du personnel conformément à la réglementation et aux directives de la Société ;
- La gestion et l'administration des Cadres Dirigeants et Managers Directeurs de la Société et des Cadres Supérieurs du Sieg ;
- La gestion et le suivi du personnel administrateur des conseils d'administration des Filiales et Participations du Groupe SONATRACH ;
- Le développement du processus de la bourse de l'emploi et le contrôle de son application ;
- La gestion de la bourse de l'emploi et la réalisation de toutes les étapes (élaboration des annonces internes, diffusion des appels à candidatures, préparation des dossiers des candidats pour la commission d'évaluation centrale et des convocations pour l'entretien des candidats, etc.) ;
- La gestion et l'administration du personnel des structures fonctionnelles du Sieg ;
- La gestion du fichier et le suivi du personnel de la Société détaché en Algérie et à l'étranger ;
- La mise en place et la gestion d'une banque de données du personnel relevant de sa compétence ;
- La mise en place et la gestion d'une banque de données du personnel relevant de sa compétence ;
- La préparation, en collaboration avec les structures concernées du Sieg, des plans Emploi (Plan annuel et PMT) ;

- La mise en œuvre des plans de recrutement et le reporting en la matière, à la Direction Formation et Planification Ressources Humaines ;
- L'assistance aux structures de la DCP-RHU en matière de gestion des équipements et de la logistique ;
- La consolidation des budgets d'exploitation et d'investissement de la DCP-RHU ;
- L'ordonnancement des dépenses ainsi que le suivi de l'exécution des budgets d'exploitation et d'investissement de la DCP-RHU ;
- Le reporting en matière de gestion du personnel Siège.

Figure 6 : Organigramme de La Direction Corporate Ressources Humaines



Source : l'entreprise

2. Le recrutement au sein de l'entreprise sonatrach :

Le recrutement au sein de sonatrach débute avec un processus de planification des ressources humaines, se déroulant sur une base annuelle, alignée sur l'exercice financier de l'organisation. Chaque exercice financier est caractérisé par un plan détaillé, tel que le plan emploi, qui guide les activités de recrutement et de gestion des effectifs.

Le processus de recrutement commence en juin avec le prêt arbitrage, où chaque activité collecte les informations sur les besoins en personnel de ses différentes structures. Ces informations sont ensuite validées par la direction des ressources humaines (DRH) de chaque activité, puis transmises à la structure centrale, la direction de la formation et de la planification. Un deuxième arbitrage est alors effectué pour vérifier le nombre de besoins en personnel identifiés. Enfin, un arbitrage final a lieu au sein du comité exécutif pour déterminer le chiffre final des recrutements et le nombre final des postes.

Le recrutement au sein de sonatrach dans le cadre Réglementaire le recrutement au sein de SONATRACH est encadré par des lois et des dispositions législatives et réglementaires, notamment la loi 90-11 sur le travail et la loi 19-04 relative au placement des travailleurs.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis de présenter en détail l'entreprise étudiée qui est SONATRACH ainsi que sa direction des ressources humaines (RH). Cette présentation a mis en lumière les structures organisationnelles, les processus de recrutement existants et les défis rencontrés par l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, nous avons exposé la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude. Notre choix d'une approche épistémologique constructiviste, s'est appuyé sur une méthodologie qualitative. Les entretiens, les observations et la documentation ont été utilisés comme principaux outils de collecte de données.

Cette méthodologie a été guidée par notre implication directe à chaque étape de la recherche, nous permettant ainsi de développer une compréhension approfondie des dynamiques du recrutement et de son impact sur la performance organisationnelle. En détaillant notre processus méthodologique, nous avons cherché à assurer la validité et la fiabilité de nos conclusions, tout en facilitant la reproduction de notre étude par d'autres chercheurs.

En somme, ce chapitre constitue une base solide pour la suite de notre étude, en fournissant un cadre précis pour l'analyse de rôle du recrutement sur la performance de l'entreprise.

CHAPTRE III :
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Résultats de l'étude.

Dans ce chapitre, nous aborderons la mise en pratique de notre mémoire en présentant les analyses qualitatives de notre recherche.

- **Informations sur les interviewés :**

Nous avons eu l'occasion d'interroger un groupe d'employés qui se constitue de 4 cadre.

Tableau 7 : Les coordonnées des employés

Interviewés	Genre	Poste occupé
I1	Homme	Chef département gestion des carrières
I2	Femme	Cadre d'étude ressource humaine
I3	Femme	Cadre au département de management et performance
I4	Homme	Cadre d'étude ressource humaine

Source : élaborer par nous-mêmes

1- Résultat et l'analyse :

Dans cette section, nous mettrons en évidence la dimension pratique de notre mémoire en présentant les analyses qualitatives réalisées dans le cadre de notre étude. Nous examinerons également les solutions que nous proposons pour résoudre les problèmes identifiés au cours de notre recherche.

Cette section est consacrée à la mise en évidence des résultats obtenus, structurés à travers des tableaux contenant les verbatim exacts relevés lors de nos entretiens avec les intervenants. Cette approche vise à mettre en lumière les thèmes clés abordés dans notre étude de manière claire.

Après avoir interrogé les principaux acteurs, nous avons élaboré plusieurs tableaux qui résument les verbatim issus de la transcription de tous les entretiens qui basés sur trois thèmes différents dont chaque thème composé de 5 questions différentes afin de pouvoir analyser notre thématique.

1-1- Analyse du processus de recrutement actuel de l'entreprise :

Notre premier thème est de comprendre en détail comment le recrutement est effectué, depuis l'identification des besoins en personnel jusqu'à l'embauche finale et identifier les points forts et les points faibles du processus existant.

1-1-1. Le processus de recrutement de l'entreprise :

Ce tableau présente les perspectives des interviewés sur le processus de recrutement de l'entreprise. Les répondants (I1 à I4) soulignent des étapes clés telles que la législation, la sélection par l'ANEM, et l'organisation de concours. I2 et I3 détaillent le processus de planification, de sélection et d'affectation, mettant en avant les lois régissant le recrutement. I4 insiste sur l'arbitrage et l'affectation finale après une série de tests, soulignant la phase d'essai comme critique pour évaluer la réussite du recrutement.

Notamment, le tableau a montré que l'ANEM joue un rôle indispensable dans l'efficacité du processus de recrutement. Les cadres RH de SONATRACH soulignent l'importance de cette collaboration, notant que l'ANEM fournit non seulement des candidats qualifiés mais aide également à aligner les profils des candidats avec les besoins spécifiques de l'entreprise. Cette synergie entre SONATRACH et l'ANEM est un facteur clé qui contribue à l'optimisation des recrutements.

Tableau 8 : Verbatims sur le processus de recrutement.

I1	<i>« Nouvelle démarche de la réalisation de l'entreprise qui stipule que tous les recrutements doivent passer par l'anem vu la législation au sein de payes loi 19-04 par l'emplacement des employer. » « Elle part par la réalisation des campagnes de sélections, c'est plus la sélection à travers un seul candidat pour avoir une un éventail de choix sur la candidature pour le plan moyen terme de l'entreprise. »</i>
I2	<i>« L'entreprise elle exprime ses besoins pour tous les catégories professionnelles, on présente nos besoins à l'anem dans la plateforme OGC ». « Selon la règle 3=1 exemple si on a besoin 30 poste on multiplie 30*3 ». « ...Puis il y a le déclenchement des concours, ensuite le résultat du concours et pour finir on fait la formalisation (le dossier à fournir). Puis la date d'installation ».</i>
I3	<i>« Le recrutement de manière générale est régi par des lois et par des dispositions législatif et réglementaire par exemple lois 90-11 du travail et 19-04 c'est la loi du placement des travailleurs... ». « Dans le nord du pays il y a deux moyens de sourcing la première est déposer l'offre d'emploi au niveau de l'institution de l'agence national de l'emploi expliquer dans la loi du placement 19-04... Le deuxième c'est le formulaire de la recherche actif ce formulaire n'est pas autorisé de l'utiliser dans la région du sud... ». « Le processus de recrutement débute par la planification du recrutement tout besoin au recrutement il est préalablement étudié selon les besoins des structures</i>

	<i>opérationnel...puis la sélection des candidats et puis l'affectation qui est la structure d'accueil appel les candidats qui ont réussi d'amener les dossiers pour passer la visite médicale... ».</i>
I4	<i>« L'emploi se fait : mois de juin le prêt arbitrage c'est chaque activité collecte l'information des besoins des structures et la DRH, Ensuite il y'a le deuxième arbitrage pour vérifier le nombre de besoins d'employer. Ensuite l'arbitrage final se fait par comité exécutif sur le chiffre final arrêter au recrutement... »</i> <i>« Préparer une offre via la plateforme OGC selon nommant clotune algérienne des métiers et de l'emploi propre à l'anem... le dépôt de l'offre il y'a des délais de traitement de 5j ouvrable pour répondre à une offre ».</i> <i>« Traitement de conformité puis on prévoit une sélection pour les candidats à yen le profil confort aux exigences du post. Puis il y'a 3 épreuve le teste psycho technique, le teste de spécialité et l'entretiens ».</i> <i>« Le dernier détaille du processus c'est l'affectation... on a la période d'essaye c'est la phase la plus importante pour savoir si le recrutement est réussi ou non ».</i>

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-1-2. La sélectionnés des candidats :

Les verbatims montrent une approche en deux phases pour la sélection des candidats. Tous les interviewés indiquent que la première phase de sélection est effectuée par l'ANEM via la plateforme OGC cette phase est cruciale pour assurer la qualité des recrutements. Les candidats proposés par l'ANEM sont souvent mieux préparés et mieux informés sur les exigences du poste, grâce aux efforts de l'agence. Cette préparation préalable facilite la tâche des recruteurs de SONATRACH et améliore la correspondance entre les compétences des candidats et les besoins de l'entreprise, suivie d'une sélection basée sur les résultats de divers tests (psychotechnique, de spécialité, et entretien). I4 note l'importance du test technique et des modules spécialisés conçus par IAP, renforçant le processus rigoureux de sélection.

Les données révèlent que l'implication de l'ANEM dans la phase de sélection

Tableau 9 : Verbatims de la sélection des candidats.

I1	<i>« Dépôt d'offre au près des service de l'anem à travers un system d'information Ogc (offre grande compte) ... la première étape c'est la près sélections sur la plateforme de l'anem... la deuxième étape c'est après le résultat du concours ».</i>
I2	<i>« Une première près sélection par l'anem selon l'exigence de l'entreprise, et une autre sélection après les concours ».</i>
I3	<i>« La près sélections par le site OGC pour passer les épreuve (psycho technique, le teste de spécialité et l'entretiens) ... ».</i> <i>« Puis la sélection finale c'est le résultat de ses 3 teste ».</i>
I4	<i>« Depuis notre convention avec Anem la sélection des candidats s'effectue en deux phase la première c'est la sélection des candidats à travers la liste proposée par l'Anem selon nos besoins, puis la dernière c'est après les 3 épreuves ... ».</i>

	<i>« Et le coefficient le plus important celui du teste technique il comprend des questions par rapport à des modules de la spécialité ».</i>
--	---

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-1-3. Les défis du recrutement au sein de l'entreprise :

Les principaux défis identifiés par les interviewés incluent la sélection des meilleurs candidats et la coordination entre diverses structures. I3 met en avant le coût élevé du recrutement, soulignant l'importance de fidéliser les candidats pour maximiser le retour sur investissement. I4 se concentre sur l'exécution du plan de recrutement et la recherche des candidats les plus qualifiés.

Tableau 10 : Verbatims sur défis auxquels entreprise est confrontée en matière de recrutement

I1	<i>« Recruter les meilleurs ».</i>
I2	<i>« La faite que l'entreprise elle fait la sélection et elle organise un concours d'un très grand nombre de candidat et la coordination entre plusieurs structure... ».</i>
I3	<i>« Recruter les meilleurs, et fidéliser les candidats, Le coût parce que chaque recruter est un coût pour l'entreprise ».</i>
I4	<i>« L'exécution du plan, chercher les meilleurs ».</i>

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-1-4. Les critères adaptés d'évaluation des candidats :

Les critères d'évaluation varient selon le poste à pourvoir. I1 et I4 notent que les critères sont définis en fonction des exigences spécifiques du poste, tandis que I2 et I3 mettent l'accent sur les concours de spécialité, les tests psychotechniques et les entretiens, qui sont des éléments essentiels pour évaluer l'aptitude des candidats.

Tableau 11 : Verbatims sur les critères adaptés par entreprise pour évaluation les candidats à un emploi

I1	<i>« Ça dépend le poste à pourvoir; à travers les tests professionnels ».</i>
I2	<i>« Les concours de spécialité...Les teste psycho technique...Les entretiens qui sont liées au poste ».</i>
I3	<i>« Tout dépend le poste ».</i>
I4	<i>« C'est selon le poste qu'on peut définir les critères ».</i>

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-1-5. Les nouvelles pratiques de recrutement :

L'innovation dans le processus de recrutement se manifeste principalement à travers la phase de présélection des candidats via la plateforme OGC en collaboration avec l'ANEM. Les interviewés mentionnent des conventions renouvelables avec l'ANEM, permettant de déposer des offres en ligne, ce qui a simplifié le processus et réduit les coûts et le temps nécessaires. I3 décrit un processus de concours anonyme et codifié, garantissant une évaluation équitable et basée sur le mérite.

Tableau 12 : Verbatims des pratiques de recrutement innovantes

I1	<i>« Oui, c'est la phase de la présélection des candidats qui est faite sur la plateforme avec l'anem ».</i>
I2	<i>« Une convention avec l'anem ».</i>
I3	<i>« La sélection des candidats sur la plateforme qui est liée avec l'anem ». « Depuis 2020 le processus du concours se fait comme un concours de baccalauréat. Des tests sur des feuilles anonymes codifiées puis 2 corrections. Les personnes sélectionnées se font selon l'ordre de mérite ».</i>
I4	<i>« Oui, l'entreprise a envisagée en 2022 une convention avec l'anem renouvelable chaque année, pour déposer les offres en ligne sur la plateforme de l'anem. Qui nous a facilité les tâches en termes de coût et de temps ».</i>

Source : élaborer par nous-mêmes à la base des entretiens menés.

1-2- Compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'entreprise :

Notre deuxième thème se concentre sur les compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette section vise à identifier et analyser les compétences clés que l'entreprise considère essentielles pour son succès. À travers l'examen des tableaux, nous mettrons en lumière les compétences spécifiques demandées lors du recrutement, comment elles sont évaluées et leur impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

1-2-1. Les critères clés utilisés pour définir le profil idéal :

Les compétences recherchées sont alignées avec les profils de poste définis dans les fiches de poste. I1 et I4 insistent sur l'adéquation entre le profil et le poste, tandis que I2 et I3 mentionnent l'importance de cibler des spécialités précises et de viser les meilleurs diplômés des universités. Cette approche assure que les candidats possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Tableau 13 : Verbatims sur les Compétences recherchées

I1	« L'adéquation entre profil et post ».
I2	« La référence c'est la fiche de post ».
I3	« Tout dépend le poste et la fiche de poste, puis la mise en formation ». « ...Visé quelque université pour des spécialités précises. Et ciblée les majeurs de promo... »
I4	« Les besoins de la fiche de post ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-2-2. Les stratégies utilisées pour attirer les candidats :

Les stratégies d'attraction des candidats ne sont pas clairement définies selon les interviewés. I1 et I2 indiquent une absence de stratégie formalisée, tandis que I3 et I4 mentionnent la notoriété de l'entreprise et le respect des étapes du processus de recrutement. Cela suggère que l'entreprise pourrait bénéficier d'une stratégie plus structurée pour attirer les meilleurs talents.

Tableau 14 : Verbatims des stratégies utilisées pour attirer les candidats correspondant au profil recherché

I1	« Pas de stratégie, ... mais plus tard l'entreprise envisage de procéder un recrutement direct de l'élite de chaque université ou école à travers l'anem. ».
I2	« On n'a pas de stratégie définie ».
I3	« Notoriété de l'entreprise ».
I4	« Il n'y a pas de stratégie bien défini au niveau de l'entreprise mais de respecter chaque étape de processus de recrutement et rien négliger ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-2-3. Les compétences techniques de la réussite d'un poste :

Les compétences sont évaluées principalement à travers des périodes d'essai. I1 et I3 soulignent l'importance des évaluations pendant ces périodes pour les différents niveaux de cadres et agents. I2 et I4 insistent sur la nécessité d'adapter les compétences aux exigences spécifiques de chaque poste, garantissant que les employés peuvent atteindre les objectifs fixés.

Tableau 15 : Verbatims de la contribueront des compétences au objectifs du post.

I1	« A travers les évaluations dans la période d'essai pour les cadre supérieur 12mois, cadre 6mois, les agents de maitrise 4mois, les agents d'exécutions 2mois ».
I2	« Chaque poste nécessite des compétences ».
I3	« A travers les évaluations dans la période d'essai ».
I4	« Les épreuves ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-2-4. La contribution entre les compétences objectives spécifiques du poste :

Les qualifications des candidats sont évaluées par une combinaison de tests psychotechniques, d'entretiens, et d'évaluations pendant la période d'essai. I1 et I3 insistent sur l'importance de

résoudre des problèmes pratiques pendant la période d'essai, tandis qu'I2 et I4 mentionnent les avis des professionnels et des psychologues pour valider les compétences des candidats.

Tableau 16 : Verbatims d'évaluation de la pertinence des qualifications des candidats.

I1	« <i>On voit qu'il résout le problème, pendant la période d'essai</i> ».
I2	« <i>Retour à l'avis de la psychologue par le teste psycho technique, puis l'avis des professionnels par rapport au concours et à l'entretien</i> ».
I3	« <i>A travers les évaluations dans la période d'essai</i> ».
I4	« <i>Par rapport aux épreuves et aussi les évaluations pendant la période d'essai</i> ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-3- Évaluation de l'adéquation candidat-poste et son influence sur la performance de l'entreprise :

Cette section vise à analyser comment les pratiques de recrutement influencent directement et indirectement à la performance globale de l'entreprise. À travers l'examen des tableaux, nous explorerons les liens entre les méthodes de sélection des candidats, la qualité des recrues, et les indicateurs de performance organisationnelle tels que la productivité, l'engagement des employés et la rétention des talents. Cette analyse permettra de mettre en évidence les points forts et les faiblesses du processus de recrutement et son impact sur la réussite de l'organisation.

1-3-1. Évaluation des compétences et de l'expérience du candidat par rapport aux exigences du poste :

L'évaluation de la pertinence des qualifications repose sur les fiches de poste et les périodes d'essai. I1 et I4 indiquent que la réussite pendant la période d'essai est un indicateur clé de l'adéquation du candidat au poste. I2 et I3 soulignent l'importance de la fiche de poste dans la définition des qualifications requises.

Tableau 17 : Verbatims d'évaluation de la pertinence des qualifications des candidats.

I1	« <i>Toujours par rapport à la période l'évaluations si évaluation est positive donc nous a vont pris la bonne personne pour la poste que nous cherchons qui a le bon profil qui dispose les profils nécessaires pour la tenue du poste</i> ».
I2	« <i>Tout dépend l'exigence du poste</i> ».
I3	« <i>Fiche de poste</i> ».
I4	« <i>La fiche de poste qui peut décider</i> ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-3-2. L'adéquation entre les candidats et les besoins opérationnels de l'entreprise :

Les outils de mesure incluent les évaluations par les managers et la satisfaction des structures opérationnelles. I1 et I3 mentionnent les évaluations MSP, tandis que I2 et I4 se concentrent sur les appréciations des managers pendant la période d'essai, qui jouent un rôle crucial dans l'évaluation de l'adéquation des candidats aux besoins opérationnels.

Tableau 18 : Verbatims des outils utilisés pour mesurer l'adéquation entre les candidats sélectionnés et les besoins opérationnels.

I1	« <i>Le manager qui peut décider, à travers le travail de l'employer</i> ».
I2	« <i>C'est la satisfaction de la structure, c'est-à-dire durant la période d'essayer le manager donne des appréciations favorables pour l'employer</i> ».
I3	« <i>L'évaluations MSP</i> ».
I4	« <i>L'appréciation favorable du manager</i> ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-3-3. La contribution potentielle d'un candidat à la performance de l'entreprise :

Les indicateurs de performance clés utilisée pour estimer comment un candidat peut contribuer à la performance globale de l'entreprise. I1 et I2 et I4 soulignent que seuls les managers peuvent décider si le recruter contribue à la performance globale de l'entreprise et c'est à travers la réalisation des objectifs. I3 indique l'évaluation des MSP.

Tableau 19 : Verbatims des indicateurs clés pour évaluer la contribution d'un candidat à la performance de l'entreprise.

I1	« <i>C'est à travers au objectifs donner</i> ».
I2	« <i>Le manager qui décide par rapport à la période d'essaye du candidat</i> ».
I3	« <i>Il n'a pas des indicateurs, Chaque responsable a vois l'état d'avancement des objectifs de ses employer</i> ».
I4	« <i>La période d'essai</i> ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

1-3-4. L'évaluer l'expérience professionnelle des candidats avec des critères clés :

Les indicateurs incluent les évaluations des entretiens, des tests, et des périodes d'essai. I1 et I3 soulignent l'importance de l'expérience et de la résolution de problèmes, tandis que I2 et I4 se concentrent sur les résultats des épreuves et des entretiens, ainsi que sur l'année d'essai pour estimer la contribution potentielle des candidats à la performance globale de l'entreprise.

Tableau 20 : Verbatims l'expérience professionnelle des candidats.

I1	« Sur le plan salarial indivinité ancienneté groupe IAG, sur le plan expérience c'est dans la résolution des problèmes face à l'employer ».
I2	« Les épreuves et l'année d'essaye ».
I3	« Par rapport à l'entretien professionnel ».
I4	« Par rapport aux épreuves et au entretiens et par rapport à l'année d'essai ».

Source : élaborer par nous-mêmes a la base des entretiens menées.

2- L'analyse de fréquence des mots de NVIVO :

Figure 7 : Analyse de fréquence des mots de NVIVO



Source : élaboré par nous-mêmes d'après les résultats de NVIVO.

Les analyses de fréquence des mots ont permis de générer ce nuage de mots, mettant en évidence les termes les plus récurrents dans nos entretiens.

Le nuage de mots met en évidence les termes clés liés au recrutement et à la gestion des ressources humaines. Le mot central "poste" souligne l'importance de pourvoir les postes vacants avec les meilleurs candidats. Les tels que "anem", "recrutement", "sélection", "évaluations" et "expérience" évoquent les différentes étapes du processus de recrutement visant à identifier les talents adéquats.

Les termes "meilleurs", "l'exigence" et "spécialité" impliquent la nécessité de recruter des candidats compétents et qualifiés, possédant les compétences et l'expérience requises pour les postes à pourvoir. Cela souligne l'importance du recrutement dans la performance de l'entreprise, car l'acquisition de talents de qualité peut contribuer à améliorer la productivité, l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, les termes « satisfaction », « essayer » et « demande » soulignent la nécessité de satisfaire les besoins en ressources humaines de l'entreprise et de répondre aux exigences des postes à pourvoir pour atteindre les objectifs de performance souhaités.

Section 2 : Discussion.

Dans cette section, nous analyserons les résultats obtenus de notre étude. Nous comparerons nos résultats avec ceux issus de la revue de littérature et examinerons la pertinence de notre recherche.

1- Le Processus de Recrutement :

Les résultats de notre étude montrent que le processus de recrutement au sein de l'entreprise Sonatrach est à la fois structuré et rigoureux, intégrant diverses méthodes telles que les tests psychométriques, les entretiens et les évaluations de groupe. Ces méthodes sont essentielles pour identifier les candidats les plus qualifiés et aligner leurs compétences avec les exigences du poste. Ce constat est en accord avec les recherches de (Pshdar Abdalla , et al., 2021), qui soulignent l'importance des systèmes de sélection performants pour optimiser l'adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes. De plus, les résultats indiquent une forte adhésion à ces pratiques parmi les responsables de recrutement de l'entreprise.

Notre étude a également révélé que l'évaluation des qualifications des candidats pendant la période d'essai est cruciale pour assurer une performance optimale des employés (Tableau 17). Ceci rejoint les observations de (Surya & Hwihanus, 2023), qui démontrent que le recrutement et la sélection influent positivement sur la productivité organisationnelle. Ainsi, il est clair que l'efficacité du processus de recrutement repose sur une évaluation continue et une adaptation constante des pratiques en fonction des besoins spécifiques de l'organisation.

Notre recherche a également montré que l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) joue un rôle crucial dans le processus de recrutement au sein de SONATRACH. En facilitant l'accès à une large base de candidats qualifiés, l'ANEM permet à l'entreprise de bénéficier d'un vivier de talents diversifié et compétent. Cette collaboration avec l'ANEM optimise non seulement

l'efficacité des procédures de recrutement mais renforce également la qualité des embauches effectuées. En travaillant étroitement avec l'ANEM, SONATRACH parvient à réduire les délais de recrutement, diminuer les coûts associés et augmenter la satisfaction des nouveaux employés. De plus, l'ANEM contribue à la mise en place de programmes de formation et d'orientation qui préparent les candidats à répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise, ce qui se traduit par une meilleure adéquation entre les compétences des employés et les besoins de SONATRACH.

2- La Performance Organisationnelle :

En ce qui concerne la performance organisationnelle, les résultats montrent que le processus de recrutement et de sélection a un impact significatif sur la productivité et la performance de l'entreprise. Nos données indiquent que des systèmes d'évaluation bien définis et des méthodes rigoureuses de sélection permettent non seulement de recruter les meilleurs talents, mais aussi de maintenir un haut niveau de performance des employés (Tableaux 16 et 20). Qui sont en accord avec les recherches de (Asaad , Shehadeh, Abdelwahhab , Hayel Tallga, & Bilal, 2023), qui soulignent que les pratiques de gestion des talents améliorent considérablement la rétention et la performance des employés. Les pratiques efficaces de recrutement et de sélection contribuent donc directement à l'atteinte des objectifs organisationnels en garantissant que les employés recrutés possèdent les compétences et les qualifications nécessaires pour exceller dans leurs rôles. Par ailleurs, l'étude de (Issor, 2017) met en avant la complexité et la multi dimensionnalité de la performance organisationnelle, ce qui est également reflété dans nos résultats, où les interviewés mentionnent divers indicateurs de performance au-delà des aspects financiers (Tableaux 19 et 20).

Selon les résultats de notre recherche auprès des employés de la direction générale de SONATRACH, nous avons observé que l'indicateur clé de l'efficacité contribue de notre entreprise. Cette observation nous semble cohérente, car la performance de notre entreprise est mesurée en fonction du nombre de puits forés par an. Par conséquent, elle doit se fier à sa productivité, son rendement et son efficacité pour évaluer sa performance globale.

3- Le Processus de Recrutement et la Performance Organisationnelle :

L'un des aspects les plus marquants de notre étude est la démonstration de la relation étroite entre le processus de recrutement et la performance organisationnelle. Les données montrent que des pratiques de recrutement rigoureuses et bien définies ont un impact direct sur l'amélioration de la performance des employés et, par extension, sur la performance globale de

l'organisation (Tableau 10). Cette observation est en ligne avec les conclusions de (Omar Ibrahim , Rosman, & Fadillah, 2018), qui ont trouvé une relation positive et significative entre le processus de recrutement, l'engagement des employés et la performance organisationnelle.

Nos résultats soulignent également que l'efficacité du processus de recrutement et de sélection est cruciale pour éviter le gaspillage de ressources et optimiser la productivité (Tableau 17). Ceci confirme les conclusions de (Yashar & Mohammed , 2018) et (Birhan & Zinabu , 2023), qui ont montré qu'un processus de recrutement efficace est essentiel pour recruter et retenir des individus compétents, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Nous avons constaté aussi que la contribution de l'agence national de l'emploi

En conclusion, le processus de recrutement joue un rôle déterminant dans la performance organisationnelle. Les pratiques rigoureuses de sélection permettent de s'assurer que les candidats recrutés possèdent les compétences nécessaires pour exceller dans leurs rôles, ce qui se traduit par une performance accrue de l'organisation. Les résultats de notre étude, en accord avec les recherches existantes, soulignent l'importance d'investir dans des systèmes de sélection performants et de maintenir une évaluation continue pour garantir une performance organisationnelle optimale.

CONCLUSION

Dans le contexte économique actuel, les entreprises sont confrontées à divers défis, notamment la mondialisation, une concurrence accrue, une demande croissante pour des produits durables, ainsi que des pressions réglementaires et sociétales. Pour maintenir leur compétitivité et assurer leur durabilité, il est impératif pour elles de s'adapter à ces enjeux. Dans cette perspective, le processus de recrutement revêt une importance capitale. En effet, il permet d'identifier et de sélectionner les candidats les mieux adaptés aux besoins et à la culture de l'entreprise, contribuant ainsi à améliorer sa performance organisationnelle. En réponse à la problématique centrale : "Comment le processus de recrutement influence-t-il la performance de l'entreprise ?". À travers une analyse approfondie des pratiques actuelles de recrutement et de leurs effets sur divers indicateurs de performance, notre étude a révélé plusieurs conclusions clés qui englobent les résultats de notre recherche et répondent aux sous-questions posées.

Premièrement, les protocoles et étapes spécifiques du processus de recrutement au sein de SONATRACH ont été minutieusement analysés. Il a été constaté que SONATRACH suit un processus de recrutement structuré et rigoureux, incluant plusieurs phases allant de l'identification des besoins en personnel à l'intégration des nouveaux employés passant par la contribution de l'ANEM dans la phase présélection. Ce processus bien défini permet de sélectionner des candidats qui non seulement possèdent les compétences techniques requises, mais qui sont également en adéquation avec la culture organisationnelle de l'entreprise. Cette approche holistique du recrutement a été identifiée comme un facteur clé de succès pour l'amélioration des performances organisationnelles.

Deuxièmement, les qualités et compétences recherchées chez les candidats, telles que définies par SONATRACH, mettent l'accent sur une combinaison de compétences techniques, comportementales et d'alignement culturel. L'évaluation approfondie de ces critères lors du processus de sélection contribue à garantir que les nouveaux employés sont capables de répondre aux exigences du poste tout en s'intégrant harmonieusement dans l'environnement de travail existant. Cette adéquation entre les compétences des candidats et les besoins de l'entreprise a montré une corrélation positive avec des performances accrues, notamment en termes de productivité, d'efficacité opérationnelle et de satisfaction des employés.

Troisièmement, l'étude a révélé que l'évaluation de l'adéquation entre les compétences des candidats et les exigences du poste ainsi que la culture organisationnelle est cruciale. SONATRACH utilise diverses méthodes d'évaluation, telles que des entretiens structurés, des tests psychométriques et des simulations de situations réelles, pour s'assurer que les candidats sélectionnés sont les plus aptes à contribuer positivement à la performance de l'organisation.

Suggestions :

Pour améliorer davantage le processus de recrutement et son impact sur la performance, plusieurs suggestions peuvent être envisagées :

- Renforcement de la Formation : Il est recommandé de renforcer la formation des recruteurs pour qu'ils puissent utiliser de manière optimale les outils d'évaluation disponibles et adopter les meilleures pratiques en matière de recrutement.
- Utilisation de Technologies Avancées : L'intégration de technologies avancées, comme l'intelligence artificielle et le e-recrutement, pourrait améliorer l'efficacité du processus de recrutement, en permettant de mieux identifier les candidats les plus adaptés.
- Amélioration Continue des Critères d'Évaluation : Les critères d'évaluation devraient être régulièrement revus et adaptés aux évolutions du marché du travail et aux besoins changeants de l'entreprise pour garantir une adéquation optimale des recrutements.

Les limites de la recherche :

- Les limites de cette recherche incluent une dépendance à des données qualitative provenant d'entretiens, ce qui peut introduire un biais subjectif. La nature qualitative de l'étude, bien que riche en détails et en perspectives, limite la capacité à généraliser les résultats à un plus grand nombre d'entreprises ou de secteurs. De plus l'étude spécifique à un seul cas d'entreprise, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.
- D'autres liées contraintes d'accès se manifestent en raison des défis liés à l'acquisition d'informations, principalement en raison de la protection et de la non-disponibilité gratuite de la plupart des articles scientifiques.
- L'entreprise n'utilise qu'un seul indicateur pour mesurer la performance du processus de recrutement, ce qui fait qu'il y a toujours un manque dans notre étude.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARTICLES:

ABDELALI , B., TAOUTI, A., & BOUDJELLAL, A. (2021). L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires - Etude de cas des fonctionnaires de l'Université de Laghouat -. *Revue Cahiers Economiques Volume: 12 – N°: 01 (2021)*, 224-238.

ABOUBAKAR, M., & BIA, C. (2021). Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. *Revue des sciences administratives et financières*, 486-505.

ALLAMMARI, Y., TAQI, A., & BOUJADDANE, o. (2023). Le rôle de l'innovativité entrepreneuriale dans la relation entre l'orientation vers l'apprentissage organisationnel et la performance des PME Marocaines: Une approche par les équations structurelles. *ALLAMMARI et al. / Revue AME Vol 6, No 1 (Janvier, 2024)* , 270-290.

AMRAOUI, H. E. (2022). La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 341 -354.

Andréani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing. - Paris : Bordas-Dunod-Gauthier Villars*, 5-22.

Annibert , N., Edward, O., Mavis Mensah , S., Evelyn Kumah , O., & Samuel , K. (2022). Recruitment and Selection Policies and Procedures and their effects on Organisational Performance: A Case Study. *Technium Social Sciences Journal (vol. 57/2024)*, 405-417.

- Asaad , A., Shehadeh, M.-g., Abdelwahhab , I., Hayel Tallga, T., & Bilal, E. (2023). The influence of talent management practices on employee retention and. *"Problems and Perspectives in Management"* , 460-470.
- Azhar, L., & Fenty , F. (2022). The Role of Motivation, Satisfaction, Discipline, and Environment on Perumdam Tirta Kencana Employees' Performance. *JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN ISSN 2407-2648 (Print) 2407-263X (Online), DOI 10.31289/jkbm.v9i1.8068*, 42-54.
- BENSMAIN , I., KHAOUANI , L., & BEDJAOUI , Z. (2017). Vison sur la performance des entreprises algériennes Etude de cas : Entreprises de la wilaya de Tlemcen. *AL-MOASHEER Journal of Economic Studies*, 118-138.
- Birhan, N., & Zinabu , N. (2023). Role of employee recruitment and selection on performance of Ethiopian electric power corporation, Mekelle Branch. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, 63-81 .
- Elizabeth, A., Okibo Bichanga , W., & James, M. (2018). EFFECTS OF RECRUITMENT AND SELECTION CRITERIA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT KISII UNIVERSITY, KENYA. *International Journal of Social Sciences and Information Technology ISSN 2412-0294*, 271-282.
- Hamhami, A., & Smahi, A. (2012). Management de la performance et mesure de la performance. *Les cahiers du MCAS*, 9-35.
- Indria, D., Nurul, Q., Ni Nyoman , P., & Nursaid. (2022). Recruitment and Competence: It's Influence on Employee. *Journal of Economics, Finance and Management Studies ISSN (print): 2644-0490, ISSN (online): 2644-0504*, 3197-3208.

Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. *Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG)*.

Omar Ibrahim , A., Rosman, b., & Fadillah, B. (2018). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational. *Contents lists available at GrowingScience*, 169–182.

Pshdar Abdalla , H., Baban Jabbar, O., Othman, G., Sarhang , S., Hassan , M., Shahla, A., . . . Govand, A. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM) ISSN: 2456-8678*.

Surya, B., & Hwihanus. (2023). Analysis of the Effect of Recruitment, Management Efforts, Selection. *Kalianda Halok Gagas, Volume 6, No 2, Juli 2023*, 101-113.

Sefi , H. (2022). THE EFFECT OF RECRUITMENT AND JOB PLACEMENT ONU. *International Journal of Social Health - Vol 1 No*, 87-97.

Yashar, F., & Mohammed , H. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Ira. *International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue. 02*, 20393-20401.

LIVRES :

Andréani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing. - Paris : Bordas-Dunod-Gauthier Villars*, 5-22.

- Angèle , R., & Nicolas, B. (2010). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. *HAL Id: halshs-00544875*, 2-22.
- Bernard , G. (2000). *L'individu et les performances organisationnelles*. L'Harmattan .
- B. Renuka Devi, & P. Vijaya Banu. (2014). Introduction to Recruitment. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume1 issue2*, 5-8.
- Bérangère , c., & Emilie , h. (2014). *le processus de recrutement*. paris, france: economica.
- Brigitte , D., & Christian, G. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. paris: DUNOD.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2003). *Partiques et éléments de théorie : gestion des ressource humaines*. Dunod.
- Cascio, w. (2018). *Managing Human Resources*. les états-unis: 10ème édition .
- Eric, V. (2017). *Technique d'étude de marché* . Vuibert.
- Essid, M. (2009). *LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE*. paris : Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI.
- Ferrary, M. (2014). *management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd.
- Gabrielle, T. D. (2003). *productivité et performance: enjeux et défis dans l'économie du savoir*. québec: note de recherche univeristé de québec.
- Gavand, A. (2013). *le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards*. paris: eyrolles.

- Hervé , S., & Chantal , E. (2017). *Recrutement : un enjeu business*. Dunod.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Dans Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 (n°17) Éditions De Boeck Supérieur*, 93-103.
- Jacques, B., & Jules, C. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des. *Relations industrielles*, 427–453.
- Jean-Marie , P. (2015). *Dictionnaire des ressources humaines*. Vuibert.
- Jean-Marie , P. (2019). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Jean-Marie, P. (2015).
- Khemakhem, a. (1993). *La dynamique du controle de gestion*. Dunod.
- Maurice , T., Cécile , D., Eléonore, M., Etienne , N., & Anne-Francoise, B. (2012). *Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson.
- Norman K, D., & Yvonna S, L. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. california: sage publication, Inc.
- Pascal , L., Christine, A., & Jean-Michel , D. (2008). « *management des entreprises* ». Paris: Hachette Éducation.
- Peretti, J.-M. (2008). *dictionnaire des ressources humaines*. Dunod.
- Peretti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines* . Paris: Magnard-Vuibert.
- Perreti, J. M. (2011). *Ressources Humaines* (éd. 13e). Vuibert.
- robin , J., Ely, & David, A. (2010). *Defend Your Research: The Paradox of Diversity Initiatives*. *harvard business review*.

SEKIOU , L. (2001). : *Gestion des ressources humaines*. Boeck Université, Montréal.

ANNEXES

Guide d'entretien :

Présentation de l'étudiant :

Bonjour Monsieur/Madame, je suis SARI Lina Sarah, étudiante en deuxième année de Master en Management des Organisations à l'ENSM, Koléa. Je tiens tout d'abord à vous exprimer ma gratitude pour avoir accepté de participer à cet entretien et pour le temps que vous nous accordez. Nous menons actuellement une étude sur "le rôle du processus de recrutement sur la performance de l'entreprise" au sein de la direction générale de la SONATRACH, et cet entretien s'inscrit dans ce cadre.

Nb : Avant de débiter notre entretien, permettez-moi de clarifier quelques points importants. Je tiens à souligner que nos échanges sont strictement confidentiels. Cet entretien est mené dans un contexte exclusivement académique et pédagogique, et toutes les informations partagées resteront totalement anonymes. Rien ne permettra de relier vos réponses à votre identité. Je suis intéressé par tout ce qui vous vient à l'esprit, donc la spontanéité de vos réponses est très appréciée, il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses

Thème 1 : Informations sur les interviewés

Dans cette phase l'objectif est de bien connaître les participants aux entretiens.

Nom et prénom :

Fonction ou profession :

Nombre d'années d'expériences :

Thème 1 : Analyse du processus de recrutement actuel de l'entreprise.

- **Objectif :** est de comprendre en détail comment le recrutement est effectué, depuis l'identification des besoins en personnel jusqu'à l'embauche finale et identifier les points forts et les points faibles du processus existant.
- 1- Pouvez-vous décrire le processus de recrutement actuellement utilisé au sein de votre entreprise de la planification à l'embauche ?
 - 2- Comment les candidats sont-ils sélectionnés pour chaque étape du processus ?
 - 3- Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée en matière de recrutement ?

- 4- Quels sont les critères adaptés par votre entreprise pour évaluer les candidats à un emploi ?
- 5- Avez-vous mis en œuvre des pratiques de recrutement innovantes récemment ? Si oui, lesquelles ?

Thème 2 : Compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'entreprise

- **Objectif** : est d'identifier les caractéristiques et aptitudes spécifiques cherche à déterminer les compétences, qualités personnelles et expériences professionnelles qui seront les plus bénéfiques pour soutenir la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise et contribuer au succès global de l'organisation.
- 1- Quels sont les critères clés utilisés pour définir le profil idéal ?
 - 2- Quelles sont les stratégies utilisées pour attirer les candidats correspondant au profil recherché ?
 - 3- Quelles compétences techniques sont essentielles pour réussir dans un poste ?
 - 4- Comment ces qualités et compétences contribueront-elles aux objectifs spécifiques du poste ?
 - 5- Quels sont les critères utilisés pour évaluer la pertinence des qualifications des candidats par rapport aux exigences du poste ?

Thème 3 : Évaluation de l'adéquation candidat-poste et son influence sur la performance de l'entreprise.

- **L'objectif** : est d'analyser comment l'alignement entre les compétences des candidats et les besoins de l'entreprise impacte sa performance.
- 1- Comment les compétence et l'expérience du candidat sont-elles comparées aux exigences spécifiques du poste ?
 - 2- Quels sont les processus ou outils utilisés pour mesurer l'adéquation entre les candidats sélectionnés et les besoins opérationnels de l'entreprise ?
 - 3- Quels sont les indicateurs clés utilisée pour estimer comment un candidat peut contribuer à la performance globale de l'entreprise ?
 - 4- Comment les valeurs, la culture d'entreprise et les objectifs stratégique sont-ils alignés avec les compétences et les caractéristiques des candidats évalués ?
 - 5- Quels sont les critères utilisés pour évaluer l'expérience professionnel des candidats ?

Clôture :

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration
Monsieur/Madame.

Branche d'activité : **Recherche**
Division : **Forage**
Direction : **Mud Logging**
Département : **Mud Logging**

Dénomination exacte du poste :
Chef de Cabine Surveillance Géologique N2

Echelle
Classification
22

Ancien Code fonction
010701115

Place du poste dans l'organigramme :

Direction Mud Logging



Département Mud Logging



Service Opérations

Missions principales : (Surveillance des forages pétroliers)

- Le chef de cabine N2 exerce dans les mêmes conditions que le N1. Cependant il gagne en maturité grâce à l'expérience acquise, une appréciable maîtrise des techniques du Mud Logging est observable à ce stade.
- **A l'installation**, il effectue les tâches suivantes :
Coordonne les travaux d'installation des capteurs et des câbles .Contrôle l'installation à la fin.
- Dirige et participe à l'installation du système informatique et des autres équipements,
- Met sous tension l'UML et exécute la mise en marche du système,
- Dirige les configurations et les calibrations,
- Crée une base de données pour le puits à surveiller,
- Saisit les données permanentes des équipements de surface de la sonde
- **En forage, manœuvres et opérations spéciales**
- Est responsable de l'UML et du poste du jour sauf en cas de présence du N3,
- Exécute toutes les tâches décrites au poste chef de cabine N1
- Etablit des rapports quotidiens et assiste aux briefings chez le client,
- Calibre le système de gaz, le teste et l'entretien régulièrement,
- Calibre et teste les capteurs d'acide sulfurique (H2S),
- Met à jour continuellement les documents administratifs et signe les ordres de missions (En l'absence du N3)
- Synthétise et contrôle le travail de son collègue de nuit,
- Conçoit les modèles de rapports et de logs, en référence aux demandes du client,
- Etablit des contacts radio avec les superviseurs, sur base
- **En manœuvres :**
- Etablit (à l'instar du N1) un « Trip sheet » pour bien suivre les gains et les pertes,
- **En descentes tubages et pendant les opérations spéciales :** Exécute-les même tâches que le N1, mais avec une participation plus consistante,
- Exécute le même travail au cours des opérations spéciales,
- **A l'emballage**
- Coordonne, dirige et participe aux travaux d'emballage.

Finalités principales :

- Poste présente les même finalités que le poste précédant mais compense l'expérience de celui-ci. On enregistre de meilleurs résultats et on gagne en crédibilité auprès du client et des autres opérateurs
- Facilité le forage :
- Sécurité du puits :
- Collecte et archivage des données pour les investigations ultérieurs (base de données),

Caractéristiques particulières du poste : Nuisance lié aux conditions de travail (poussière toxique, nuisance sonore, produits toxique, Endurance physique, efforts intellectuels important en conception

Système de travail (heures): 4x4 (Soumis à relève).travail posté sur chantiers de forage (2 x 12) SPC

Fréquence des déplacements : Très haute fréquence. Le poste requiert un dynamisme particulier au niveau du chantier.

Date dernière actualisation du poste : 18/10/2011

QUALIFICATIONS :

Formation : TS OU DEUA

Spécialité : Géologie + Informatique + Electronique + Forage + Hydraulique

Formation complémentaire :

- Anglais perfectionnement
- HSE
- Certification IWCF (Well Contrôl)

Expérience professionnelle :

- **Nombre d'années :** 08

Filières : Mud Logging

Connaissances particulières : En dehors de sa formation de base, il doit avoir un bon niveau en Mud Logging (Forage, géologie, boue, Electronique, Informatique) et en langues (français, anglais).

Nom & Prénom du candidat:

Date :

Groupe :

GRILLE D'EVALUATION

Critère	Élément	Appréciations	Évaluation	OBSERVATIONS	
DIMENSION SOCIALE (1)					
Présentation	Allure générale	Douteuse	1		
		Gauche	2		
Correcte		3			
A l'aise		4			
Très satisfaisante		5			
Tenue		Excentrique	1		
		Quelconque	2		
		Correcte	3		
		Soignée	4		
		Recherchée	5		
Handicaps	Physique	Vue			
		Ouïe			
		Membres			
		Autres			
Élocution	Débit	Faible	1		
		Hésitant	2		
		Inégale	3		
		Mesuré	4		
		Recherché	5		
	Vocabulaire		Pauvre		1
			Médiocre		2
			Satisfaisant		3
			Riche		4
			Nuancé		5
Motivation	Intellectuelle	Nulle	1		
		Faible	2		
		Moyenne	3		
		Forte	4		
		Très forte	5		
	Matérielle		Nulle		1
			Faible		2
			Moyenne		3
			Forte		4
			Très forte		5
Ambitions	Sociale	Routine/ Démesurées	1		
		Peu de perspectives	2		
		Moyennes	3		
		Désire d'amélioration	4		
		Ambitions justifiées	5		
DIMENSION PSYCHOLOGIQUE (2)					
Attitude	Assurance	Émotivité / Insolence	1		
		Timidité	2		
		Normale / contrôlée	3		
		Offensive / Spontanée	4		
Tempérament	Maturité	Infantile / Impulsif	1		
		Effacé / Excessif	2		
		Adulte	3		
		Harmonie	4		
	Humeur		Pessimisme / Instabilité		1
			Susceptibilité / Scepticisme		2
			Équilibre		3
			Bienvéillance / Bonne humeur		4
		Optimisme / Joie de vivre	5		

DIMENSION INTELLECTUELLE (3)				
Structure mentale	Attention	Nulle / très faible	1	
		Instable	2	
		Satisfaisante	3	
		Assez bonne	4	
		Développée / Efficace	5	
	Vivacité/ Compréhension	Lente / Lourde / inhibition	1	
		Peu vivre / légère	2	
		Normale / satisfaisante	3	
		Assez bonne	4	
		Rapidité d'assimilation et d'adaptation	5	
	Intelligence pratique	Confusion / Déformation	1	
		Sens pratique faible	2	
		manque de précision / subjectivité	3	
		Logique / satisfaisant	4	
		Bonne observation / esprit critique	5	
DIMENSION PROFESSIONNELLE (4)				
Qualités	Goût au travail	N'agit pas	1	
		N'agit qu'à la demande	2	
		Fait juste ce qu'il faut	3	
		Porté sur l'action	4	
		S'implique totalement dans les actions	5	
	Volonté / Persévérance	se décourage facilement	1	
		montre une certaine volonté à dépasser les difficultés	2	
		Constant dans l'effort	3	
		Montre de la ténacité dans le travail	4	
		Beaucoup d'opiniâtreté et d'énergie	5	
	Ambitions	N'affiche pas d'ambitions	1	
		Faible motivation pour la réussite	2	
		Accorde l'intérêt à sa carrière	3	
		se fixe des objectifs professionnels et de statut social	4	
	Adaptation aux nouvelles techniques	Accorde peu d'intérêt aux innovations	1	
		S'adapte facilement aux nouv. techniques	2	
		Cherche à améliorer sa culture générale	3	
		Maîtrise de l'outil informatique	4	
		Attrait pour les innovations et maîtrise des nouveaux procédés technologiques	5	
	Mobilité	Évite les changements	1	
S'adapte difficilement aux changements		2		
S'adapte facilement aux changements		3		
Recherche la mobilité géographique		4		
Recherche la mobilité géographique et fonctionnelle		5		

Maîtrise de la langue anglaise :

Score		Evaluation	Total	Décision Finale:
0	17	Faible		
18	34	Médiocre		
35	52	Moyen		
53	70	Bon		
71	87	Très bon		

Évaluateurs :

Évaluateur 1 : Nom :
Prénom :
Visa :

Évaluateur 2 : Nom :
Prénom :
Visa :