REPUBLIQUE DU BENIN

****

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE

****

Option : Sciences de Gestion

Filière : Gestion des Ressources Humaines (GRH)

THEME

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL DES ENTERPRISES PARAPUBLIQUES: CAS DE LA COMPAGNIE BENINOISE DES TEXTILES (CBT).

Réalisé et soutenu par

Hyacinthe A. ADONSI & Celestine Abla SALLLE

Sous la Direction de:

Professeur SYLLA Doucoure Karima

Jury

Présidente	**Pr. GLIDJA B. Judith**
Membre 1	**Dr. GNAHO Marc**
Membre 2	**M. HINVI S.Rock**

Année académique : 2019-2020

AVERTISSEMENT

LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS LES MÉMOIRES. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire

A:

- Ma très chère mère Mégnonsi AZAVISSI,
- Mon très cher père Dosseh ADONSI

Hyacinthe A. ADONSI

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire

A :

- Ma très chère mère Ahouekou KOKI.
- Mon cher père Kakpo SALLE

Célestine Abla SALLE

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- Le Professeur **Denis ACLASSATO** Doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)-UAC;
- Le Vice Doyen de la FASEG Dr **Théophile M. A. WOTO** ;
- Notre maître de mémoire Professeure **SYLLA D. Karima**, envers qui nous restons redevables pour son précieux éclairage à la finalisation de ce document ;
- Tout le personnel administratif et tout le corps professoral de la faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG), pour la qualité de la formation reçue durant nos années d'études ;
- Mme **BYLL-CATHARIA Messan Aheba** chef personnel de la CBT, pour ses apports et d'avoir sacrifié une partie précieuse de son temps pour ce travail
- Monsieur **Spero Samuel POMALEGNI,** agent administratif de la CBT pour sa contribution à la réalisation de ce document.
- Monsieur **Célestin Codjo ADONSI**, ouvrier spécialisé à la CBT pour son soutien.
- Tout le personnel administratif de la compagnie béninoise des textiles, pour leur contribution à la réalisation de ce document,
- Nos parents et proches, Pour leur encouragement;
- Tous les Honorables membres du jury qui ont accepté sacrifier une partie précieuse de leur temps à l'appréciation de ce travail.

LISTE DES SIGLE ET ACRONYME

CA : Conseil d'administration

CAF: Au Continu à Filer

CBT : Compagnie Béninoise des Textile

DA: Direction d'administration

DAT: Tests Différentiel d'Aptitudes

DC: Direction Commerciale

DF: Direction Financière

DG: Direction Générale

DRH: Direction des Ressources Humaines

DT: Direction Technique

FASEG : Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

GRH: Gestion des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

SITEX: Société Industrielle des Textiles.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1: l'incompétence des nouvelles recrues.....33

Tableau N°2 : absence du service spécialisé.....34

Tableau N°3: absence de service spécialisé et l'inefficacité de la politique de recrutement.....35

Tableau N°4: l'incompétence des nouvelles recrues et l'absence du service spécialisé.....35

Tableau N°5: la création d'un service spécialisé dans le recrutement. 36

Tableau N°6: la rotation élevé chez les nouvelles recrues.....37

Tableau n°7:la non observation de la phase d'intégration.....37

Tableau n°8: la non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de rotation.....38

Tableau n°9: Lien entre absence du service spécialisé-incompétence des nouvelles recrues.....39

Tableau n°10: Lien entre incompétence des nouvelles recrues-inefficacité de la politique.....40

Tableau n°11 Lien entre rotation élevée des nouvelles recrues-non observation de la phase d'intégration….....40

LISTE DES GRAPHES

Graphique n°1: l'incompétence des nouvelles recrues.....d

Graphique n°2 : absence du service spécialisé.....e

Graphique n°3: absence de service spécialisé et l'inefficacité de la politique de recrutement.....e

Graphique n°4: l'incompétence des nouvelles recrues et l'absence du service spécialisé.....f

Graphique n°5: la création d'un service spécialisé dans le recrutement. .....f

Graphique n°6: la rotation élevé chez les nouvelles recrues.....g

Graphique n°7:la non observation de la phase d'intégration.....h

Graphique n°8: la non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de rotation.....h

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

CHAPITRE 1 : CADRE GÉNÉRAL DE L'ETUDE.ET PROBLÉMATIQUE.....4

Section1 : Cadre général de l'étude.....5

Section 2 : problématique de l'étude.....11

CHAPITRE 2 LA REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE....15

Section 1 La revue de littérature et l'hypothèse de recherche.....16

Section 2 : Méthodologie de la recherche.....28

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....32

Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....36

Section 2 : Implication managériale.....41

Conclusion.....43

Références bibliographiques.....45

RESUME

Le recrutement est l'une des principales pratiques de la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) mais malheureusement l'une des plus négligées aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises. La pratique du recrutement dans ces entreprises se trouve entachée de dysfonctionnements et n'est pas prise comme un projet de l'entreprise Dans le cas particulier de la Compagnie Béninoise des Textiles, structure sur laquelle porte notre étude intitulée : Analyse de la politique du recrutement du personnel des entreprises parapubliques : cas de la Compagnie Béninoise des Textiles››, ces dysfonctionnements s'expliquent par l'inexistence d'une structure spécialisée de recrutement et la non observation de la phase d'intégration. Ainsi l'objectif de ce mémoire est d'expliquer la cause de l'inefficacité de la politique de recrutement afin de faire des suggestions pour contribuer à l'amélioration de cette politique. Nous avons émis des hypothèses de recherche et grâce au moyen d'entretien et d'un questionnaire nous avons recueilli des informations au près d'un échantillon de trente personnelles qui nous ont permis de vérifier les hypothèses. Les résultats ont montré que l'incompétence des nouvelles recrues est due à l'inexistence d'un service spécialisé dans le recrutement et la rotation des nouvelles recrues s'explique par la non observation de la phase d'intégration.

Mots clés : politique du recrutement, le personnel, entreprises parapubliques

ABSTRACT

Recruitment is one of the principal practices of the function Human Stock management (GRH) but unfortunately one the most neglected of today in many companies. The practice of recruitment in these companies is sullied with dysfunctions and is not taken as a project of the company In the particular case of the Beninese Company of the Textiles, structure on which carries our study entitled: Analyzes of the policy of the recruitment of the personnel of the parapublic companies: cases of the Beninese Company of the Textiles››, these dysfunctions are explained by the inexistence of a specialized structure of recruitment and it not observation of the phase of integration. Thus the objective of this memory is to explain the cause of the inefficiency of the policy of recruitment in order to make suggestions to contribute to the improvement of this policy. We put forth assumptions of research and thanks to the means of maintenance and of a questionnaire we collected information with close to a sample of thirty personal which enabled us to check the assumptions. The results showed that the incompetence of the new recruits is due to the inexistence of a dedicated service in recruitment and the rotation of the new recruits is explained by nonthe observation of the phase of integration.

Key words: policy of recruitment, personnel, parapublic companies

INTRODUCTION

La révolution numérique a profondément modifié les pratiques de recrutement en créant un marché élargi des compétences en temps réel. La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, une recherche fructueuse des candidatures externes et la qualité des procédures d'accueil et l'intégration. Ainsi, il constitue une activité primordiale de la responsabilité majeure des directions des ressources humaines. C'est une étape délicate dans la mesure où il s'agit de déceler, dans un délai relativement court, les capacités actuelles et le potentiel d'une personne en terme de compétences et de comportement. Cette pratique de la GRH est pourtant déterminante pour le succès de l'entreprise.

Par ailleurs, la décision de recruter un collaborateur et celle du choix final sont par l'importante pour un responsable qui en a reçu la délégation. C'est une des raisons pour laquelle de telle décision ne sont pratiquement jamais prises sans plusieurs avis de responsable opérationnels et de spécialistes de recrutement qu'ils soient internes ou externes. Ainsi la politique de recrutement et l'intégration d'un nouveau collaborateur différent d'une entreprise à une autre mais l'objectifs du recrutement reste le même. En effet, la compagnie béninoise des textiles (CBT) sur qui nous avons spécifié notre recherche est une entreprise issue de la coopération benino-chinoise donc une entreprise d'économie mixte spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des tissus écrus 100% coton. Ensuite doter son entreprise du personnel nécessaires dont elle a besoin pose de problème dans la plupart des grandes entreprises ayant une taille importante. C'est dans cette logique que PERETTI (2006) << les préalables du recrutement comportement des enjeux non négligeables qui comportent sur les points suivants : la définition du poste à pourvoir, la définition du profil du candidat, la clarification des besoins en ressources humaines (RH)>>. CITEAU (2002) s'inscrit dans la même direction en affirmant que :<<le choix d'un candidat est effectivement une décision trop sérieuse pour laisser place à trop d'improvisation>>. Ainsi la CBT est souvent confrontée à des problèmes lors de la mise en œuvre de sa politique de recrutement du personnel parmi lesquels nous retenons l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement et le taux de rotation élevé des nouvelles recrues. Ces difficultés liées aux recrutements du personnel à la CBT révèlent clairement la nécessité

d'étudier sa politique recrutement du personnel. Ce travail vise à contribuer à l'amélioration de la politique de recrutement du personnel au Bénin en général et à la CBT en particulier.

Pour résoudre cette problématique, nous avons structuré notre étude en trois grands chapitres à savoir :le premier chapitre aborde le cadre global et problématique de l'étude, il s'agit de présenter de façon générale la CBT et enfin la problématique de l'étude .Le second chapitre présente la revue de littérature et la méthodologie de recherche. Enfin le troisième chapitre prend en compte la présentation et analyse de des résultats et ensuite l'implication managériale.

CHAPITRE 1: CADRE GÉNÉRAL DE L'ETUDE ET PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre général de l'étude et la problématique.

Section1 : Cadre général de l'étude

Cette partie consiste à présenter l'historique, la situation géographique de la CBT et le processus et capacité de production de la CBT d'une part et présenter la structure organisationnelle et les ressources humaines et matérielles de la CBT d'autre part.

Paragraphe 1 : L'historique et situation géographique de CBT

Le présent paragraphe porte sur l'historique, la situation géographique, le processus et capacité de production de la CBT

1- Historique de la CBT

Sur décision de la société industrielle des textiles (SITEX) du Bénin, entreprise publique béninoise et son partenaire chinois, la china textile "Industrial Corporation for Foreign Economic and Technical Corporation ",la CBT, entreprise de joint-venture a été créée en 1998 afin de répondre aux nombreuses demandes permanente de tissu écru de largeur supérieur à 50m que la SITEX ne pouvait produire en raison de ses contraintes techniques. Diverses études et négociation se sont déroulées entre 1998 et 2000 avec le démarrage de la phase projet le 31octobre 2000 marqué par la pose de la première pierre.

Les infrastructures du génie civil, la réception et le montage des équipements ainsi que la formation du personnel aux essaies de la production et la mise en route de l'usine ont été fait par l'organe de co-gestion ce qui aboutit à l'inauguration de l'usine le 31octobre 2002.

2- Situation géographique de la CBT

La CBT est située dans la commune de Lokossa (département du Mono) où elle a son siège plus précisément dans le quartier Guinkomey sur le côté droit de la voie pavée allant du carrefour du tribunal de première instance de Lokossa au portail secondaire de la Société des Industries Textiles du Bénin.

Elle est une société de production textiles d'économie mixte Son capital social est de 1 000 000 000 FCFA souscrit entre deux états que sont la Chine et le Bénin et reparti comme suit :
51% pour la partie chinoise et 49% pour la partie béninoise.

3- Processus et capacité de production

La CBT produit du tissu écru 100% coton cardé à partir de coton fibre acheté auprès des usines d'égrenage.

Pour entrer dans la production, des cotons de différentes qualités sont d'abord envoyés du magasin coton vers celui de la filature. De là, suite aux recommandations du laboratoire coton concernant les qualités à mélanger, la matière première passe au battage cardage où elle est nettoyée, homogénéisée grâce aux deux lignes de battage cardage pour sortir sous forme de gros rubans enroulés dans des pots. Ces gros rubans passent aux bancs d'étirage premier et deuxième passage afin de donner des rubans fins bien étirés. Ces derniers subissent aux niveaux des bancs à broches un étirage et une légère torsion et sortent de gros fils ou mèches renvidés sur des bobines. La phase dite de pré filature s'achève à ce niveau.

Au Continu à Filer (CAF), la mèche obtenue précédemment subit un étirage et une torsion dont l'importance dépend du numéro de fil désiré. On obtient ainsi les fils de chaîne et de trame. Pour la vente ou pour les besoins de la production (du tissage), les fils de plusieurs tubes de CAF doivent être transférés sur des cônes pour obtenir des bobines de fils plus ou moins grosses (1,5 à 3 kg). C'est l'opération de bobinage au cours de laquelle on passe les fils sous les épurateurs électroniques afin de les débarrasser des impuretés. Au niveau des deux ourdissoirs, les fils de chaîne sont mis en parallèle à partir des bobines précédentes et enroulées sur des rouleaux. Ici l'ourdissoir permet de confectionner la largeur du tissu.

Les fils de plusieurs rouleaux sont réunis à l'encolleuse. La matière passée dans la colle (fabriquée à base d'amytex et d'autres produits) est séchée grâce aux rouleaux sécheurs de l'encolleuse avant d'être enroulée sur des ensouples. Ces ensouples sont envoyées au rentrage où les fils sont ordonnés en fonction de l'armure du tissu à réaliser. Ainsi s'achève la phase de pré tissage. Grâce aux 480 métiers à tisser de 150 cm d'empeignage et aux 288 métiers à tisser de 180 cm d'empeignage, on procède à l'entrecroisement des fils de trame avec ceux de chaîne

enroulés aux ensouples qui sont montées sur les métiers à tisser. La phase de tissage s'achève à ce niveau. Les produits finis passent à la vérification où grâce aux 10 bancs de vérification on procède au contrôle des pièces de tissu en vue de la correction automatique des erreurs. En cas d'erreurs alarment le vérificateur marque d'un code la partie défectueuse qui sera soit corrigée par d'autres vérificateurs ou coupée après que les pièces soient passées aux métreuses doseuses qui plient les tissus par mètre. Le processus se termine par la mise en balle de 840 m suivie de la numérotation des balles. Le département tissage consomme environ 3930 tonnes de coton par an avec une production de 3540 tonnes de fils dont 2620 tonnes pour le tissage et 920 tonnes pour la vente. Quant au département tissage, elle a une capacité de production de 13 700 000 m de tissu écru par an.

Nous exposerons à présent la structure organisationnelle de la CBT.

Paragraphe 2 Structure organisationnelle de la CBT

Pour atteindre ces objectifs, la CBT s'est dotée entre autres, d'une structure hiérarchisée qui comprend les acteurs présentés ci-après:

1- Le Conseil d'Administration(CA)

Il est composé de 09 membres à savoir 5 chinois et 4 béninois. Le président est désigné par le Ministère de l'industrie et commerce du Bénin. Le conseil est investi de tous les pouvoirs, ce qui lui permet d'agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la CBT .Ces membres ont pour mission d'élaborer la politique générale de la société, de définir sa stratégie, d'examiner et d'approuver chaque année le bilan de l'exercice, le budget prévisionnel de l'exercice suivant ainsi que le rapport des commissions aux comptes. Il se réunit (02) deux fois par an.

2. La Direction Générale (DG)

Elle assure la mise en œuvre et le suivi des décisions issues du Conseil d'Administration, notamment la mise en œuvrée de la politique générale et de la stratégie de la société. A ce mandat, s'ajoutent le contrôle et la coordination de toutes les activités de la CBT. Elle assure efficacement sa mission grâce aux directions stratégiques qui travaillent en synergie.

3- **Les Directions stratégiques**

Elles sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de:

- **La Direction Administrative : (DA)**

Elle s'occupe de toutes les activités administratives de l'entreprise, du règlement des contentieux de travail entre les travailleurs d'une part et entre les travailleurs et l'entreprise d'autre part. Ses attributions englobent également la gestion du matériel, des fournitures ainsi que des œœuvres sociales (hygiène, santé, aides sociales, coopératives, etc.). Elle prépare de façon matérielle les différentes missions et assure la gestion des frais de ces missions. Cette direction élabore également les procès-verbaux issus du conseil d'administration. Pour atteindre ces objectifs, elle travaille en collaboration avec (06) six services sous sa direction. Ces services sont :

- Le secrétariat administratif, il est rattaché à la direction administrative. Il gère les courriers de la direction générale par le classement et achèvement des documents et fait le rapport et PV. Il s'occupe également des emplois du temps de la direction administrative.
- Le service de RH ;il assure la gestion du personnel permanent, contractuel et occasionnel de la Compagnie.
- Le service infirmerie et soins : ce service s'occupe de la santé du personnel. Il administre les premiers soins du personnel en cas de maladie et d'accident de travail. Le personnel de la CBT a une prise en charge de 65% en cas de maladie et la prise en charge de (02) deux enfants.
- Le service pack auto et moto : il assure la sécurité des engins du personnel.
- Le service solde et paie: comme son nom l'indique, le gestionnaire de paie prépare et contrôle les bulletins de paie des salariés de la compagnie.
- Le service cuisine : prépare et cuisine des mets selon un plan de production culinaire, les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires de la compagnie .Ces mets sont destinés au personnel administratif.

- **La Direction Commerciale: (DC)**

Elle gère la fonction commerciale et marketing de la CBT s'occupe de la gestion de la clientèle de l'Entreprise ainsi que de la cotation et de la facturation des prestations Elle comprend le Service Commercial et le Service Marketing.

- **La Direction Technique (DT)**

Elle consiste à gérer l'ensemble des activités et des ressources techniques l'entreprise et à accompagner les projets de production. Elle prend en charge le service approvisionnement de la compagnie. Les trois départements de compagnie sont sous sa direction. Ces départements sont :

- Département de Filature
- Département de Tissage
- Département des services généraux

- **La Direction Financière (DF)**

Elle élabore le budget de l'entreprise, procède à son exécution ainsi qu'aux contrôles de gestion. Le Service Financier et le Service Comptable constituent ses divisions.

Paragraphe 3: Les ressources humaines et matérielles de la CBT

Nous avons recensé ici les ressources matérielles que la CBT utilise pour réaliser ses activités ainsi que les ressources humaines qui œuvrent quotidiennement pour l'atteinte des objectifs organisationnels

1-Les ressources humaines :

Les ressources humaines qui œuvrent quotidiennement pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Le personnel de la CBT est hétérogène dans sa composition. Il comprend en effet trois différentes catégories d'agents. Il s'agit :

- des agents permanents ou conventionnés ;
- des agents occasionnels ;
- des agents contractuels;

- Les agents conventionnés et les contractuels sont aux nombres de mille deux cents trente et un (1231) au 31 octobre 2020 et répartis en quatre(04) sous-catégories que sont ;

- les hors cadres
- les cadres ;
- les agents de maîtrise ;

- les agents d'exécution;

2- Les matérielles de production

L'entreprise de production du secteur textile dispose d'une technologie appropriée surtout d'origine chinoise.

La CBT présente les caractéristiques suivantes pour sa technologie entièrement électronique : deux volets (filature et tissage) :

• Filature :

- Lignes de battage cardage combiné ;
- Cinq bancs d'étirage 1er passage ;
- Cinq bancs d'étirage 2e passage ;
- Bancs à broches ;
- Cinquante continus à filets de 480 broches, soit 24 000 broches.
- La filature consomme 3 930 tonnes de coton par an et produit 3 540 tonnes de fil par an dont 2 620 tonnes pour le tissage et 920 tonnes pour la commercialisation.

• Tissage : Il est équipé de :

- Bobinoirs avec épurateur électronique ;
- Ourdissoirs ;
- Deux encolleuses à rouleau sécheur ;
- Dix bancs de rentrage ;
- Quatre cent quatre-vingt métiers à tisser de 150 cm d'empeignage ;
- Deux cent quatre-vingt de 180 cm d'empeignage ;
- Dix bancs de vérification ;

- Trois métreuses doseuses.

- La production au niveau du tissage est de :

  8 500 000 m de tissu écru de 150 cm ;

  5 200 000 m de tissu écru de 180 m.

  Outre ces équipements, la CBT dispose deux laboratoires de contrôle pour la certification de la qualité :

  - Un laboratoire de filature équipé d'un USTER-TESTER ;
  - Un laboratoire de tissage pour le contrôle de la matière première en cours de transformation et du produit final.

Section 2: Problématique et objectifs de l'étude

Dans cette section, nous allons présenter la problématique de la recherche, l'intérêt de l'étude et l'objectif général de notre étude.

Paragraphe 1: problématique de recherche

Le recrutement est une activité primordiale qui constitue une responsabilité majeure des directions des ressources humaines. c'est une étape délicate dans la mesure où il s'agit de déceler, dans un délai relativement court, les capacités actuelles et le potentiel d'une personne en terme de compétences et de comportement. Cette étape est pourtant déterminante pour le succès de l'entreprise.

En effet, le recrutement, en tant qu'activité stratégique ne peut être efficacement géré que s'il existe un cadre qui le légitime et prenne en compte toutes ses dimensions. Dans certaines grandes entreprises ayant une taille importante, il y a des services qui sont chargés uniquement du recrutement. Ces services s'occupent du recrutement des candidats mais assurent aussi une veille stratégique afin d'attirer les meilleurs profils vers l'entreprise. Ainsi, il ressort qu'une grande entreprise comme la CBT doit avoir une direction des ressources humaines notamment une unité spéciale pour le recrutement de son personnel tel n'est pas le cas, car c'est la direction administrative qui s'occupe de cette pratique malgré ses multiples charges. Ce qui peut biaiser ou rendre inefficace la politique du recrutement. Ensuite, avant de lancer toute procédure de recrutement, il est nécessaire que le besoin réel que ce soit en qualité soit en quantité doit être

impérativement justifié par un besoin pertinent consécutif soit à une vacance de poste soit du fait d'une croissance de volume d'activités selon la convention collective de la CBT. C'est pourquoi AGNERO (2005) disait « le besoin peut naître des motifs liés à la vacance de poste : décès, retraite, licenciement, démissions, mutations, congé de maladie de longue durée, détachement, mise en disponibilité d'une part ou des motifs liés à l'apparition de nouveaux besoins : création de nouvelle structures, de nouvelle activités ou de nouveaux postes d'autres part ». Il s'en suit donc de mener une analyse préalable de la part d'un spécialiste en la matière afin de repérer le besoin en recrutement, définir le profil du poste et le profil du candidat du candidat. Pourtant nous avons constaté qu'à la CBT, le recrutement est le plus souvent spontané et ces préalables délaissés. C'est dans cette mesure que PERETTI (2006) affirmait « Les préalables du recrutement comportent des enjeux non négligeables qui portent sur les points suivants :la définition du poste à pourvoir, la définition du profil du candidat et la clarification des besoins en RH ». De plus, la phase la plus importante du recrutement constitue l'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Elle recouvre la période de prise de contact et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à suivre et des relations à maîtriser. Elle peut nécessiter des stages de formation spécifiques. Pour CITEAU(2002) « le recrutement recouvre un ensemble d'opération qui s'articulent autour des phases comme l'identification et spécifications du besoin, la campagne de recrutement, les procédures de sélection et enfin de l'intégration dans le poste de travail ». Cette dernière phase a une double importance tant pour l'entreprise et pour le nouvel agent. Malgré cette importance capitale, il ressort de nos observations que cette étape est male organisée.

Notre travail sur cette entreprise nous a permis de relever des insuffisances qui sont entre autres l'absence de direction des RH notamment l'unité spéciale chargée du recrutement, la non observation de la phase d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues. À tous ces problèmes s'ajoute le taux de rotation élevé constaté au niveau des nouvelles recrues. Ces problèmes font penser à l'inefficacité de la politique du recrutement mise en place à la CBT. Ce qui motive notre réflexion sur « l'analyse de la politique du recrutement du personnel des entreprises parapubliques : cas de la compagnie béninoise des textiles », thème du présent mémoire. Ainsi notre question centrale est : Qu'est-ce qui explique l'inefficacité de la politique du recrutement du personnel à la CBT? De cette question centrale découlent deux questions spécifiques qui sont :

- Qu'est ce qui explique l'incompétence des nouvelles recrues à la CBT?

- Qu'est ce qui explique les départs constatés au niveau des nouvelles recrues ?

Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude

I- Objectif de l'étude

- Objectif général de notre recherche est d'expliquer l'inefficacité de la politique du recrutement du personnel à la CBT.
- Pour la réalisation de cet objectif général, on s'est fixé deux (02) objectifs spécifiques à savoir :
- Expliquer la cause de l'incompétence des nouvelles recrues à la CBT.
- Montrer la raison qui justifie les départs fréquents constaté au niveau des nouvelles recrues.

II- Intérêt de l'étude

Ce travail de recherche trouve son intérêt du point de vue ; Personnel ; En tant qu'un future gestionnaire des ressources humaines, ce travail nous aidera dans la connaissance des différents facteurs intervenants dans le recrutement du personnel des entreprises.

Communauté scientifique: le public scientifique tirera un grand avantage de ce travail et cela pour deux raisons celle de synthétiser et de répertorier les facteurs influençant les processus de recrutement du personnel et celle de mettre à la disposition du public scientifique des conclusions sur la vérification de l'applicabilité de facteurs de recrutement telle que décrite par les spécialistes en GRH.

.

CHAPITRE 2: LA REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons la revue de littérature d'une part et la méthodologie de recherche d'autres parts.

Section 1: La revue de littérature et l'hypothèse de recherche

Cette partie est consacrée pour la revue de la littérature et l'hypothèse de recherche

Paragraphe 1- la revue de littérature :

Ici, il est question de faire la clarification conceptuelle ensuite la revue théorique et enfin la revue empirique

1- La clarification conceptuelle :

Cette clarification concerne les mots ou les expressions clé(e)s tels que :le recrutement, le recrutement interne, le recrutement externe, l'e-recrutement, les chasseurs de tête, les candidatures spontanées, la politique de recrutement, la sélection, le test, accueil et intégration, et les entreprises parapubliques.

a- Le recrutement ;

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrus » pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne « appeler, rassembler des recrus, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

Selon Guyot (1983) l'acte de recruter est définis comme étant « mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaires à leur fonctionnement en nombre et en qualification » p215. Le recrutement est abordé comme une succession de phase visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoins par une accumulation ordonnée d'informations sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner. La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants.

- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais ;

- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste.

- C'est le moyen de renouvellement partiel des RH en termes de comportement, de choix culturels et technologique.

- Accroître la compétitivité de l'organisation ;

- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

b- Le recrutement interne ;

J. Marie PERETTI(2008) dans ses travaux de recherches considère le recrutement interne comme « une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne, c'est à dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». Ainsi, il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui à les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut être en changeant de service.

C- Le recrutement externe ;

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard

nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel.

Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toute sorte d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise. Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement.

d- L'e-recrutement ;

Le recrutement en ligne selon PERETTI(2008) est « l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés ». L'e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux.

e- Les chasseurs de têtes ;

C'est dans les années 60 que le concept «chasseurs de tête «est arrivé aux États-Unis. Ce sont les personnes qui travaillent le plus souvent dans les cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont constatées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoins. Le chasseur de tête à un rôle de conseil envers l'empileur, il va m'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégique pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement chère. Les chasseurs de tête n'hésitent donc pas à aller déboucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes.

f- Les candidatures spontanées

Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celles-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'elle pourra exploiter au mieux ces CV.

g- La politique de recrutement ;

C'est l'ensemble d'action menée par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leur besoin de sécurité financière. Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de favoriser les promotions interne, de donner les possibilités aux candidats locaux d'être les premiers à être recrutés ; de définir clairement les préalable du recrutement.

Eu égard à ce qui précède, la politique de recrutement peut être définie comme étant une démarche que mène l'organisation dans le but de chercher les meilleurs candidats et leurs montrer que l'on est capable de les supporter.

h- La sélection

La sélection, c'est un effort qui permet à choisir ou à rejeter les candidats, elle est un effort d'identification et de prédictions qui détermine le comportement du candidat à partir de ce qu'il est. Selon le petit LAROUSSE, la sélection c'est une action de choisir les personnes ou les choses qui conviennent le mieux, le choix des candidats à une profession selon la qualité requise. Selon SÉKOU (1993), la sélection « est un processus qui consiste pour une organisation à choisir parmi les candidatures celles qui satisfaits les mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidats), compte tenu des conditions de l'environnement ».

i- Les tests;

En plus des entretiens, le recruteur dispose d'un autre outil lui permettant d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision. Il peut avoir recours aux tests (11). En effet, le recours au

test permet également de vérifier de façon objective les points faibles des candidats mais également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ces tests permettent donc à la fois de valider les compétences indiquées par les candidats dans leur CV et dans leur lettre démotivation et de les comparer aux aptitudes nécessaires pour l'emploi proposé par l'entreprise. De plus, l'utilisation de ces tests permet d'effectuer rapidement une approche des comportements et motivations du candidat ce qui permet de diminuer le temps donné aux étapes de sélection. Peretti (2011) établi une classification de ces tests en 3 catégories, les tests d'aptitudes physique ou mentales, les tests de personnalité et les tests de situations. Chacune de ces catégories corresponds à un type de test spécifique. La première catégorie permet de mesurer le plus précisément possible la capacité du candidat à remplir efficacement les tâches qu'il pourrait accomplir au sein de l'entreprise. Pour cela, le recruteur peut avoir recours à des tests11 comme le D2000 ou « test des dominos » qui permet de déterminer le niveau d'intelligence générale non verbale du postulant, le test R2000 qui permet de déterminer la flexibilité du raisonnement ou encore le DAT (Tests Différentiels d'Aptitudes) qui combine plusieurs types d'aptitudes. Seconde catégorie correspond aux tests liés à la personnalité du candidat. Il est possible de citer le test SOSIE ou PAPI. Le but de ces tests est d'appréhender la personnalité du candidat et de tenter de savoir s'il sera possible d'assurer une bonne intégration au sein de l'entreprise, que ce soit avec les collègues de travail ou au travers de l'acquisition de la culture de l'entreprise. La troisième catégorie de test est liée aux tests de situations. Le postulant est testé dans un environnement qui pourrait être le sien s'il venait à être embauché par l'entreprise. Ici sont testés les savoir-faire et savoir-être du candidat. Grâce aux « assessement centers », les recrutements par simulations 12, les jeux de rôles, les recruteurs peuvent s'affranchir des limites de diplômes et d'expérience et de voir comment le candidat agit dans l'environnement de l'entreprise. Cela permet au recruteur de voir au-delà des certifications et de valider l'acquisition de capacités de travail. Il faut cependant faire attention à l'utilisation de ces tests car ils restent sujets à interprétation. En effet, des tests de personnalité ou d'aptitudes ne peuvent être pris pour argent comptant et nécessite une appropriation de l'outil par le recruteur afin de pouvoir l'utiliser à bon escient. De plus, la démocratisation de leur utilisation fait qu'il est désormais possible de truquer les résultats dans le sens où le candidat ne répondra pas forcément ,honnêtement aux questions posées afin de mieux correspondre à l'employé type. Par le biais d'ouvrages permettant aux candidats de s'approprier les tests, leur fonctionnement et donc, les résultats escomptés et

comment les obtenir, les tests perdent toutes leur crédibilité. C'est pourquoi les tests de mise en situation et de simulation sont désormais à plébiscité car ils reflètent plus une réalité qu'il est donc possible d'apprécier et utiliser dans le processus de sélection.

J- l'accueil et l'intégration du personnel.

L'intégration d'un nouveau salarié est la dernière phase du processus du recrutement. C'est une étape cruciale pour créer du lien et fidéliser le nouvel agent à la culture de l'entreprise. L'intégration d'un salarié commence dès sa première journée dans l'entreprise. Elle consiste à bien accueillir l'employé afin qu'il s'adapte à son nouvel environnement, comprenne et intègre les modes de fonctionnement de l'entreprise se sente bien et souhaite continuer l'aventure dans l'entreprise. Selon PERRETTI(2005) « Il faut, une fois la décision de recruter un candidat prise, assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite d'une telle procédure repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration ». Pour CADIN(2004) « Pour aider le nouveau recruté, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins sophistiqués : livret d'accueil ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat, suivi par la DRH, aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation ou retrait momentané des tâches supposant une grande maîtrise du poste, rotation dans divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mise en doublon avec une personne expérimentée »

k- Une entreprise parapublique

Traditionnellement, on distingue l'entreprise privée de l'entreprise publique par le critère de la détention de capitale. L'entreprise publique a pour seul actionnaire l'État alors que le capital de l'entreprise privée provient de différents actionnaires privés. L'entreprise parapublique dite aussi entreprise d'économie mixte est une société anonyme de capitaux privés et publics. On désigne aussi par une entreprise parapublique l'entreprise qui appartient à deux nations. Ainsi la compagnie béninoise des textiles est une entreprise qui appartient à l'État béninois et l'État chinois.

2- La revue théorique

Cette partie est indispensable pour notre étude car nous ne sommes pas les premières personnes à aborder cette thématique. Ainsi elle est consacrée principalement à deux approches : l'approche processuelle du recrutement et l'approche objective et subjective du recrutement.

a- Approche processuelle de recrutement.

Selon Billaudeau (2012), « Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impact conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. »Cette citation est intéressante car elle met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. Elle appuie sa réflexion par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter. Tout ce travail est effectué afin de savoir quels sont les gains et quels sont les risques du recrutement pour l'entreprise et c'est pourquoi il est important de suivre un processus bien précis.

Peretti (2011) propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci Il est donc pertinent, d'analyser chacune des étapes de cette approche processuelle du recrutement afin de mieux en comprendre leur portée et les moyens à mettre en œuvre. De plus, il est à noter que de nombreuses étapes de ce processus s'appuient sur des outils spécifiques qu'il faudra également appréhender.

Pouvons observer, en effectuant une brève analyse du déroulement théorique d'un recrutement qu'il existe 3 principales phases, une phase à priori avec la stratégie de recrutement et la préparation du recrutement, une phase d'action avec la recherche des candidatures puis la sélection des candidats et enfin, une étape, à posteriori qui est l'accueil et l'intégration du recruté afin de s'assurer la réussite du processus.

b- l'approche objective et subjective du recrutement

Etant donné la multiplicité des facteurs qui influencent le recrutement, on peut avancer que la démarche de recrutement, loin d'être guidée par la seule rationalité scientifique, l'est aussi par des facteurs qui peuvent sembler présenter certaines garanties (données d'entretien, expérience du candidat lors d'une période antérieure de travail en intérim, fait que le candidat ait des parents travaillant dans l'entreprise ou qu'il bénéficie de recommandations…) mais qui sont typiquement sources de biais (première impression, effet de halo, illusion d'être informé…).

Au-delà du recours, dans l'évaluation professionnelle, à des critères validés garants de la scientificité de la démarche évaluative, nous savons que l'homme évaluateur, tout comme l'homme de la rue d'ailleurs, n'a qu'un accès limité aux déterminants de son jugement. L'effet des biais socio-cognitifs et socio-affectifs nous autorise à penser qu'un candidat satisfaisant à certains critères valides pourrait être évincé en raison de processus de décision donnant du poids à des critères de sens commun. Deux autres éléments, cette fois plus spécifiques à la fonction d'évaluateur, vont expliquer la part de subjectivité qui s'immisce forcément dans les jugements. Premièrement, la particularité de la démarche de recrutement est de placer l'évaluateur en situation de pouvoir, l'exercice de ce pouvoir ne pouvant évidemment consister en une simple application de critères scientifiques, ce qui placerait l'évaluateur dans un rôle d'exécutant. La prise de pouvoir implique une marge de liberté qui s'appuie sur l'intervention de critères personnalisés aussi peu rationnels puissent ils être. Le deuxième élément plus caractéristique du processus de décision concerne l'intervention de contraintes laissant libre cours aux heuristiques de jugement. Le traitement simultané d'une multitude d'informations nécessite, d'une part, un temps, une énergie et un investissement dont les recruteurs ne disposent pas la plupart du temps, en raison de la charge de travail, des impératifs temporels liés au besoin de personnel. D'autre part, le traitement complexe n'est pas le propre de l'homme aussi rationnel veuille- il être et il emploie à son insu des raccourcis cognitifs qui lui permettent d'inférer plus économiquement des dispositions, qualités ou insuffisances chez les évalués. Ainsi, des heuristiques de disponibilité de certaines informations évocatrices, de représentativité en termes de prototype du salarié efficace (Dépret & Filisetti, 2001) vont guider les jugements. Ces raisonnements nous conduisent à affirmer que la décision finale en matière de recrutement n'est pas basée uniquement sur la

logique objective. En effet, même si les candidats retenus ont des notes acceptables aux tests d'aptitudes et de situations, il est nécessaire pour ces candidats de remplir, en outre, un certain nombre de conditions économiques (âge, diplôme) et subjectives relevant davantage de biais (impression positive à l'issue de l'entretien, information spécifique…). Nous affirmons que les logiques économiques et subjectives peuvent même contrarier la logique objective initiale mise en place par l'entreprise.

De manière opérationnelle, les variables sous-jacentes à chacune des logiques sont les suivantes Pour la logique économique, les variables âge et diplômes seront retenus. La logique objective sera opérationnalisée à partir des résultats aux différents tests d'aptitude utilisés dans l'entreprise. Pour la logique subjective seront pris en compte : le fait d'être enfant du personnel X a un poids indéniable sur l'embauche, mais encore faut-il que ce parent bénéficie d'une appréciation positive au sein de l'entreprise.

3- Revue empirique

Dans cette partie, nous allons exposer les contributions antérieures des auteurs par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre recherche.

Tout recrutement doit être précédé d'une phase préparatoire qui comprend : la détermination et l'analyse du besoin en recrutement, la définition du profil du poste et la définition du profil du candidat recherché. Ces préalables sont indispensables pour garantir l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

Pour PERETTI (2002), les besoins en recrutement sont exprimés en règle générale par le responsable hiérarchique directement concerné en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin en personnel. La demande de recrutement ainsi formulée est ensuite transmise au service en charge du recrutement qui l'analyse et en vérifier l'opportunité. L'analyse de la fiche de demande porte essentiellement sur le type de poste, la dénomination du poste, le niveau requis, les qualifications, la rémunération, la date de prise de fonction et la durée du besoin. Le diagnostic d'opportunité permet de s'assurer que toutes les solutions internes d'amélioration de la productivité, de réorganisation du service (mobilités…), voire d'externalisation (sous-traitance…) ainsi que les solutions alternatives (intérim, stagiaires, mise à disposition…) ont été analysées

avant de recourir au recrutement. Une fois le besoin identifié, analysé et déclaré opportun, le profil du poste et celui du candidat sont définis. Ils permettent de préciser le besoin et les critères de recrutement, de présenter le poste aux candidats et de diminuer le risque d'insatisfaction au poste par la suite .

Selon LEGRIX DE LA SALLE. (2006), « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition des postes ». Cette activité permet de déterminer les activités et les responsabilités propres à l'emploi, les conditions de travail, etc. Il ne peut y avoir de recrutement sans définition du profil de poste. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement car le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de cette description. Il demeure important de donner aux candidats une information complète, objective et réaliste du poste qu'ils auront à occuper. Il faut également préciser le profil du candidat recherché notamment la formation indispensable, l'expérience professionnelle nécessaire, les compétences spécifiques exigées, les compétences transversales indiquées pour tous les postes de l'organisation.

Un recrutement est un acte extrêmement important pour toute entreprise, il importe donc qu'il soit pratiqué avec rigueur, minutie voire professionnalisme pour éviter les échecs de recrutement qui s'avèrent lourds de conséquences tant pour l'entreprise que pour le candidat. Il est donc souhaitable que l'entreprise dispose d'une entité spécialisée de recrutement qui sera animée au quotidien par un chargé du recrutement. Le chargé de recrutement, encore appelé responsable du recrutement ou Chef du Service Recrutement recherche la meilleure adéquation entre les besoins en compétences et les profils des candidats. Il est un cadre responsable de la mise en application de la politique de recrutement arrêtée par l'entreprise. Il pilote le recrutement sur l'ensemble de ces phases. Sa tâche est très délicate, car il doit à la fois satisfaire les attentes de l'employeur et celles du candidat, afin que celui-ci puisse s'épanouir au sein de l'entreprise et contribuer à son développement. Les activités ci-après constituent son champ de responsabilités ;

- recueillir, analyser et valider les besoins en matière de recrutement, auprès du (ou des) service(s) demandeur(s) ;

- définir le poste à pourvoir et le profil du candidat (formation, compétences…) ;
- préparer le budget du recrutement ;
- déterminer les méthodes à mettre en œuvre pour recruter en fonction du profil recherché et des moyens alloués ;
- sélectionner les modes de communication de l'offre en présentant les différentes modalités de recherche des candidatures : annonces presse ou Internet, démarches actives (approche directe, forums, écoles…) ;
- rédiger et diffuser l'offre en fonction des besoins des services concernés, du profil du candidat et du mode de communication choisi ;
- effectuer une première sélection des candidats au moyen du tri des dossiers de candidatures (CV et lettre de motivation) ;
- préparer les tests de recrutement, recevoir les candidats en entretien (individuel et/ou collectif) et rédiger ensuite un compte rendu descriptif et analytique de l'entretien.

Le chargé du recrutement a également en charge la prévision des besoins futurs de l'entreprise. De ce fait, il réalise des études prospectives qui prennent en compte le développement de l'entreprise, l'état du marché du travail et les possibilités de promotion interne. Le chargé de recrutement est un cadre ayant une expérience professionnelle avérée sur les questions de ressources humaines et de management. Il est constamment à l'écoute des opérationnels et fait preuve de rigueur. Le sens du contact et de la communication lui permet de se mettre en phase avec l'environnement social de sa structure.

Paragraphe 2 : Hypothèses de l'étude.

Elle est une réponse aléatoire pour résoudre un problème. Cette proposition de réponse peut être confirmée ou infirmée.

H1- L'incompétence des nouvelles recrues s'explique par l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement.

H2- Le taux élevé de rotation constaté au niveau des nouvelles recrues est dû à la non observation de la phase d'intégration.

Section 2: Méthodologie de la recherche

Cette section aborde les outils et techniques de collecte des données ainsi que les outils de traitement des données.

Paragraphe 1: outils et techniques de collecte des données

Dans le souci de bien mener notre recherche, nous avons fait la collecte des données suivante : la recherche documentaire, l'entretien et le questionnaire.

- **Recherche documentaire**

La recherche documentaire est l'ensemble des méthodes, procédure et technique ayant pour objet de retrouver des références de documents pertinents et les documents eux-mêmes disponibles sur notre thème. Ainsi, pour avoir des informations relatives à notre sujet, nous avons les documents utilisés, les documents disponibles dans les centres de documentation de la CBT, les documents téléchargés, les anciens mémoires, et guide de la CBT et la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) en plus de quelques documents de cours de la dotation, développement des RH et communication interne.

- **Les entretiens**

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. C'est la situation autour de laquelle l'enquêteur essaie d'obtenir les informations détenues par l'enquêté. Ces informations peuvent être une connaissance, une expérience ou la manifestation d'une opinion. L'entretien nous a permis de recueillir des informations en communiquant avec quelques personnels de la CBT, ce qui nous a permis d'avoir des informations très utiles pour la rédaction de notre mémoire.

- **L'enquête par questionnaires**

L'enquête par questionnaire est un outil méthodologique d'observation qui comprend un ensemble de questions s'enchaînant de manière structurée et logique. Ce type d'enquête vise à obtenir des données statistiques quantifiable et comparable sur une population précise. Nous avons conçu des questionnaires que nous avons adressés au personnel de la CBT. Ces questionnaires nous ont permis de connaître d'une part la cause de l'incompétence des nouvelles

recrues et d'autres part la raison qui justifie le taux élevé de rotation constaté au niveau des nouvelles recrues à la CBT.

Paragraphe 2 : Échantillonnage, **Les traitements et outils de traitement des données**

I- **Échantillonnage**

Peut être défini comme une opération qui consiste à choisir, au sein d'une population donnée, un objet de recherche, et suivant une méthode scientifique bien déterminée, certain nombre d'individus jugé comme représentatif de la population concernée (population mère). C'est une représentation de la population cible. Les résultats de l'enquête sur l'échantillon seront appliqués à la population mère.

La population mère constitue l'ensemble du personnel de la CBT soit mille deux cents trente et un personnel répartis dans les différents secteurs de la fabrication et de dans l'administration. Ne pouvant enquêter tous les individus constituant cette population, du fait des contraintes de temps et des ressources, nous avons opté pour un échantillon de trente (30) unités statistiques. La description de notre échantillon a fait appel à la détermination d'une technique d'échantillonnage. Ainsi, pour tenir compte des objectifs de notre travail et de la complicité des sources d'information, nous avons opté pour l'échantillonnage par choix raisonné. Ce sont ces trente (30) personnel qui ont participé à l'entretien sur la base du questionnaire arrêté.

II- **Les traitements et outils de traitement des données**

Après la collecte des données, nous avons procédé à leur traitement. Les données recueillies par approche qualitative ont fait l'objet d'analyse qualitative et celles recueillies par approche quantitative ont fait l'objet d'analyse quantitative.

- **Analyse de données qualitatives**.

L'analyse des données qualitatives consiste à analyser le contenu du corpus issu des entretiens.

Dans la mise à jour de son extrait le 04/02/19, Justine DEBRET affirme que les données qualitatives peuvent être analysées de différentes manières à savoir :

- Mettre en exergue des régularités

- Expliquer la signification d'un texte ou comportement

- Etudier différentes dimensions d'un concept

Tout ceci se fait avec des données d'interview ou d'entretien. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour expliquer la signification de notre sujet et apporter une nouvelle réflexion ce qui nous renvoie à l'analyse thématique qui nous a permis de comprendre la politique de recrutement du personnel à la CBT. Ceci nous a permis de construire un questionnaire pour la phase quantitative.

- **Analyse des données quantitatives**

L'analyse des données quantitative permet de prouver ou de démontrer des faits. Les résultats d'étude quantitative sont souvent exprimés en chiffres (statistiques). L'outil d'analyse des données quantitatives utilisé est le test d'hypothèse ou test statistique (test d'indépendance de khi 2 /test exact de Fischer), le logiciel R3.4.2 (R Core Team, 2017) a été utilisé pour exécuter le test d'indépendance de Khi 2 ou le test exact de Fisher à partir des tableaux de contingence ayant une valeur inférieure à 5.Un test d'hypothèse est une démarche qui a pour but de fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques ci-après :

- H0 : les variables sont indépendantes ou absence de relation entre deux variables catégorielles, on parle d'hypothèse nulle

- H1 : les variables sont dépendantes ou liées (hypothèse alternative ou contre hypothèse)

L'hypothèse nulle est soumise au test et toute la démarche du test s'effectue en considérant cette hypothèse comme vraie, donc pour l'acceptation ou le rejet de cette hypothèse, des règles de décision à caractère probabiliste sont établies sur la base des résultats de nos questionnaires adressés à l'échantillon choisi. Les décisions basées sur la probabilité (α=0,05) sont les suivantes :

- Si $P \geq 0{,}05$ alors H0 est acceptable

- Si $P < 0{,}05$ alors H0 est rejetée

Paragraphe 3 : Le Cadre opératoire de vérification des hypothèses.

Pour tester les hypothèses de notre sujet, nous avons fait référence au dépouillement des réponses au questionnaire adressé au personnel de différents niveaux en annexe, ce qui nous a permis d'établir des tableaux croisés (tableaux de contingence), ce qui permet de vérifier la relation d'indépendance entre les variables liées aux hypothèses de notre sujet intitulé :

H1: L'incompétence des nouvelles recrues s'explique par l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement.

H2: Le taux élevé de rotation constaté au niveau des nouvelles recrues est dû à la non observation de la phase d'intégration.

Il est statistiquement impossible de prendre la bonne décision à coup sûr ,c'est pourquoi l'on s'est basé sur deux réponse OUI ou NON pour établir les tableaux de contingence, l'on a utilisé le logiciel R3.4.2 (R Core Team, 2017) pour exécuter le test d'indépendance de Khi 2 ou le test exact de Fisher pour les tableaux ayant une valeur inférieure à 5 dont les commandes exécutées dans le logiciel R pour chaque tableaux sont en annexe.H1 est affirmée(acceptée) si la probabilité des deux premiers tableaux de contingences sont chacun supérieur à 0,05 ($P \geq 0,05$) ; de même l' H2 est affirmée si et seulement si la probabilité obtenue à partir du logiciel R du dernier tableau de contingence est supérieure à 0,05 ($P \geq 0,05$). Dans le cas contraire les hypothèses sont infirmées (rejetées).

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre traite dans une première section les différents résultats des analyses issues de nos enquêtes pour valider nos hypothèses. La seconde est consacrée à la validation des hypothèses, les suggestions et prend fin sur quelques conditions de mise en œuvre.

Section 1 : **Présentation et analyse des résultats**

Ce section présentera les résultats attendus de nos recherches suivants l'analyse descriptive et explicative.

Paragraphe 1: **Résultat obtenu suivant l'analyse descriptive**.

Les données collectées par questionnaires sont présentées dans les différents tableaux suivants :

1- Présentations et analyse des résultats relatifs à l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement.

a- Résultat lié à l'incompétence des nouvelles recrues.

Le tableau ci-dessous présente les résultats sur l'incompétence des nouvelles recrues

Tableau n°1: l'incompétence des nouvelles recrues

Avis	Effectifs	Pourcentage %
Oui	27	90
Non	01	03
Indifférent	02	07
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes. / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous montre que 90% du personnel interrogés confirment que les nouvelles recrues sont effectivement incompétents et 07% sont indifférents par contre 03%

disent non. Ce qui signifie que les nouvelles recrues sont incompétents à la connaissance de majorité du personnel de la CBT.

b- l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement à la CBT

Tableau n°2 : absence du service spécialisé

Avis	Effectifs	Pourcentage %
Oui	18	60
Non	11	37
Indifférent	01	03
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous montre que 60% du personnel interrogés confirment que la CBT ne dispose pas d'un service spécialisé dans le recrutement, 3% du personnel sont indifférent. Par contre 37% disent non. Ce qui signifie la majorité du personnel de la CBT reconnaît l'inexistence de ce service.

c- L'absence du service spécialisé dans le recrutement et inefficace de la politique de recrutement.

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à l'absence du service spécialisé et l'inefficacité de la politique de recrutement.

Tableau N°3: absence de service spécialisé et l'inefficacité de la politique de recrutement.

Avis	Effectifs	Pourcentage%
Oui	19	63
Non	08	27
Indifférent	03	10
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes /Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous montre que 63% du personnel interrogés ont accepté que l'absence du service spécialisé dans le recrutement rend inefficace la politique du recrutement et 10% sont indifférents. Par contre 27% disent le contraire.

d- l'incompétence des nouvelles recrues et l'absence d'un service spécialisé.

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à l'incompétence des nouvelles recrues et l'absence du service spécialisé.

Tableau n°4: l'incompétence des nouvelles recrues et l'absence du service spécialisé.

Avis	Effectifs	Pourcentage%
Oui	25	83
Non	02	07
Indifférent	03	10
Total	30	100

Source: Résultat de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous montre que 83% du personnel interrogés acceptent que l'incompétence des nouvelles recrues est dû à l'inexistence d'un service spécialisé dans le recrutement et 10% sont indifférents. Par contre 7% disent non. Ce qui nous permet de dire que

la majorité du personnel de la CBT est consciente que l'incompétence des nouvelles recrues est due à l'inefficacité de la politique du recrutement.

e- la création d'un service spécialisé dans le recrutement.

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à la création d'un service spécialisé dans le recrutement.

Tableau N°5: la création d'un service spécialisé dans le recrutement.

Avis	Effectifs	Pourcentage%
Oui	21	70
Non	07	23
Indifférent	02	7
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous révèle que 70% du personnel interrogés ont accepté que la création du service spécialisé en matière de recrutement est indispensable 7% sont indifférentes mais par contre 23% l'infirme. Ce qui veut dire que la création d'un service spécialisé dans le recrutement semble être obligatoire à la CBT.

2 - Présentation et analyse des résultats relatifs au taux de rotation élevé constaté chez les nouvelles recrues.

a - Le tableau ci- après présente le résultat relatifs à la rotation élevée des nouvelles recrues

Tableau N°6: la rotation élevée chez les nouvelles recrues.

Avis	Effectifs	Pourcentage
Oui	25	83
Non	02	07
Indifférent	03	10
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous révèle que 83% du personnel interrogés confirment que le taux de rotation est élevé au niveau des nouvelles recrues, 7% infirment et 10% sont indifférents. Ce qui signifie que la majorité de ceux qui démissionnent à la CBT sont des nouvelles recrues.

b -La non observation de la phase d'intégration.

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à la non observation de la phase d'intégration.

Tableau n°7:la non observation de la phase d'intégration.

Avis	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	27	90
Non	01	03
Indifférents	02	07
Total	30	100

Source : Résultats de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous montre que 90% du personnel interrogés ont confirmé que la phase d'intégration n'est pas observée et 7% sont indifférents. Par contre 3% disent non. Ainsi il ressort que la phase d'intégration n'est respectée à la connaissance de la majorité du personnel à la CBT.

c - La non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de rotation.

Le tableau ci-dessous présente le résultat relatif à la non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de rotation.

Tableau n°8: la non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de rotation.

Avis	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	24	80
Non	04	13
Indifférents	02	07
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes / Décembre 2020

L'analyse de ce tableau nous révèle que 80% du personnel interrogés confirment que la non observation de la phase d'intégration est à l'origine du taux élevé de la rotation constaté au niveau des nouvelles recrues à la CBT et 7% sont indifférents. Par contre 13% l'infirment. Ce qui veut dire que la non observation de la phase d'intégration est à l'origine du taux de rotation élevé constaté chez les nouvelles recrues.

Paragraphe 2 : Résultats obtenus suivant l'analyse explicative.

Comme nous l'avions évoqué, pour la vérification des hypothèses H1, H2 nous avons utilisé le logiciel R3.4.2 (R Core Team, 2017) pour exécuter le test d'indépendance de Khi 2 ou le test exact de Fisher pour les tableaux de contingence ayant une valeur inférieure à 5 dont les commandes sont en annexe.

1- Présentation des tableaux de contingences liées à H1

a- Lien absence d'un service spécialisé dans le recrutement - l'incompétence des nouvelles recrues.

Tableau n°9: contingence lié aux deux variables

		l'incompétence des nouvelles recrues.	
		Oui	Non
absence d'un service spécialisé dans le recrutement	Oui	18	06
	Non	01	00
Probabilité du test exact du Fisher			P= 1

Source : nos propres dépouillements / Décembre 2020

De ce tableau, il ressort que l'absence d' un service spécialisé dans le recrutement est à l'origine de l'incompétence des nouvelles recrues à la CBT avec une probabilité du test exact de Fisher $p=1 \geq 0,05$. L'hypothèse nulle H0 est acceptée.

b- Lien incompétence des nouvelles recrues – l'inefficacité de la politique du recrutement

Tableau N°10 : contingence liée aux deux variables

		incompétence des nouvelles recrues	
		Oui	Non
l'inefficacité de la politique du recrutement	Oui	15	02
	Non	04	04
Probabilité du test exact du Fisher			P= 0,0593

Source : nos propres dépouillements / Décembre 2020

De ce tableau, il ressort que l'inefficacité de la politique du recrutement du personnel ne permet pas aux nouvelles recrues d'être compétents avec une probabilité du test exact de Fisher P= 0,0593≥0,05, alors l'hypothèse nulle HO est acceptée.

2- Présentation du tableau de contingence lié à H2

Lien taux élevé de rotation des nouvelles recrues – non observation de la phase d'intégration

Tableau N°11 : Contingence liée aux deux variables.

		Le taux élevé de rotation des nouvelles recrues	
		Oui	Non
La non observation de la phase d'intégration	Oui	22	02
	Non	01	00
Probabilité du test exact du Fisher			P= 1

Source : Nos propres dépouillements / Décembre 2020

De ce tableau, il ressort que la non observation de la phase d'intégration est à la base du taux élevé de rotation des nouvelles recrues avec une probabilité du test exact de Fisher P=1≥0,05 alors l'hypothèse nulle est acceptée.

SECTION 2 : Implication managériale

Dans cette section nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre étude et proposerons des suggestions et conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1: Validation des hypothèses

Il s'agit ici d'apprécier la validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de nos enquêtes en vue d'une synthèse du diagnostic. Cette partie permettra d'analyser la politique du recrutement du personnel à la CBT.

- ❖ L'Hypothèse 1 est intitulée « L'incompétence des nouvelles recrues s'explique par l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement ».

En nous référant à l'analyse descriptive et explicative portant sur l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement, l'incompétence des nouvelles recrues et sur les tableaux de contingences liés à H1, il ressort que :

- ➢ L'absence d'un service spécialisé dans le recrutement et l'inexistence des spécialistes en matière du recrutement rendent inefficace la politique du recrutement à la CBT. De plus d'après l'analyse des résultats issus des questionnaires 83% du personnel ont accepté que l'incompétence des nouvelles recrues est due à l'inexistence du service spécialisé dans le recrutement.
- ➢ Avec le logiciel R3.4.2(R core Team,2017) utilisé pour exécuter le test d'indépendance de Rhi2 ou le test exact de Fischer pour le tableau de contingence ayant une valeur inférieure à 5 liée à H1, l'on a constaté que la probabilité du test exact de Fischer des deux premiers tableaux de contingence est supérieur ou égale à 0,05 ($P \geq 0,05$) ce qui correspond à l'acceptation de l'hypothèse nulle H0, donc il y a une relation entre l'inexistence d'un service spécialisé dans le recrutement et l'incompétence des nouvelles recrues.

Nous pouvons dire que l'incompétence des nouvelles recrues est due à l'inexistence d'une unité organisationnelle spécialisée dans le recrutement. Par conséquent l'hypothèse H1 selon laquelle «l'incompétence des nouvelles recrues s'explique par l'absence d'un service spécialisé dans le recrutement » est confirmée.

- ❖ L'hypothèse2 est intitulée « Le taux élevé de rotation des nouvelles recrues est due à la non observation de la phase d'intégration »

En se basant sur l'analyse descriptive et explicative, on ressort que :

- ➢ Plus de 80% du personnel interrogés confirment que la non observation de la phase d'intégration est à l'origine du taux élevé de rotation constaté au niveau des nouvelles recrues à la CBT.

- De même, en utilisant le logiciel R3.4.2 (R Core Team, 2017) sur le tableau de contingence de ces deux variables, la probabilité du test exact de Fischer P = 1 donc P > 0,05 alors l'hypothèse nulle H0 est acceptée, ce qui signifie que la non observation de la phase d'intégration ne permet aux nouvelles recrues de se familiariser avec la culture de l'entreprise et donc elles ne s'adaptent pas aux postes et elles se démissionnent. Ce qui explique le taux élevé de rotation chez les nouvelles recrues. Par conséquent l'hypothèse H2 Selon laquelle « le taux élevé de rotation des nouvelles recrues est due à la non observation de la phase d'intégration » est confirmée.

Paragraphe 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre

Pour permettre à la CBT d'améliorer sa politique de recrutement du personnel par rapport aux faiblesses constatées au cours de nos analyses, nous suggérons les mesures suivantes et des modalités de mise en œuvre.

I- Suggestions

Elles tournent autour de deux points essentiels à savoir :

- Suggestion pour la création d'une unité organisationnelle chargée uniquement du recrutement ;
- Suggestion relative au renforcement du mécanisme d'accueil et d'intégration ;

❖ Suggestion pour la création d'une unité organisationnelle chargée uniquement du recrutement.

Le recrutement n'est pas perçu comme une fonction stratégique de la CBT. Voilà ce qui explique l'inexistence d'une entité spécialisée de recrutement. Rémi Lachance Ŕ le Président Directeur Général de Proxima Centauri, une firme canadienne de service- conseil en ressources humaines souligne que : ‹‹ Dans un contexte marqué par la compétitivité et la difficulté des organisations à se doter d'un personnel talentueux, celles-ci doivent opter pour des stratégies d'avant-garde pour parvenir à leurs fins.››. Le recrutement ne saurait donc être pratiqué à la légère voire bâclé. Il devient une activité

stratégique qui doit se faire avec minutie, rigueur et doit disposer d'un cadre formel (unité organisationnelle, règlementation).

Nous suggérons donc à la CBT de prendre en considération cette évidence en instituant par décision un Service ou une Section en charge du recrutement à la CBT. Des mesures de la création de la Direction des Ressources Humaines pourraient être envisagées.

❖ Suggestion relative au renforcement du mécanisme d'accueil et d'intégration

Une politique efficace d'accueil et d'intégration est indispensable pour la CBT . En effet, réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur, c'est respecter un processus qui débute avant son arrivée et se poursuit ensuite. Pour y parvenir, on pourrait envisager la procédure suivante :

- Mobiliser les ressources nécessaires (lignes de téléphone, bureaux, ordinateurs, connexions Internet)
- Annoncer l'arrivée des nouvelles recrues
- Réinitialiser ses sens (faire une visite de l'établissement, dire la vision de l'entreprise, ses activités)
- Revenir sur le périmètre du poste (évoquer la mission du poste, son rôle dans l'entreprise, les avantages liés au poste)
- Présenter les nouvelles recrues à ses collaborateurs (socialisation, acclimatation) ;
- Assurer un bon suivi

II- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes
spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

- Donner de l'importance à la Gestion des Ressources Humaines et mettre à collaboration les gestionnaires des ressources humaines de la CBT lors des prises de décisions ;

- Considérer le recrutement comme une activité stratégique et un projet d'entreprise de la CBT et mettre tout en œuvre pour son aboutissement ;

- Considérer le recrutement comme un projet d'entreprise comme un autre : il a un objectif primaire (recruter), des objectifs secondaires (remplacement, changement, croissance), une fin programmée et implique plusieurs intervenants ;

- Instaurer une culture d'entreprise, c'est-à-dire un ensemble de règles et de valeurs afin de maintenir la cohésion sociale, d'unir le personnel de la CBT autour des objectifs organisationnels et de faciliter l'intégration des personnes recrutées;

CONCLUSION

Notre étude apporte la lumière sur les atouts de la compagnie Béninoise des Textiles (CBT) mais surtout sur les problèmes qui minent la Gestion des ressources Humaines (GRH) au sein de cette société. Dans le cas particulier du recrutement, les problèmes identifiés ont été analysés sur la base d'informations recueillies auprès du personnel et des responsables de la CBT à partir d'un guide d'entretien et d'un questionnaire d'enquête. Nous avons ainsi pu déterminer les causes de ces problèmes et proposer des suggestions et de conditions de mise en œuvre conséquentes qui, lorsque réellement prises en compte, permettront d'améliorer la politique du recrutement du personnel à la CBT.

Pour cela, il paraît judicieux que les dirigeants de la CBT prennent pleine conscience de l'importance de la fonction GRH en général et particulièrement perçoivent le recrutement comme une pratique stratégiques afin de doter la CBT d'une unité organisationnelle composée de spécialistes en matière de recrutement qui vont respecter toutes les phases du processus de recrutement afin de minimiser le taux de rotation des nouvelles recrues.

Toutefois, nous ne pensons pas avoir abordé tous les aspects liés à ce thème. Ainsi la GRH en Afrique n'est pas encore parvenue à s'imposer dans les entreprises comme une des fonctions plus importante. C'est pourquoi nous suggérons que de nouvelles études soient faites afin d'approfondir le sujet car le temps imparti n'a pas permis d'épuiser mais aussi afin d'explorer d'autres dimensions de la GRH comme la formation, la rémunération, la motivation du personnel, etc.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUES

AGNERO L. N., Gestion des Ressources Humaines : Etude de cas, fraternité matin éditions, Abidjan, République de Côte d'Ivoire, 119 pages.

BILLAUDEAU V. En collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ**,** quelles pratiques actuelles ?

2012

CADIN L. et al, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, DUNOD,

2ème édition, Paris, 2004

CITEAU J.P., Gestion des ressources humaines, DALLOZ, 4ème édition, Paris, 2002

Fidèle Aubierge AVENON,(2012) « Rationalisation du processus de recrutement à la

SOBEMAP » Mémoire de fin de formation de cycle II à l'ENAM

GUYOT J., le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983

LEGRIX DE LA SALLE, B. (Sous la direction de Jean-Marie PERETTI) (2006) : « Recruter ses collaborateurs » in Tous DRH, Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants, 3ème édition, 241 pages

PERETTI, J.-M. : ‹‹ Gestion des Ressources Humaines ››, 10ème édition, 2002, Vuibert, Paris, cité par Fidèle Aubierge AVENON, in «Rationalisation du processus de recrutement à la SOBEMAP » GRHENAM, 2012, 68p PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, VUIBERT,

9ème édition, Paris, 2005

SEKOU-L et autres, Gestion des ressources humaines, Booeck université, les éditions Quatre line, 1993

YEKOU G. 2010 « contribution à l'amélioration du processus du recrutement des agents de l'Etat » mémoire de fin de formation de cycle II à l'ENAM

R. CORE Team (2007.r..A Language and environment for statistical compuping. R foundation for statistical compuping, Vienna, Austria.URL https://wwwr-progect.org/.

YEYE AMOUSSOU Christian (2010) « Contribution à l'amélioration du processus du recrutement au CNCB » Mémoire de fin de cycle I à l'ENAM

wikipedia.org/wiki/gestion des ressources humaines. http//www.over.blog.com/gestion des ressources humaines. www.maxi cours.com,

www.talentsoft.fr »A propos » Glossaire. Centre de documentation et d'information de talent soft

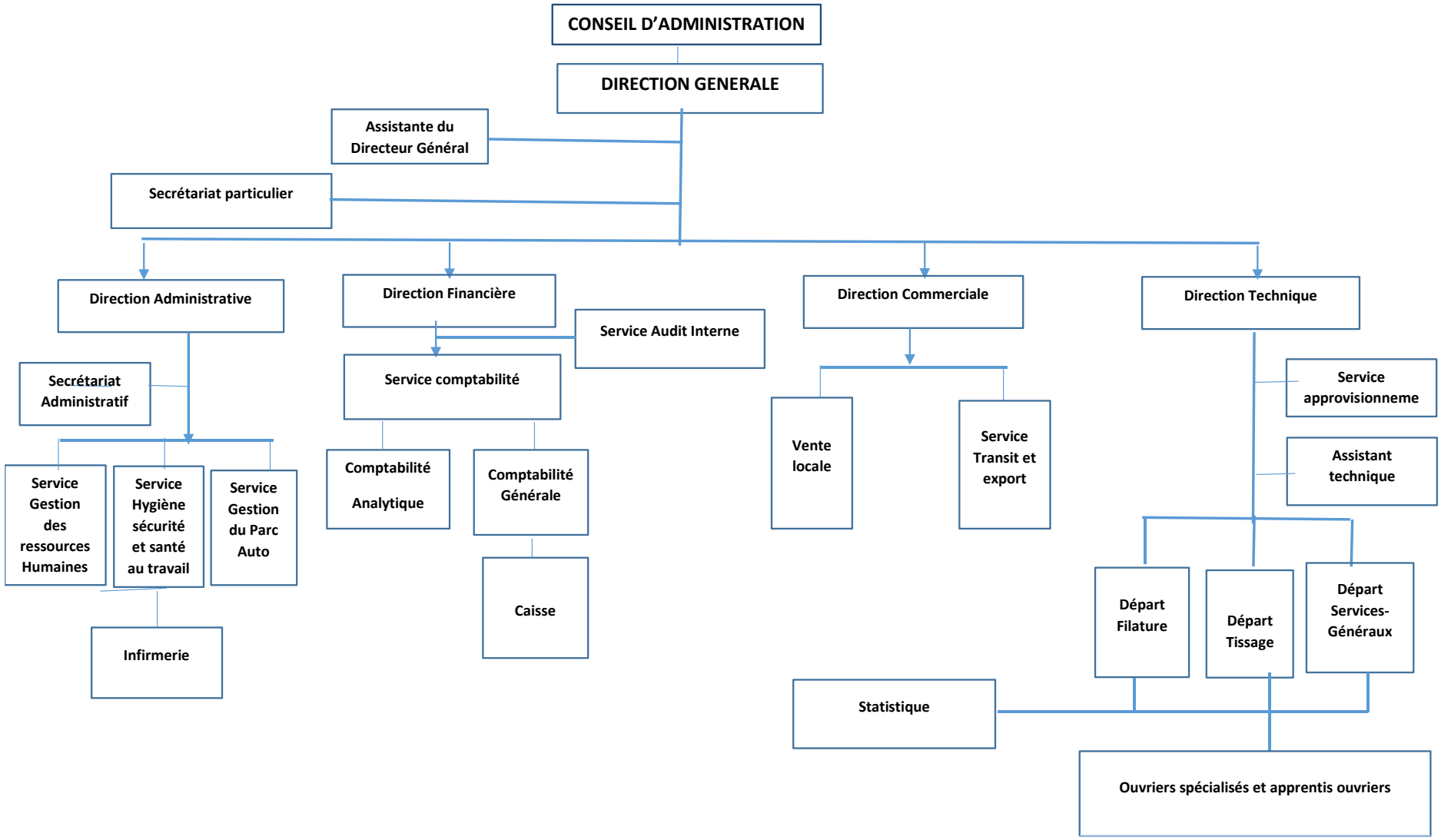
www.doc-etudiant.fr

www.acadomia.fr

www.technao.com/recrutement

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA CBT



Annexe 2

Guide d'entretien avec des responsables du service personnel

1 -Comment pouvez-vous décrire l'état de la pratique du recrutement ?

.....

2- Quels sont les motifs de recrutement à la CBT?

.....

3- Qu'est ce qui explique le manque d'argents dans certaine spécialité ?

.....

4-Existe-t-il un plan de recrutement ?

----------….----------

5- Pourquoi vous ne disposez pas une Direction des Ressources Humaines à la CBT ?

6-Quelle sont les procédures d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues ?

.....

7- Que pensez vous du taux de la rotation élevé au niveau des nouvelles recrues ?

.....

Annexe 3

Questionnaire adressé au personnel de la CBT

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme de licence professionnelle en Gestion des Ressources Humaines à la Faculté des sciences Économiques et de Gestion de l'Université d'Abomey Calavi, notre sujet est intitulé<<Analyse de la politique de recrutement du personnel des entreprises parapubliques :cas de la CBT>>. Nous vous prions à cet effet de bien vouloir sacrifier un bout de votre précieux temps pour répondre à ce questionnaire qui nous permettra de faire des suggestions à la CBT.

1- Savez-vous que les nouvelles recrues sont incompétent ?

Oui. ☐ Non. ☐ Indifférent ☐

2- Êtes vous au courant de l'inexistence du service spécialisé dans le recrutement à la CBT ?

Oui ☐ Non. ☐ Indifférent ☐

3- Pensez-vous que l'absence du service spécialisé dans le recrutement rend inéfficace la politique du recrutement ?

Oui. ☐ Non. ☐ Indifférent ☐

4- Selon vous l'incompétence des nouvelles recrues est due l'inefficacité de la politique de recrutement ?

Oui. ☐ Non. ☐ Indifférent ☐

5- Pensez vous que la création d'un service spécialisé dans le recrutement est indispensable pour la CBT ?

Oui. ☐ Non ☐ Indifférent ☐

6- Savez vous que le taux de rotation est élevé au niveau des nouvelles recrues ?

Oui. ☐ Non ☐ Indifférent ☐

7- Constatez vous que la phase d'intégration n'est observée à la CBT?

Ouï. ☐ Non ☐ Indifférent ☐

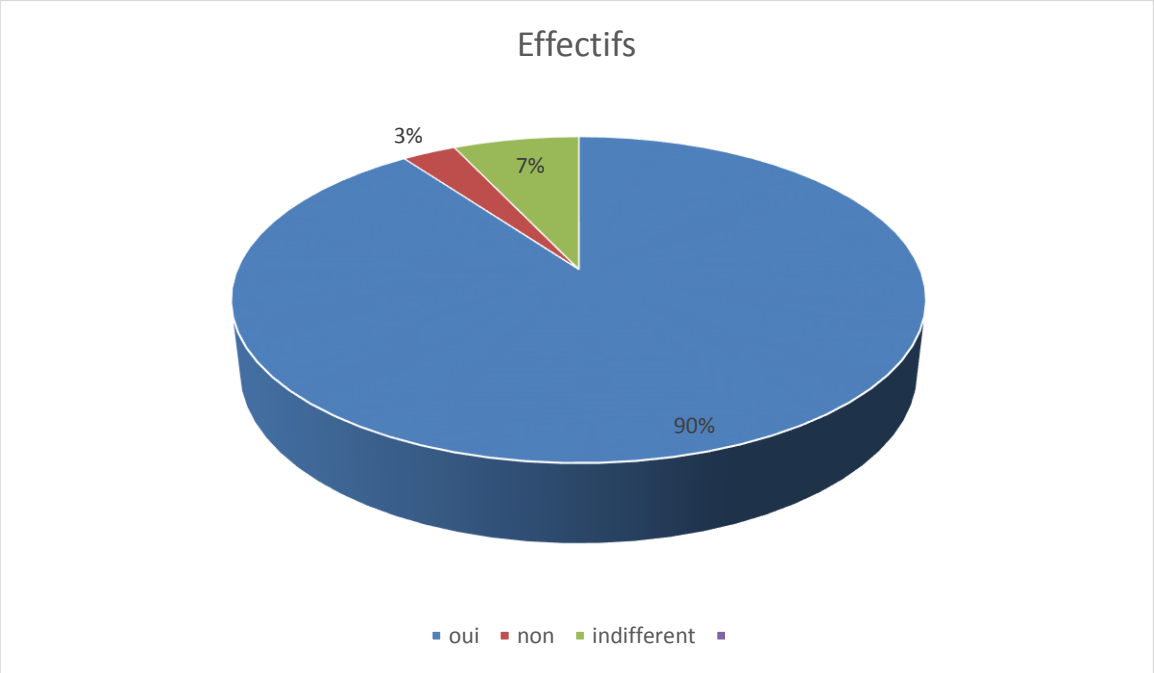
8- Pensez vous que la non observation de la phase d'intégration peut être à l'origine du taux de rotation élevé chez les nouvelles recrues ?

Ouï. ☐ Non ☐ Indifférent ☐

Décembre 2020

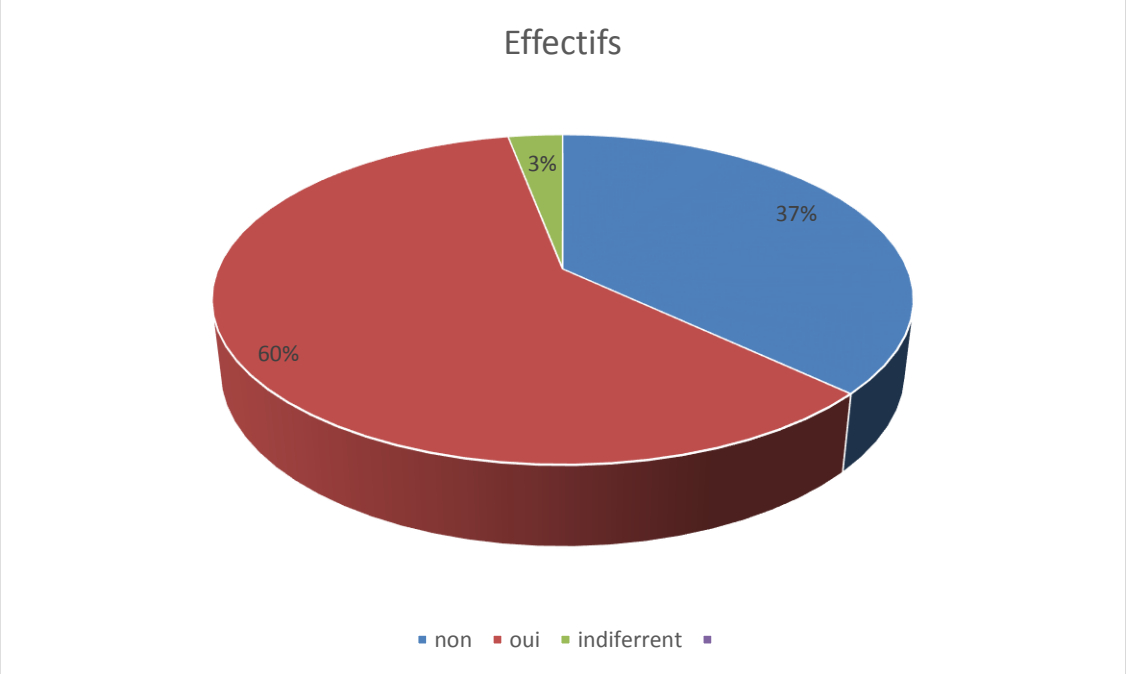
Annexe 4 : Graphique complémentaires

Graphique 1 : lié au tableau (l'incompétence des nouvelles recrues)



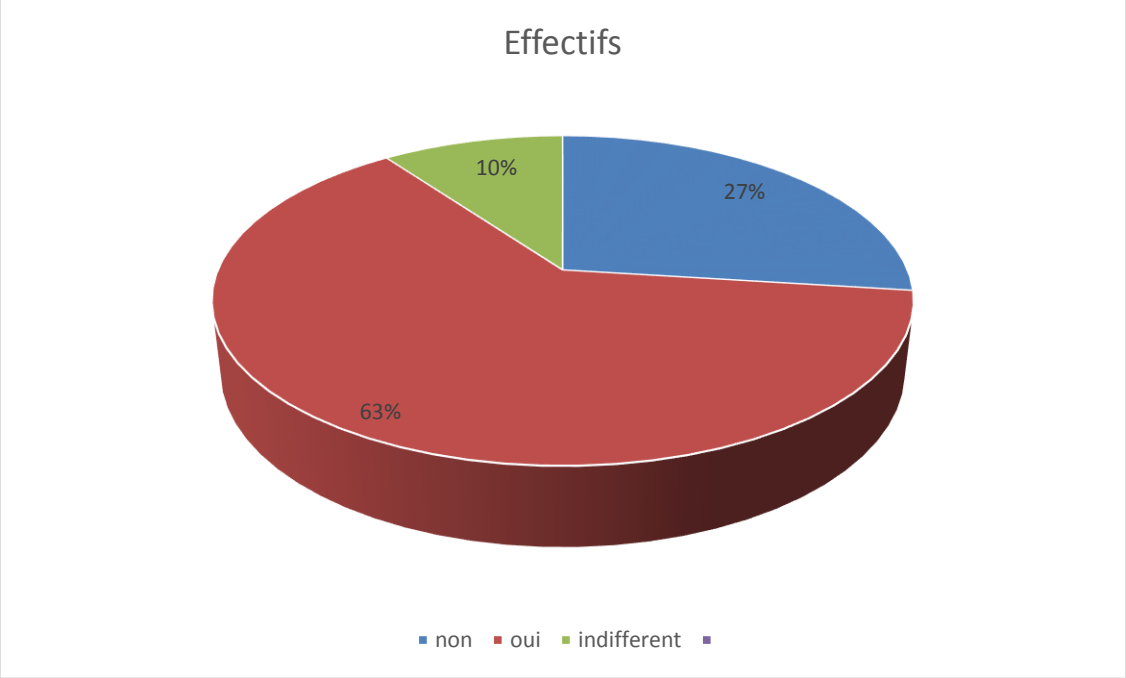
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 2 : lié au tableau (absence du service spécialisé dans le recrutement)



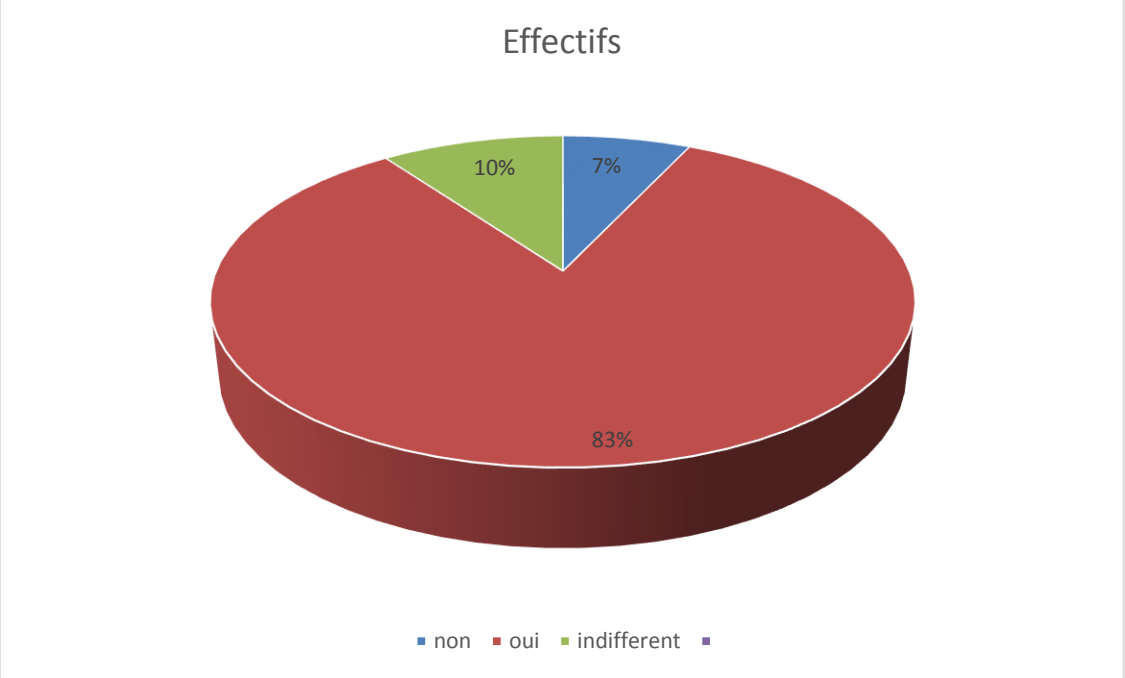
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 3 : lié au tableau (absence du service spécialisé – inefficacité de la politique de recrutement)



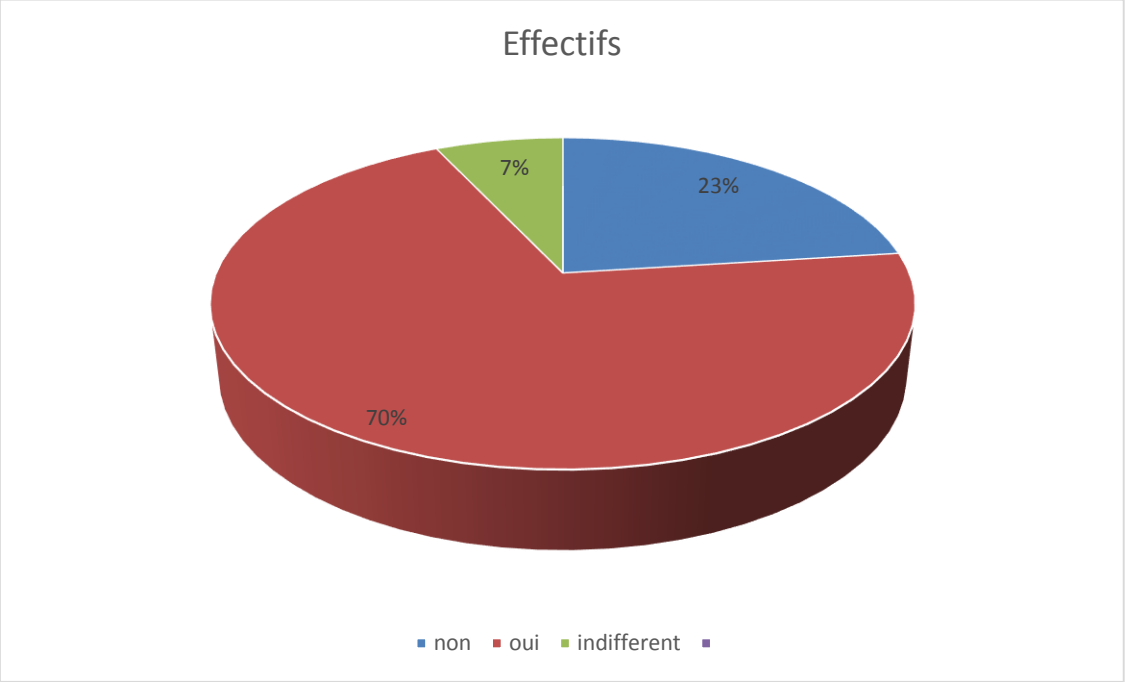
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 4 : lié au tableau (incompétence des nouvelles recrues et absence d'un service spécialisé dans le recrutement)



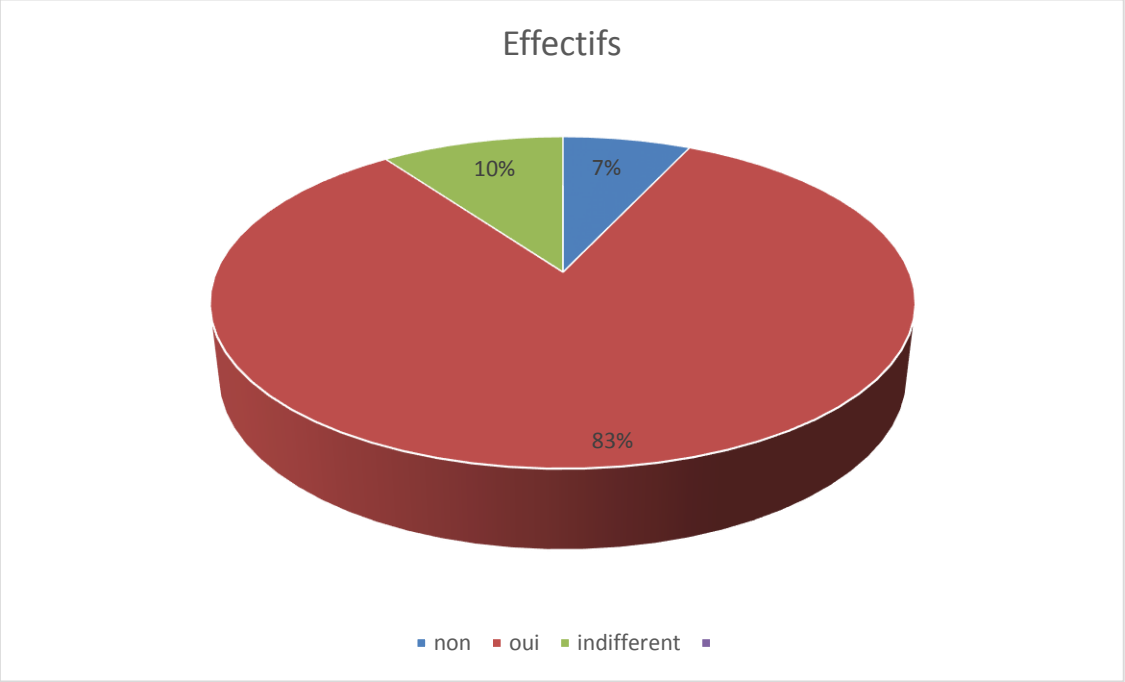
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 5 : lié au tableau (la création d'un service spécialisé dans le recrutement)



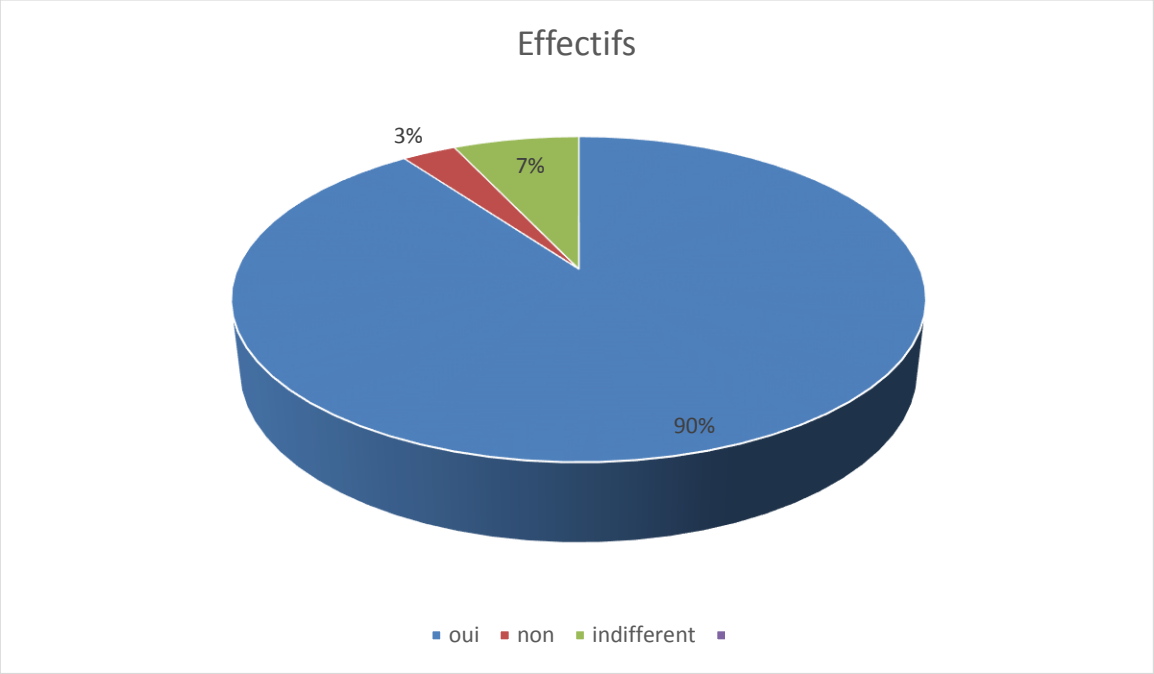
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 6 : lié au tableau (taux de rotation élevé chez les nouvelles recrues)



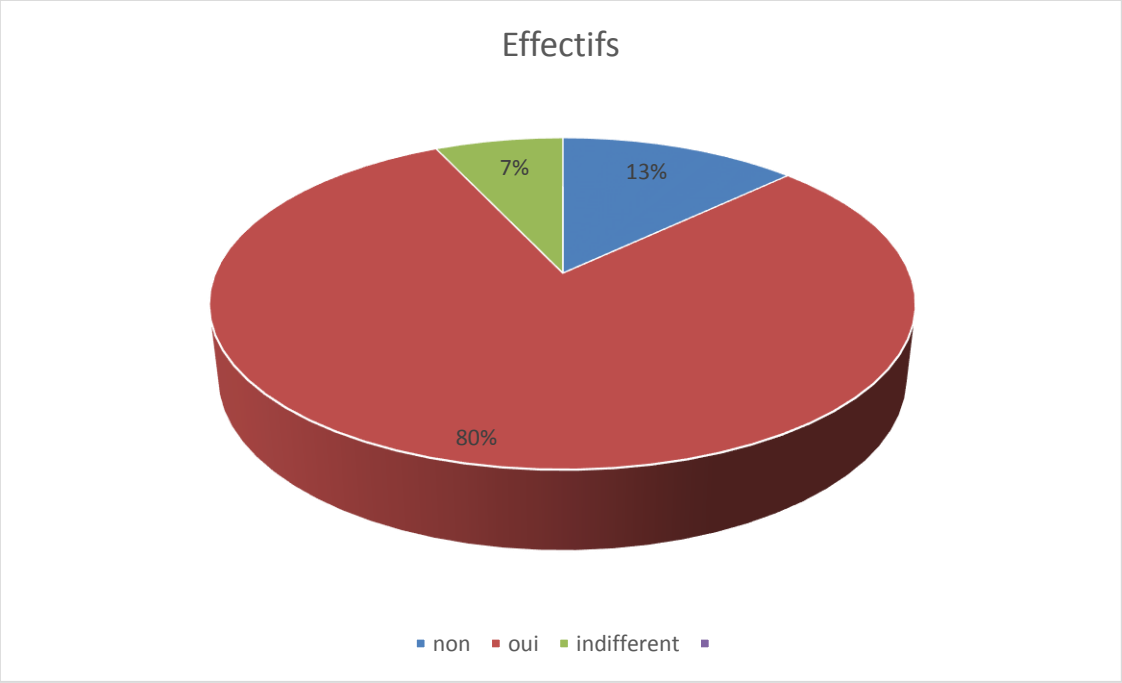
Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Graphique 7 : lié au tableau (la non observation de la phase d'intégration)



Source : résultat attendu de nos enquêtes/Décembre 2020

Graphique 8 : lié au tableau (la non observation de la phase d'intégration et le taux élevé de la rotation des nouvelles recrues)



Source : résultat attendu de nos enquêtes /Décembre 2020

Annexe 5 : commende exécutée dans le logiciel R

Les commandes exécutées dans le logiciel R sont liées au tableau de contingence obtenu après dépouillement des résultats attendu des questionnaires adressés aux acteurs

```
# Tableau 9

T6<-matrix(c(18,1,6,0),  nrow=2)

fisher.test(t9)

# Tableau 10

T7<-matrix(c(15,4,2,4), nrow=2)

fisher.test(t10)

# Tableau 11

t11<-matrix(c(22,1,2,0), nrow=2)

fisher.test(t11)
```

TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....i
DEDUCACE 1……ii
DEDICACE 2.....iii
REMERCIEMENTS.....iv
LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES.....v
LISTE DES TABLEAUX.....vi
LISTES DES GRAPHIQUES.....vii
SOMMAIRE.....viii
RESUME.....ix
INTRODUCTION.....1
CHAPITRE 1 : CADRE GÉNÉRAL DE L'ETUDE ET PROBLÉMATIQUE.....4
Section 1 : Cadre général de l'étude 5
Paragraphe 1 : Historique, et Situation géographique de la CBT.....5
1- Historique de la CBT.....5
2- Situation géographique de de la CBT.....5
3- Processus et capacité de production.....6
Paragraphe 2: Structure organisationnelles de la CBT.....7
1- Le conseil d'administration.....7
2- La Direction Générale.....7
3- Les directions stratégiques.....8
Paragraphe 3 : Les Ressources Humaines et matérielles de la CBT.....9
1- Les Ressources Humaines.....9
2- Les matérielles de production.....10
Section 2,: Problématique et objectif de l'étude.....11
Paragraphe 1 : problématique de recherche 11
Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude.....13
Paragraphe 3: L'objectif global de l'étude.....13
CHAPITRE 2: LA REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE…14
Section 1 La revue de littérature et l'hypothèse de l'étude.....15
I- Paragraphe 1 : La revue de littérature.....15

1- La clarification conceptuelle.....15
2- La revue théorique.....21
3- La revue empirique.....23
Paragraphe 2 : Hypothèse de l'étude.....25
Section 2 : Méthodologie de recherche 26
Paragraphe 1 : Outils et techniques de collectes des données.....26
Paragraphe 2 : Echantionnage, Les traitements et outils de traitement des données 27
Paragraphe 3 : Le cadre opération de vérification des hypothèses.....29
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....30
Section 1 : Présentation et Analyse des résultats 31
Paragraphe 1 : Résultat obtenu suivant l'analyse descriptive.....31
Paragraphe 2: Résultat obtenu suivant l'analyse explicative.....36
Section 2 : Implication managériale.....38
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses.....38
Paragraphe 2 : suggestion et conditions de mise en œuvre 40
I : Suggestions.....40
II : Condition de mise en œuvre 41
CONCLUSION.....43
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES.....45
ANNEXE.....a
TABLE DES MATIERES.....k