REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : Sciences de Gestion **FILIERE** : Gestion des Ressources Humaines

THEME :

LES DÉTERMINANTS DU RECRUTEMENT DU PERSONNEL DANS LES **ENTREPRISES** BÉNINOISES

Réalisé par :

N'GOÏ Jérôme &

SOTCHOUME Charles

Maitre de mémoire

Dr : RIBOUIS Déo-Gratias

Enseignant chercheur à la FASEG

Membres du Jury

Président	Dr. AGOSSOU Aimé Patrice
1er Membre	M. ACAKPO Rachidi
2ème Membre	M. MERE GODE Constant

Avril 2021

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'attend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicace 1

A

Mon père : N'GOÏ Daniel

Ma mère : GUINAGUI Christine

N'GOÏ Jérôme

Dédicace 2

A

Mon père : SOTCHOUME Codjo

Ma mère : MITOKPE Rosalie

SOTCHOUME Charles

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements s'adressent à :

- ✓ Au professeur Denis ACLASSATO, doyen de la FASEG, pour son efficacité dans l'organisation administrative de la faculté ;
- ✓ Au docteur Théophile WOTO, vice doyen de la FASEG pour son travail dans l'organisation des activités académique de la faculté ;
- ✓ Au docteur Déo-Gratias RIBOUIS, notre maitre de mémoire pour avoir accepté ce travail malgré ces occupations ;
- ✓ Mr Jonas KOUATONOU pour le dérangement et tout le temps qu'il a mis à notre disposition pour la réalisation de ce document ;
- ✓ A tous les enseignants de la FASEG qui ont contribué à notre formation ;
- ✓ Au Madame Rosalie MITOKPE pour ces conseils et soutien financier lors de mes études;
- ✓ Au Mr Barthélémy N'GOÏ pour son soutien financier ;
- ✓ Nous remercions plus particulièrement mes très chers pères et mères pour leur soutiens inconditionnel tant sur le plan moral, mais aussi éducatif et financier qu'ils n'ont cessés de nous accorder dans notre vie jusqu'à nos jours
- ✓ A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

LISTE DES SIGLES

AFD : Agence Française de Développement

AIM : Association Internationale des Maires Métropoles pareillement ou

APEC : Association pour L'emploi des Cadres

CES : Conseil Economique et social

CS : Cour Suprême

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

GTZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

HAAC : Haute autorité de l'audiovisuel et de la communication

MCL : Maison des Collectivités locales

MD : Mission de Décentralisation

PDM : Partenariat pour le Développement Municipal

PDM : Product Data Management

PIB : Produit intérieur bruit

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociale de L'entreprise

SNV : Sin Nombre virus

UNESCO : Organisation des Nations Unis pour l'Education, la Science et la Culture

UVA. : Union des Villes Africaines

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des entreprises du secteur secondaire par branche 11
Tableau 2: Recrutement / Recherche des compétences professionnelles et sociales ..... a
Tableau 3 : Recrutement/ taille de l'organisation ..... a
Tableau 4 :Recrutement/ Evolution des activités ..... a
Tableau 5 : Recrutement / Augmentation de la productivité ..... a
Tableau 6: Recrutement / Mains d'œuvres qualifiées ..... b
Tableau 7: Recrutement / Création de nouvelles filiales ..... b
Tableau 8: Processus du recrutement ..... b
Tableau 9 : récapitulation du test de khi-deux ..... b

Liste des figures

Graphique 1 : Recrutement du personnel / Taille de l'organisation 26
Graphique 2 : Recrutement du personnel / Evolution des activités 26
Graphique 3: Recrutement du personnel / Productivité 27
Graphique 4: Recrutement du personnel / Compétences professionnelles et sociales 27
Graphique 5 : Recrutement du personnel / Main d'œuvre 28
Graphique 6 : Recrutement du personnel / Nouvelles filiales 28
Graphique 7: Processus du recrutement / Compétences professionnelles et Sociales 29

Résumé

Le recrutement est le fondement de l'efficacité dont l'un des objectifs majeures du vingt et unième (21) siècle qui est le celui de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des organisations privées et publiques. La présente étude est axée sur le thème : « Les déterminants du recrutement du personnel dans les entreprises béninoises ». L'objectif général de ce travail est d'identifier les facteurs déterminants du recrutement dans les organisations béninoises. Pour atteindre l'objectif général de cette étude, des objectifs spécifiques ont été fixés. Il s'agit d'apprécier l'efficacité du processus du recrutement sans les organisations béninoises et d'apprécier l'influence de l'augmentation de la taille et l'évolution des activités sur le recrutement du personnel dans les organisations béninoises. Les analyses de notre étude montre qu'une mauvaise évolution des qualités professionnelles et sociales influence négativement le processus du recrutement dans les organisations béninoises, l'augmentation de la taille de l'administration n'est pas à l'origine du recrutement du personnel dans les organisations béninoises et enfin l'évolution des activités explique le recrutement du personnel dans les organisations béninoises.

Mot clés : Entreprise, recrutement, efficacité Efficience et influence.

Abstract:

Recruitment is the foundation of effectiveness, one of the major objectives of the twenty-first (21) century, which is that of improving the effectiveness and efficiency of private and public organizations. This study focuses on the theme: "Determinants of staff recruitment in Beninese companies". The general objective of this work is to identify the determining factors of recruitment in Beninese organizations. To achieve the general objective of this study, specific objectives have been set. The aim is to assess the effectiveness of the recruitment process without Beninese organizations and to assess the influence of the increase in the size and the evolution of activities on the recruitment of personnel in Beninese organizations. The analyzes of our study show that a poor evolution of professional and social qualities negatively influences the recruitment process in Beninese organizations, the increase in the size of the administration is not at the origin of the recruitment of personnel in Benin. Beninese organizations and finally the evolution of activities explain the recruitment of personnel in Beninese organizations.

Keywords: Company, recruitment, efficiency and influence

Sommaire

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE LA RECHERCHE 3
Section 1: Cadre institutionnel de l'étude 4
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ; OBJECTIFS DE L'ETUDE ; INTERET DE L'ETUDE ET HYPOTHESES 13
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 16
Section1 : Revue de la littérature 17
Section 2 : La méthodologie de recherche 22
CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE 25
Section1-Présentation des résultats d'analyses 25
Section 2- Les processus du recrutement, Recommandations et suggestions et Condition de mise en œuvre 32
CONCLUSION 37
BIBLIOGRAPHIE 38
ANNEXE ..... a

INTRODUCTION

Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte, il n'est pas une science exacte, tout recrutement présente un risque, l'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser.

Les entreprises et leurs directions des ressources humaines ont subi de profondes mutations, les exigences des dirigeants ainsi exprimées et les nouvelles attentes des acteurs du marché de l'emploi ont provoqués des incidences importantes sur la fonction RH elle-même. cette influence des ressources humaines prend de nos jours une amplitude telle, qu'elle oblige les dirigeants d'entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement au niveau du recrutement.

En effet, les directions des ressources des entreprises font depuis des années face à des changements importants de l'environnement : changement économiques, le déclenchement de la crise d'emploi, la pénurie de main d'œuvre et l'insatisfaction grandissante des populations à l'égard des politiques exercées par les gouvernements.

Aujourd'hui, le marché du recrutement à changer et en conséquence, la conception du recrutement à évoluée elle aussi. Pour faire face à ces trop nombreuses tensions observées sur le marché de l'emploi, les entreprises sont désormais dans l'obligation de répondre rapidement aux nouveaux enjeux liés à ce processus.

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'oeuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieure, il est un outil de sélection et conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise, car c'est le premier moment des salariés et il conditionne le début des autres processus RH, tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation etc...., afin de fidéliser les collaborateurs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liés à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel.

La question fondamentale qu'on doit se poser c'est comment se réalise ce processus de recrutement face à toutes ses nouvelles contraintes de l'environnement ?

Comme toute démarche d'ingénierie, la création est procédée du diagnostic et de l'analyse. Dans ce mémoire nous parlerons du processus de recrutement dont la première partie se portera sur les préalables au recrutement qui comportera sur l'analyse du poste, le profil recherché et les sources de recrutement. La deuxième partie sera consacrée à l'embauche, la phase de recrutement, les tests de recrutement, nous aborderons ensuite la phase de recrutement proprement dite dont l'accueil du candidat, la période d'essai et de l'intégration.

CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la présentation générale de la commune de Cotonou ainsi que le fondement de notre recherche.

Section 1: Cadre institutionnel de l'étude

Dans cette section, nous insistons plus sur le cadre physique et administratif de Cotonou puis son cadre économique.

Paragraphe 1: Cadre physique et administratif.

Au début du XIXe siècle, Cotonou (alors appelé Koutonou) n'était habité que par quelques pêcheurs. C'est sous le règne de Glèlè, roi du Dahomey (1858-1889), que les premiers européens s'installent. Le territoire est cédé à la France par un traité signé avec Glèlè le 19 mars 1868. A sa mort en 1889, son fils Béhanzin tente en vain de remettre en cause ce traité. La ville, désormais officielle, se développe alors rapidement. Il faut noter que la population de la ville de Cotonou a été recensée à 679 012 habitants en 2013. N'ayant plus d'espace pour se développer démographiquement, les villes limitrophes d'Abomey-Calavi, de Sèmè-Kpodji et de Ouidah deviennent des villes dortoirs, formant une conurbation de 1 720 105 habitants en 2013 contre 1 088 083 en 2002, soit une croissance démographique de + 4,0 % par an à périmètre égal et de + 5,4% avec absorption de Ouidah.

A-Cadre physique

- **Situation géographique**

La commune de Cotonou est située sur le cordon littoral qui s'étend entre le lac Nokoué et l'Océan Atlantique, constitué de sables alluviaux d'environ cinq mètres de hauteur maximale. Elle représente la seule commune du département du Littoral et est limitée au nord par la commune de Sô-Ava et le lac Nokoué, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par la commune de Sèmè-Kpodji et à l'Ouest par celle d'Abomey-Calavi. Elle couvre une superficie de 79 km2, dont 70% sont situés à l'Ouest du chenal. Les quartiers de l'Est sont reliés à la partie Ouest par trois ponts. A l'Ouest de Cotonou, se trouvent le Port Autonome et l'Aéroport International qui font de la ville, la plus importante porte d'entrée et de sortie du Bénin, tandis que l'Est dispose d'une vaste zone industrielle. Il faut noter que le phénomène d'érosion du littoral constaté depuis plusieurs décennies s'est aggravé à partir de 1961, suite aux grands travaux entrepris au Bénin (barrage de Nangbéto, port en eau profonde de Cotonou), au Ghana (barrage d'Akonssombo) et au Togo (port en eau profonde de Lomé).

- **Climat**

Le climat est de type tropical avec une alternance de deux saisons pluvieuses (Avril à Juillet et Septembre à Novembre) et de deux saisons sèches (Décembre à Mars et Août). Pendant la grande saison des pluies, la ville menacée par de graves inondations, offrant ainsi

aux cotonois le spectacle d'un gros village lacustre (niveau bas fortement influencé par les variations du niveau des plans d'eau ; niveau maximal des crues : 1,5 m (IGN). La pluviométrie varie entre 900 et 1200 mm, alors que la température moyenne est de 27 °C environ. Le vent le plus remarquable dans la commune est l'harmattan qui se manifeste généralement courant Novembre à Décembre.

- **Relief**

Le relief de la commune est peu accidenté avec des marécages. Il a deux caractéristiques principales : des dépressions longitudinales parallèles à la côte et des bas-fonds érodés par l'écoulement des eaux pluviales qui communiquent avec le lac. Le site est coupé en deux par le chenal appelé « Lagune de Cotonou », communication directe entre le lac et la mer, creusée par les Français depuis 1894. Les épis du port ont contribué à l'érosion de toute la côte Est de la ville.

- **Sols**

La commune de Cotonou qui se situe dans la plaine côtière, possède des sols sableux qui sont généralement pauvres en matière organique avec une faible capacité d'échange et un faible pouvoir de rétention en eau, ce qui a pour corollaire les inondations répétées observées çà et là dans la ville de Cotonou pendant la saison pluvieuse.

- **Géologie**

La nappe phréatique se trouve à proximité de la surface du sol dont la perméabilité élevée accélère l'infiltration des eaux l'infiltration des eaux pluviales et usées ce qui pourrait générer des risques de pollution.

- **Réseau hydrographique**

Cotonou dispose d'un réseau hydrographique alimenté par trois principaux plans d'eau : l'Océan Atlantique, la Lagune et le Lac Nokoué, pourvoyeurs de ressources halieutiques non négligeables.

- **Végétation**

On peut distinguer un certain nombre de formations végétales bien tranchées :

- en bordure de la côte, les sables du cordon littoral sont couverts de plantations de cocotiers;
- une zone à végétation rare et clairsemée formée essentiellement d'halophytes sur le cordon littoral.

B- Cadre administratif

- **Evolution administrative**

Sur le plan administratif, la commune de Cotonou est une commune à statut particulier. Elle remplit comme Porto Novo et Parakou les trois critères lui permettant d'accéder à ce statut particulier : avoir au moins 100 000 habitants, s'étendre de façon continue sur une distance de 10 km au moins et disposer des ressources budgétaires suffisantes pour faire face aux dépenses de fonctionnement et d'investissement15.

Après la refondation de l'Etat Béninois devenu depuis 2002 un Etat décentralisé, la commune de Cotonou est subdivisée en treize(13) arrondissements composés de cent quarante-quatre (144) quartiers conformément à la législation en vigueur16. Depuis le 3 mars 2003, la Ville de Cotonou est passée de son statut de Circonscription Urbaine au statut de Commune de Cotonou, avec l'élection de son tout premier Maire, en la personne de l'ancien Président Nicéphore Dieudonné SOGLO.

La Commune de Cotonou, à l'instar des autres communes du Bénin, est dotée d'un organe délibérant, le Conseil Municipal, et d'un organe exécutif, le Maire.

Le Conseil communal ou municipal est l'organe délibérant de la Commune. Celui de Cotonou est composé de 49 membres. Le Conseil municipal dispose d'un pouvoir de décision qui s'exerce par des délibérations dans des domaines spécifiés par la loi, notamment le budget (le Conseil Municipal adopte les projets de budgets ou budgets primitifs de même que les comptes administratifs et de gestion), le plan de développement communal, le schéma directeur d'aménagement du territoire, le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, la protection de l'environnement, l'amélioration du cadre de vie, la coopération intercommunale et la coopération décentralisée. Le Conseil municipal se réunit obligatoirement en sessions ordinaires quatre fois par an : aux mois de mars, juin, septembre et novembre. La session de novembre est une session budgétaire. Le Conseil municipal peut se réunir en session extraordinaire à la demande du Maire, du Préfet ou de la majorité absolue des membres. Les séances du Conseil Municipal sont présidées par le Maire et lesdécisions sont prises à la majorité simple des conseillers présents, sauf dans les cas prévus par la loi ou le règlement intérieur.

Le Maire et ses adjoints sont élus par le Conseil municipal en son sein au scrutin uninominal secret et à la majorité absolue. Le Maire est le premier responsable de la Commune. A ce titre, il exerce diverses fonctions d'intérêt communal et des fonctions d'intérêt national. Au niveau communal, il est chargé d'exécuter les délibérations du Conseil municipal. Il assure notamment la représentation de la commune, l'élaboration et l'exécution

du budget de la commune dont il est l'ordonnateur, la direction des services communaux, le recrutement et la gestion du personnel de la commune, la gestion des biens de la commune. Les fonctions d'intérêt national exercées par le Maire concernent entre autres, la police administrative, la protection civile, la police judiciaire et l'état civil. Le Maire peut déléguer certaines de ses attributions à des Adjoints, à des Chefs d'arrondissement ou au personnel communal.

Le Maire et ses Adjoints forment la Municipalité. Structure consultative et de suivi de l'action municipale, elle se réunit au moins une fois par mois dans le cadre de la gestion courante de la commune. La Municipalité n'est ni un organe exécutif, ni un organe délibérant de la commune.

Les arrondissements n'ont ni personnalité juridique, ni autonomie financière. Ils sont dotés de deux organes : le chef d'arrondissement et le conseil d'arrondissement. Le chef d'arrondissement assure l'administration de l'arrondissement. Le conseil d'arrondissement est composé des chefs de village ou de quartier de ville. Il se réunit au moins deux fois dans l'année. Le conseil d'arrondissement se prononce sur toutes les affaires concernant l'arrondissement, donne son avis sur les affaires pour lesquelles il est requis par le conseil municipal.

Constitutionnellement, la ville de Porto-Novo distante de 30 km de Cotonou, est et demeure la Capitale politique du Bénin. Nonobstant, Cotonou abrite les principaux centres de décision pour l'administration du pays : la Présidence de la République, la quasi-totalité des départements ministériels, la Cour Constitutionnelle, la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC), le Conseil Economique et Social (CES), la Cour Suprême etc. Sont également domiciliées à Cotonou, la totalité des représentations diplomatiques de pays étrangers et d'institutions internationales près le Bénin et la direction de grands projets socio-économiques. Rappelons que la ville est dirigée depuis 2017 par l'intérimaire Isidore GNONLONFOUN. En somme, le Bénin est administré et dirigé depuis la commune de Cotonou.

- **Services techniques, administratifs et partenaires au développement**

Avec la réorganisation des services municipaux, qui a conduit au recrutement de plusieurs cadres techniques, la Mairie de Cotonou compte six (06) directions hiérarchisées en trente-trois (33) services qui animent tant bien que mal aujourd'hui la vie technique et administrative de la commune avec l'appui des services déconcentrés de l'Etat et des partenaires au développement tels que la Banque Mondiale, l'Union Européenne, PNUD, PDM, AFD, SNV, GTZ, UNESCO,…

- **Coopération décentralisée**

Par ailleurs, conformément à l'article 178 de la loi N° 97-029 du 15 janvier 1999, la Mairie de Cotonou entretient de bonnes relations de coopération décentralisée avec plusieurs autres villes en Afrique et ailleurs dans le monde. En effet, elle est jumelée depuis :

le 29 Octobre 1986 avec la ville française Créteil ;

1987 avec la ville brésilienne Salvador ;

le 17 Juillet 1995 avec la ville américaine Atlanta ;

le 23 Novembre 2001 avec la ville slovaque Zilina ;

2006 avec la ville française Rosny-sous-Bois ;

2018 avec la ville suisse Genève

De même, la ville de Cotonou est membre de l'Association Internationale des Maires des Métropoles partiellement ou entièrement Francophones (AIMF), de l'Alliance Mondiale des Villes et de l'Union des villes Africaines (UVA),… Aujourd'hui, Cotonou abrite le siège du Partenariat pour le Développement Municipal (PDM), la Maison des Collectivités Locales (MCL) et la Mission de Décentralisation (MD).

Paragraphe 2 : Cadre économique

La ville de Cotonou est la première ville du Bénin et la capitale économique du pays. Bâtie au-dessous du niveau de la mer sur un terrain sablonneux et marécageux la ville est située au sud du Pays sur le littoral, entre l'océan Atlantique et le lac Nokoué. Cotonou a une superficie d'environ soixante-dix-neuf (79) km².

La Ville de Cotonou a connu une croissance extrêmement rapide après les années 1950. Dans le domaine économique elle a bénéficié depuis l'indépendance (1960) d'une forte concentration des investissements (publics et privés) entrainant une offre d'emploi supérieure et des revenus salariaux substantiels. L'une des conséquences de ce développement est la croissance de la Ville de Cotonou qui est passée de 5,4% entre 1961 et 1979, à 7,7% entre 1979 et 1992 avant de chuter à 2,17% entre 1992 et 2008. La ville de Cotonou abrite un grand nombre de structures administratives du pays, des équipements publics et des activités du secteur tertiaire, et les activités économiques les plus importantes du Bénin (en gros près de 50% des actifs des dix principales villes du Bénin).

La ville de Cotonou contribuerait à environ 33% du PIB national. L'essentiel de la valeur ajoutée de la Ville (77%) est générée par les entreprises du secteur de la production (alimentation, textile, bois, imprimerie, chimie, électricité, etc.). Le commerce où il y a le plus

grand nombre d'unités de production (57.2% du total de la ville) ne contribue que pour 15% à la valeur ajoutée de la Ville.

Les activités économiques dans la ville de Cotonou couvrent trois secteurs à savoir, les secteurs primaire, secondaire et tertiaire puis sont réparties en activités dominantes et en activités secondaires : les activités dominantes sont principalement le commerce, l'industrie et les services tandis que les activités secondaires sont le tourisme, l'agriculture et autres.

- **Le secteur primaire**

Les résultats du deuxième recensement ont montré que le secteur primaire est la première source de richesse et croissance économique du pays, suivi respectivement des tertiaire et secondaire.

De par sa situation géographique, la ville de Cotonou offre des atouts pour des activités agricoles notamment : la pêche continentale et maritime, le maraîchage des légumes locaux et exotiques dans les zones de bas-fonds, les pépinières de fleurs et d'arbres fruitiers, l'élevage des espèces conventionnelles et non conventionnelles comme le lapin et les aulacodes, etc. Le développement de ces activités participe à la résolution de nombreux problèmes tels que le chômage, l'insécurité alimentaire, l'insuffisance des revenus, et contribue à la valorisation des ordures ménagères et des déchets.

Bien que développée sur de faibles superficies, l'agriculture urbaine à Cotonou et environs comporte la production végétale, la production animale, la production halieutique, etc.

- **La Production végétale**

La Production végétale la plus en vue est le maraîchage intensif qui se pratique sur huit (08) grands sites situés au cœur de la ville concentrant 87,9% des superficies agricoles et 86,87% des producteurs dont les plus importants sont : Houéyiho, occupé depuis 1972 avec 15 ha soit 41,84% avec un effectif de 334 producteurs (59% du total) ; les cocotiers occupé depuis 1982 avec une superficie de 4 ha soit 11,15% avec 27 exploitants soit 4,76% ; ONEPI (Office National d'Edition de Presse et d'Imprimerie), occupé depuis 1980 sur 2,5 ha avec 42 producteurs (7,40%). Ces trois sites concentrent 60% des terres avec 71% des producteurs Sur une Superficie Agricole utile (SAU) comprise entre 148 et 449 m2 par exploitation.

Les autres sites tels que : Kouhounou, Agla, Gbégamey, Cadjèhoun et champ de tir, concentrent 10 ha soit 27,90% avec un effectif de 90 producteurs soit 15,87% de l'effectif total. Le plus ancien des sites est celui de Gbégamey. A tout cela il faut ajouter le site de l'hôtel Novotel Orisha d'une superficie de 25 ha occupé depuis 1999. La plupart des sites sont des bas-fonds inondables de la bande côtière ou des plaines et pénéplaines. De par leur

topographie, ces sites subissent des variations du plan d'eau en profondeur (nappe phréatique située à environ 1,5 m) ou des inondations périodiques lors des crues.

- **La floriculture**

La culture des plantes ornementales est pratiquée le long des artères principales et proches des zones résidentielles des hauts fonctionnaires surtout expatriés. Il s'agit souvent des plantes exogènes installées en pots sur environ 60 m2 par personne. Les prix varient entre 50 et 400 FCFA parfois il monte à 1000 FCFA par plant pour des coûts de production en moyenne de 250 à 700 FCFA.

- **La production animale**

La commune de Cotonou abrite diverses espèces animales domestiques dont :
Bovins environ 10 000 têtes ; Ovins environ 2000 têtes ; Caprins environ 9 800 têtes ; Porcins environ 10 500 têtes ; Poulets chairs environ 5000 têtes ; Pondeuses environ 4620 têtes ; Lapins 600 têtes ; autres volailles : 800 têtes.

Avec l'urbanisation, le gros bétail est poussé en périphérique dans les cocoteraies. L'élevage serait plus développé si les contraintes foncières sont levées car les maraîchers utilisent beaucoup de fientes de poulets comme fertilisant.

Par ailleurs le petit élevage comme l'aulacodiculture
(élevage des aulacodes), l'achatinaculture (élevage des escargots), la cuniculiculture (élevage des lapins) se développent de plus en plus.

- **La production halieutique**

La position géographique de la ville de Cotonou favorise plusieurs types de pêche :
La pêche maritime industrielle produit en moyenne 663 tonnes de produits halieutiques et est en régression de 0,01% par an et représente 36,38% du tonnage total ;

La pêche maritime artisanale pratiquée par environ 952 pêcheurs dont 412 béninois soit 43,28%, 492 ghanéens soit 51,68% et 48 togolais soit 5,04% qui utilisent pour leurs activités 272 pirogues dont 170 motorisées. Cette catégorie, produit en moyenne 931,77 tonnes de produits halieutiques avec une variation de plus ou moins 361 tonnes;

La pêche continentale est pratiquée essentiellement dans le Lac Nokoué par 3800 pêcheurs. Ces pêcheurs utilisent divers engins dont notamment 1331 pirogues (enquête cadre 2000). La production moyenne annuelle est de 1629,52 tonnes de produits halieutiques par an avec un maximum de 2515,58 tonnes et un minimum de 447,60 tonnes.

Les autres types (Acadja et trous à poissons) produisent en moyenne respectivement 37,42 tonnes et 0,39 tonnes de produits halieutiques par an. La pêche rurale (non industrielle) connaît un taux d'accroissement annuel de 1,97% contre 0,99% pour la pêche industrielle. La

production moyenne est de 2598,98 tonnes par an. Il ressort que la pêcherie rurale produit l'essentiel des produits halieutiques de Cotonou. Sur la base de 500 FCFA/kg, la pêche rurale procure en moyenne un milliard trois cents millions (1 300 000 000) FCFA par an.

- **Le secteur secondaire**

Le secteur secondaire dans la ville de Cotonou est de petite taille et fortement concentré sur l'agroalimentaire. Outre l'industrie alimentaire, l'essentiel des autres activités concerne les ouvrages en bois et imprimeries, les industries chimiques, les ouvrages en caoutchouc et plastic, les bâtiments et travaux publics.

Tableau 1: Répartition des entreprises du secteur secondaire par branche

N°	Branches	%
1	Industries extractives et matériaux de construction	12
2	Industries alimentaires, boissons et tabacs	32
3	Textiles et cuirs	9
4	Ouvrages en bois et imprimeries	15
5	Industries chimiques, Ouvrages en caoutchouc et plastic	14
6	Energie et autres industries manufacturières	7
7	Bâtiments et travaux publics	11

Source : DPDM/MCOT données socio- économiques/2006

Pendant les dix dernières années, le secteur secondaire n'a représenté en moyenne que 14% de la production de la ville. Sa contribution à la croissance est insignifiante : elle était de 0,8% en 1998 et a connu une baisse en 1999 avant de connaître une amélioration en 2000 et 2001 soit respectivement 1,3% et 1,4%. Cette situation s'explique par le faible niveau des investissements dans ce secteur.

Avec une contribution à la croissance de 0,8% sur la période 1998-2002, le secteur secondaire dans la ville de Cotonou est celui qui a enregistré le plus fort taux de croissance. En effet, son taux de croissance est passé de 0,8% en 1998 à 7,4% en 2002 avec un pic de 9,1% en 2001. Cette évolution du secteur secondaire se justifie par la bonne tenue sur la période 1998-2002 des sous-secteurs industries alimentaires (7,4%), autres industries (4,5%) et énergies (12,8%). Les principaux produits à la base de l'augmentation de la production dans le secteur secondaire sont le ciment, les boissons, la farine de blé, l'huile de palme, le savon.

Les industries alimentaires contribuent pour plus de 50% au PIB du secteur. Depuis les années 1980 leur évolution a été caractérisée par un fléchissement constant de leur contribution à la création de la valeur ajoutée locale ; elle est passée de 4,90% sur la période 1985-1990 à 4,74% de 1990 à 1996. Depuis 1999, elles connaissent une hausse de leur production et de leur chiffre d'affaires : la production a connu un taux de croissance de 22,93% en 1999, 33,97% en 2000 et 91,63% en 2001 ; le taux de croissance du chiffre d'affaires a été de 25,80% en 1999, 25,80% en 2000 et 25,34% en 2001.

Les industries chimiques affichent des résultats assez intéressants : le taux de croissance de la production a été de 0,49% en 1999, 87,72% en 2000 et 305,37% en 2001 ; le chiffre d'affaires a atteint un taux de croissance de 33,31% en 2000 et 60,53% en 2001.

Les industries de matériaux de construction en l'occurrence les cimenteries ont connu une augmentation régulière de leurs productions depuis les années 1980. Elles restent performantes et affichent une stabilité relative au cours de ces dernières années : le taux de croissance de la production a été de 7,62% en 1999, 6,18% en 2000 et 25,27% en 2001 ; le taux de croissance du chiffre d'affaires a été respectivement de 48,39% en 2000 et 11,06% en 2001.

La branche « Autres Industries » a été marquée par une croissance de la production et une chute du chiffre d'affaires : le taux de croissance de la production a été de 20,27% en 1999, 30,02% en 2000 et 87,94% en 2001. ; Le chiffre d'affaires a chuté de (-31,68%) en 2000 après avoir augmenté de 99,98% en 2001. Malgré ces performances du secteur industriel, il faut noter la faiblesse de la base productive de l'économie de Cotonou. Les unités industrielles (de production) représentent environ 14% de l'ensemble. Par conséquent la tertiarisation apparaît comme une caractéristique majeure regroupant la quasi-totalité des entreprises.

- **Le secteur tertiaire**

C'est le secteur le plus dynamique de l'économie cotonoise et qui contribue le plus à la formation du PIB local : 48% en moyenne de 1994 à 2003 bien que ce secteur n'emploie que 36% de la population active. Les principales branches du secteur en termes de contribution au PIB sont : le commerce, les transports, le tourisme, les banques et les services financiers.

La structure économique du secteur tertiaire porte sur l'ampleur du commerce, il représente environ 60% des établissements. Le commerce reste l'activité urbaine la plus répandue à Cotonou. Les performances du secteur s'expliquent par la position géographique du Bénin, qui est en fait un couloir de transit pour les importations des pays voisins ou

d'autres pays de la région. La forte dépendance du commerce vis-à-vis de la conjoncture internationale rend sa contribution au PIB très irrégulière. Cette activité est dominée par un secteur informel tentaculaire qui livre une concurrence déloyale aux entreprises modernes.

SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ; OBJECTIFS DE L'ETUDE ; INTERET DE L'ETUDE ET HYPOTHESES

Pour toute recherche, il est important de circonscrire le sujet faisant l'objet de l'étude tout en répertoriant les différents problèmes sous-tendant ladite étude, les objectifs et l'intérêt de l'étude et les hypothèses de recherches qui la suscitent.

Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

PROBLEMATIQUE

Le recrutement est le fondement de l'efficacité dont L'un des objectifs majeurs du vingt et unième (21) siècle qui est celui des pays en voie de développement comme le nôtre est l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des organisations privées et publiques. Au cours des dernières décennies, l'entreprise est confrontée à la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus évolutif et turbulent. Elle emploie un personnel qui vieillit, change de résidence, de profils, part à la retraite, certaines personnes partent volontairement, d'autres sont licenciées. L'entreprise, de nos jours, ne peut plus offrir des carrières à vie, notamment à ses cadres et techniciens qu'elle privilégiait. Difficile dans ces conditions pour les salarié d'ignorer la nécessité de conserver une valeur marchande, qu'elle soit interne, pour rester dans la course de l'évolution des postes ou externe pour rebondir ailleurs. Il est aussi délicat pour l'entreprise de continuer à pratiquer une sorte d'employabilité à chaud. C'est la méfiance qui prédomine : « ils ont trop privilégié leur travail au détriment de la maintenance de leur capital de qualification. Aujourd'hui, c'est le désenchantement. Ces défis s'avèrent très difficile à relever à cause de la concurrence qui est devenue rude, la désuétude rapide des savoirs (savoir ; savoir- faire et savoir être) due aux progrès scientifiques et technologiques et surtout la complexité des difficultés relatives à la gestion des Ressources Humaines.

Pour augmenter la performance des organisations, les managers des ressources humaines sont obligés de mettre en place des politiques fiables pour faire face aux tâches qui incombent à cette dernière dans l'entreprise. Entre autres domaines, nous pouvons citer :

- le recrutement et la formation
- les conditions de travail

- les relations professionnelles
- l'administration du personnel
- la gestion des carrières

En effet le recrutement est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des organisations béninoises découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs. De plus, la baisse inquiétante des résultats des organisations béninoises dues à une mauvaise gestion de la part des employés, désigne l'importance du recrutement du personnel qui s'observe dans les organisations béninoises.

C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressée au recrutement en choisissant le thème : « Les déterminants du recrutement du personnel dans les entreprises béninoises ».

De cette question principale découle les questions spécifiques ci-après :

Quelle est l'efficacité du processus du recrutement dans les organisations béninoises?

Quelle est l'influence de l'augmentation de la taille et l'évolution des activités sur le recrutement du personnel?

A- OBJECTIFS DE RECHERCHES

Les objectifs de l'étude sont liés à un certain nombre de problèmes. Ces problèmes auxquelles nous voulons apporter des solutions se déclinent en objectif général et des objectifs spécifiques.

A-1- Objectif général

L'objectif général de ce travail est d'identifier les facteurs déterminants du recrutement dans les organisations béninoises

A-2 Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif général de cette étude, des objectifs spécifiques ont été fixés. Le présent travail vise à :

- Apprécier l'efficacité du processus du recrutement dans les organisations béninoises
- Apprécier l'influence de l'augmentation de la taille à l'évolution des activités sur le recrutement du personnel dans les organisations béninoises

Paragraphe 2 : INTERET DE L'ETUDE ET HYPOTHESES

A- INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de notre travail est d'ordre théorique que managérial.

Du point de vue managérial, la question du recrutement abordée dans cette étude est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des

organisations béninoises découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs .De plus, la baisse inquiétante des résultats des organisations béninoises dû à une mauvaise gestion de la part des employés, désigne l'importance du recrutement du personnel qui s'observe dans les organisations béninoises.

Sur le plan personnel, ce sujet nous aidera à mieux comprendre la notion du recrutement en général et à approfondir nos connaissances sur les mécanismes du processus du recrutement. Il pourrait, dans une certaine mesure, s'avérer d'une utilité certaine particulièrement pour les organisations béninoises en prenant des mesures appropriées afin de connaitre tous les facteurs susceptibles conduisant à un recrutement.

Théoriquement, nous estimons que ce travail servira les futurs chercheurs qui s'intéresseront aux déterminants du recrutement dans les organisations tant publiques que privées.

B- HYPOTHESES DE RECHERCHES

Pour parvenir aux objectifs ci-dessus fixés, notre étude se basera sur certaines hypothèses qui seront pour nous des pistes de recherches qui orienteront notre investigation.

H1 : Une mauvaise évaluation des qualités professionnelles et sociales influence négativement le processus du recrutement dans les organisations béninoises.

H2 : l'augmentation de la taille de l'administration est à l'origine de recrutement du personnel dans les organisations béninoises

H3 : l'évolution des activités explique le recrutement du personnel dans les organisations béninoises

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous avons parlé de la revue de littérature et de la méthodologie de recherche.

Section1 : Revue de la littérature

Clarification des concepts

Il est question ici des concepts tels que la gestion des ressources humaines, l'engagement

Organisationnel et la performance au travail.

1.1.1. La gestion des ressources humaines

Les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation, qu'elle soit du secteur public ou du privé. « Faire de la GRH » englobe des activités de gestion comptable et juridique du personnel, des pratiques de management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement (Pigeyre, 2006). La plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que la GRH vise l'optimisation continue des compétences des salariés au service de la stratégie de l'entreprise. D'autres soulèvent par ailleurs la nécessité de l'adapter aux spécificités de chaque organisation. Ce qui amène à s'interroger sur les spécificités et même sur l'existence de la GRH dans l'administration publique.

Bien qu'elle reste tributaire des mutations politiques, la GRH dans l'administration publique est organisée par un ensemble de textes législatifs qui définissent les conditions d'exercice de la fonction RH. Les fonctionnaires, employés de l'Etat sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (Goujon, 2008).

La gestion des statuts dans la fonction publique est impersonnelle. Le recrutement dépend de la réussite à des concours ouverts à tous, proposant la sélection des candidats jugés les plus compétents. Cette pratique de sélection des agents publics est sujette à des polémiques en ce qui concerne la sincérité des choix. Les questions de quotas de candidats à recruter par zones géographiques et autres formes de clientélisme minent les processus d'acquisition des ressources humaines dans la fonction publique. A ceci s'ajoute la politisation de la fonction publique et des décisions administratives qui sont souvent décriées. A ce propos, Adjovi (1994) estime par exemple que dans la fonction publique béninoise, le recrutement, les nominations et les promotions ne sont pas toujours à l'abri de l'emprise du politique. Un tel système de GRH favorise-t-il l'engagement des agents?

1.1.2. L'engagement organisationnel

L'engagement est « considéré comme un élément important de la gestion contemporaine des

ressources humaines » (Trudel et al., 2005, p. 408). Selon Meyer et Allen (1991, p. 67), l'engagement organisationnel est défini comme « un état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec son organisation et qui a un impact sur sa décision de demeurer membre de l'organisation ». Ces derniers caractérisent l'engagement organisationnel en trois dimensions que sont les dimensions affective, normative et calculée.

- **Dimension affective**

La dimension affective se réfère aux sentiments d'appartenance et d'attachement émotionnel de la personne envers l'organisation. On peut la comprendre aussi comme étant l'identification et l'implication d'un employé envers son organisation (Meyer et Allen, 1991, 1997). Ce qui traduit une relation d'attachement, source de fidélité « voulue ». Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

- **Dimension normative**

La dimension normative peut être définie comme étant une composante morale qui se réfère au sentiment d'obligation et de responsabilité qu'un employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à y demeurer (Meyer et Allen, 1991). L'engagement organisationnel dit normatif représente une obligation morale des salariés à demeurer membres de leur organisation. Cet engagement existe tant qu'il y a perception de dettes envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

- **Dimension calculée ou continue ou raisonnée**

La dimension continue ou calculée ou raisonnée se réfère à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation en raison des bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotions…) et ce qui lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaire...) (Meyer et Allen, 1991, 1997). L'engagement de l'employé envers son organisation est ainsi motivé par le besoin ressenti par ce dernier de maintenir les avantages liés au fait d'y rester (Bettache, 2007).

Ce type d'engagement s'associe à son tour à deux attitudes: l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension « absence d'alternative perçue» -ATL) et l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension « sacrifices perçus » -SAC).

La conceptualisation tridimensionnelle de Meyer et Allen (1997) est utilisée dans la présente étude, étant donné le support théorique et empirique qui lui est accordé. Néanmoins, des études antérieures soutiennent que les composantes affective et morale sont souvent fortement corrélées (Trudel et al., 2005). Ainsi, nous allons étudier essentiellement les dimensions affective et calculée de l'engagement.

1.1.3. La performance au travail

Les études antérieures suggèrent qu'il n'existe pas d'unanimité dans l'analyse du phénomène de la performance et que la majorité des recherches souffrent d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et al., 2007, Borman et Motowidlo, 1993).

Néanmoins, certains auteurs ont tenté des approches de définition de la performance individuelle au travail. Pour Campbell (1990, p.704), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Pour Motowidlo (2003, p.39), c'est « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Au-delà de ces définitions, certaines recherches ont proposé des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Deux modèles multifactoriels sont le plus souvent cités dans la littérature.

- **Le modèle multi-facteur de Campbell**

Le modèle que Campbell (1990) propose huit dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision, du management et l'administration. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al., 2007).

- **La conceptualisation de Borman et Motowidlo**

Dans la continuité de Campbell, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes dimensions de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche, d'après Charles Pauvers et al., (2007), coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

1.2. Relation entre pratiques de GRH et performance

Trois approches dominent la littérature en ce qui concerne la relation GRH et performance. La première qualifiée d'universaliste (Delery et Doty, 1996) suggère que de « bonnes pratiques de GRH » ne peuvent qu'entraîner des effets positifs sur les organisations. Elle a connu un grand écho dans la communauté scientifique (Tremblay et al, 2000) et a été validée à travers bon nombre d'études empiriques (Delery et Doty, 1996 ; Huselid et al, 1997).

La seconde dénommée, approche de la contingence, nuance un peu la première, et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987) et plus particulièrement avec sa stratégie.

La troisième, l'approche configurationnelle, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques de GRH plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduiraient à une meilleure performance de l'entreprise (Arthur, 1994).

Tremblay et al (2000), en rapportant Guest (1997), expliquent que ces modèles ne sont pas suffisamment riches en termes d'informations pour justifier pourquoi les politiques et pratiques de GRH sont liées à une meilleure performance organisationnelle, d'où la nécessité de prendre en compte des variables intermédiaires comme l'engagement organisationnel.

1.3. Pratiques de GRH et engagement organisationnel

Plusieurs auteurs ont proposé des listes de pratiques de GRH susceptibles d'influer sur l'engagement organisationnel. A ce titre, le modèle participatif de Lawler et al. (1993) qui se révèle être, selon Tremblay et al. (2000), un bon point d'ancrage, aurait pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources humaines (Trudel et al., 2005). Ce modèle conceptuel suggère quatre grappes ou ensembles de pratiques pouvant accroître la participation et l'engagement organisationnel: le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance.

Saba et al. (1998) proposent une typologie s'articulant autour de trois leviers : les éléments du premier groupe sont liés aux pratiques de développement des carrières ; ceux du second concernent les pratiques d'aménagement des conditions de travail ; alors que les éléments du troisième groupe se réfèrent aux politiques de relations avec les employés pour

résoudre les questions relatives au harcèlement et aux problèmes rencontrés par les employés vieillissants.

Trudel et al. (2005) montrent que l'engagement organisationnel peut être influencé par des pratiques de GRH. Ces auteurs distinguent à cet effet deux grandes catégories de pratiques : les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts et les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée. Les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts sont : les pratiques de retraite, les avantages sociaux, l'aménagement du travail, la rémunération et le changement organisationnel. Tandis que l'information, le nouveau rôle, la formation / développement, la mobilité, le style de gestion, l'évaluation du rendement, la gestion de la carrière sont regroupés dans les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée.

D'après ces auteurs, ce dernier regroupement influence de façon plus significative les trois composantes de l'engagement organisationnel, alors que les pratiques issues d'une stratégie de réduction des coûts sont moins significatives sur les mêmes variables. Tout indique donc que les organisations ont les moyens de mettre en place les conditions favorables menant à un

engagement élevé de leurs employés (Simard et al., 2005, Lawler et al., 1993).

1.4. Engagement organisationnel et performance au travail

La relation entre l'engagement organisationnel et la performance ne fait pas l'unanimité. Certains auteurs n'ont trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail. Par contre d'autres révèlent que l'engagement influe sur la performance des employés aussi bien positivement que négativement. Steers (1977) et Angle et Perty (1981) n'ont par exemple trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail. Par contre une étude de Benkhoff (1997) dans le secteur bancaire révèle que l'engagement influence la performance.

Certaines recherches ont mis un accent particulier sur les relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel prises isolement et la performance au travail. Dans leur étude,

Simard et al. (2005) révèlent que l'engagement affectif est associé à un plus grand nombre d'attitude positive au travail (Meyer et Allen, 1997), une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté envers l'organisation (Meyer et al., 2002 ; Riketta, 2002).

D'une manière générale, les individus affectivement engagés envers l'organisation seraient plus performants. Les liens entre l'engagement normatif et la performance semblent dans une certaine mesure, également positifs. Cette forme d'engagement qui suppose la loyauté et le sentiment de devoir, indique une prédisposition favorable du salarié à agir dans l'intérêt de l'organisation (Bentein et al., 2004). Par contre, la corrélation entre l'engagement raisonné et la performance serait mitigée. Bentein et al., (2000) signalent que les travaux empiriques sur le lien entre les deux variables ont bien souvent montré que l'engagement raisonné influençait négativement et faiblement la performance, ou l'absence de relation entre ces deux variables. De même Angle et Lawson (1994) n'avait trouvé aucune association entre l'engagement calculé et la Performance.

Section 2 : La méthodologie de recherche

Notre démarche méthodologique est articulée autour du cadre et la délimitation du champ de l'étude d'une part, et les instruments de collecte de données et les outils d'analyse des données d'autre part. Pour atteindre les objectifs fixés et vérifier nos hypothèses, notre démarche méthodologie a consisté d'une part à la détermination des outils de collecte des données et d'autre part sur les différentes stratégies de vérification de nos hypothèses.

Paragraphe 1 : Détermination des outils de collecte des données

La méthodologie n'est pas le placage de principes universels à des données singulières mais un processus de construction d'une relation. Elle suppose donc de prendre position et d'effectuer de nombreux choix. Plusieurs outils de collectes des données sont utilisés.

- **Recherche documentaire**

La recherche documentaire constitue la première étape de la démarche suivie dans la conduite de notre étude. Elle nous a permis de prendre connaissance des écrits existants et de pouvoir rédiger notre revue de littérature. Elle permet également à prendre connaissance de la documentation des entreprises pour comprendre les méthodes et procédures de travail. Dans le cas de cette étude, nous examinerons l'ensemble de la documentation permettant de comprendre les facteurs qui déterminent le recrutement dans les organisations béninoises. A cet effet, divers ouvrages et mémoires des années antérieures ont été consultés, nous n'avons pas ignoré non plus l'atout incontournable que constitue le réseau internet. Cette recherche documentaire a permis de préparer des fiches de questionnaires bien orientés vers les dirigeants des organisations béninoises conformément aux informations que chacun d'eux est susceptible de donner.

1.2- Entretien direct

C'est un outil qui nous a permis de nous entretenir avec certains dirigeants et les membres des ressources humaines. Ces derniers nous ont fourni des informations générales sur la gestion du recrutement et les directives à prendre afin de bien mener notre étude. Les objectifs que nous visons à travers ces entretiens sont ceux de la mobilisation des informations.

1.3- Questionnaire

Nous avons utilisé la méthode de sondage aléatoire élémentaire. Les données ont été principalement collectées à partir d'un questionnaire adressé aux dirigeants et les membres des ressources humaines.

a) Population mère

Dans le cas de la présente étude, nous avons considéré comme population mère l'ensemble dirigeants et les membres des ressources humaines des différentes organisations béninoises

b) Echantillonnage

L'échantillon a été constitué grâce à la méthode de sondage et par convenance. La taille de notre échantillon est de cent cinquante (150), seulement cent vingt (120) soient 80% ont pu répondre à nos préoccupations de recherche. Mais après le dépouillement des résultats d'enquête, Vingt (20) questionnaires se sont révélés inutilisables du fait de l'incohérence des réponses recueilles. Notre échantillon définitif est donc n= 100

Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données et conditions de validation des hypothèses

Dans le cadre de notre recherche, nous comptons utiliser un certain nombre d'outils tant pour la collecte que pour l'analyse des données. Ce paragraphe expose également les conditions de validation des hypothèses énoncées ci-haut.

2.1. Outils de traitement et d'analyse des données

Pour l'analyse des données recueillies des questionnaires préétablis soumis aux dirigeants et les membres des ressources humaines, notre méthodologie est basée sur la description et les commentaires des résultats de nos recherches qui seront présentés à l'aide de tableaux et de diagrammes. Pour ce fait, nous avons opté pour l'utilisation de logiciels d'analyse statistique tels que SPSS et Excel pour le traitement des données, des tests de corrélation et des tests de khi-deux pour faire ressortir les liens existant entre les variables. De plus, ces logiciels nous ont permis d'avoir une bonne appréciation des résultats et leur capacité de fournir un maximum d'informations exploitables pour valider les hypothèses de recherche.

2-2-Cadre opératoire de vérification des hypothèses

2-2-1 Présentation des variables d'étude

Lors de nos recherches, nous avions pu dégager les variables ci-après qui peuvent avoir une influence sur le recrutement du personnel

- l'augmentation de la productivité
- évolution des activités
- augmentation de la taille des organisations
- recherche des compétences professionnelles et sociales
- création de nouvelles filiales
- insuffisance de main d'œuvre qualifié

2-2-2 Condition de vérification des hypothèses

Condition de vérification de la première hypothèse

Pour vérifier l'hypothèse 1, nous procéderons à l'analyse des informations issues des questionnaires adressés aux dirigeants des organisations béninoises ainsi que les membres des ressources humaines. Il sera retenu comme cause principale, la cause qui réunira le pourcentage le plus élevé.

Condition de vérification des hypothèses 2 et 3

Pour vérifier les hypothèses 2 et 3, nous procéderons à l'analyse des informations issues des questionnaires adressés aux dirigeants des organisations béninoises ainsi que les membres des ressources humaines. Il sera retenu comme cause principale, la cause qui réunira le pourcentage le plus élevé.

Il s'agit aussi d'analyser les résultats des tests de Khi-deux entre variables explicatives et dépendante.

H_o : Indépendance entre les variables

H_a : Dépendance entre les variables

On test la probabilité liée à la statistique de khi-deux au seuil critique de 5%. Si $p < 0{,}05$ alors on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance.

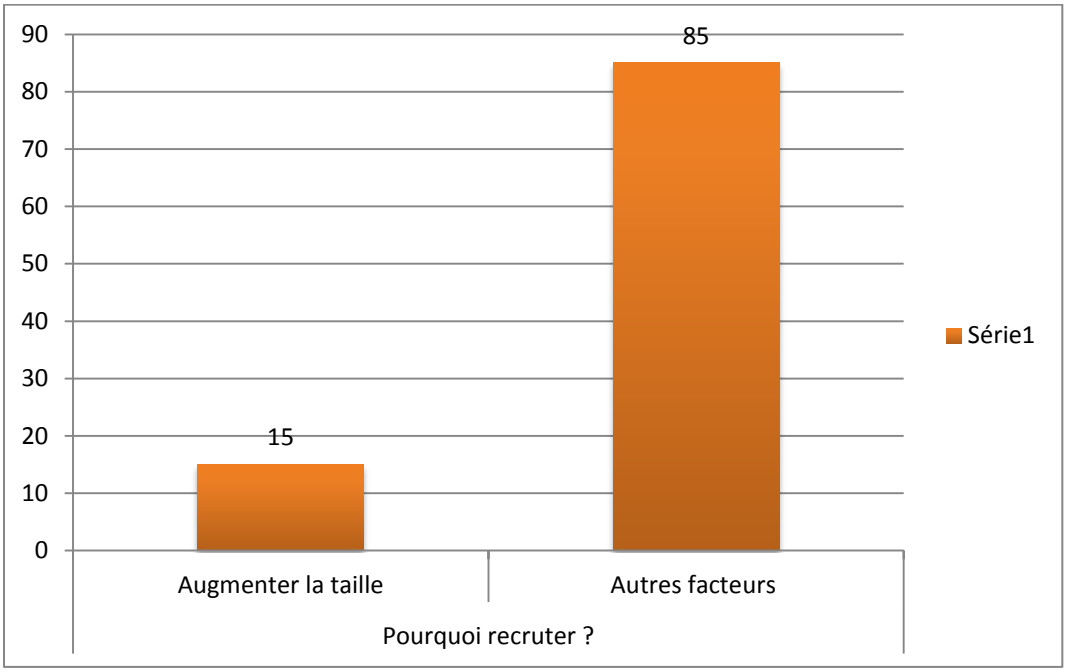
CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Ce dernier chapitre nous permettra de présenter les résultats d'analyse de recherche et le processus de recrutement.

Section1-Présentation des résultats d'analyses

paragraphe1 : Analyse descriptive de la population

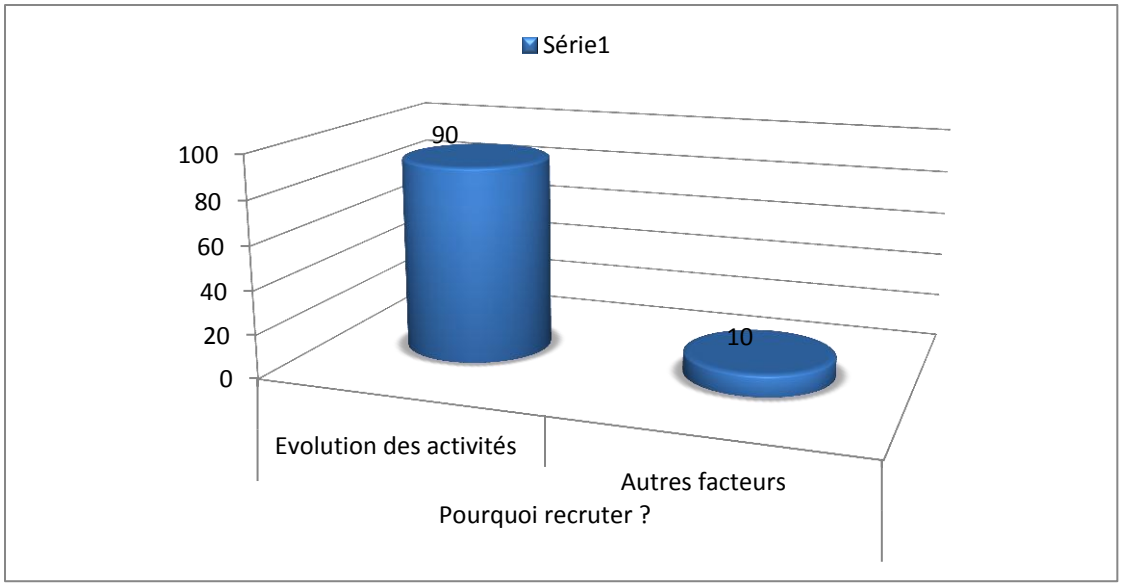
Graphique 1 : Recrutement du personnel / Taille de l'organisation



Source : Excel, données de l'enquête

De ce graphique, il ressort que 15% des individus notre échantillon recrutent le personnel dans le but d'augmenter la taille de leurs organisations. Par contre pour les 85% des individus restants, augmenter la taille n'est pas le vrai motif du recrutement. Augmenter la taille d'une entreprise implique une augmentation de la charge d'entreprise. Les analyses relèvent donc que l'augmentation de la taille n'explique pas fortement le recrutement du personnel dans les organisations béninoises.

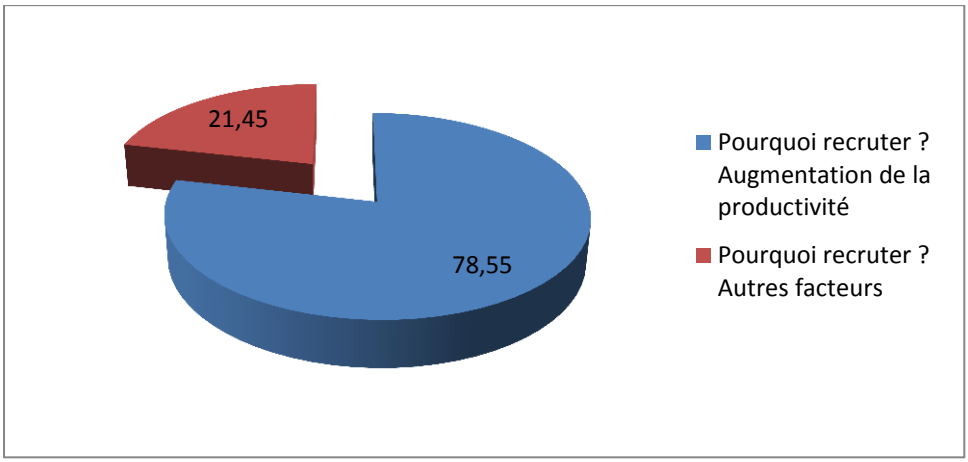
Graphique 2 : Recrutement du personnel / Evolution des activités



Source : Excel, données de l'enquête

De ce graphique, il ressort que 90% des individus de notre échantillon recrutent le personnel en cas d'évolution des activités contre 10% des individus restants qui estiment le contraire. On retient que plus les entreprises innovent de nouvelles activités, plus elles recrutent le personnel. L'évolution des activités au sein d'une entreprise est donc l'une des causes probables du recrutement.

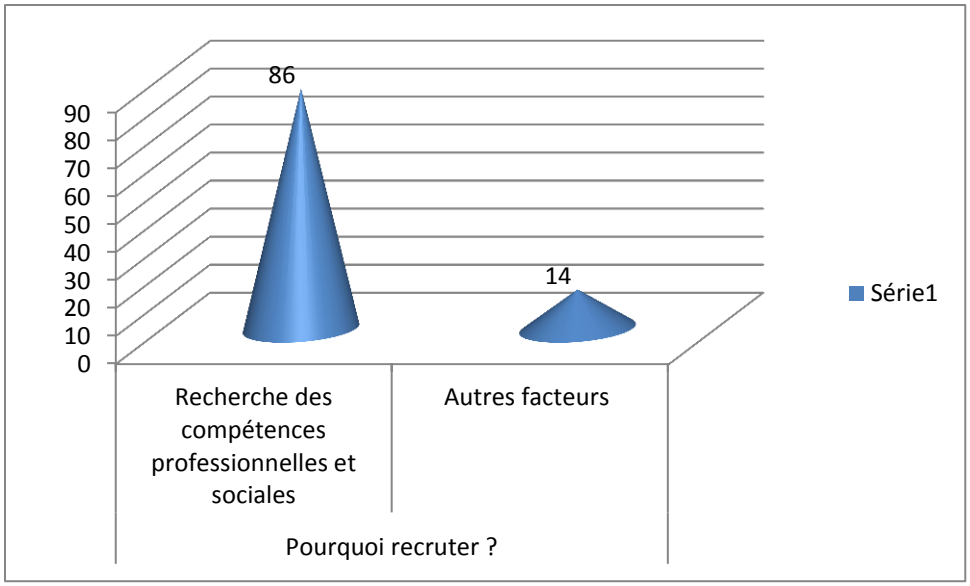
Graphique 3: Recrutement du personnel / Productivité



Source : Excel, données de l'enquête

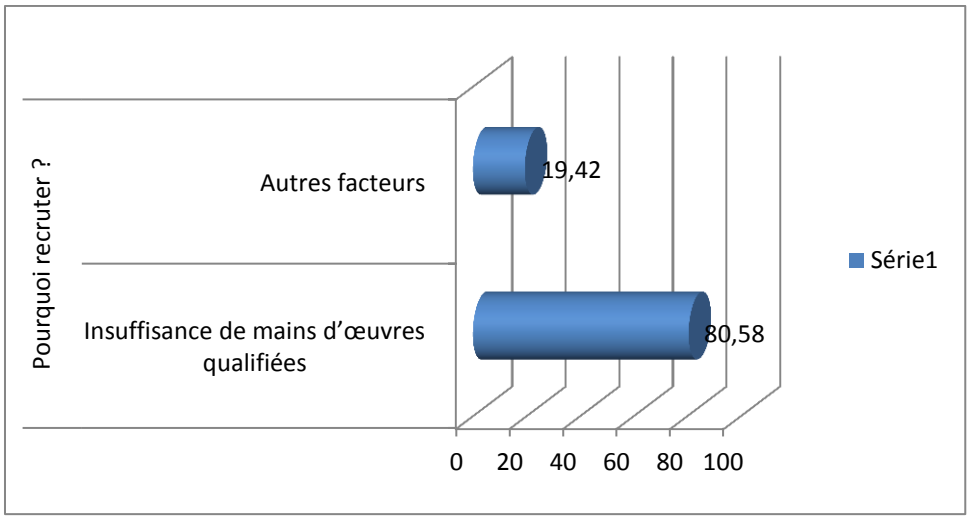
De ce graphique, il ressort que 78,55% des individus de notre échantillon recrutent le personnel dans le but d'accroître la productivité des entreprises, contre 21,45% des individus restants qui estiment le contraire. Augmenter la productivité des entreprises nécessite donc le recrutement.

Graphique 4: Recrutement du personnel / Compétences professionnelles et sociales



De ce graphique, il ressort que 86% des individus de notre échantillon recrutent le personnel dans le cadre de rechercher des compétences professionnels et sociales, contre 14% des individus restants qui estiment le contraire. On conclut donc que la rechercher des compétences professionnels et sociales font partir des déterminants du recrutement

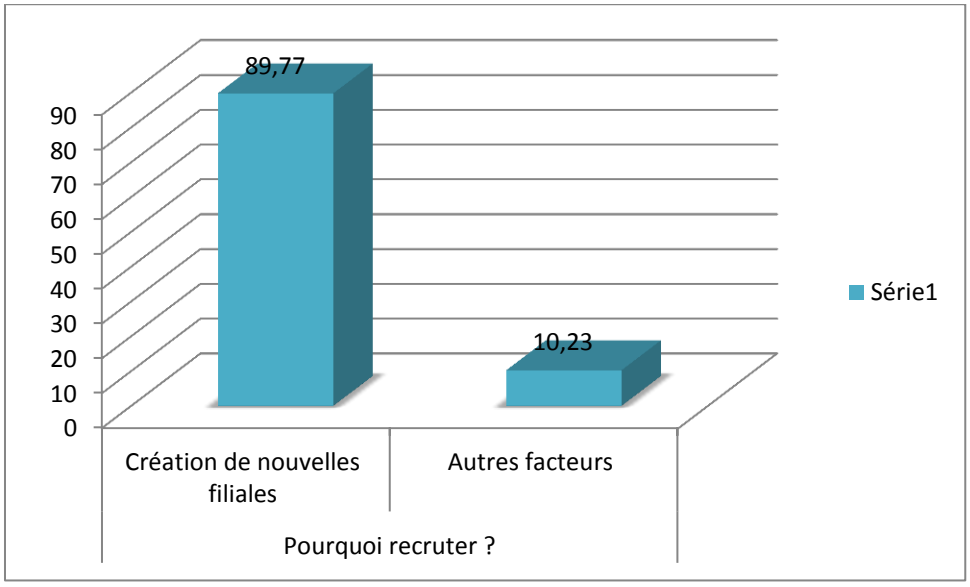
Graphique 5 : Recrutement du personnel / Main d'œuvre



Source : Excel, données de l'enquête

De ce graphique, il ressort que 80,58% des individus de notre échantillon recrutent le personnel en cas d'une insuffisance de mains d'œuvres qualifiées, contre 19,42% des individus restants qui estiment le contraire. Le recrutement peut s'expliquer par une insuffisance de mains d'œuvres qualifiées constatée au sein d'une organisation.

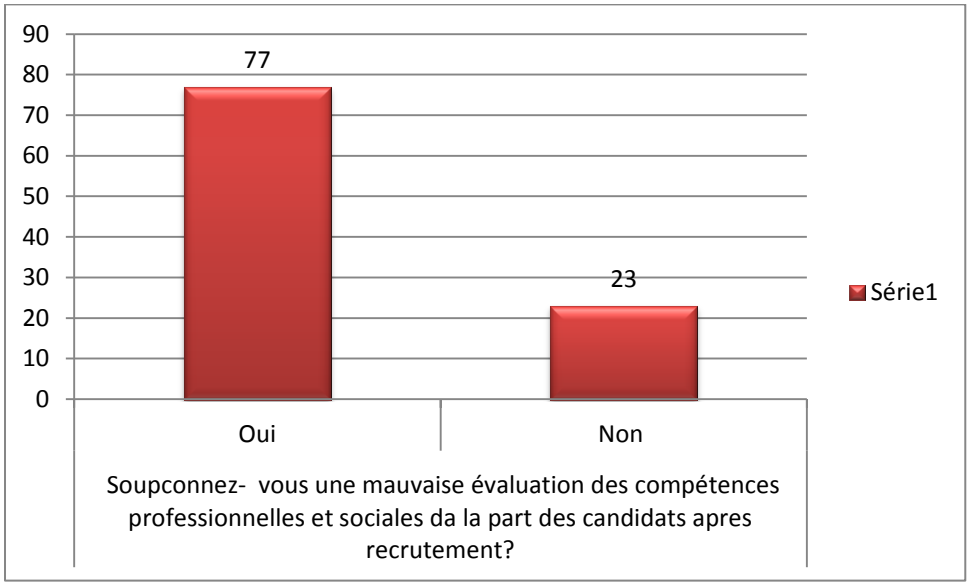
Graphique 6 : Recrutement du personnel / Nouvelles filiales



Source : Excel, données de l'enquête

De ce graphique, il ressort que 89,77% des individus de notre échantillon recrutent le personnel en cas de création de nouvelles filiales, contre 10,23% des individus restants qui estiment le contraire. La création de nouvelles filiales est l'un des déterminants du recrutement.

Graphique 7: Processus du recrutement / Compétences professionnelles et Sociales



Du graphique il ressort que 77 % de la population d'étude estiment que l'inefficace du processus s'explique par la mauvaise évaluation des compétences professionnelles et sociales constatée chez le candidat après le recrutement contre 23% ne soupçonnant pas une mauvaise évaluation des compétences professionnelles et sociales constatée chez le candidat

après le recrutement. Lors de l'entretien, le candidat présente un bon profil de ses expériences professionnelles mais après le recrutement il développe des expériences qui remettent en cause ses expériences professionnelles décrites lors son entretien. On conclut donc qu'une mauvaise évaluation des qualités professionnelles et sociales influence négativement le processus du recrutement dans les organisations béninoises

Paragraphe 2 : Analyse bi variée entre les variables explicatives et celle expliquée

Il s'agit d'analyser les résultats des tests de Khi-deux entre variables explicatives et dépendante.

H_o : Indépendance entre les variables

H_a : Dépendance entre les variables

On test la probabilité liée à la statistique de khi-deux au seuil critique de 5%. Si $p < 0{,}05$ alors on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance.

- **Recrutement du personnel / Taille de l'organisation**

P=0,776> 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre **Recrutement du personnel et Taille de l'organisation** n'est pas significative au seuil de 5%. D'où le **Recrutement du personnel** ne dépend pas de l'augmentation de la taille de l'entreprise

- **Recrutement du personnel / Evolution des activités**

P=0,001< 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison **Recrutement du personnel et Evolution des activités** est significative au seuil de 5%.D'où le **Recrutement du personnel dépend de l'évolution des activités**

- **Recrutement du personnel / Productivité**

P=0,002< 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre **Recrutement du personnel et Productivité est** significative au seuil de 5%. D'où, le Recrutement du personnel dépend du faite que l'entreprise cherche à augmenter sa productivité

- **Recrutement du personnel / Compétences professionnelles et sociales**

P=0,001< 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre **Recrutement du personnel et Compétences professionnelles et sociales**, est

significative au seuil de 5%. D'où la recherche des compétences professionnelles et sociales nécessite le recrutement (dépendance).

- **Recrutement du personnel / Main d'œuvre**

P=0,004< 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre le R**ecrutement du personnel et la Main d'œuvre, est** significative au seuil de 5%. D'où le recrutement du personnel dépend d'une insuffisance de mains d'œuvres qualifiées au sein des organisations. .

- **Recrutement du personnel / Nouvelles filiales**

P=0,0023< 0,05

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre **Recrutement du personnel / Nouvelles filiales est** significative au seuil de 5%. D'où la création de nouvelles filiales nécessite le recrutement du personnel.

Paragraphe3- Vérification des hypothèses

Hypothèse 1

Du graphique il ressort que 77 % de la population d'étude estiment que l'inefficace du processus s'explique par la mauvaise évaluation des compétences professionnelles et sociales constatée chez le candidat après le recrutement contre 23% ne soupçonnant pas une mauvaise évaluation des compétences professionnelles et sociales constatée chez le candidat après le recrutement**.** D'où H1 est validée.

Hypothèse 2

De ce graphique, il ressort que 15% des individus notre échantillon recrutent le personnel dans le but d'augmenter la taille de leurs organisations. Par contre pour les 85% des individus restants, augmenter la taille n'est pas le vrai motif du recrutement. De plus L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison entre **Recrutement du personnel et Taille de l'organisation** n'est pas significative au seuil de 5%. D'où H2 est rejetée.

Hypothèse 3

De ce graphique, il ressort que 90% des individus de notre échantillon recrutent le personnel en cas d'évolution des activités contre 10% des individus restants qui estiment le contraire. De plus l'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité p calculée pour tester la liaison **Recrutement du personnel et Evolution des activités** est significative au seuil de 5%. D'où H3 est validée.

Section 2- Les processus du recrutement, Recommandations et suggestions et Condition de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Les processus du recrutement

A- Description du poste à pourvoir

C'est un peu le départ fondamental pour éviter toute erreur d'appréciation sur les compétences du candidat recherché, qui doivent être appropriées aux caractéristiques du poste.

Il existe plusieurs méthodes de définition du poste qui différent selon le niveau de qualification. En règle générale, on commence par donner un intitulé précis au poste à pourvoir pour ensuite le définir à l'aide de différents axes : la mission du poste, les tâches qui sont associées, son positionnement dans la structure et des indicateurs sur le salaire.

B- Définition du profil recherché

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et interne. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder, il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

A cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères surtout de les hiérarchiser, certaines compétences vont être plus importantes que d'autres, car la personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes, la contrainte financière est aussi essentielle car elle va définir le niveau de salaire , il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes acquis, ainsi qu'avec l'état du marché d'emploi.

C- Prendre en compte des priorités d'emploi ou d'embauche

Le processus de sélection conduit à un nombre plus restreint de candidats ayant des compétences équivalentes mais dont les composantes sont différentes. Ces candidats sont présentés au supérieur hiérarchique et au responsable ressources humaine (RH), qui sur l'avis des chargés de recrutement, vont arrêter leur choix. Le responsable hiérarchique est le mieux à même de prendre cette décision car il possède la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connait l'environnement social du poste. Le responsable des ressources humaines appréciera la dimension juridique et les conditions financières de l'embauche en fonction des directives de la direction générale en matière de recrutement et de rémunération. En définitive, la décision d'embauche se fera sur la base d'une adéquation entre le poste à pourvoir d'une part et d'autre part les caractéristiques professionnelles et un profil psychologique adapté, sur la base d'un coût optimal.

La décision finale est arrêtée et notifiée dans les meilleurs délais au candidat retenu. En effet, il faut savoir qu'un certain nombre de candidats se désistent pour les raisons variées, ils ont postulé à un autre emploi qu'ils préfèrent, les donné une image négative de l'entreprise ou les conditions de travail de salaire, la culture de l'entreprise, voire la distance avec le domicile, ne leur conviennent pas. A travers le dossier de candidature, les entretiens et les tests, le candidat retenu reçoit:

Un compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comportant aussi bien les aspects favorables que les réserves ;

Une lettre d'engagement qui confirme l'embauche et indique les principaux éléments du contrat de travail (intitulé du poste, date d'entrée dans l'entreprise, durée de la période d'essai, rémunération)

Le nouveau salarié doit signer un contrat de travail. Par ailleurs, un certain nombre d'actes administratifs doit être effectué par l'entreprise

Un dossier individuel doit être ouvert au nom du nouveau salarié, qui le suivra tout au long de sa carrière dans l'entreprise.

D- Diffusion d'une annonce interne

La compagne proprement dite commence avec le choix des sources de recrutement. Elles sont très diverses parce qu'elles dépendent des ressources financières et un personnel de l'entreprise. Une TPE (très petite entreprise) n'utilisera pas les mêmes sources qu'une grande multinationale. Ils dépendent également de l'importance du poste : plus on apportera de soin et d'argent à la recherche du candidat. S'il existe un marché interne, on commencera le plus souvent à rechercher une candidature auprès des collectivités et cela quel que soit le niveau hiérarchique du poste vacant : dans ce cas, on utilise généralement des bourses de l'emploi interne via intranet, le journal d'entreprise, par voie d'affichage sur les lieux de travail, par note de service. Les bourses de l'emploi les plus élaborées diffusent les offres d'emploi, les fiches de description de poste, un référentiel des métiers, le bilan des mouvements internes, les procédures de candidatures internes. On utilise le fichier du personnel en recherchant, à partir des critères définis, les collaborateurs susceptibles d'occuper le poste. Le recrutement interne permet la constitution de parcours professionnels.

E- Recherche des candidats extérieurs à l'entreprise

L'entreprise à recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateurs susceptible d'occuper le poste à pourvoir , il existe de nombreux moyens de recrutement externe , les sites de recrutement spécialisés et généralistes, beaucoup de grandes

entreprise disposent de leur propre portail internet de recrutement ; l'établissement d'un site et l'utilisation d'un logiciel de recrutement nécessitent un investissement conséquent, mais apportent une économie de temps et un moindre coût de gestion :

- le recrutement des stagiaires
- l'appel aux associations d'anciens élèves des grandes écoles
- la cooptation directe par relations et réseaux professionnels
- la réponse aux annonces des demandeurs d'emploi de la presse spécialisée.
- le recours aux services public et à L'APEC (association pour l'emploi des cadres) qui disposent de sites internet de demandeurs d'emploi
- le recours aux cabinets de recrutement
- les salons d'emplois etc...

- **Quelques outils du recrutement externe**
    - le recrutement externe dispose de nombreux moyens de communication spécialisés, pour trouver le candidat
    - les agences :
    - l'ANPE « l'agence nationale pour l'emploi »,
    - l'APEC « l'association pour l'emploi des cadres »
    - qui fournissent des dossiers des candidats remplissant les conditions requises, sans tri préalable poussé mais en nombre important.
    - les relations avec les écoles et les universités qui peuvent être contactées par l'entreprise, afin de leur données leur meilleurs étudiants
    - les salons /forums à la cour desquels, les entreprises peuvent recruter des jeunes pour un poste à pourvoir
    - l'exploitation des candidatures spontanées, les candidatures reçu par la volonté des candidats eux même sous la demande de l'entreprise
    - les communications web (c'est-à-dire les annonces sur les sites internet spécialisés)
    - les cabinets de recrutement, lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences internes pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel au cabinet de recrutement. La méthode de travail des cabinets consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance

et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recruteur.

Paragraphe 2 : Recommandations et suggestions.

Dans notre analyse, nous avons remarqué des failles au niveau du recrutement dans les entreprises béninoises et il est impérieux pour nous de faire des suggestions.

Pour la bonne marche dans les entreprises béninoises et pour que ces fruits profitent à toute la nation béninoise, nous suggérons aux autorités de ses entreprises :

- organiser des tests de recrutement en respectant les règles de l'art ;
- suivre rigoureusement les neufs (09) phases proprement dites d'un test de recrutement ;
- envoyer à la retraite ceux qui ont l'âge pour faciliter l'insertion des diplômés sans emploi dont le nombre de cesse de s'accroître ;
- lutter farouchement et effectivement contre le répertoire ;
- procéder à un recrutement du fait de la main-d'œuvre vieillissante ;
- recruter aussi les agents sur la base des concours et des tests en promouvant d'autres formes de recrutement ;
- procéder aux changements de poste de façon régulière ;
- laisser la libre expression aux agents de donner leur point de vue sur la gestion de la société.

Paragraphe 3 : Condition de mise en œuvre.

Le Responsable des Ressources Humaines d'une société a toujours d'autres tâches à faire que le recrutement. De son côté, un cabinet de recrutement pourra consacrer toute son énergie à la mise en place de vos stratégies de recrutement. Il s'informera sur votre société, votre culture d'entreprise, votre environnement professionnel, vos horaires de travail, etc… afin de pouvoir vendre au mieux le poste aux candidats potentiels. Bien évidemment, elle vous demandera quelles sont vos exigences en termes de qualifications et de soft skills.

Les cabinets de recrutement connaissent parfaitement le marché du travail et sa conjoncture. Ils ont les oreilles et les yeux partout. Ainsi, ils savent où trouver les meilleurs profils en fonction du poste à pourvoir. Ils connaissent les attentes salariales légitimes et pourront ainsi vous aider à rédiger une annonce plus adaptée. Concurrence oblige, chaque cabinet de recrutement cherche toujours à se démarquer pour être la plus efficace du secteur.

Un bon candidat n'est jamais facile à trouver. La plupart du temps, il est passif car il travaille déjà dans une autre entreprise, soit il est très sélectif car il est conscient de ses qualités et de sa valeur. Les consultants en recrutement appartiennent souvent à des réseaux qui leur

permettent d'atteindre plus facilement ce genre de talent. Vos dépenses financières seront plus élevées mais pour vous le résultat en vaudra la peine.

Le Responsable des Ressources Humaines d'une société a toujours d'autres tâches à faire que le recrutement. De son côté, un cabinet de recrutement pourra consacrer toute son énergie à la mise en place de vos stratégies de recrutement. Il s'informera sur votre société, votre culture d'entreprise, votre environnement professionnel, vos horaires de travail, etc… afin de pouvoir vendre au mieux le poste aux candidats potentiels. Bien évidemment, elle vous demandera quelles sont vos exigences en termes de qualifications et de soft skills.

Les cabinets de recrutement connaissent parfaitement le marché du travail et sa conjoncture. Ils ont les oreilles et les yeux partout. Ainsi, ils savent où trouver les meilleurs profils en fonction du poste à pourvoir. Ils connaissent les attentes salariales légitimes et pourront ainsi vous aider à rédiger une annonce plus adaptée. Concurrence oblige, chaque cabinet de recrutement cherche toujours à se démarquer pour être la plus efficace du secteur.

Un bon candidat n'est jamais facile à trouver. La plupart du temps, il est passif car il travaille déjà dans une autre entreprise, soit il est très sélectif car il est conscient de ses qualités et de sa valeur. Les consultants en recrutement appartiennent souvent à des réseaux qui leur permettent d'atteindre plus facilement ce genre de talent. Vos dépenses financières seront plus élevées mais pour vous le résultat en vaudra la peine.

Au vu des résultats obtenus ci-dessus les recrutements doivent suivre les processus ci-après : décrire le poste à pourvoir, définir le profil recherché, prendre en compte des priorités d'emploi ou d'embauche, diffuser une annonce interne, rechercher des candidats extérieurs à l'entreprise, promesse d'embauche et contrat de travail.

CONCLUSION

On assiste aujourd'hui à une évolution de la fonction ressources humaines dans les entreprises pour faire face aux nouvelles exigences du marché de l'emploi. Elles sont donc dans l'obligation de faire appel aux nouvelles méthodes et aux nouvelles technologies pour rester compétitif sur un marché de plus en plus concurrentiel, où tous les moyens sont bons pour recruter les meilleurs talents disponibles sur le marché.

A la question « comment se réalise le processus de recrutement face aux nouvelles contraintes de l'environnement », nous pouvons répondre tout simplement que l'avènement de la mondialisation et surtout encore des NTIC, représenté en premier lieu par la complexité des outils incontournable, tel que l'internet, à permit un changement profond du processus de recrutement et par là même un changement des métiers qui le concerne.

D'autre part, à un moment où les entreprises souffrent du manque de main d'œuvre du marché de l'emploi mais aussi d'un vieillissement de celle-ci entrainant les conséquences que l'on connait, l'image de l'entreprise est donc devenue aussi une nouvelle contrainte stratégique pour lui permettre d'attirer, de séduire puis de fidéliser les meilleurs salariés : il apparait donc indispensable pour les entreprises aujourd'hui d'intégrer les démarches de recrutement dans le processus de communication de celle-ci.

Les managers mais aussi chacun de leurs salariés ne doivent pas omettre l'importance de leur réseau personnel ou professionnel pour permettre d'assurer, d'un côté, la pérennité et l'évolution de l'entreprise, et, de l'autre côté un développement pour le salarié.

Au final, on se rend bien compte de l'importance pour les entreprises d'être constamment à la pointe de l'innovation sociale sous peine d'être rapidement exclue de la course aux gains de parts de marché.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Pigeyre, édition (2006), Gestion des Ressource Humaine, page 53,
- ✓ Goujon, édition (2008), Gestion des Ressource Humaine, page 46
- ✓ Adjovi, édition (1994), Gestion des Ressource Humaine, page 109,
- ✓ Trudel, édition (2005), Gestion des Ressource Humaine, l'engagement organisationnel, page 4008
- ✓ Meyer et Allen, édition (1991), Gestion des Ressource Humaine, l'engagement organisationnel, page67
- ✓ Annick COHEN, Edition Dunod, paris (2006), Toute la Fonction Ressources, 413 pages
- ✓ Radouane BNOU-NOUÇAIR, Edition Bénévent (2008), La Gestion des Ressources Humaines, un pilier de la Compétitivité pour l'entreprise, 432 pages
- ✓ LOUISE BLONDIN, BRUNO FABI, FRANÇOISE CHAVALIER, CHARLES-HENRI DES SEYRE DES HORTS, 4eme édition (1992), Gestion des Ressources Humaines, LAKHDAR SEKIOU, 4eme trimestre bibliothèque nationale de Québec, 892 pages
- ✓ Claude Blanche ALLEGRE, Anne Elisabeth ANDREASSIAN, 1er semestre (2008), Gestion des Ressources Humaines, valeur de l'immatériel, 364 pages
- ✓ Christine Williamson, Gary COLVIN et Amy Mc Donald, édition Tearfund (2008), Gestion des Ressources Humaines, 88 pages
- ✓ Jean Marie Peretti, les éditions vuibert, (1994), Gestion des Ressources Humaines, 779 pages
- ✓ Jean Marie Peretti, 7e édition France juin (2009), Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 431 pages
- ✓ Recrutement des personnes, ressources humaines, édition UE janvier 2009, 102 pages
- ✓ M. MOUTTAKI, édition (2011), Stratégie ressources humaines, procédure de recrutement, 39pages
- ✓ Marie ARCHAMBAULT, Véronique PLANEL, septembre (2005), Le recrutement mode d'emploi, 61 pages
- ✓ GROZET, Edition 1998, 105 pages
- ✓ Kapferer, J.N, Paris, ed. Eyrolles, (2010), Les marques, capital de l'entreprise.
- ✓ Citeau, J.P, ed.Sirey, (2008), La gestion des ressources humaines,.
- ✓ Campoy, E, et All, Broché, '2011), Gestion des ressources humaines,.
- ✓ Bichard, N, Paris, Dunod, (2006), La boite à outil RH de l'entrepreneur.
- ✓ Thierry, D, Sauret, C, Paris, Dunod, (2000), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

ANNEXE

Annexes

Tableau 2: Recrutement / Recherche des compétences professionnelles et sociales

Pourquoi recruter ?	Recherche des compétences professionnelles et sociales	86
	Autres facteurs	14

Tableau 3 : Recrutement/ taille de l'organisation

Pourquoi recruter ?	Augmenter la taille	15
	Autres facteurs	85

Tableau 4 : Recrutement/ Evolution des activités

Pourquoi recruter ?	Evolution des activités	90
	Autres facteurs	10

Tableau 5 : Recrutement / Augmentation de la productivité

Pourquoi recruter ?	Augmentation de la productivité	78,55
	Autres facteurs	21,45

Tableau 6: Recrutement / Mains d'œuvres qualifiées

Pourquoi recruter ?	Insuffisance de mains d'œuvres qualifiées	80,58
	Autres facteurs	19,42

Tableau 7: Recrutement / Création de nouvelles filiales

Pourquoi recruter ?	Création de nouvelles filiales	89,77
	Autres facteurs	10,23

Tableau 8: Processus du recrutement

Soupçonnez-vous une mauvaise évaluation des compétences professionnelles et sociales da la part des candidats après recrutement?	Oui	77
	Non	23

Tableau 9 : récapitulation du test de khi-deux

Variable dépendante / Variables explicatives	Recrutement
Recherche des compétences professionnelles et sociales	P=0,001
taille de l'organisation	P=0,776
Evolution des activités	P=0,001
Augmentation de la productivité	P=0,002
Mains d'œuvres qualifiées	P=0,004
Création de nouvelles filiales	P=0,0023

Table des matières

AVERTISSEMENT i
Dédicace 1 ii
Dédicace 2 iii
REMERCIEMENTS iv
Liste des tableaux vi
Liste des figures vi
Résumé vii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE LA RECHERCHE 3
Section 1: Cadre institutionnel de l'étude 4
Paragraphe 1: Cadre physique et administratif 4
A-Cadre physique 4
B- Cadre administratif 6
Paragraphe 2 : Cadre économique 8
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ; OBJECTIFS DE L'ETUDE ; INTERET DE L'ETUDE ET HYPOTHESES 13
Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE 13
A- OBJECTIFS DE RECHERCHES 14
A-1- Objectif général 14
A-2 Objectifs spécifiques 14
Paragraphe 2 : INTERET DE L'ETUDE ET HYPOTHESES 14
A- INTERET DE L'ETUDE 14
B- HYPOTHESES DE RECHERCHES 15
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 16
Section1 : Revue de la littérature 17
1.1.1. La gestion des ressources humaines 17
1.1.2. L'engagement organisationnel 18
1.1.3. La performance au travail 19
1.2. Relation entre pratiques de GRH et performance 20
1.3. Pratiques de GRH et engagement organisationnel 20
1.4. Engagement organisationnel et performance au travail 21
Section 2 : La méthodologie de recherche 22

Paragraphe 1 : Détermination des outils de collecte des données 22
1.2- Entretien direct 22
1.3- Questionnaire 23
Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données et conditions de validation des hypothèses 23
2.1. Outils de traitement et d'analyse des données 23
2-2-Cadre opératoire de vérification des hypothèses 23
2-2-1 Présentation des variables d'étude 24
2-2-2 Condition de vérification des hypothèses 24
CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE 25
Section1-Présentation des résultats d'analyses 25
paragraphe1 : Analyse descriptive de la population 26
Paragraphe 2 : Analyse bi variée entre les variables explicatives et celle expliquée 30
Paragraphe3- Vérification des hypothèses 31
Section 2- Les processus du recrutement, Recommandations et suggestions et Condition de mise en œuvre 32
Paragraphe 1 : Les processus du recrutement 32
A-Description du poste à pourvoir 32
B-Définition du profil recherché 32
C-Prendre en compte des priorités d'emploi ou d'embauche 32
D-Diffusion d'une annonce interne 33
E-Recherche des candidats extérieurs à l'entreprise 33
Paragraphe 2 : Recommandations et suggestions. 35
Paragraphe 3 : Condition de mise en œuvre. 35
CONCLUSION 37
BIBLIOGRAPHIE 38
ANNEXE ..... a
Table des matières c