UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)
****

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
(FASHS)
****

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

(I P S E)

****

MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

Option : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

ENJEUX ET PERSPECTIVES DU RECRUTEMENT DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE PISOL - BENIN

Réalisé et soutenu par :

ODJO-YEYE Alexandre

BADOUSSI Coffi Athanase

Sous la direction de :

Dr Thierry K. KOUGBEAGBEDE

Maître assistant à l'U.A.C

***Composition du Jury*:**

- ✓ **Président :** Dr Florentin NANGBE
- ✓ **Rapporteur : Dr** KOUGBEAGBEDE K. Thierry
- ✓ **Examinateur :** Dr Ornheilia Faith ZOUNON

Mention : Bien

Soutenu, le 15 Juin 2017

SOMMAIRE

INTRODUCTION ……1

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE…….5

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE…….6

CHAPITRE II : DEMARCHE METHOLOGIQUE……...29

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....**.....**33

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE …….34

CHAPITRE IV **:** PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS…41

CONCLUSION……..63

DEDICACE **ODJO-YEYE Alexandre**

A

- ✓ Tous ceux qui bravent les victuailles de la vie pour la conquête du savoir, qu'ils reçoivent à travers ce mémoire un exemple probant de persévérance.
- ✓ Ma mère Christelle M. TCHIBOZO, pour les énormes sacrifices que vous ne cessez de consentir pour vos enfants. Merci pour votre soutien, vos prières et pour les valeurs que vous m'aviez inculquées. Recevez ce travail comme le premier fruit de vos sacrifices.
- ✓ Ma femme et mes enfants ODJO Shalom Emmanuel et Registre y trouvent que le travail bienfait a un fruit.
- ✓ Tous ceux qui de près ou de loin ont porté leur attention à mon égard, puisse ce travail constituer un début de satisfaction pour eux.

DEDICACE : BADOUSSI Coffi Athanase

A

- Mes enfants BADOUSSI Précieux et Précieuse Fifamè.
- Mon tuteur KINKPE Alphonse.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer vivement au prime abord toutes nos reconnaissances :

-Au Docteur Thierry K. KOUGBEAGBEDE, notre Maître de mémoire, au-delà de nos hommages respectueux, nous vous prions de trouver ici, cher Directeur, l'assurance de notre parfaite gratuite.

-A tous les Enseignants de l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education pour avoir contribué à la réussite de notre formation.

- A Monsieur le directeur du PISOL.

- A Monsieur Luc AGBOSSAGA, chef du département Administration et Finance ;

- A Monsieur Marcellin TCHIBOZO, chef du département Système d'information Géographique et Gestion des ressources Naturelles ;

Nos remerciements vont également à l'endroit du département Etudes et Appuis au Développement local non seulement pour leurs apports, mais également pour l'esprit de collaboration et l'ambiance conviviale qui ont régné lors des différentes missions effectuées.

Nous ne saurions terminer cette page de remerciements sans présenter toutes nos excuses à tous ceux que nous avons égratillés et offensés par nos maladresses, notre naïveté et nos divers comportements. Une chose est certaine, nous avons beaucoup appris, cette autre école de la vie, et garderons en mémoire une leçon de vie pour toujours.

LISTE DES SIGLES

A.N.P.E : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi.

C. V. : Curriculum Vitae.

F.A.S.H S: Facultés des Sciences Humaines et Sociales.

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines.

G.R.N : Gestion des Ressources Naturelles.

I.P.S.E : Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education.

O.S T : Organisation Scientifique du Travail.

P.D.C : Plan de Développement Communal

P.E.A : Pôles d'entreprises Agricole.

P.F.R : Plan Foncier Rural.

P.P.R.C : Plan Participatifs de renforcement des capacités.

PISOL: Promotion des projets intégrés, orientés sur des stratégies Locales.

P.M.E : Petites et Moyennes Entreprises.

R.H : Ressources Humaines.

R.F.U : Registre Foncier Urbain.

S.I.G : Système d'Information Géographique.

UAC : Université d'Abomey-Calavi.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I : Répartition du personnel suivant le niveau d'instruction……71

TABLEAU II : Répartition du personnel suivant le niveau de diplôme……72

TABLEAU III: Répartition du personnel selon la manière d'obtenir l'emploi……

TABLEAU IV: Réponses du personnel en ce qui concerne la raison pour laquelle l'employé exerce cette activité……..73

TABLEAU V: Réponses du personnel selon l'appréciation du système de recrutement……..73

TABLEAU VI: Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence de test de personnalité……73

TABLEAU VII: Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence d'entretien ……...74

TABLEAUVIII: Réponses des responsables enquêtés en ce qui concerne la planification……74

TABLEAUI X: Répartition du personnel selon l'appréciation du système de rémunération……74

TABLEAU X : Réponses du personnel en ce qui concerne la motivation par rapport au travail…..74

TABLEAU XI: Répartition du personnel selon la connaissance des enjeux et la classe d'âge……..……...75

TABLEAU XII : Répartition du personnel suivant la connaissance des enjeux et le niveau d'instruction……75

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Répartition du personnel selon leur niveau d'instruction….41

Graphique N°2 : Répartition du personnel suivant le niveau de diplôme……42

Graphique N° 3 : Répartition du personnel selon la manière d'obtenir l'emploi.....42

Graphique N°4: Répartition du personnel en ce qui concerne la raison pour laquelle l'employé exerce cette activité……..43

Graphique N°5:Répartition du personnel en ce qui concerne l'appréciation du système de recrutement……..44

Graphique N°6 :Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence de test personnalité…….44

Graphique N°7: Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence d'entretien……..…...45

Graphique N°8: Répartition du personnel en ce qui concerne planification de ressources humaines…….....……45

Graphique N°9: Répartition du personnel selon l'appréciation du système de rémunération……46

Graphique N°10: Répartition du personnel en ce qui concerne la motivation par rapport au travail……47

Graphique N° 11: Répartition du personnel selon la connaissance des enjeux et la classe d'âge……47

Graphique N° 12 : Répartition du personnel suivant la connaissance des enjeux et le niveau d'instruction……48

RESUME

Le recrutement est un concept dont la majorité des entreprises privées ne s'est pas encore appropriée tous les enjeux et perspectives. L'étude consignée dans ce document met en exergue les niveaux de connaissance du vocable recrutement et les enjeux qui motivent les acteurs. Elle vise par ailleurs à contribuer à une bonne procédure de recrutement de l'entreprise PISOL. En effet, l'exploration puis l'observation du fait à partir des outils tels que le questionnaire, le guide de l'entretien et la grille d'observation ont permis de comprendre que, par extrapolation, que PISOL ne dispose pas d'un bon processus de recrutement et n'a pas une connaissance parfaite des enjeux du recrutement. La conclusion souligne l'absence de planification des ressources humaines, la non définition du profil avec précision et le non-respect du processus influencent le recrutement.

Mots clés : Enjeux – Perspectives- Recrutement – Processus de recrutement -Ressources humaines.

ABSTRACT

Recruitment is a concept in which the private's enterprises have not yet adopted all the stakes and outlooks. The study included in this document is knowledge of the word recruitment and the stakes which motivate the actors. The objective is to contribute to the improvement of good recruitment procedure. In effect, after a review of literature on the subject; the exploration and the observation of the fact from the tools like the fact from the tools like the questionnaire, the observation grid helped to understand that, by extrapolation, PISOL does not have good process of the recruitment and a perfect knowledge of stake of recruitment. The conclusion highlights, the absence of planning human resources, non-definition of profile with precision and no respect steps in staffing process influence recruitement.

Keywords: **Recruitment; Stakes; outlooks; Process of the Recruitment; human Resources**

INTRODUCTION

La mondialisation impulsée par le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication a créé un nouvel environnement social pour notre planète soumise à une constante et permanente mutation. Ceci a affecté et presque envahi nos mécanismes d'échanges et de gestion dans tous les domaines où nous sommes propulsés à un phénomène de recherche effrénée d'ajustement capable de nous permettre d'atteindre nos objectifs, que ceux-ci soient collectifs ou individuels. En conséquence, nous avons effectué une violente entrée dans une ère que certains qualifient de nouvelle révolution, d'autres, d'ère de nouvelle économie voire d'économie du savoir. Ainsi, en règle générale, les politiques du personnel ont connu une importante solution liée à trois types de transformations :

Tout d'abord, les progrès techniques et la compétitivité croissante ont considérablement changé le monde de l'entreprise et de la relation employeur-employé. Bien sûr, beaucoup d'entreprises fonctionnent encore comme jadis avec une organisation du travail basée sur la spécialisation des tâches et de l'ordre. Mais la tendance générale va vers plus de souplesse, une plus grande flexibilité dans les méthodes de travail. Aujourd'hui, les entreprises privilégient le travail en équipe, la décentralisation des responsabilités, la rationalisation des procédures de décision, etc. Les hiérarchies tendent à s'alléger ; l'autonomie, la motivation, la prise d'initiative des salariés sont encouragées. Cette évolution a conduit les employeurs à modifier leurs attentes, leurs demandes vis à vis des employés. Les critères de recrutement actuels sont plus qualitatifs que par le passé. Quand ils pensent à une embauche ou à une promotion, les chefs d'entreprises recherchent la bonne adéquation personnalité /compétence. D'où l'importance accrue donnée au tri des curricula vitae, aux entretiens d'embauche, aux tests d'aptitude ou de personnalité. Les méthodes de recrutement sont devenues de plus en plus complexes, exigeantes, rigoureuses.

L'évolution technologique, le souci de compétitivité, font que la qualification, la formation et l'expérience sont de plus en plus déterminantes dans l'obtention d'un emploi ou d'un poste. Mais elles ne suffisent souvent plus à faire la différence entre plusieurs candidats à l'emploi. D'abord parce qu'il y a généralement plus de compétences que de postes à pourvoir. Ensuite, parce que les changements avancent de plus en plus vite. Les formations données par les enseignements, même le supérieur, sont souvent « en retard » par rapport aux réalités technologiques de l'entreprise. Enfin, parce-que les carrières ne sont pas « figées ».Chacun doit pouvoir changer plusieurs fois de poste, de métier au cours de sa vie professionnelle.

Les entreprises donnent de plus en plus d'importance à l'ouverture d'esprit. Elles cherchent et recrutent en priorité des candidats capables de s'adapter, c'est-à-dire des gens immédiatement opérationnels et plus susceptibles d'évoluer avec les changements à venir. L'esprit maison a donc cédé la place à la « culture d'entreprise ».De nombreuses entreprises développent, autour d'un projet, d'objectifs communs, un ensemble de valeurs, d'attitudes, qui leurs sont propres. Elles demandent à leurs salariés d'y adhérer et de s'y conformer. De là, une situation paradoxale.

Aujourd'hui, le candidat à l'entreprise doit pouvoir se fondre dans une norme commune tout en restant lui-même. Ensuite dans un contexte socio-économique où le chômage affecte une partie substantielle de la population active, les opérations de recrutement se réalisent dans des conditions plutôt favorables aux recruteurs. Ces derniers peut se montrer très exigeant afin de sélectionner parmi les nombreux candidats ceux qui sont sensés, à priori, répondre le mieux aux caractéristiques du poste proposé. Mais les difficultés économiques et l'âpreté de la concurrence ont rendu les entreprises plus soucieuses de leurs ressources humaines. Pour des raisons de rentabilité mais pour améliorer les conditions et les relations de travail, beaucoup d'entreprises ont pris conscience de ce que le

succès passe nécessairement aujourd'hui par la motivation et la créativité de leurs salariés. De ce fait, quand elles recrutent, elles sont plus attentives que par le passé à trois traits de comportement : la résistance au stress, la stabilité émotionnelle, la capacité à travailler en équipe. Cependant, la rareté de l'offre par rapport à la demande d'emploi ne rend pas l'exercice moins délicat pour celui qui recrute ; choisir le meilleur élément ne consiste pas simplement à puiser dans le vivier des personnes qui sur le marché de travail sont les plus qualifiées.

Que ce soit l'une ou l'autre conception du phénomène, notre époque nous exige l'option d'un autre regard sur le monde et d'une forme de gestion , une autre forme de gestion de l'homme qui a acquis un autre statut, d'autant qu'il est devenu l'objet central de ces nombreux bouleversements. A cet égard, les stratégies pour l'obtention d'un meilleur rendement au sein des organisations et des entreprises ne peuvent tenir compte que de cet environnement et de ces données contraignantes. Entre autres, une gestion efficace et efficiente aujourd'hui ne peut tenir compte que de la gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines.

On ne peut certainement pas chercher loin avant de comprendre que les termes stratégiques et opérationnels qui bonifient la gestion des ressources humaines, rendent compte de la complexité et surtout du réalisme à affecter désormais à la gestion des hommes pour qui s'attend à une production élevée dans son organisation. La vie professionnelle tend ainsi à être normalisée et hostiles aux anticonformistes. Le souci de la rentabilité, de la compétitivité, les progrès technologiques ont rendu ces entreprises plus pragmatiques et très sélectives dans leur choix. Aujourd'hui, de moins en moins de recrutement se font à la « sympathie », de plus en plus sur des critères « objectifs ». Certaines personnalités, certains profils psychologiques, sont systématiquement rejetés par les entreprises. Seulement, le recrutement est un processus rigoureux dont la

non maîtrise ou l'omission d'une ou plusieurs étapes pourraient conduire à une action biaisée c'est-à-dire un mauvais recrutement. Il s'avère indispensable de structurer le mode de recrutement

C'est fort de cela que nous avons jugé opportun de réfléchir dans le cadre de ce Mémoire de fin de formation en psychologie de la Vie sociale et Professionnelle sur le sujet : «Enjeux et Perspectives du Recrutement du personnel de l'entreprise PISOL -BENIN »

Pour bien mener à bien cette étude, notre travail s'articulera en deux parties, subdivisées chacune en deux chapitres.

La première partie est intitulée « contexte théorique et méthodologique de l'étude ».Elle a abordé deux chapitres. Primo, le contexte théorique qui présente la problématique, les objectifs et les hypothèses, les concepts clés puis la revue de littérature. Secundo, la démarche méthodologique adoptée.

La Seconde, partie intitulée « cadre pratique de l'étude. Présentation interprétation et analyse de résultats » présente dans son premier chapitre le cadre pratique de l'étude. Le second chapitre se consacre à la présentation, et discussion des résultats.

A partir de ces résultats, des suggestions pouvant contribuées à l'amélioration de la pratique du recrutement dans les entreprises privées ont été abordées.

PREMIERE PARTIE :

CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre I : C ONTEXTE THEORIQUE

Ce chapitre sera consacré à la problématique, la justification du choix du sujet, puis nous allons poser les objectifs suivi des hypothèses de travail et enfin exposé la revue de la littérature

I. Problématique

Le recrutement demeure un phénomène très répandu sur notre planète. Aujourd'hui, il n'y a pas de pays qui ne regorge pas de chômeurs. On se demande si la filière de travail est en train de devenir l'une des principales sources de chômage pour la jeunesse notamment africaine en panne de repères. La démission des gouvernants, la conjoncture économique, justifient-elles cette pratique ? Le Bénin n'est pas en marge du phénomène du recrutement. Chacune de ses villes principales en présente les caractéristiques mais avec des ampleurs différentes. Aussi la société béninoise affiche plusieurs formes de chômage ; ce qui accroît le taux d'insécurité, de pauvreté. Au Bénin, jusqu'au début des années quatre-vingt, tous les jeunes sortis de l'Université Nationale du Bénin d'alors avaient un poste dans un Ministère ou dans une entreprise appartenant à l'Etat. Car l'administration publique occupait la plus grande part du marché de l'emploi. Mais la contreperformance de l'économie, la crise de la dette et les programmes d'ajustement structurel (PAS) ont contraint l'Etat à abandonner cette politique suicidaire. La conséquence est que les entreprises d'Etat ont connu la restructuration ; ce qui a abouti à des compressions massives et a réduit les opportunités d'embauche dans le marché du secteur public pendant plusieurs années. Les demandeurs d'emploi dont le nombre ne cesse d'accroître à une vitesse exponentielle, se tournent vers le secteur privé. Le marché de l'emploi au Bénin est déséquilibré à cause de la fragilité de l'économie. Malgré le changement de politique à la faveur de la Conférence Nationale des forces vives de la Nation en 1990, le chômage ne recule pas pour autant.

Il importe de rappeler que les petites moyennes et grandes entreprises ainsi que les industries florissantes, sont les viviers de l'emploi dans une économie de marché. L'essor et la création des petites et moyennes entreprises (PME), au cours de ces dernières années permettent de noter le recrutement du personnel dans plusieurs secteurs essentiellement ceux des télécommunications, des bâtiments et travaux publics, des banques et des sociétés.

En effet, l'environnement actuel des affaires est devenu plus complexe avec l'apparition d'un éventail de produits de plusieurs marchés recouvrant plus de procédures spécialisées concentrées sur des techniques de l'informatisation de la bureaucratique.

Dans cet ordre d'idées, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, occupent une place particulière. Et ce, en raison des fonctions qu'elles sont appelées à remplir au sein de la société.

A cet effet, il convient de noter que ces unités de production et / ou commerciales, entreprises des bâtiments etc. ; remplissent trois fonctions essentielles lesquelles influent sur l'accroissement du bien être individuel et collectif.

D'ores et déjà, la préoccupation majeure des dirigeants d'organisation est toute la politique de sélection du personnel compétent pour des besoins courants, pour relever les défis du futur. Pour ce faire, il faut chercher, identifier, trouver et engager un personnel qualifié capable de pouvoir aux besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière des ressources humaines. Tout ceci, grâce au recrutement.

En effet, la question du recrutement demeure une préoccupation majeure.

Le recrutement du personnel, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances pour ne citer que ces éléments, constituent autant de domaines de recherche en psychologie de la vie sociale et professionnelle.

L'un des enjeux qui renforce la complexité d'un projet de recrutement est très souvent liée au manque de temps et d'anticipation qui peuvent développer une forme d'incertitude. En effet, on recrute en général au dernier moment lorsque la nécessité l'impose.

PISOL dans lequel nous avions effectué notre enquête et sur laquelle va s'atteler notre travail, fait face à un surcroît d'activités. Il embauche souvent les employés, mais il y a une détermination non optimale des besoins en ressources humaines ; aussi une inadéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes. L'entreprise n'est pas dotée d'un outil de gestion de recrutement. La démotivation gagne de plus en plus les travailleurs et ceux-ci ne restent pas longtemps dans l'entreprise. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme .

Au regard donc de ces constats, il se pose la question de la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines, de l'inadéquation entre la qualification de ressources recrutées et les exigences des postes ; et la productivité ou la qualité du travail. Pour ce faire, quelles sont les conditions de réussite d'un recrutement ? Quels sont les enjeux et perspectives du recrutement ?

Face à cette situation les premières réflexions convergent vers les facteurs qui expliquent le phénomène. C'est un problème sociétal qui demande une démarche analytique en vue d'actions d'aides sociales. Il s'avère donc objectif d'investir une recherche en vue de comprendre les facteurs qui expliquent ce phénomène afin d'asseoir une bonne procédure de recrutement

2. Justification du choix du sujet.

Au vu des exigences du contexte international qui se font sentir de plus en plus depuis les années quatre-vingt(80), il est plus que jamais utile pour le citoyen béninois de prendre conscience de l'importance du recrutement. L'intégration du Bénin à quelque niveau est sujette à la qualité des acteurs qui animent sa vie.

Toute économie se caractérise par une tendance des gens doté d'un certain niveau d'éducation à exercer certains types de professions. L'emploi est un fait social primordial caractéristique de l'existence de l'homme. Il permet d'une part à l'homme de satisfaire ses besoins, il le valorise et permet son insertion professionnelle.

Le choix du sujet traité a été motivé par le fait que PISOL contribue au développement du Bénin. Par conséquent une telle entreprise doit être équilibrée et financée pour assurer son activité. Ainsi nous avons voulu améliorer son recrutement pour permettre sa performance. La seconde motivation a été celle de nous rassurer de conformité de la théorie relative à la gestion humaine tout au long de notre formation académique à la pratique sur terrain.

C'est une opportunité pour nous de traiter un sujet de domaine de ressource humaine. Ceci nous permettra de maîtriser et d'appliquer les cours que nous avons reçu au cours de notre formation académique et par ricochet d'approfondir l'étude et la pratique du recrutement.

Cette étude pourra être bénéfique pour PISOL étant donné qu'il va révéler sa santé sociale. Elle pourra permettre à sa direction administrative d'améliorer sa politique de recrutement. Enfin, l'étude présente un intérêt indéniable à toutes les entreprises privées car elle vise par ailleurs à améliorer l'adéquation qualitative entre les ressources et besoins à court et à long terme.

Recrutement parait une mesure de développement qui s'inscrit dans la perspective du management des ressources humaines pour le développement d'une entité. La réalisation de soi passe par l'utilisation de ces compétences au

profit du développement de sa localité et de son pays. C'est pourquoi à travers notre sujet intitulé « Enjeux et perspective de recrutement du personnel de l'entreprise PISOL - BENIN », nous pensons contribuer pour une amélioration du recrutement dans le secteur privé au Bénin, qui est un objectif prioritaire de la communauté internationale.

3. Objectifs

L'objectif de l'étude est subdivisé en objectif général et en objectifs spécifiques.

a- Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration d'une bonne procédure de recrutement du personnel à PISOL.

b. Objectifs spécifiques

Par cette étude, nos préoccupations visent à atteindre de façon spécifique les trois objectifs que sont :

- Préparer le recrutement ;
- Réaliser l'adéquation entre la qualification des ressources humaines recrutées et les exigences des postes ;
- Structurer le mode de recrutement.

4-Hypothèses

A partir d'une hypothèse générale, nous débouchons sur les pistes spécifiques explorées dans le cadre de cette étude.

a. Hypothèse générale

Le non maîtrise ou l'omission d'une ou plusieurs étapes du processus de recrutement conduit à un recrutement inadéquat.

b-Hypothèses spécifiques

Elles sont au nombre de trois(03) :

- l'absence de planification du personnel justifie la mauvaise détermination des besoins.
- La non définition du profil avec précision participe à l'inadéquation entre la personne recrutée et le poste.
- Le non-respect de la démarche du recrutement influe le niveau de performance du personnel.

Dans le développement de ce sujet de recherche, l'usage de certains concepts a été indispensable. De ce fait, nous précisons le sens que prennent ceux-ci dans le cadre du présent travail.

5. Clarification conceptuelle

Toute recherche exige l'utilisation d'un certain nombre de représentations mentales, générales et abstraites des objets étudiés dénommés « Concepts ».Ces concepts, pour être bien saisis méritent d'être bien définis au préalable. A cet effet, MERTON (2001) le souligne clairement en affirmant que : « une recherche consciente de ses besoins peut passer outre la nécessité de clarifier car une exigence essentielle de la recherche est que les concepts soient définies avec une clarté suffisante pour lui permettre de progresser ». C'est pourquoi, pour rendre notre travail clair et en permettre une lecture aisé, et de ce fait, éviter des interprétations contradictoires en ayant ainsi saisi un cadre de référence unique que nous sommes assignés comme objectif dans cette partie de faire une étude générale de quelques notions clés autour desquelles gravitera notre étude.

a. Le recrutement

Le recrutement est un processus qui consiste à susciter et à recueillir les candidatures des personnes qui s'estiment compétentes pour occuper un poste vacant.

Le nouveau code du travail en rigueur au Bénin, défini le recrutement comme :

« Toutes opérations entreprises dans le but de s'assurer et de procurer à autrui la main d'œuvre des personnes n'offrant pas spontanément leurs services ».

Le recrutement implique les activités de recherche d'une main d'œuvre qualifiée et d'activités d'incitation pour amener les individus à poser leur candidature aux différents postes ouverts dans l'entreprise.

C'est le processus consistant à procurer la main d'œuvre qualifiée pour l'exercice d'une activité ou d'une profession rémunérée.

b. <u>Le processus de recrutement</u>

Le terme de processus ,est un enchaînement de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé.

Le processus de recrutement est une succession de tamis dont les mailles sont de plus en plus fines en vue de faire émerger le candidat le plus approprié au besoin.

Selon Jean-Marie Peretti, le processus de recrutement est un élément de la gestion des ressources humaines. Il permet d'assurer la meilleure adéquation possible entre les profils des salariés et les exigences de poste.

c. <u>Les enjeux</u>

L'enjeu : selon le dictionnaire ROBERT, c'est ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise. Les enjeux sont ce que les acteurs espèrent gagner et qu'ils craignent de perdre dans cet exercice complexe qu'est le recrutement.

Enjeux = Mise : Ce qu'on met en jeu pour gagner plus que la mise, ou perdre sa mise ! C'est donc l'objet que l'on peut gagner ou perdre dans une compétition, ici en gérant un recrutement. Le pluriel signifie que cet objet est « pluriel ». Si le jeu consiste à gérer le recrutement, l'enjeu est donc d'être performant, grâce à une meilleure gestion du recrutement.

Deux (02) types d'enjeux sous-tendent tout processus de recrutement. D'une part, les enjeux explicites et rationnels qui sont annoncés, mis en avant ; d'autre part les enjeux latents qui sont laissés dans l'implicite. Ceux-ci recouvrent ce qu'il y a de plus intime et de plus profond chez les personnes qui prennent part au recrutement.

d. Perspective

C'est la manière de voir, dans l'avenir ce que l'on a en vue.

e. Ressources humaines

Les ressources humaines(RH) sont l'ensemble des intervenants internes et externes pour le bon fonctionnement de l'unité économique et sociale. Les RH sont indispensables à toute institution. Les ressources humaines qualifiées et judicieusement reparties en quantité suffisante concourent à la réussite de l'institution dans la mesure où elles interviennent dans sa logique décisionnelle.

Traditionnellement les ressources humaines étaient perçues dans les entreprises comme une source de coût à minimiser mais cette conception est de nos jours remplacée par celle du personnel considérée comme une ressource, dont il faut optimiser l'utilisation. Dès lors les hommes et les femmes de l'organisation sont envisagés comme des ressources à mobiliser et sur lesquels, il faut investir. Alors les responsables doivent prendre conscience que parler de « ressources humaines »,ce n'est pas considérer que les hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les hommes « ont » des ressources (compétences, talents, habilités, savoir agir…).

6-Revue de littérature

Il s'agit ici de faire une revue de littérature, ayant abordé, posé et traité le même problème que nous.

Cette démarche nous permettra de dégager et de spécifier les différents paramètres de notre recherche. Les concepts de recrutement et d'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi sont au centre des études menées par des spécialistes du monde du travail, et certaines de ces études ont retenu notre attention.

- Historique du recrutement

Dans son historique de la fonction personnel, Jean FOMBONNE[1](1998) a retracé l'évolution du recrutement. A la fin du XIX siècle « *les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires. Le contre maître jugeait à l'œil si un candidat manœuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. Un directeur de filature de la région Lyonnaise embauchait la fille si elle avait, comme sa mère, la main sèche et les doigts déliés. Dans les banques on sollicitait, avant l'embauche, les opinions des maires et des curés sur les références morales des candidats »*

« De 1914 à 1917, *le Directeur de l'usine Peugeot d'Audincourt, voit lui-même chaque jour, tous les candidats, les questionne, leur fait passer une visite mentale et les affecte au poste qu'il juge approprié* ».

« *Chez Saint Gobain, les ouvriers et les employés sont recrutés sur recommandation de moralité ; l'aptitude à apprendre et le zèle au travail feront le reste* ». Quoique chaque méthode de sélection fût rudimentaire, elle comporte pourtant un prototype d'une procédure moderne du choix d'un postulant à un poste de travail.

[1] J. FOMBONNE, (1998).*La fonction ressources humaines*, les Editions d'organisation.

En effet, un candidat assez robuste pourra facilement supporter les travaux forcés. Et dans ce cas c'est l'aptitude du candidat à déployer une énergie musculaire intense qui est envisagée.

De plus la recrue d'une bonne moralité se soumettra humblement à l'autorité du patronat et s'appropriera, par voie de conséquence, la culture de l'entreprise.

Enfin l'administration des tests permettrait-elle au Directeur d'usine de s'assurer, non seulement des compétences du futur employé, mais aussi de ses aptitudes à s'adapter au travail.

Peu après 1905, date de publication des travaux de Binet et Simon sur l'étalonnage des tests, apparaissent les premières applications des tests psycho techniques pour la sélection.

Frederick W. Taylor (1856-1915) contre maître puis ingénieur dans une aciérie a énoncé les principes de l'organisation scientifique du travail (O.S.T) au début du siècle. Pour lui, les capacités des hommes sont inégalement réparties « *il y a des hommes forts et solides qui sont adaptés aux travaux de force, exactement comme il y a de gros chevaux qui conviennent aux transports lourds* »[2] de là il en déduit que certains sont faits pour penser et concevoir, d'autres pour exécuter. Pour Taylor, dans ces quatre grands principes de la « *direction scientifique* », il recommande que les membres de la direction choisissent scientifiquement leurs ouvriers ; ils les entraînent, ils les instruisent de façon à permettre leur plein développement et leur pleine efficacité à leur poste. Il ressort des travaux de ce dernier qu'il suffit de définir rationnellement les tâches, de les confier à des individus dans le travail, qui possèdent les capacités nécessaires et de les rémunérer convenablement pour assurer l'harmonie des relations professionnelles et la parfaite bonne volonté de tous.

[2] D. HELLRIEGELL et RY. WODDMANN,(1999) *Management des organisations*, Nouveaux horizons de Boeck université, Paris.

Taylor admet implicitement que tout ce qui est profitable à l'entreprise l'est également pour l'ensemble de ses membres. Taylor a donc ouvert la voie à des formes d'organisation reposant sur une spécialisation et une parcellisation des tâches poussées à l'extrême. Pour lui, l'emploi du personnel doit être pensé, conçu et une attention particulière doit être portée à la définition des tâches et la formation des opérations par un encadrement compétent. Il est le premier à s'intéresser aux facteurs de production en montrant tout l'intérêt que l'entreprise peut tirer d'une meilleure organisation du travail.

Les études de F. TAYLOR dans « *Principes of scientific management* », ont consisté, à sélectionner des employés, à les entraîner aux tâches à exécuter, et à les stimuler par des primes. La conclusion, à laquelle, il aboutit fut que : bonne organisation + bon salaire = satisfaction.

MINTZBERG (1982) a montré que plus le travail est spécialisé horizontalement, plus il aura tendance également à être spécialisé verticalement. A cet effet il affirme : « *A un extrême, on a des postes qui exigent le passage incessant d'une tâche à une autre au sein d'une grande variété, à l'autre extrême, ou on a des postes qui ne comportent qu'une seule tâche extrêmement spécialisée que l'ouvrier accomplit répétitivement heure après heure, jour après jour »*[3]

L'évolution du contexte économique, technologique et social, lié à la sophistication croissante des outils de gestion, a peu à peu conduit les entreprises à élaborer une fonction « recrutement » c'est-à-dire à regrouper sous une même étiquette toutes les tâches relevant de la sélection, et de l'intégration du personnel.

Cette fonction recrutement s'est peu à peu affinée jusqu'à présenter le visage que nous lui reconnaissons aujourd'hui. Pour Jacques Bourdonnais : « Recru-

[3] Henry MINTZBERG, (1982)"*structure et dynamique des organisations*", les Editions d'organisation, 1982

Recrutement, la ressemblance est trop frappante pour ne pas se souvenir que l'origine du terme est militaire ». Il faut croire que cette paternité est encore agissante aujourd'hui puisque le Larousse (1970) donne cette définition « appeler, rassembler des recrues : recruter un régiment. Ce n'est que par extension qu'il signifie engager du personnel ».

Le recrutement est un processus qui consiste à susciter et à recueillir les candidatures des personnes qui s'estiment compétentes pour occuper un poste vacant.

En matière de gestion des ressources humaines, la fonction de recrutement se révèle essentielle, car elle détermine toutes les autres étapes.

Pour Jean-Marie Peretti[4] (2004), le processus de recrutement est un élément de la gestion des Ressources Humaines. Il permet d'assurer la meilleure adéquation possible entre les profils des salariés et les exigences de poste.

La qualité de ce processus résulte de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Son succès dépend d'une définition et d'une description réaliste du poste à pourvoir, de l'identification du profil correspondant, de la recherche fructueuse du candidat et enfin de son intégration réussie dans l'entreprise.

En ce qui concerne la situation de la détermination non optimale des besoins, il préconise que déterminer les besoins en ressources humaines implique de satisfaire à un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

Pour ce faire il importe de vérifier l'opportunité de la demande de recrutement. Il conclut que « *toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de*

[4] PERETTI J-M (2004), « Gestion des Ressources Humaines » Ed, Vuibert, Paris Cedex 13

réorganisation du service, voire l'extermination soient vérifiées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs»

A propos de l'inadéquation entre Profil et poste Jean-Pierre CITEAU affirme « *la fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les Ressources Humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions* »[5]. ''Réaliser cette adéquation implique de procéder à l'analyse de poste afin d'utiliser les informations obtenues pour définir les critères de sélection''.

Pour ST ONCE SYLVIE et Al. « *La qualité des instruments de sélection conditionne par la suite la qualité des candidats embauchés, gage de la réussite de la dotation. Mais, c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences nécessaires pour exercer l'emploi* »[6]

S. ORNSTEIN, cité par HELLRIEGEL (1999), soutient à l'issu de ses travaux dans une firme, qui avait du mal à recruter un personnel, que les perceptions influencent les conduites. Cet auteur a certes montré que la représentation sociale a des répercussions sur les comportements.

Dans un cadre de référence profondément changé, qui voit l'introduction de nouvelles technologies s'accompagner de nouvelles formes promotionnellement et l'émergence de niveaux besoin et de nouvelles valeurs de l'individu, lequel n'offre plus seulement une force de travail, mais des aptitudes, une professionnalité et une flexibilité qu'il demande à être valorisés et évalués. On comprend combien le facteur humain est devenu une ressource précieuse et stratégique, que l'entreprise se doit de développer en tant qu'élément de son avantage compétitif »

[5] Jean-Pierre CITEAU, Paris, 4e édition.
[6] ST ONCE, SYLVIE et Al. (2004), « *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines* », 2e édition, Gaétan Morin éditeur i… Montréal

C'est fort de cela que MARTORY et CROZET affirment que *« la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité »*[7]

En réalité, le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer des nouvelles unités de main d'œuvre. Selon le code de travail, cette activité peut être définie comme « toutes opérations entreprises dans le but de s'assurer et de procurer à autrui la main d'œuvre des personnes n'offrant pas spontanément leurs services »

GNAKPA.G.V. (2001) aborde dans le même sens en définissant le recrutement comme « l'acte qui consiste à approvisionner une entreprise en potentiel humain afin de pouvoir des postes de travail vacants ou nouvellement créés ».

- **Définition et étapes du recrutement**

Le recrutement étant une démarche rationnelle, elle doit nécessairement suivre un certain nombre d'étapes en vue d'être efficace.

A cet effet MARTORY et CROZET considèrent qu'une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de 8 étapes :

a) La définition du poste

Cette étape n'existe pas dans le cadre de postes dits multiples, c'est-à-dire qui fonctionnent déjà à l'unité dans le système : le poste est alors bien connu et entre dans une structure établie : les besoins sont cernés avec précision. Elle se focalise sur trois axes principaux :

[7] MARTORY, B & CROZET, D., (1984), « *Gestion des ressources humaines »*, Paris, Fernand Nathan.

-la mission du poste : il s'agit de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle donne en quelques mots la raison d'être du poste.

-les principales responsabilités : Ici, on décrit ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser.

- le positionnement dans la structure :

Ici, on repère les postes grâce à un organigramme et à la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

b) Définition du profil du candidat

A cette étape, il s'agit de décrire le candidat idéal. Le profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste Les composantes d'un profil de poste sont le savoir, le savoir-faire, le savoir être. Le profil comporte trois parties :

-les données objectives : les diplômes, l'expérience professionnelle.

-les compétences principales requises.

- les caractéristiques personnelles.

c) Identification des sources de recrutement

Les sources de recrutement qui s'offrent à l'entreprise sont multiples et variées. Qui pour elle à opter pour celle qui offrent le plus de garanties quant à la détection des unités les plus performantes ou celles qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise. D'une manière générale, une entreprise peut recourir aux différentes voies suivantes : par connaissance, par affichage sur les lieux d'embauche, par annonce, par appel aux organismes officiels, par la presse, par internet…

d) Mise en place des moyens de recrutement

Les moyens de recrutement auxquels recouvre une entreprise peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

- soit l'entreprise peut opérer le recrutement en faisant appel à ses propres services.
- Soit elle peut confier cette tâche à un organisme extérieur tout en gardant un pouvoir d'appréciation sur le travail réalisé par celui-ci.

e) Campagne de recrutement

La campagne de recrutement a pour objectif de susciter les candidatures pour le ou les postes à pouvoir. L'élaboration d'une campagne de recrutement peut s'apparenter à celle d'une campagne de publicité.

- Identification des cibles ;
- Détermination de la durée et suivi de la campagne.

Dans le langage le plus courant, ces organismes recrutant la main d'œuvre pour une autre entreprise sont nommés chasseurs des têtes.

- Sélection des médias le mieux adaptés ;
- Rédaction du (des) texte (s) de l'annonce (des annonces).

f) La sélection des candidatures

C'est la phase la plus délicate au cours de laquelle la rigueur ne peut s'appuyer sur des méthodes scientifiques de choix.

D'une manière générale, la sélection consiste à retenir que les candidats qui correspondent au profil préalablement défini quitte à s'en assurer à travers des procédés objectifs. Dans cet ordre d'idées, plusieurs procédés s'offrent à l'entreprise ; ils sont généralement mis en œuvre de façon graduée et selon le paramètre propre à l'entreprise ; il s'agit de :

- l'analyse graphologique ;
- la mise en œuvre des tests ;
- la discussion du groupe ;
- l'interview ou entrevue du recrutement ;
- la méthode de simulation ou Centre d'aptitude ou cas pratique : est un exercice mettant le candidat dans la situation du travail afin de mesurer ses capacités en rapport avec son futur emploi.

Les nouveaux critères de sélection que privilégient les recruteurs sont : d'abord, les attitudes telles que la souplesse, la mobilité, le dynamisme les capacités de communication, la motivation, l'ouverture d'esprit suffisante pour s'intégrer et travailler avec les autres. Ensuite ils privilégient les comportements suivant : la résistance au stress, la stabilité émotionnelle, la capacité à travailler en équipe.

La décision d'embauche, phase ultime de la sélection.

g) Décision d'embauche

C'est l'ultime phase de la sélection. Elle consiste, face à un nombre de candidats restant en liste, à choisir celui qui occupera effectivement le poste à pourvoir.

La décision d'embauche est généralement prise par les supérieurs hiérarchiques, contrôlant, le poste à pouvoir.

h) L'intégration du nouvel arrivant

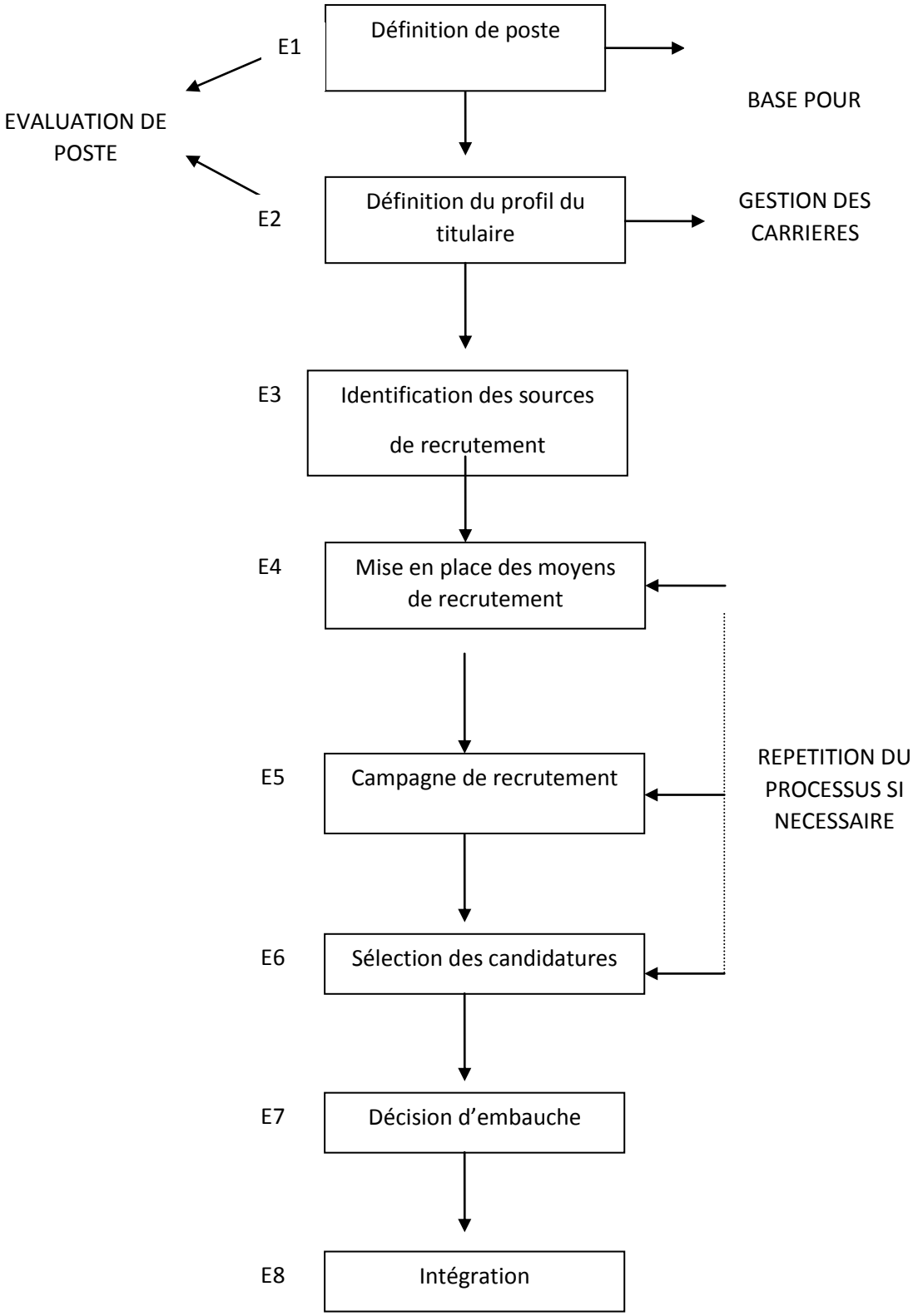
Cette étape est très délicate et requiert une approche systématique qui consiste, après l'accomplissement des formalités administratives d'embauche (rédaction et conclusion du contrat de travail) ; de nommer un parrain ayant pour mission de piloter le nouvel entrant pour éviter la pression psychologique. Et qui donnerait au candidat retenu une présentation détaillée de l'entreprise et du

service au sein duquel le nouvel arrivant devra faire ses preuves reste primordial. Il fournira une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- les contacts immédiats du poste ; description de fonction et personnalité du titulaire ;
- la rémunération et les programmes sociaux ;
- les différentes procédures de l'entreprise
- les contacts de l'environnement du poste : clients ; fournisseur ; administration ;
- la familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe nécessairement par trois phases :

- une phase d'information ;
- une phase d'apprentissage du métier ;
- Une phase d'apport personnel à l'entreprise.



Les huit étapes du recrutement *Source* : MARTORY B.CROZET D. (2001) *« Gestion des ressources humaines »*4e éd. Dunod Paris.

L'importance des évolutions technologiques, la nécessité de procéder à des réglages fréquents ont conduit à un profond renouvellement de la réflexion sur l'évaluation du personnel et la définition des postes de travail.

- **Le poste de travail** est un emplacement où est effectuée une tâche entrant dans une séquence d'opérations.

La notion de poste s'inscrit dans une logique taylorienne. La remise en cause du modèle taylorienne conduit à reconsidérer la notion de poste et à favoriser l'émergence de la notion de compétence et du concept d'employabilité dans une approche transversale. Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétences.

- **La compétence**

Une compétence est « *une capacité reconnue en telle ou telle matière et donne droit d'en juger* » nous explique le Petit Larousse. Il s'agit de déterminer les compétences « nécessaires et suffisantes dont la personne doit avoir la maîtrise au moment du recrutement.

Le terme de compétence s'est substitué à celui de qualification. La qualification permettait dans le système fordiste d'opérer une classification des emplois et des rémunérations, il référait donc essentiellement au poste de travail. La compétence est la capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitude pour atteindre un niveau de performance donné. La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, d'activité, etc. La compétence d'un individu intègre trois dimensions : son savoir, son savoir-faire et son être dans une situation donnée.

Les savoirs sont « des connaissances acquises par des activités mentales » dont les synonymes sont : érudition, instruction, culture dans un domaine déterminé. Ce sont des savoirs théoriques. Ils sont d'ordres intellectuels. Par exemple connaître les étapes les étapes du processus du recrutement.

Les savoir-faire sont ce qu'une personne sait concrètement mettre en œuvre, le fruit de son expérience. Ce sont des compétences opérationnelles utilisées dans l'exercice d'une activité. Ils sont d'ordre pratique. Par exemple rédiger un rapport.

Pour VOGLOZIN, A (2007) : « *c'est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont directement utiles et mis en œuvre dans le contexte particulier d'une situation de travail* ».

Pour G .le Boterf (1994), c'est la capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation des activités, la capacité à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilités.

Dans la logique de compétence un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir convenablement

- **La performance**

Dans le langage courant la performance est un « résultat » particulièrement remarquable. En gestion, la performance dépend d'une référence « l'objectif ». La performance se définit comme la capacité à atteindre l'objectif. Cette approche de la performance se réfère à la notion d'efficacité (capacité à produire l'effet attendu).Sans objectif, il n'y aurait donc pas de performance.

La performance est à la fois résultat et capacité. Un résultat est une réalisation « une production » qui se mesure .Une capacité est l'ensemble de compétences qui pilote. Piloter la performance, c'est définit et mettre en œuvre

des méthodes, des outils pour développer les compétences de l'organisation et ainsi, permettre la réalisation des objectifs.

Pour certains auteurs, la performance ne se définit pas seulement en se référant à la notion d'efficacité, mais également en intégrant l'idée d'efficience. L'efficience est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens et les ressources nécessaires. L'efficacité suppose une obligation de résultat, l'efficience suppose une contrainte ; de moyens.

La performance externe fait référence au marché du travail. Elle consiste à créer de la valeur pour l'entreprise, à faire aussi mieux, tout en satisfaisant les attentes des responsables. Si le nouveau recru fait mieux que les internes, il peut créer de la valeur pour l'entreprise et en conséquence satisfaire les exigences des responsables qui l'ont recruté.

- **La Motivation**

La motivation de l'homme au travail a été un sujet de préoccupation de l'école des relations humaines.

Les premières théories de la motivation sont apparues dans les années 20 du XXe siècle en pleine période de diffusion du modèle taylorien fordien d'organisation.

Elles sont parties de l'observation des implications négatives de ce modèle sur le comportement des individus au travail et ont critiqué l'approche simpliste de Taylor qui fait de la rémunération le pivot de l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. A cette époque, la question de la motivation était posée à la fois pour la performance de l'entreprise et pour la rémunération des salariés, les deux aspects étant liés par les systèmes de paiement à la tâche.

Aujourd'hui, la question de la motivation ne se pose plus dans les mêmes termes, non seulement en raison des progrès dans la compréhension des

mécanismes visant à optimiser le comportement des salariés, mais aussi en raison des évolutions de l'organisation du travail. Le système « sanction/récompense » imaginé par Taylor pour inciter les individus à accroître leurs performances était simple à mettre en œuvre dans un univers où les tâches étaient fortement prescrites ; il ne fonctionne plus dans les conditions actuelles où le travail est moins précisément défini, où il est fait appel à l'autonomie et à l'esprit d'initiative, et où les aspirations professionnelles des individus ne se limitent pas à la reconnaissance à travers les seules incitations de nature financière.

A. Maslow[8] (1908-1970), psychologue américain, a montré la hiérarchie des motivations avec sa pyramide des besoins. Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux d'appartenance et d'affection, besoin d'estime et de reconnaissance et enfin besoin de développement et d'accomplissement personnel. Cette pyramide explique la motivation de l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible, aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.

Des études ont été également faites par E. MAYO (1933) ; il a montré que l'homme n'est pas déterminé uniquement par l'appât du gain et que l'entreprise doit être analysée comme un système social. En effet, l'individu réagit en fonction de ses habitudes de travail de sa culture professionnelle, de ses relations interpersonnelle. Dans « *Human problems of an industriel civilisation* », il a soumis les ouvrières d'une usine de fabrication de téléphones, aux USA, à des expérimentations. Il en déduit ce sont les relations de travail qu'elles entretiennent entre elles qui les motivent.

[8] A. MASLOW, Motivation and Personality, New York, Harpers Row, 1954

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

1. Approche méthodologique

Compte tenu des objectifs que nous sommes fixés dans la réalisation de notre enquête et aussi du caractère scientifique que nous lui accordons, nous avons opté principalement pour une approche quantitative qui a été précédé d'une étude exploratoire.

En effet, nous nous sommes premièrement inscrit dans une démarche de découverte ; ce qui nous a conduit à une étude exploratoire à travers des entretiens exploratoires à partir d'un guide d'entretien ; des observations.

Ensuite, la logique de vérification nous a amené à l'approche par le biais d'un questionnaire standardisé.

En quoi à consister l'approche quantitative ?

A l'opposé de l'approche qualitative ; l'approche quantitative impose une méthode extensive avec saturation maximum. Elle est réalisée grâce à un questionnaire préparé .Elle nous a permis la collecte des données chiffrées.

2. Population d'étude.

Elle est constituée d'une part de l'ensemble des employés et des responsables de la structure, soit dix-neuf (19) agents.

2.1. Echantillonnage

Il consiste à cibler un échantillon sur lequel devra porter un test empirique. Un échantillon d'une population mère. La population mère (ou population tout court) correspond à l'ensemble de tous les individus d'une population qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs d'une étude. Selon MAYER, R. et QUELLET, F. (1991) *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, GAETAN.MORIN ; BOURCHERVILLE.

La technique d'échantillon que nous avons utilisée est l'échantillonnage de commodité encore appelé échantillonnage par disponibilité. C'est une technique non-probabiliste qui prend en compte « *tout le groupe sujet disponible. C'est un affaiblissement de la technique d'échantillonnage dans la mesure où les sujets peuvent ne pas être représentatifs* »Selon SOCKEEL et ANNEAUX ; F. (2002) *la démarche expérimentale en psychologie*, DUNOD ; PARIS.

2.2. Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est constitué de l'ensemble des employés et des responsables de la structure, soit seize(16) agents. Remarquons que notre sous-population est constituée de 11 hommes et de cinq femmes.

3. Techniques et outils de recherche

3.1 Techniques de l'enquête

Comme nous l'avons signalé précédemment, nous avons fait précéder à notre approche quantitative une étude exploratoire. Par conséquent, nous avons fait, recours à des techniques afférentes aux deux approches qualitatives et

quantitatives.

3.1.1 Entretien exploratoire

Elle a pris en compte les responsables et les animateurs.

3.1.2 Enquête par questionnaire.

Cette technique nous impose l'élaboration d'un questionnaire. Ce questionnaire est composé de questions précises pour vérifier les hypothèses.

C'est l'étape principale de notre enquête ; elle vient après l'étude exploratoire.

3.2 Outils de collecte

3.2.1 Guide d'entretien exploratoire.

Il nous a permis de recueillir de nouvelles informations, à propos de notre sujet. Nous avons pu découvrir également d'autres facteurs (causes) éventuels du sujet

en dehors de celles que nous soupçonnons, que nous avons vérifiées plus tard à l'aide de questionnaire. Bref, il nous a permis de poser des questions lors de la rédaction de notre questionnaire d'enquête.

3.2.2 Questionnaire

Le questionnaire est un outil d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies, et posées de façon standardisée à un échantillon d'individu de façon à établir des liaisons statiques destinées à expliquer leur pratique ;conduite opinion à partir de leur position dans l'espace social. En vue d'une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude .A cet effet, nous avons formulées des questions dont les réponses nous serviront à vérifier les hypothèses formulées.

4. Pré-tests des outils de collecte des données de terrain

Les outils conçus et élaborés ont été testés, en situation réelle à Cotonou, auprès d'une vingtaine d'employés issus de différentes catégories socioprofessionnelles. L'objectif du test étant d'appréhender les éventuels écarts entre ce qui est prévu et ce qu'est la situation sur le terrain et d'apporter des corrections avant la généralisation de l'enquête.

5. Collecte de données proprement dite

Au total (16) personnes ont été concernées par cette collecte, dont 11 hommes et (05) femmes de toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Le questionnaire a été administré aux travailleurs des deux sexes, tandis que le guide d'entretien a été utilisé pour les responsables d'entreprises et les animateurs. Au fur et à mesure que la collecte se fait au moyen de ces deux outils, nous mettons notre ingéniosité à contribution en utilisant la grille d'observation pour compléter les informations relatives aux étapes du processus de recrutement.

6. Dépouillement et traitement des informations.

L'étude étant tant qualitative que quantitative, les différentes données recueillies, après notre enquête ont fait l'objet d'un dépouillement. Elles ont été regroupées en fonction des objectifs assignées à cette étude. Ce travail nous a permis de réaliser les tableaux et graphiques. Nous avons fait recours à l'outil informatique avec les logiciels Word 2007 et Excel 2007 en ce qui concerne le traitement de nos données.

7. Difficultés rencontrées

Les difficultés auxquelles nous sommes confrontés dans l'accomplissement de ce travail en psychologie de la vie sociale et professionnelle sont relatives à la structure des services de l'entreprise. Le service administratif n'a pas de chef personnel. C'est le responsable financier qui s'occupe de cette charge. Il est tout pris par des rapports financiers. Alors nous sommes dépourvus de référence dans la structure d'accueil. En réalité cette situation n'est pas surprenante car la fonction de la psychologie n'est pas encore connue dans les entreprises.

Malgré notre volonté et notre détermination à bien faire, nous nous sommes tout de même heurtés à certain nombre de contraintes.

Il nous a fallu du temps pour établir une atmosphère de confiance entre le personnel et nous.

De plus nous avons connu des problèmes de documentations au sein de l'entreprise ; pas facile d'avoir accès à l'archive de l'entreprise ; un répertoire traçant l'entrée et la sortie du personnel n'existe pas. Nous n'avons pas eu la possibilité de discuter de la question à fond avec le directeur à cause de ses multiples préoccupations.

Le cadre pratique de l'étude, de présentation, analyse et d'interprétation dans la rédaction du mémoire sont abordées dans la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.

1. Cadre d'étude

1.1 Situation géographique

PISOL est sis à Cocotomey, quartier Logbozoukpa dans la commune d'Abomey-Calavi. Abomey-Calavi est situé dans la partie sud de la République du Bénin et dans le département de l'Atlantique, est limité au nord par la commune de Zê, au sud par la commune de So-Ava et de Cotonou, et à l'ouest par les communes de Tori-bossito et de Ouidah.C'est la commune la plus vaste du département de l'Atlantique. Elle occupe plus de 20% de la superficie du département de l'Atlantique. Elle s'étend sur une superficie de 539 km2 représentant 0,48% de superficie nationale. Les locaux de la direction se trouvent au premier étage de l'immeuble, abritant l'entreprise.

PISOL signifie promotion pour les projets intégrés orientés sur des stratégies locales. C'est un cabinet d'expertise foncière et agricole créé pour des expériences en matière d'approches de développement (foncier et aménagement de l'espace) au service des populations. Une institution de professionnels (experts) qui privilégient l'approche participative, les méthodes et outils qui facilitent l'appropriation et l'utilisation rationnelle des ressources par les populations.

2. L'environnement démographique

2.1 L'environnement démographique

La population est la source de marchés de l'entreprise. Il est donc important de s'intéresser aux caractéristiques de cette population qui regorge des zones d'action de l'entreprise. La population béninoise est estimée à 6.700.000 d'habitants en 2002 pour une superficie de 114.763 km². Elle est marquée par une inégale répartition sur l'ensemble du territoire naturel.

Le Recensement Général de la population et de l'Habitation de 2002(RGPH), indique pour la commune d'Abomey-Calavi, 307.745habitants. On y trouve les ethnies : Aïzo, les fons, les toffins , les yoruba, les nago, les gouns, et un nombre très important d'étrangers originaires de la sous-région. L'ethnie dominant est le Aïzo. C'est un pôle d'attraction pour les personnes en quêtes de mieux être.

2.2Environnement Politique Légal

Depuis la conférence des forces vives de la Nation de févier 1990, le Bénin est devenu un Etat démocratique, de droit, de justice, de paix où règne la stabilité politique, gage de la sûreté des investissements. Ainsi le cadre dans lequel les entreprises et les individus doivent mettre en œuvre leurs activités est alors défini par le système politique et son arsenal législatif, règlementaire et administratif. Dès lors toute entreprise voulant exercer ses activités au Bénin doit se soumettre aux impératifs réglementaires en vigueur. Il y a désormais une réglementation du marché public. Les entreprises peuvent alors participer aux marchés publics soit par procédure d'appel d'offres, par consultation restreinte ou par gré à gré selon les conditions précisées par un code des marchés publics disponible.

3. Cadre Organisationnel et Ressources humaines

3.1 Cadre organisationnel

PISOL est compartimenté en six (06) départements (structure techniques) avec un organe de gestion : la Coordination.

- **Département système d'information Géographique et Gestion des ressources Naturelles (SIG/GRN)**

Ce département a pour missions :

-Traitement numérique et des images satellitaires

-Réalisation des cartes thématiques et régionales (un logiciel existe à cet effet,)

- Aménagement des bassins versants, des bas-fonds et plans d'eau

- Restauration de la fertilité des sols (traitements des Ravins, conservation des eaux et des sols, lutte anti érosive)

- **Département Energie renouvelable, Irrigation et infrastructures**

  Ce département a pour mission de fournir

  D'une part aux ménages :

- L'énergie domestique (foyers améliorés)
- L'énergie renouvelables (solaire, éolienne, etc.).

  D'autres parts aux maraichers :

-Irrigation, forage et fonçage de puits munis de pompes

Enfin la conception et la réalisation de plans, architecture, construction et contrôle.

- **Département Etudes et appuis au développement local**

  Ce département a pour missions de faire :

  L'étude des filières agricoles soja, maraîchage, tomate, piment, manioc.

  L'étude d'impact environnemental, étude de référence ;

  Elaboration des documents et de gestion de l'espace communal (Plans de Développement Communal, Plan Foncier Rural, Registre Foncier Urbain, Schémas Directeur d'aménagement des Communes, Plan foncier Rural etc.)

- **Département des projets**

  Ce département a pour missions de :

- formuler les projets (Etude de référence, Cadre logique, plan de suivi-évaluation)

- mettre en œuvre, et évaluation des projets
- faire la recherche et développement.

- **Département financement agricole**

Ce département a pour missions de :

- Constituer des pôles d'entreprise Agricole (PEA)
- Petits financements aux commerçants de produits agricoles au niveau des marchés

- **Département Administratif et financier**

A titre administratif, il est chargé du recrutement ou d'embauche du personnel et de gestion du personnel.

A titre financier, il centralise les données comptables et financières de l'entreprise. Il tient tous les documents comptables et financiers faisant état de toutes les opérations d'encaissement effectuées à chaque niveau de l'entreprise et les enregistre. Il possède également tous les comptes financiers et participe à l'élaboration du budget annuel et des rapports d'activités. Il procède au réapprovisionnement et au contrôle de caisse, prépare les états de paiements du personnel et les déclarations fiscales et sociales. Aussi, il est chargé du suivi et évaluation des décisions de la planification

3.2 Ressources Humaines

Dans l'accomplissement de sa mission, PISOL dispose actuellement d'un personnel compétent composé de :

- ✓ Des consultants dont le directeur (de consultants externes à qui on fait appel en tenant compte du projet ou du marché gagné)
- ✓ Un (1) responsable des affaires financières et administratives ;
- ✓ Quatre(04) coordonnateurs ;

- ✓ Un (01) sociologue ;
- ✓ Un (01) Secrétaire caissier
- ✓ Une (01) secrétaire personnel ;
- ✓ Cinq (05) animateurs ;
- ✓ Un (01) chauffeur ;
- ✓ Un (01) agent d'entretien ;
- ✓ Des techniciens, des ouvriers et des manœuvres recrutés sur le terrain selon le besoin ;

4. Les activités du PISOL

Les activités du PISOL se déroulent au :

- Bureau

- et sur le terrain

De façon générale, sa mission s'exerce dans les domaines d'expertise suivants :

4.1 Les activités au bureau

Au bureau, les tâches suivantes se font :

a. La formulation et suivi-évaluation de projets.

- Etude de faisabilité
- Etude de référence
- Elaboration de système de suivi des projets et des

  Indicateurs

- Evaluation de projet.

- Evaluation des dédommagements (liés aux plantations, aux cultures vivrières, aux pâturages, aux bâtiments etc.) à payer aux propriétaires terriens et détenteurs des droits coutumiers.

- Elaboration de Plans Participatifs de renforcement des capacités(PPRC) ;

- Elaboration des documents d'orientation et de planification de développement et de gestion de l'espace communal (Plans de Développement Communal, Plan Foncier Rural, Registre Foncier Urbain, Schémas Directeur d'Aménagement des Communes).

b. Les Etudes et les Projets

- Etude des filières agricoles (filière anacarde, filière soja, filière karité etc.)
- Etude d'impact environnemental
- Etudes des prestataires privés pour accompagner les populations dans l'exécution des projets de développement.
- Etude des régimes fonciers
- Elaboration du Plan Foncier Rural (PFR) (Outils de sécurisation foncière)
- Intégration du foncier aux stratégies d'aménagement des bassins versants, des forêts, des bas-fonds et plans d'eau.

c. Les rédactions des rapports

d. Système d'Informations Géographiques (SIG)

Par rapport au système d'Informations géographiques, le traitement numérique, le traitement des images satellitaires et la Réalisation des cartes d'occupation du sol et diverses cartes thématiques se font au bureau.

Enfin, les activités financières et les différentes réunions se font au bureau.

4.2 Activités sur le terrain

Sur le terrain, il y a :

- **la gestion des ressources naturelles** (Aménagement de bas-fonds, plan numérisés d'aménagement de bas-fonds,)
- Aménagement des bassins versants, des forêts, des bas-fonds et plans d'eau
- Inventaire forestier
- Restauration de la fertilité des sols

- Traitement des ravins

- Conservation des eaux et des sols

- Lutte anti érosive

Par rapport au Foncier

- l'Evaluation des dédommagements (liés aux plantations, aux cultures vivrières, aux pâturages, aux bâtiments etc.) à payer aux propriétaires terriens et détenteurs des droits coutumiers.

Par rapport à l'aménagement hydro-agricole

- Aménagement des bas-fonds
- Irrigation et drainage
- Ouvrages hydrauliques
- Retenues d'eau
- Levé topographique et nivellement
- Piste rurale
- Equipement rural





- Hydraulique Urbaine et Villageoise

- Forage et pose de pompes
- Fonçage de puits
- Réalisation de canalisations
- Assainissement





Par rapport aux formations aux communes décentralisées

- L'exécution de diverses formations
- Le renforcement des capacités des élus locaux.

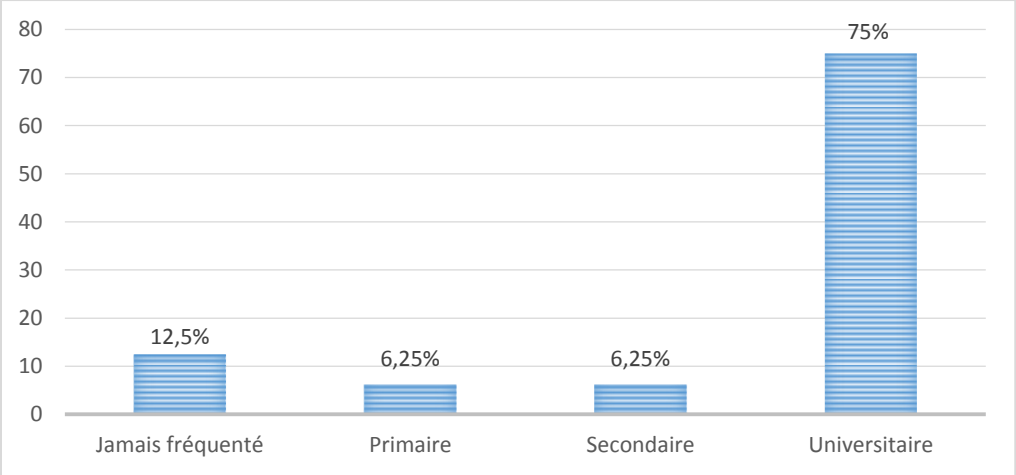


CHAPITREIV: PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

1. PRESENTATION DES RESULTATS

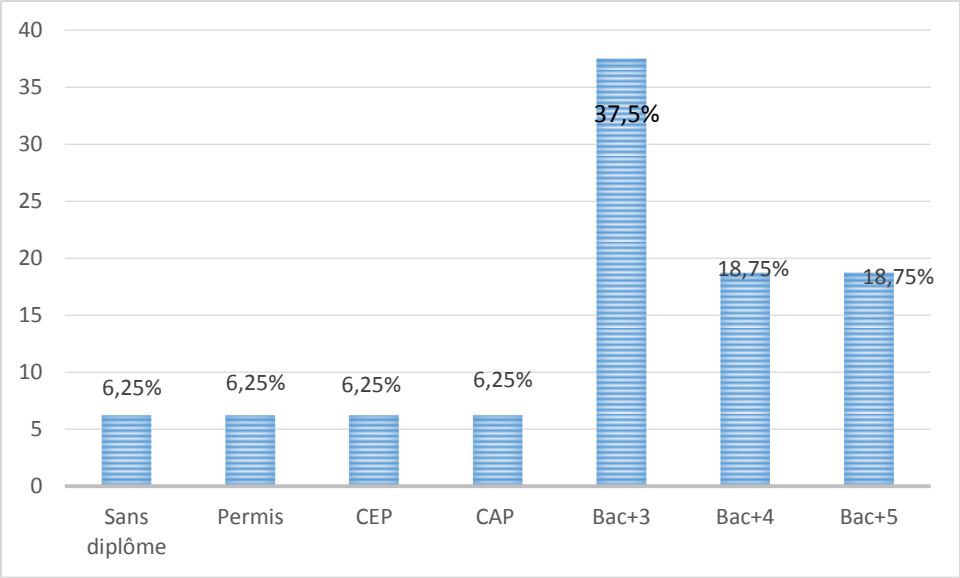
La restitution des données collectées est présentée sous forme de graphiques, accompagnés d'analyses et interprétation.

- **Synthèse des résultats relatifs au Personnel**



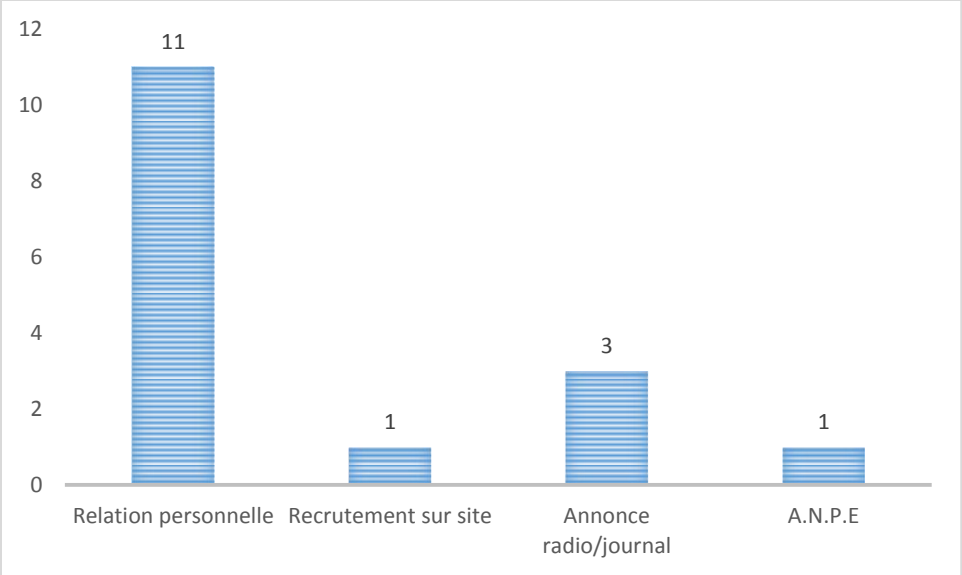
<u>Graphique N°1</u> : Répartition du personnel suivant le niveau d'instruction.

Cet histogramme révèle que les enquêtés ont majoritairement un niveau universitaire, ceci se traduit par un taux de 75%.Nous avons 12,5% d'enquêtés qui n'ont jamais été scolarisés ; 06,25% ont un niveau primaire contre 06,25% secondaire. Par ailleurs la diversité des professions du personnel détermine des niveaux de responsabilités liés aux postes. Pour la population cible, les professions et les fonctions occupées sont variées. On y trouve des coordonnateurs, des financiers, des animateurs, des formateurs, des techniciens, des agents (de bureau, d'entretien, commerciaux)



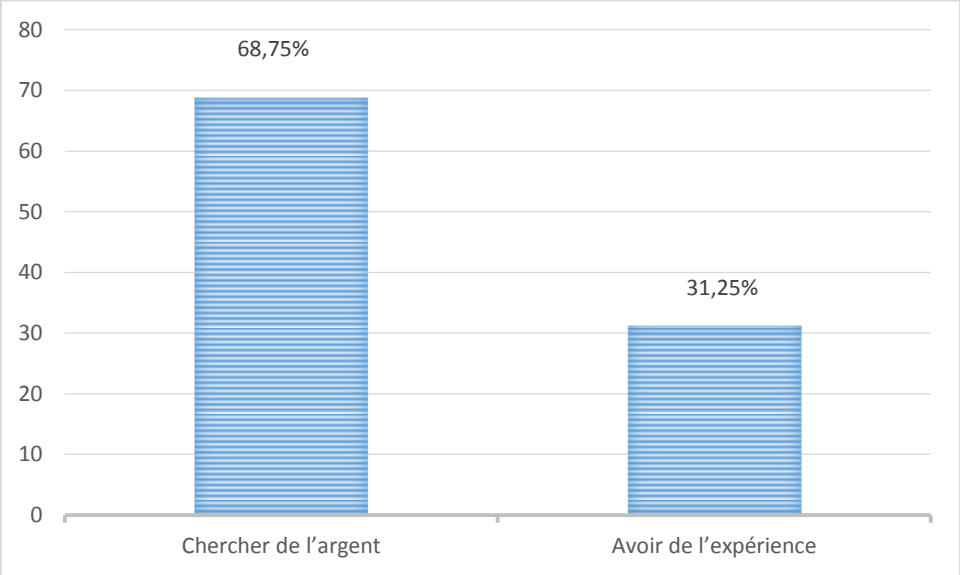
<u>Graphique N°2</u> : Répartition du personnel du personnel selon le niveau de diplôme.

Les résultats de cet histogramme montrent que 37,5% des employés ont le niveau Bac+3, 18,75% ont le niveau (Bac+4) et 18,75% ont le niveau (Bac+5).Le reste a niveau CAP, CEP, avec une proportion de 6,25% respective, et 6,25%pour le sans diplôme.



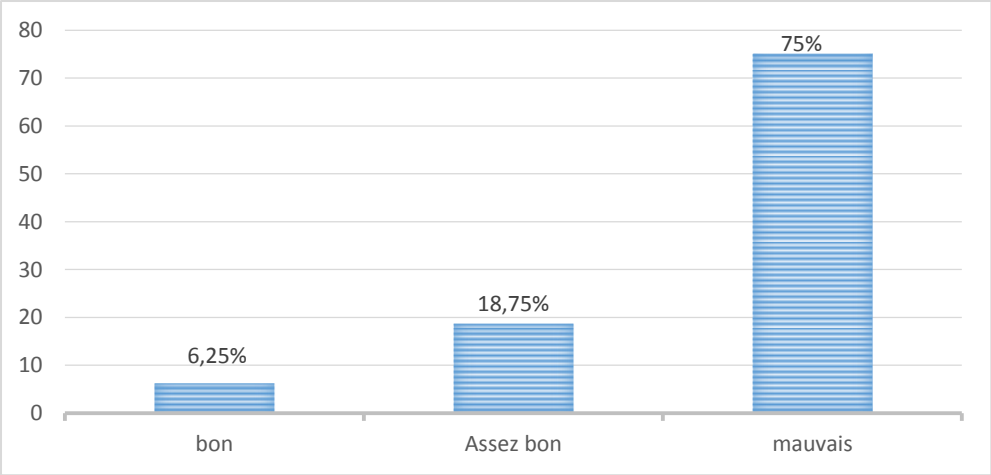
<u>Graphique N° 3</u>: Répartition du personnel selon la manière d'obtenir l'emploi.

L'histogramme montre que sur un effectif de 16 ; 11membres du personnel ont été recrutés par mécanisme relationnel soit 68,75%.Par contre 4 membres du personnel ont obtenu l'emploi par les annonces, soit 25%. Une seule personne a été envoyée par l'A.N.P.E et a obtenu son emploi après son stage, soit 06,25%. On en déduit que le mécanisme relationnel est dominant.



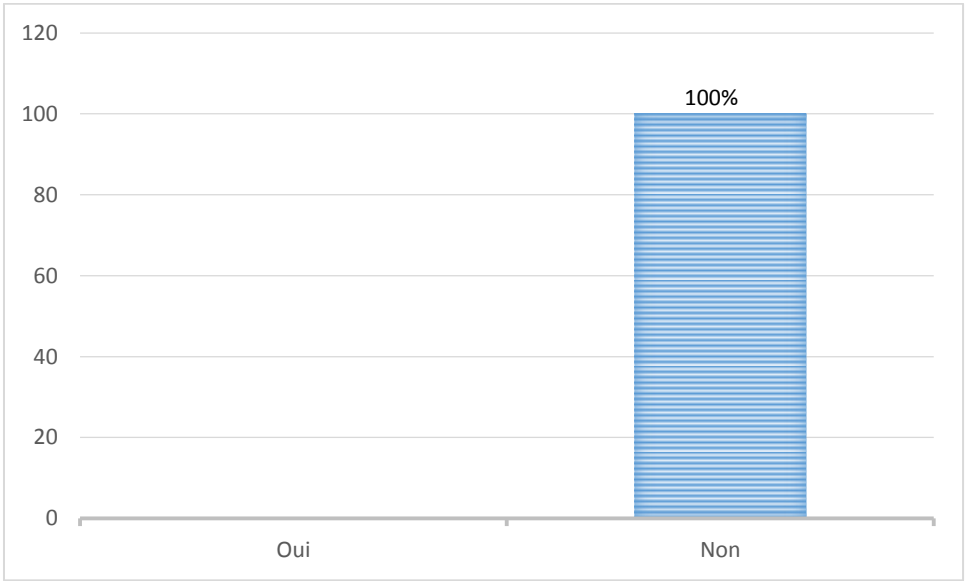
<u>Graphique N°4</u>: Répartition du personnel en ce qui concerne la raison pour laquelle le personnel exerce cette activité.

- Le graphique montre que sur l'ensemble, 11membres du personnel disent qu'ils sont venus chercher de l'argent, soit 68,75%.Par contre, 05 membres du personnel disent que c'est à cause de l'expérience qu'ils sont là, soit 31,25%.



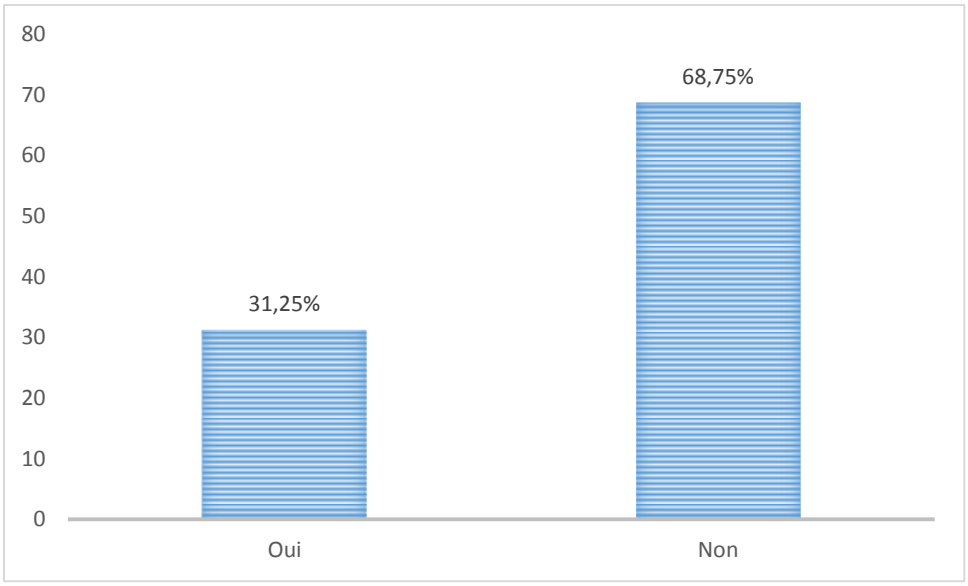
<u>Graphique N°5</u> : Répartition du personnel selon l'appréciation du système de recrutement.

Des statistiques du graphique, on constate que les cadres apprécient en bon et assez bon le système de recrutement à 25 % et en mauvais de : 75%. On en déduit que le système de recrutement est apprécié en mauvais par le personnel.



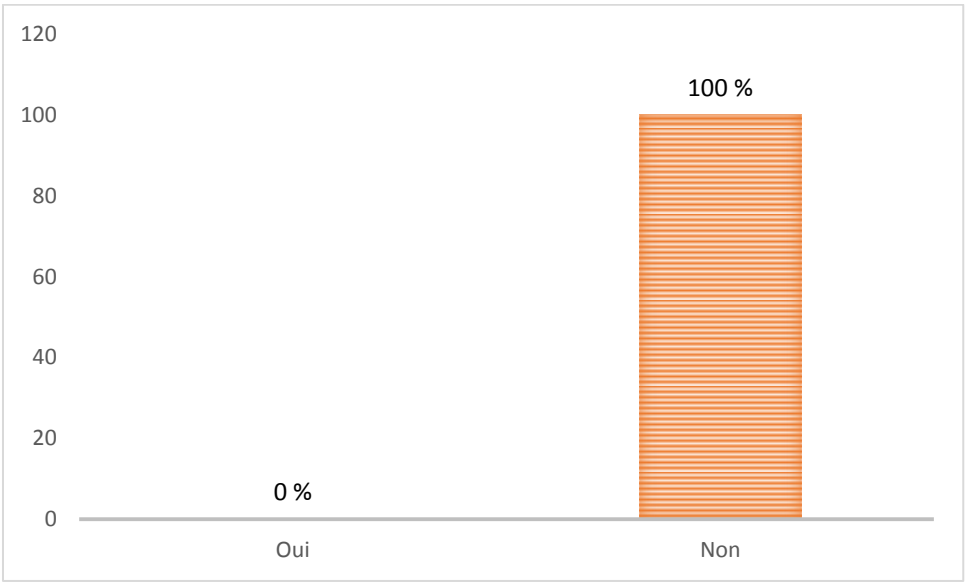
<u>Graphique N°6</u>: Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence de test de personnalité.

Le graphique montre que sur l'ensemble, 100 % disent qu'ils n'existent pas de test de personnalité.



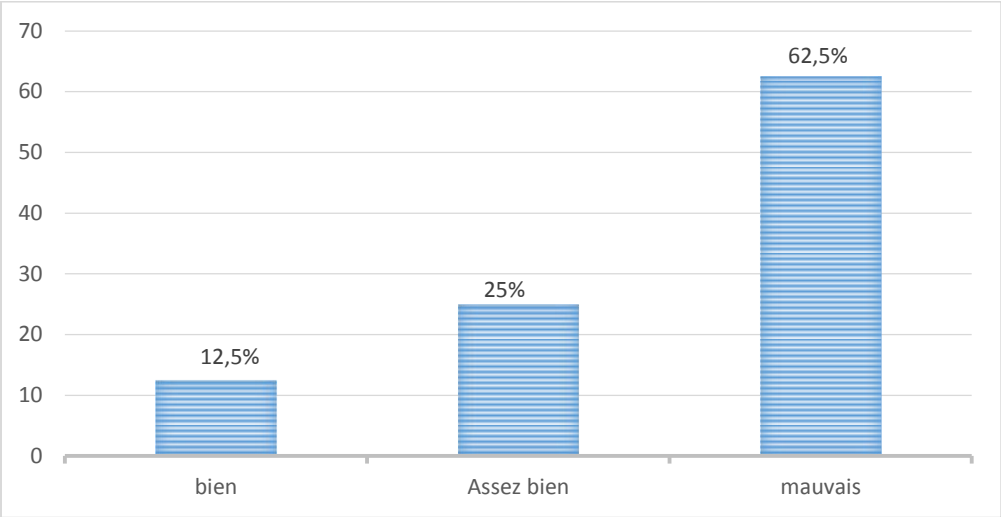
<u>Graphique N°7</u>: Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence d'entretien

Le graphique montre que sur l'ensemble, 11du personnel disent qu'ils n'existent pas un entretien par rapport au recrutement du personnel ;soit 68,75%.Par contre,05 du personnel disent que l'entretien existe, soit 31,25%



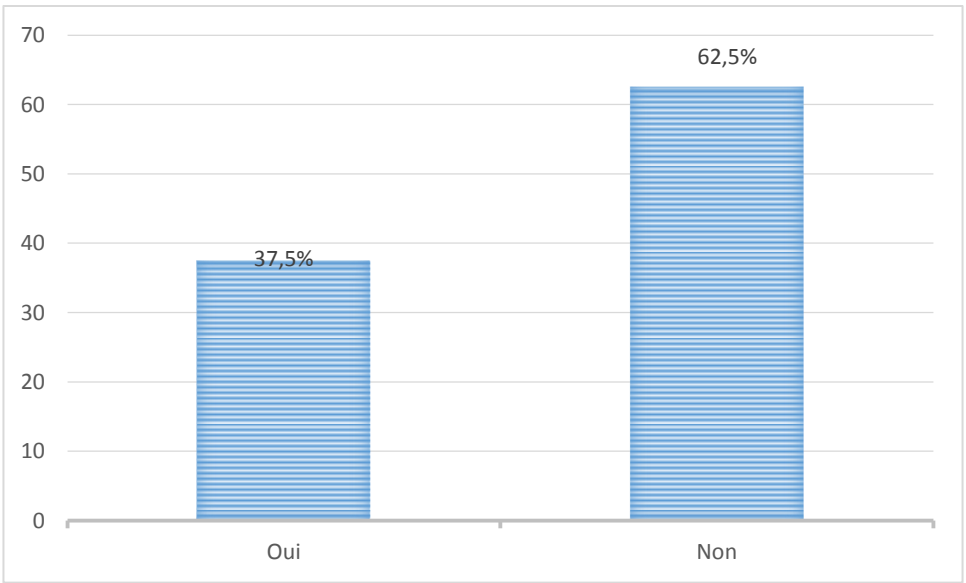
<u>Graphique N° 8 :</u> Répartition des responsables selon leur avis concernant la planification.

Le graphique montre que 100 % des membres du personnel disent qu'il n'existe pas une planification par rapport au recrutement du personnel.



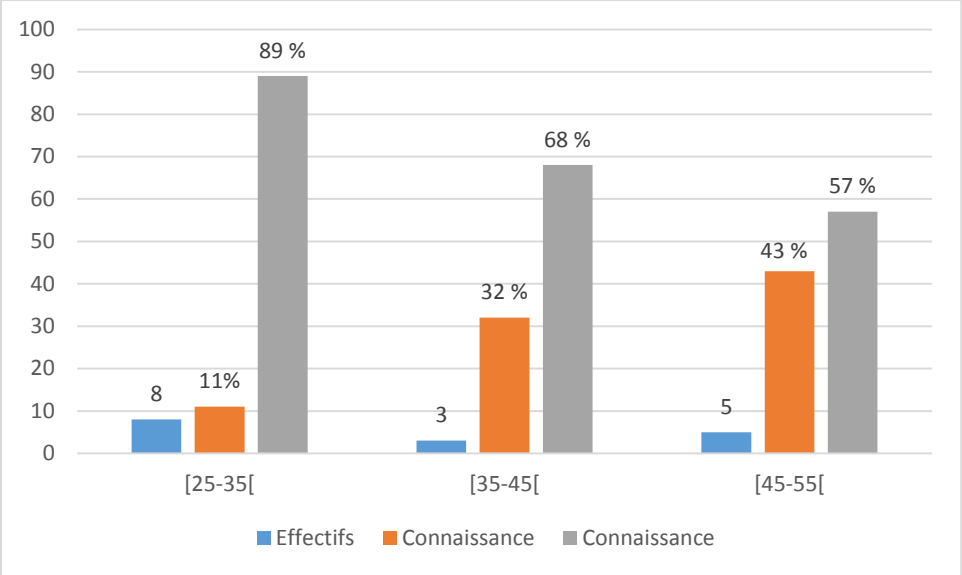
<u>Graphique N°9</u>: Répartition du personnel selon l'appréciation du système de rémunération.

L'histogramme montre que certains du personnel apprécient en bien et assez bien le système de rémunération soit 37,5 % ; et pour d'autres en mauvais de : 62,5%. On en déduit que le système de rémunération est apprécié en mauvais par les employés.



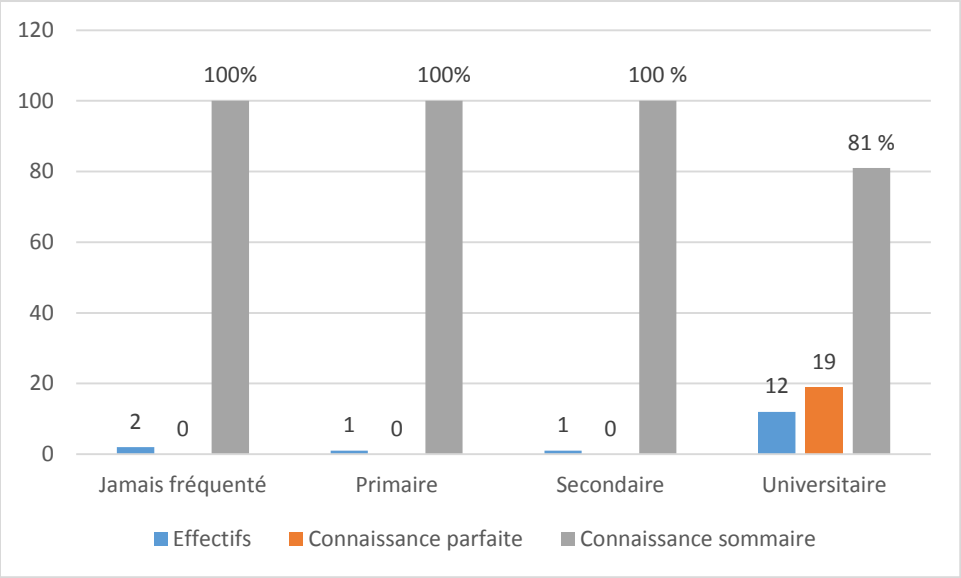
<u>Graphique N°10</u>: Réponses des enquêtés en ce qui concerne la motivation par rapport au travail

L'histogramme montre que sur un effectif de 16 employés ; 10 employés ne sont pas motivés par rapport au travail, soit (62,5%). A l'opposé 6 employés sont motivés, soit (37,5%).



<u>Graphique N° 11</u>: Répartition du personnel selon la connaissance des enjeux et la classe d'âge.

Sur un effectif de 08membres du personnel de [25-35ans [enquêté, 89% ont une connaissance sommaire des enjeux du recrutement et 11% ont une connaissance parfaite. Sur un effectif de 03membres du personnel de [35-45 ans [enquêté, 68%ont une connaissance sommaire des enjeux du recrutement et 32% ont une connaissance parfaite. Sur un effectif de 05 membres du personnel de [45-55 ans [enquêté, 57%ont une connaissance sommaire des enjeux du recrutement et 43% ont une connaissance parfaite.



<u>Graphique N° 12</u> : Répartition du personnel selon la connaissance des enjeux et le niveau d'instruction.

Suivant le niveau d'instruction, on constate que la majorité de ceux qui ont une connaissance sommaire est élevé. Ce résultat soulève quelques interrogations. Est-ce parce que ceux qui ont un niveau supérieur pensent que c'est une perte de temps les enjeux du recrutement.

2. DISCUSSION DES RESULTATS

Nos discussions aborderont les points suivants :

- La mauvaise détermination des besoins du personnel.
- Le faible niveau de performance du personnel.
- L'inadéquation entre la personne recrutée et le profil proposé
- Les enjeux liés au recrutement et les perspectives.

2.1 La mauvaise détermination des besoins du personnel.

Nous référant à la question « comment déterminez-vous les besoins en personnel ? ». La totalité des responsables affirment n'avoir pas établi une planification des effectifs. Cela se justifie par le graphique n°8 qui montre que 100% des cadres parlent de l'absence de planification par rapport au

recrutement du personnel. De plus, une documentation appropriée n'existe pas dans les archives. Or un travail sérieux de ce genre ne peut se faire sans stratégie dans une organisation.

Les entretiens nous ont permis de voir la méthode de détermination des besoins en ressources humaines. La direction administrative ne réalise pas les prévisions sur les départs, ni ne travaille pas sur la base d'un tableau synoptique du personnel. D'une part, le nombre de départ prévu pour l'année à venir constitue l'indicateur essentiel de la détermination des besoins en ressources humaines. Cette simulation relative du départ ne permet pas d'apprécier les ressources humaines nécessaires à l'entreprise.

Ce sont les besoins en recrutement qui représentent les ressources humaines nécessaires. Leur détermination dépend de la simulation des départs dans un horizon temporel défini. Mais elle nécessite la simulation des démissions, des licenciements.

Une autre étape est indispensable à savoir, la prévision des besoins en ressources humaines. Elle consiste à projeter dans le futur les ressources humaines quantitatives et qualitatives qui se révèleront indispensables à la vie et

à l'évolution des activités. La confrontation entre les deux étapes permet d'établir les écarts ou déséquilibres quantitatives et qualitatives en ressources humaines. Les actions de régulation viennent proposer les moyens de résorber ces déséquilibres.

Le recrutement peut se révéler être une action de régulation en fonction des circonstances.

La non observation de cette démarche et de son inexistence contribuent à n'en point douter à la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines. Il

résulte que l'absence de stratégie participe à la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines.

2.2 L'inadéquation entre la personne recrutée et le profil proposé

Le recrutement est un processus rigoureux. Pour apprécier le système de recrutement nous avons faire référence à la question « comment appréciez-vous le système de recrutement ? ». Le graphique n°5 montre que 25 % des cadres apprécient en bon et assez bon le système de recrutement alors que75% l'apprécient de mauvais. Les réponses fournies révèlent que la majorité des responsables ont une mauvaise appréciation du système. Selon vous qu'est-ce qui explique l'inadéquation du profil de poste ? Pour les responsables, ceci est dû à l'absence de définition de profil de compétence. Etant donné que pour réaliser l'adéquation entre la qualification des ressources humaines et les exigences des postes cela nécessite une procédure de sélection pertinente. Or en absence de définition de poste comment procéder à une sélection qualitative ?

C'est la définition des emplois qui permet de connaître les exigences de chaque poste, puis la définition du profil conduit à la qualité d'agent nécessaire pour satisfaire à ses exigences. La définition de poste et de profil est un outil indispensable au recrutement : il définit clairement le besoin du poste à pourvoir, valide un discours clair entre la direction des ressources humaines et les responsables sur les compétences, informe le candidat sur le poste et les possibilités d'évolution et permet aux collaborateurs de se projeter dans l'entreprise dans le cas de la mobilité interne .Mal définir le profil de poste engendre une mauvaise adéquation entre poste et candidat, entrainant inévitablement une perte de productivité pour l'entreprise. Un recrutement effectué dans la précipitation a une plus grande probabilité d'aboutir à un échec.

C'est pourquoi, selon Jean Pierre CITEAU, réaliser cette adéquation implique de procéder à l'analyse de poste afin d'utiliser les informations obtenues pour

définir les critères de sélection. Sylvie St Ange renchérit en affirmant, c'est l'analyse des postes qui permet de déterminer le profil des compétences (connaissances, habiletés, aptitudes) nécessaire pour exercer l'emploi.

2.3 Le faible niveau de performance du personnel.

Par rapport à la question comment recrutez-vous votre personnel ?
Les responsables disent : Après la recherche des candidats, nous procédons par l'analyse du curriculum vitae (cv) dossier du candidat. Certes l'analyse des cv constitue une première étape du processus d'évaluation. Elle permet d'identifier les diplômes et l'expérience professionnelle de candidats. Le diplôme permet d'apprécier la qualité des savoirs des candidats car il donne une information sur sa spécialisation. De plus, il donne une indication sur le savoir-évoluer des candidats. Il peut permettre parfois d'évaluer le savoir-être des candidats.

Mais, l'analyse du cv (dossier) du candidat n'est pas suffisante. Pour informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques on doit permettre à celui –ci de s'exprimer afin de donner le maximum d'informations, il est indispensable d'organiser un ou trois entretiens.

A PISOL, la décision de recruter ne se repose pas que sur l'entretien. Ce qui montre que les critères de sélection ne sont pas identiques ou n'existe pas. Selon le graphique n°7, pour 68,75% ils n'existent pas d'entretien; par contre pour 31, 25% des membres ont été choisi à la suite d'un seul entretien. Même si l'entretien existe, il n'est pas objectif parce que la tendance s'est de recruter ses proches. Des statistiques du graphique n°3, il en ressort que 68,75% du personnel ont été recrutés par mécanisme relationnel. D'autant que les responsables craignent d'embaucher des inconnus et des individus antisociaux. PISOL utilise son personnel pour recommander des salariés à un poste ouvert. Ici, ce sont les salariés qui informent les candidats potentiels qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation. Le graphique n°3 montre que 68,75% du personnel ont trouvé un emploi par relation. Certes, recruter par le biais de relation permet

de réduire les coûts de diffusion de l'information. De plus, il réduit également les coûts de sélection car les salariés ne transmettent l'information qu'aux membres de leurs réseaux qu'ils savent compétents et motivés pour travailler dans l'entreprise. Au-delà des compétences, les salariés font appel à des candidats qu'ils estiment adaptés à la culture de l'entreprise et digne de confiance. Enfin, le fait qu'un nouveau salarié connaisse déjà quelqu'un dans l'organisation facilite son intégration et son apprentissage. Une limite à cette pratique est qu'elle peut induire un manque de diversité de profils recrutés. En effet, le personnel recommande leurs relations personnelles qui bien souvent leur ressemblent car ils ont effectué leurs études ensemble, ou plus généralement, socialisent ensemble. Il est à noter que cette pratique limite le marché du travail. Par conséquent, l'entretien de recrutement est réduit à une conversation au salon et les techniques d'évaluation manquent de professionnalisme. Or, il faut savoir que l'entretien est un outil de recrutement ; Il est au cœur du processus de recrutement ; il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles et celles définies dans le profil. L'entretien individuel en face à face permet un échange approfondi sur les compétences (tester la véracité, obtenir des précisions sur les faits) ; d'échanger sur les opinions, valeurs, motivations et ce que peut apporter le candidat à l'entreprise et répondre à ses questions.

Les tests de personnalité n'existent pas à PISOL. C'est ce que révèle le graphique n°6 que sur l'ensemble, 100 % disent qu'ils n'existent pas de test de personnalité. Or les tests d'efficience et de personnalité permettent de mesurer la connaissance ainsi que les capacités relationnelles d'un individu. Ils contribuent à établir le profil du candidat dont la confrontation avec le profil du poste de travail permet de décider : l'embauche. Ils renseignent aussi sur les aptitudes et les comportements.

Suite aux questionnaires proposés à des individus pour apprécier la paye ou ce qu'il touche chaque semaine ou chaque mois ; les réponses montrent que la majorité n'apprécie pas la rémunération ; soit 62,5%contre 31,25% d'après le graphique n°9. Le système de rémunération est apprécié en mauvais par le personnel. Selon le graphique n°5, sur les seize (16) membres du personnel, 11 membres disent qu'ils sont venus chercher de l'argent, soit 68,5%.

Parlant de motivation au travail, du graphique n°10, il en ressort que sur 16 enquêtés, 10 membres ne sont pas motivés par rapport au travail, soit (62,5%).

Taylor a fait de la rémunération le pivot de l'engagement des salariés vis à vis de l'entreprise. A cette époque, la question de la motivation était posée à la fois pour la performance de l'entreprise et pour la rémunération des salariés, les deux aspects étant liés par les systèmes de paiement à la tâche.

La recherche d'emploi de la part des individus est fonction du niveau de salaire offert par les employeurs. La rémunération est un facteur de motivation des individus au sein de l'organisation. Dans un premier temps, la politique de rémunération contribue donc à l'attractivité de l'organisation sur le marché du travail. Dans un deuxième temps, la rémunération intervient dans la motivation des individus à remplir la mission qui leur est assignée par l'employeur. Cette dimension incitative est d'autant plus importante lorsqu'il existe une asymétrie d'information entre l'employeur et l'employé. Cette asymétrie signifie que le premier ne peut pas contrôler le second de manière permanente à un coût raisonnable pour l'entreprise. Dans ce cas, la politique de rémunération doit constituer un contrat incitatif qui motive les travailleurs à remplir correctement leur fonction.

La compréhension de l'impact de la rémunération sur le comportement des individus ne se réduit pas à la stricte rationalité économique des agents, Au-delà de la dimension économique, des facteurs sociologiques et psychologiques

interviennent dans la signification qu'accordent les individus à leur rémunération. À cet égard, la théorie des besoins, notamment avec les travaux de Maslow, permet de mieux appréhender l'impact sur la motivation des individus que peut avoir une politique de rémunération en répondant aux différentes natures des besoins humains. La théorie des besoins définit trois catégories de besoins. La première relève des besoins primaires et correspond aux besoins physiologiques et aux besoins de sécurité tels que se nourrir, se loger, entretenir sa santé ou se déplacer. La seconde relève des besoins secondaires liés au besoin d'appartenance à un groupe social et de reconnaissance par ses pairs. La troisième catégorie correspond à des besoins tertiaires relevant de l'estime de soi et d'accomplissement personnel. Ces trois catégories correspondent à des dimensions économiques, sociologiques et psychologiques de la motivation des individus. L'entreprise doit tenir compte de ces trois dimensions dans sa définition de sa politique de rémunération. Pour une qualification donnée, il est donc déterminant pour un employeur de connaître et de tenir compte du salaire de marché. Selon Peters (1977), le comportement prend sa source dans le système de croyances et elles opèrent ensuite selon un modèle cognitif pour influencer le choix du comportement à adopter. Le comportement motivé est animé par une force qui stimule l'homme au travail et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.

Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance du travail. Compte tenu des capacités de l'individu et de l'organisation mise en place dans l'entreprise, la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend de ses performances, elle-même tributaire des performances individuelles. Tout individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il

attribue celui-ci. Ce qui permet d'établir qu'il existe une relation entre performance et rétribution. A PISOL, les étapes de recrutement sont brûlées ; les membres du personnel ne sont pas motivés pour accomplir les missions du poste. Il découle de ces observations un faible niveau de performance.

2.4 Les enjeux de recrutement et les perspectives

2.4.1 Les enjeux de recrutement

L'étude des réponses sur la connaissance des enjeux du recrutement a permis de constater que ni l'âge ni le niveau d'instruction n'a pu influencer positivement le niveau de connaissance des enjeux. En effet, l'appréhension des dimensions des enjeux du recrutement qui est perçue à travers l'énonciation d'une connaissance sommaire des enjeux présente de forte proportion au niveau des classes d'âge, et des niveaux d'instruction. Le graphique n° 11 et 12illustre bien ces résultats.

A l'analyse, il ressort que dans la conscience de la majorité, les enjeux de recrutement n'évoquent gain ou perte pour chaque acteur.

2.4.1.1 Les enjeux économiques

Par rapport à la question « quels sont les enjeux du recrutement ? »

La plupart des responsables disent qu'ils ignorent. Or le recrutement à de multiples avantages. Pour l'entreprise, l'enjeu majeur consiste à identifier les compétences et à les évaluer, d'évaluer la disponibilité des compétences sur le marché du travail et de doter l'entreprise d'une main d'œuvre efficace et compétente.

Ainsi, par rapport à la signalisation de l'offre d'emploi, l'enjeu en matière de recrutement est de s'assurer que l'offre d'emploi est bien communiquée aux personnes dont le profit correspond à la définition du poste ; d'accroitre le nombre de candidature souhaité et de réduire les candidatures indésirables.

En ce qui concerne la sélection des candidatures, l'enjeu est d'identifier la ou les personnes qui correspondent mieux au profil de compétences du poste préalablement défini. Il s'agit d'appréhender l'incertitude relative aux savoirs, savoir –faire, savoir être, savoir-évoluer, savoir managérial et savoir relationnel des candidats. Certains de ces savoirs sont particulièrement difficiles à identifier préalablement au recrutement.

Le recrutement est une opération d'autant plus délicate et coûteuse que les qualifications recherchées sont élevées et / ou qu'elles sont rares sur le marché du travail. Une erreur de recrutement a un coût élevé pour l'entreprise, surtout pour les postes à haut niveau de responsabilité dans un contexte juridique ou la rupture du contrat de travail ne peut se faire à n'importe quel moment et dans n'importe qu'elle condition.

Pour l'entreprise, les opérations d'embauches sont coûteuses. Les éléments constitutifs du coût d'embauches sont nombreux ; ils varient selon le degré de qualification des personnes recrutées et selon les méthodes de sélection employées. Au cours des opérations administratives d'embauche (coût de prospection, puis coût de sélection) s'ajoute le coût de formation, parfois très élevé lorsque les caractéristiques des emplois dans l'entreprise sont très spécifiques (nécessité d'une formation interne à la firme) et lorsque le niveau hiérarchique est élevé (recrutement des personnels d'encadrement et de conception). A ces éléments, il faut ajouter le coût d'adaptation. Ce coût correspond à la durée pendant laquelle le rendement du nouveau salarié est faible (exécutant) ou pendant laquelle l'employé a besoin de l'aide fréquente de son supérieur d'encadrement.

Enfin, dans le cas où le personnel sélectionné s'avère inapte, son départ entraîne un coût important que celui de la vacance du poste, il faut en outre, recommencer la procédure d'embauche et supporter une seconde fois les divers éléments de coût.

Le recrutement interne améliore le moral des promus et permet une meilleure évaluation des capacités. Il engendre pour le personnel déjà formé un coût inférieur pour certains postes ;

La recherche des candidats qui se fait en interne, favorise la mobilité professionnelle et la promotion interne et ouvrant aussi des perspectives professionnelles pour les salariés de l'entreprise. L'affichage des postes à pourvoir en interne est moins coûteux et limite la phase d'intégration du candidat désigné ; mais il ne permet pas de « renouveler » le personnel et peut aussi susciter des crispations et une relative démotivation chez les autres employés internes écartés de la procédure.

Quant au recrutement externe, il engendre des nouvelles perspectives et nouvelles approches et permet l'intégration du sang nouveau. Aussi il est moins coûteux que de former une personne de l'entreprise ; il peut apporter une connaissance plus grande de l'industrie. Des groupes de pression interne n'existent pas dans l'entreprise. L'enjeu central au recrutement est la gestion de l'incertitude qu'induit le recours au marché de travail pour doter l'entreprise des ressources dont elle a besoin.

2.4.1.2 Les enjeux psychologiques pour l'individu

Le recrutement a aussi un coût humain pour les individus écartés d'emblée ou rejetés après une période d'essai. Pour le candidat à un poste, les opérations de sélection prennent du temps et constituent une épreuve psychologique éprouvante. Lorsque les tests sont négatifs ils engendrent un sentiment de découragement et d'infériorité. Lorsqu'ils aboutissent, au contraire, à retenir un candidat inadapté au poste par sa qualification ou par son tempérament, ils nuisent à la carrière de l'intéressé et débouchent sur une vie professionnelle frustrante. La recherche des candidats qui se fait en interne peut aussi susciter des crispations et une relative démotivation chez les autres candidats .Du côté du

candidat, le premier intérêt explicitement recherché est de décrocher le poste ; se faire bien voir du jury ; être pris en considération (enjeux symboliques).de façon implicite, un candidat à un poste de caissier peut avoir d'autres visées.

Dans le recrutement, il y a un enjeu de la communication qui consiste alors à « faire bonne figure »ou à « ne pas perdre la face ».Il existe des enjeux externes c'est-à-dire le but qu'on désire atteindre : on veut plaire, convaincre. Chaque interlocuteur cherche donc à s'assurer la maîtrise des éléments qui commandent ces enjeux en composant avec son partenaire : « si je veux décrocher un emploi, j'aurai soin de présenter à mon jury une image d' « expert » dans le domaine que je représente. La définition, la plus large de celui-ci peut-être la recherche d'une satisfaction, d'un gain ou d'un profit (réel ou symbolique).

En s'appuyant sur la théorie des jeux, considérer que toute recherche d'une satisfaction ou d'un gain peut se spécifier selon deux (02) modes relationnels :

Premièrement des rapports de pouvoirs définis comme un jeu compétitif où chacun cherche surtout à imposer son image, à montrer qu'il est le plus fort, le meilleur, le plus intelligent et j'en passe. C'est « un jeu à somme nulle » qui comporte des gagnants et perdants ;

Deuxièmement des rapports de séduction (au sens large) qui instaurent un jeu numérique et coopératif où s'expriment la reconnaissance réciproque, l'affinité et la valorisation mutuelle : C'est un « jeu à somme non nulle » dans la mesure où tout le monde peut y être gagnant.

2.4.2 Perspectives de l'emploi

Catégorie	Effectif au 31/12/15	MOUVEMENT			Effectif 31 /12/n+3
		Fin de contrat	Démission	Promotion	
Cadres	05	1	2	1	3
Animateur	05	4		-	1
Techniciens	04	-		-	4
Employé	05	2			3
Total	19				11

Tableau du mouvement du personnel.

L'absence de planification c'est révélée être la cause de la mauvaise détermination des besoins en ressources humaines. Planifier, c'est prévoir, fixer des objectifs, mettre en place les éléments d'une ligne de conduite avec les voies et moyens correspondants. Une planification adéquate est nécessaire pour structurer un ensemble d'outils de GRH autour d'un objectif de réduction d'écarts, entre la situation actuelle du personnel et une situation souhaitable. Notre perspective vise à réfléchir sur l'avenir de PISOL : Que se passera d'ici trois ans ?

D'après le tableau de mouvement du personnel, il y aura un problème de départ massif au niveau des coordonnateurs cadres et des animateurs. Sur un effectif de quatre (4) coordonnateurs qui sont des cadres, trois(3) partiront. Le responsable financier partira car il serait au terme de son contrat. En ce qui concerne la sortie des deux autres postes vacants de coordonnateurs ; pour compléter un coordonnateur sortant, un animateur sera promu au rang de coordonnateur. Pour régler le problème du vide que laissera le seul coordonnateur, la solution passera par un recrutement. A cet effet, le directeur définira le profil de poste adéquat et le profil d'homme qui approche ce poste ; alors il lancera un avis de recrutement. Il mettra un comité de sélection qui examinera les CV, puis soumettra les candidats sélectionnés à des entretiens et

de tests. Par rapport aux animateurs, la situation actuelle révèle cinq animateurs avec des mouvements de fin de contrat et de démission volontaire. On aura quatre sortants ; trois seront en fin de contrat et un démissionnaire.

La situation des trois en fin de contrat est normale. Parmi les trois, un sera promu au rang de coordonnateur. Les deux autres seront purement remerciées s'il n'y a plus de nouveau projet. Ce qui engendrera de stress. En cas où leur projet sera renouvelé l'entreprise leur fera appel ou recrutera d'autres animateurs selon l'ampleur du projet.

D'ici trois ans, l'effectif de PISOL diminuera. Le départ du responsable financier déséquilibre la structure de l'entreprise. Il faudra revoir la structure de l'entreprise car la présence d'un directeur administratif et financier n'existera plus ; d'où plus de recrutement d'un cadre financier. Dans cette situation de déséquilibre, pour faire face à la charge de travail, son effectif sera insuffisant quand il aura d'autres projets. Alors les compétences des collaborateurs seront utilisées ce qui sera coûteux pour PISOL.

Les années à venir devraient-elles voir le déclin ou la hausse de l'emploi ?La situation comprend de nombreux défis pour PISOL. C'est un moment très délicat mais stimulant. Les opportunités sont multiples, elles exigent d'allier rigueur et créativité dans la manière de faire du recrutement. L'évolution quantitative des besoins de PISOL d'ici trois ans dépendra du dynamisme du directeur, de sa stratégie de l'organisation et de ses prévisions d'activité.

3. Suggestions

3.1 A l'endroit des responsables.

Pour améliorer son recrutement, donner envie et créer du sens pour le personnel qu'il cherche à recruter ; PISOL doit mettre en œuvre une planification du personnel pour permettre à l'entreprise de définir ses besoins en effectifs en

vue de mettre en œuvre ses intentions stratégiques et faire face aux évolutions de son activité.

Ne pas brûler les étapes de recrutement.

Formaliser la définition du profil du poste;

Organiser le mode de recrutement ;

Créer des outils d'aide à la décision (tests d'intelligence, tests de personnalité) ;

Constituer un contrat incitatif qui motive les travailleurs à remplir correctement leur fonction.

Communiquer sur les enjeux, pour avoir des emplois plus riches et plus polyvalents.

3.2 A l'endroit des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics peuvent intervenir de différentes manières sur la politique de recrutement des entreprises privées :

- À travers le système éducatif, la politique de formation des pouvoirs publics influence la disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail et les possibilités pour les entreprises de les recruter. L'Etat peut décider de prendre en charge le coût de formation de ses citoyens pour accroître leurs possibilités de trouver l'emploi et ainsi réduire le chômage.

- À travers les accréditations et la standardisation des diplômes ainsi qu'à travers la reconnaissance de l'expérience professionnelle par la validation des acquis d'expérience ou la définition des métiers le répertoire ROME 'répertoire opérationnel des métiers et des emplois ; les pouvoirs publics interviennent dans la réduction des coûts de transaction liés à la signalisation des offres d'emploi sur le marché du travail et la réduction de l'incertitude relative aux compétences détenues par les candidats. La standardisation réduit l'incertitude sur le marché du travail.

Conclusion

Les ressources humaines constituent la richesse fondamentale de toute organisation. Les exigences de productivité imposent alors à toute organisation une gestion efficiente des ressources en général des ressources humaines en particulier. La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais de bien manager le capital humain face à plusieurs défis et dans un environnement en perpétuel mutation.

Pour rendre l'entreprise performante et tirer profits des échanges, il faut nécessairement mettre « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Ce qui suppose que les ressources humaines recrutées par l'entreprise sont de bonnes qualités et adaptées aux exigences des postes .Pour ce faire, le recrutement du personnel dans l'entreprise doit tenir compte de certains paramètres afin de déceler les individus compétents et dont les profils correspondent aux exigences de l'emploi. Aussi les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, la qualité de recherche, l'efficacité des outils de sélection.

Mais force est de constater que la présente étude des enjeux et perspectives du recrutement montre que le processus de recrutement est caractérisé entre autre par une mauvaise détermination des RH, par une inadéquation entre la personne recrutée et le poste, et le non-respect du processus de recrutement.

L'étude est menée à PISOL en se basant sur les membres du personnel et les responsables. L'objectif poursuivi en réalisant cette étude est d'attirer l'attention des responsables sur l'adéquation entre la personne recrutée et le poste et asseoir une bonne procédure de recrutement. Pour y parvenir, l'étude s'est basée sur une hypothèse principale selon laquelle l'omission d'une ou plusieurs étapes du processus du recrutement conduit à un recrutement inadéquat.

Suite à cette étude, nous avons des résultats à trois variables. Il s'agit des facteurs expliquant la mauvaise détermination des ressources humaines, de l'inadéquation entre la personne recrutée et le poste, et le niveau faible de performance du personnel.

En ce qui concerne les facteurs expliquant la mauvaise détermination des ressources humaines, il ressort que la non réalisation des prévisions sur les départs (les démissions), l'absence d'un tableau synoptique du personnel, et de l'absence d'une prévision des besoins en ressources humaines ; du manque d'analyse des déséquilibres quantitatives et qualitatives en ressources humaines. La non observation de cette démarche et de son inexistence contribue à la mauvaise détermination des besoins. En effet 100% du personnel disent qu'il n'y a pas de planification. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Quant à la l'inadéquation entre la personne recrutée et le poste, il ressort que la non définition du profil avec précision ou la non formalisation du profil après la définition du poste et le manque de temps pour analyser la demande révèle la non préparation du recrutement. Car les responsables se disent : « j'ai le profil de l'homme qu'il faut dans ma tête ».Cet oubli du non définition du profil de poste avec précision vérifie notre deuxième hypothèse.

Parlant du niveau faible de performance, il en ressort que la plupart des responsables questionnés disent qu'ils souffrent de manque de performance de la part du personnel recruté. Cela s'explique par le fait qu'on a mis à la place qu'il faut des hommes qu'il ne faut pas. Car il n'y a pas des outils d'aide à la sélection ; d'où d'absence de rigueur dans la procédure de recrutement et des méthodes de sélection. La troisième hypothèse selon laquelle le non-respect de la démarche de recrutement influe le niveau de performance est confirmé.

Cette étude nous permet de voir la complexité du processus recrutement. Et le recrutement effectué dans la précipitation aboutit à un échec. Il s'ensuit de l'improductivité, et les coûts à supporter sont énormes.

Au terme de notre étude, nous avons eu à formuler quelques suggestions que nous espérons si elles sont prises en comptes permettront à PISOL de pallier à ses insuffisances et de tendre vers une performance.

Toutefois, nous sommes persuadés que les réflexions menées dans cette étude n'ont pas abordé de manière exhaustive tous les aspects des enjeux et perspectives du recrutement. Néanmoins, à travers ce mémoire, nous venons de jeter des bases de recherche sur ce sujet et formulons le vœu que cette étude apporte de solutions aux problèmes de ressources humaines à PISOL.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOTERF G. L., (1994). *De la compétence*, essai sur un attracteur étrange, les Editions d'organisation, Paris.
- BOURDONNAIS J., (1990). "*Les recrutements*", Encyclopédie des Sciences de Gestion, Vuillard.
- CITEAU Jean-Pierre, (1997). *Gestion des ressources humaines* 2e éd. Paris : Masson & COLIA ;
- CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines* 4e édition, Paris.
- DIMITRI WEISS, (1992). « *La fonction ressources humaines* » Paris, les Editions d'organisation.
- DE LANDSHEERE G., « Introduction à la recherche en éducation », 4e Edition, Armand Colin.
- DONNADIEU Gérard, DENIMAL Philippe, (1994). «*Classification qualification, de l'évolution des emplois à la gestion des compétences »* ; Ed. Liaisons.
- FOMBONNE J. (1998).*La fonction ressources humaines*, les Editions d'organisation.
- GNAKPA. G. V. (2001) : *« La gestion des Ressources Humaines : Comprendre les principes généraux* » ; 2ème édition, Afrique, Edition, Abidjan.
- HELLRIEGELL D. et WODDMANN RY. , (1999).*Management des organisations,* Nouveaux horizons de Boeck université, Paris.
- HERGBERG, (1971). « *Le travail et la nature de l'homme* ».
- HERON H. ; (2000) « *Vocabulaire de Psychologie* », PUF, Paris.
- MARTORY, B & CROZET, D. (1984). « *Gestion des ressources humaines*», Fernand Nathan, Paris.
- MARTORY, B & CROZET, D. (1988). *Gestion des ressources primaires*, Nathan, Paris.

- MASLOW. A., (1954).*Motivation and Personality*, New York, Harpers Row, MC Gregor, The human Side.
- Mérin Hélène, (1982).*Entrepreneurs, entreprises, Histoire d'une idée*. PUF, Paris.
- MINTZBERG Henry, (1982). "*Structure et dynamique des organisations*", les Editions d'organisation.
- PERRETI J-M (2004). *« Gestion des Ressources Humaines* » Ed, Vuillard, Paris Cedex 13
- ST ONCE, SYLVIE et Al. (2004). *« Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines* », 2e édition, Gaétan Morin, Montréal.
- TASSET J., (1989). « *Les stratégies de métier, Politique Industrielle* »
- TAYLOR F.W.W, (1957). « *La direction scientifique des entreprises* », Dunal, Paris.

Notes de cours non édités:

- KOUGBEAGBEDE K. Thierry (2002-2003). « *Méthode de l'examen psychologique »*, Notes de cours FLASH, Abomey-Calavi.
- VOGLOZIN, A (2007) La Fonction Ressources Humaines dans les Organisations. (ENEAM), Cycle I, Filière Gestion des Entreprises, 3è année.

Mémoires

- MAHUSSI Prisca A. « Contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Benin Télécoms SA », ENAM : 2007
- KOURBIRMA Y., *Impact de la représentation du travail sur la satisfaction au travail*, Mémoire soutenu en 2004
- *MADJALANI E., Perception de son poste et Motivation au travail,* Mémoire soutenu en 2003.

ANNEXES

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien.

Monsieur, bonjour

Dans le cadre de rédaction de notre mémoire sur notre entreprise nous vous saurions gré de bien vouloir nous fournir certaines informations que nous souhaiterions pouvoir obtenir de vous. A cet effet, nous vous prions de nous consacrer un bout de votre temps pour un entretien. Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quel poste occupez-vous ?
2. En quoi consiste votre tâche ?
3. Pensez-vous que votre poste soit utile pour l'entreprise et que votre absence, paralysent les activités ?
4. Qu'est-ce qui vous motive ou vous démotive dans votre travail ?
5. Êtes-vous content de votre travail ?
6. Percevez-vous des indemnités ?
7. Recevez-vous des formations ?
8. Quels sont vos souhaits en tant que travailleur ?
9. Comment expliquer que le poste actuel est vacant ?
10. Quelle est la finalité de ce poste ?
11. Quel est le devenir du poste ? Son évolution en fonction de la stratégie de l'entreprise ?
12. L'entreprise est-il dotée d'un outil de gestion de recrutement ?
13. l'entreprise dispose de la définition des postes et des profils ?

Si oui, qu'est-ce explique alors selon vous, l'inadéquation du profil de poste.

14. Quelle est la durée maximale des employés ?

15. Quelles sont les heures d'entrées et de sorties des employés ?

16. Les emplois sont-ils bien définis et articulés entre eux, compte tenu des caractéristiques de la main d'œuvre ?

17. Quels emplois et en quel nombre pour demain ?

18. Comment déterminez-vous les besoins en personnel ?

- Réalisez-vous une démarche de planification des Ressources humaines?
- Décrivez alors sommairement la démarche ?

19. Qu'est-ce explique alors selon vous, la mauvaise détermination des ressources humaines ?

20. comment l'entreprise recrute son personnel ?

21. La décision de choisir un candidat repose sur un entretien ? si oui comment se fait-on l'entretien ?

22. Pensez-vous que les différents tests permettent-ils de sélectionner le meilleur candidat ?

23. Le personnel détient les compétences nécessaires à l'accomplissement du travail pour lequel il est recruté ?

24. Le personnel est motivé pour accomplir les missions du poste ?

25. Que pensez-vous du système de rémunération ?

26. Quels sont les enjeux du recrutement?

Questionnaires adressés au personnel.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation à l'institut de la psychologie et des sciences de l'éducation, nous avons décidé de travailler sur les enjeux et perspectives du recrutement du personnel de l'entreprise PISOL.

Nous sommes conscients de la difficulté que vous pouvez éprouvé à aborder ce sujet. Mais nous vous rassurons de la stricte confidentialité des informations qui seront reçues.

I. Caractéristiques générales des employés

Q1 : Quel est votre niveau d'instruction ?

1. Jamais fréquenté ☐ 2. Primaire ☐ 3. Secondaire ☐ 4. Supérieu ☐
5. Autres (à préciser) …….

Q2 : Quel est votre diplôme le plus élevé ?

1. Aucun ☐ 2. CEP ☐ 3. BEPC ☐ 4. CAP ☐ 5. BAC ☐
6. BTS ☐ 7. LICENCE ☐ 8. Autres (à préciser)……

Q3: Comment avez-vous obtenu votre emploi ?

1. Relation personnelle ☐ 2. Recrutement sur site ☐ 3. Petites annonces (radios ou journaux) ☐ 4. A.N.P.E …… ☐ ……

Q4: Quelle est votre ancienneté dans cette activité ?

……..

Q5 : Avant de commencer à travailler, avez-vous conclu un contrat avec votre employeur ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

II. Caractéristiques socio-économiques

Q6 : Quelle est la raison principale pour laquelle vous exercer cette activité ?

1. Chercher de l'argent pour satisfaire ses besoins ☐ oir de l'expérience professionnelle ☐

Q7 : Votre salaire ou revenu change-t-il souvent ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

Q8: Votre salaire ou revenu vous permet –il de satisfaire vos besoins essentiels ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

Q 9.Comment percevez-vous le système de recrutement pratiqué

a) Réponses possibles

Bon……..

Assez bon……..

Mauvais……..

b) En quoi le système de recrutement est mauvais ?

Justifiez votre réponse……

Q 10 : Votre travail consiste à faire quoi ?

Q 11 :Existe-t-il une formation supplémentaire organisée à l'intention des nouveaux recrutés ?

Oui ☐ Non ☐

Q12. Lors de votre recrutement, avez-vous été soumis à un ou plusieurs entretiens ?

Oui ☐ Non ☐

Q13.Lors de votre recrutement, avez-vous été soumis à un test de personnalité ?

Oui ☐ Non ☐

Q 14: Existe-t-il une politique de planification du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Q 15 : Comment appréciez-vous le système de rémunération de votre entreprise ?

Q 16: Le salaire au Poste est :

Bien…… ☐

Assez-bien…….. ☐

Mauvais……. ☐

Q 17: Votre travail vous motive-t-il ?

Oui ☐ Non ☐

Q 18: Votre système de rémunération vous motive-t-il?

Oui ☐ Non ☐

Si Non pourquoi ?

Justifiez votre réponse

Q 19: Pensez-vous que travailler dur peut donner droit à l'avancement par mérite ou à la promotion?

GRILLE D'OBSERVATION

Les éléments suivants ont été observés :

1. Préparation du recrutement

2. le mode de recrutement

3. La sélection des candidats

4-L'accueil et intégration

ANNEXEII : TABLEAUX STATISTIQUES.

TABLEAU I : **Répartition du personnel suivant le niveau d'instruction.**

Niveaux d'instruction	**Effectifs**	**Pourcentages (%)**
Jamais fréquenté	02	12,5
Primaire	01	06,25
Secondaire	01	06,25
Universitaire	12	75,0
Total	16	100

Source : Enquête de terrain, janvier2016.]

TABLEAUII : **Répartition du personnel suivant le niveau de diplôme.**

Niveaux d'instruction	Effectifs	Pourcentage(%)
Sans diplôme	01	06,25
Permis	01	06,25
CEP	01	06,25
CAP	01	06,25
Bac+3	06	37,5
Bac+4	03	18,75
Bac+5	03	18,75
Total	16	100,0

Source : Enquête de terrain, Janvier 2016.]

TABLEAU III: Répartition du personnel selon la manière d'obtenu l'emploi.

Obtention d'emploi	Effectifs	Pourcentages (%)
Relation personnelle	11	68.75
Recrutement sur site	01	06.25
Annonce radio/journal	03	18.75

A.N.P.E	01	06.25
Total	16	**100,0**

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAUIV: Réponses du personnel en ce qui concerne la raison pour laquelle l'employé exerce cette activité.

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Chercher de l'argent	11	68,75
Avoir de l'expérience	05	31,25
Total	16	100%

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAU V: **Réponses du personnel selon l'appréciation du système de recrutement.**

Réponse	**Effectifs**	**Pourcent**
Bon	01	06,25
Assez bon	03	18,75
Mauvais	12	75
Total	16	100,00

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAUVI: **Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence de test de personnalité**

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Oui	00,0	00,0
Non	16	100,0
Total	16	100%

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAUVII: **Répartition du personnel en ce qui concerne l'existence d'entretien**

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Oui	05	31,25
Non	11	68,75
Total	16	100%

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAUVIII: **Réponses des responsables enquêtés en ce qui concerne la planification du personnel.**

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Oui	00	00,0
Non	16	100
Total	16	100%

Source : Réalisé à la base des données recueillies auprès du personnel.

TABLEAU IX: **Réponses du personnel selon l'appréciation du système de rémunération.**

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Bien	02	12,5
Assez bien	04	25
Mauvais	10	62,5
Total	16	100,00

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAUX: Réponses du personnel selon leur motivation au travail

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Oui	06	37, 5
Non	10	62,5
Total	16	100,00

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAU XI: **Répartition du personnel selon la connaissance des enjeux et la classe d'âge.**

Classes d'âges	Effectifs	Connaissance parfaite	Connaissance sommaire	Pourcentages (%)
[25-35[	08	11,0	89,0	100,0
[35-45[	03	32,0	68,0	100,0
[45-55[	05	43,0	57,0	100,0

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLEAU XII : **Répartition du personnel suivant la connaissance des enjeux et le niveau d'instruction.**

Niveaux d'instruction	**Effectifs**	**Connaissance parfaite**	**Connaissance sommaire**	**Pourcentages (%)**
Jamais fréquenté	02	00,0	100,0	100
Primaire	01	00,0	100,0	100
Secondaire	01	00,0	100,0	100
Universitaire	12	19	81	100,0

Source : Enquête de terrain, janvier 2016.]

TABLES DES MATIERES

SOMMAIRE……..ii

DEDICACE……iii

DEDICACE……iv

REMERCIEMENTS……v

LISTE DES TABLEAUX……...vi

RESUME & ABSTRACT……..vii

INTRODUCTION……1

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE……6

1. Problématique……6

2. Justification du choix du sujet……...9

3. Objectifs……..10

4. Hypothèses……..10

5. Clarification conceptuelle……11

6. Revue de littérature……..14

CHAPITRE II : DEMARCHE METHOLOGIQUE……...29

I. Approche méthodologique……..29

2. Population d'étude……29

2.1 Echantillonnage……30

2.2 Présentation de l'échantillon……30

3. Techniques et outils de recherche……..30

3.1 Techniques de l'enquête……..30

3.1.1 Entretien exploratoire ……...30

3.1.2 Enquête par questionnaire……..30

3.2 Outils de collecte…….....30

3.2.1 Guide d'entretien exploratoire ……30
3.2.2 Questionnaire……...31
4. Prétests des outils de collecte des données de terrain……...31
5. Dépouillement et traitement des informations……...32
6. Difficultés rencontrées……...32
CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE ……34
1. Cadre d'étude ……...34
1.1 Situation géographique ……...34
2. L'environnement démographique et politique……34
2.1 L'environnement démographique……34
2.2 L'environnement politique légal……...35
3. Cadre Organisationnel et Ressources humaines……..35
3.1 Cadre organisationnel……35
3.2 Ressources Humaines……37
4. Les activités du PISOL……38
4.1 Les activités au bureau……..38
4.2 Les activités sur le terrain……..40
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS..41
1. Présentation des résultats ……42
2. Discussion des résultats……48
3. Suggestions……...61
Conclusion…….....63
Références en bibliographiques……66
Annexes…….68

ORGANIGRAMME RENSEIGNE DE PISOL

