

**LA CONTRIBUTION DU RECRUTEMENT A L'AMELIORATION DE
LA PERFORMANCE SOCIALE :**

CAS DE L'UNIVERSITE HASSAN II DE CASABLANCA

**THE CONTRIBUTION OF RECRUITMENT TO IMPROVING SOCIAL
PERFORMANCE:**

CASE OF HASSAN II UNIVERSITY OF CASABLANCA

Par

Rachid MHENNA

**Docteur en Sciences Economiques et Gestion, FSJES de Mohammedia,
Université hassan II-Casablanca.**

Résumé :

La politique de recrutement est considérée l'une des piliers majeurs de la gestion des ressources humaines, se doter des collaborateurs compétents en quantité et qualité nécessaires et suffisantes est une nécessité reconnue, la raison pour laquelle le recrutement est devenu le déclencheur incontournable de la performance de l'organisation en mettant la bonne personne au bon endroit.

Le présent article se veut une contribution à l'étude du lien entre le recrutement et la performance sociale dans le contexte marocain, cas de l'Université Hassan II de Casablanca. En termes empirique, cette étude utilise des données provenant de 18 établissements publics ayant l'accès limité et ouvert faisant partie de l'Université Hassan II au Maroc pour une période de 7 ans, allant de 2014 à 2021. Les différents travaux théoriques soutiennent que le recrutement dans les organisations agit sur la performance.

Nos résultats ont pu démontrer que le recrutement est corrélé positivement à la performance sociale.

Mot clés : Gestion des ressources humaines, recrutement, performance sociale.

Abstract :

The recruitment policy is considered one of the major pillars of human resources management, acquiring competent employees in the necessary and sufficient quantity and quality is a recognized necessity, the reason why recruitment has become the essential trigger for performance. of the organization by putting the right person in the right place.

This article is intended as a contribution to the study of the link between recruitment and social performance in the Moroccan context, the case of the University Hassan II of Casablanca. In empirical terms, this study uses data from 18 public institutions with limited and open access that are part of Hassan II University in Morocco for a period of 7 years, ranging from 2014 to 2021. The various theoretical works argue that recruitment in organizations affects performance.

Our results were able to demonstrate that recruitment is positively correlated with social performance.

Keywords: Human resources management, recruitment, social performance.

Introduction:

Dans un contexte de plus en plus turbulent, les pratiques de gestion des ressources humaines sont devenues une source capitale de performance, dans la mesure où elles contribuent à améliorer la performance de l'organisation (Fabi et al., 2012). La revue de la littérature nous le confirme (Serge F. Simen et al., 2016).

Le présent travail de recherche se focalisera sur l'Université marocaine en tant qu'organisation publique qui joue un rôle crucial dans le développement socioéconomique du Maroc, ce rôle historique, dévolu à l'Université concerne des domaines tels que la formation académique, initiale et continue, la recherche scientifique et technologique et la promotion de la culture et de l'innovation. D'après la loi 01.00, l'Université marocaine est invitée à mieux s'impliquer dans son environnement par sa contribution dans le renforcement des capacités et des compétences des acteurs à travers la formation continue ainsi que la réalisation des expertises. Mais également l'adoption d'une approche entrepreneuriale, notamment dans l'article 7 de la même loi, c'est-à-dire l'Université aujourd'hui se caractérise des mêmes spécificités que les entreprises, elle a un organigramme, un nombre important des collaborateurs, une stratégie et un mode de management et de gestion.

Ainsi, ce qui nous interpelle dans le présent article c'est la politique de recrutement qui représente un levier crucial dans la gestion des ressources humaines, sa mise en application découle directement de la stratégie, clairement définie de l'entreprise. Le recrutement est une activité qui ne s'impose pas, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont préjudiciables en termes de temps, de coût et de l'image de l'entreprise. (Sabine Wotjtjas, 2011, p : 86,87). Dans un premier temps nous présenterons une revue de littérature ainsi que le processus de recrutement par étape, dans un deuxième temps nous exposerons la problématique, l'hypothèse principale, notre posture épistémologique ainsi que l'approche théorique et méthodologique adopté dans un deuxième temps nous discuterons les résultats obtenus après avoir les présenté.

Le recrutement : Soubassements théoriques et pratiques

Avec la révolution digitale, l'ensemble du processus de recrutement connaît une profonde transformation, les candidats sont devenus de plus en plus informé, en particulier avec

l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ils disposent aujourd'hui de nombreux outils technologiques comme internet à titre d'exemple lui permettent de se préparer efficacement, dans l'autre côté le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la proactivité, mais aussi pour l'attraction des bon candidats recherchés. Le digital amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur. (Jean-Marie Peretti, 2018, p : 71).

Le processus de recrutement est composé de quatre étapes essentielles à savoir :

- Les préalables au recrutement.
- La recherche des candidatures.
- La sélection des candidatures.
- La concrétisation
- **Les préalables au recrutement :**

Les préalables au recrutement représentent un ensemble de démarches mise en place avant même de lancer la recherche des candidatures, à savoir : la demande de recrutement, la décision du recrutement, la définition des exigences du poste à pourvoir et la définition du profil du candidat idoine.

- **La recherche des candidatures :**

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer les méthodes mobilisées pour attirer les meilleurs candidats et les inciter à postuler. De manière systémique, recruter une personne intérieure de l'entreprise peut comporter des avantages et des inconvénients, aussi par rapport à un recrutement d'un candidat à l'extérieur de l'entreprise peut comporter des avantages et des inconvénients, comme pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre deux types de recrutement :

Les avantages du recrutement interne : Connaissances du fonctionnement de l'entreprise, reproduction de la culture de l'entreprise, stimuler la compétition en interne, coûts minimisés

Les inconvénients du recrutement interne : Risque d'arriver à son seuil d'incompétence, engendre la jalousie chez les autres collaborateurs, risque de culture de promotion interne

Les avantages du recrutement externe : Intégration de sang nouveau dans l'entreprise, nouvelles expériences professionnelles.

Les inconvénients du recrutement externe : Adaptation à une nouvelle entreprise, Adaptation à une nouvelle équipe, coût plus élevé, signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.

- **La sélection des candidatures :**

Cette phase se situe au cœur du processus de recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise, cette phase est cruciale, elle comporte le tri des candidatures, l'entretien et les tests du recrutement.

- **La concrétisation :**

Il s'agit d'abord d'annoncer le recrutement puis de présenter le nouvel candidat à ses interlocuteurs.

- **Le coût de recrutement :**

Tout au long du processus du recrutement plusieurs acteurs interviennent pour mener à bien cette opération, mais également il y a un énorme déploiement d'efforts, ce qui va engendrer sans doute plusieurs coûts à savoir, des coûts correspondant au temps passé par les divers acteurs, les frais directs facturés, les frais de fonctionnement administratifs des services de recrutement...

La problématique de l'étude :

L'implantation de la pratique de recrutement et la contribution qu'elle peut avoir sur la performance sociale de l'ensemble du personnel.

La problématique à laquelle nous efforçons de répondre est la suivante :

Dans quelle mesure le recrutement contribue-t-il à la performance sociale du personnel dans les organisations publiques marocaines ? «Cas du personnel de l'université Hassan II de Casablanca »».

La posture épistémologique :

En vue de répondre à cet objectif nous adopterons **un positionnement épistémologique positiviste**, ce paradigme postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. Il existe donc, pour les positivistes, un réel objectif, unique, connaissable, et le chercheur sera capable, non seulement de l'étudier et de le cerner, mais de le comprendre en toute neutralité puisque ce réel est indépendant de lui. Une approche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, en éclairant les causalités et en construisant des règles, de découvrir et comprendre ces formes de détermination. (Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Aon, Alain Jolibert, 2008, p : 22).

L'approche théorique :

Après avoir précisé notre posture épistémologique, notre travail de recherche nécessite le choix d'une méthodologie, alors dans une perspective positiviste, lorsque le chercheur a défini son objet de recherche, il doit préciser la démarche choisie selon les objectifs qu'il se donne, pour les fins de notre travail de recherche nous allons adopter **une méthode hypothético-déductive**.

La méthode hypothético-déductive est une démarche privilégiée par les tenants du positivisme. Elle est proposée par Claud Bernard (1813-1878). Cette approche est déductive en ce qu'elle va du général vers le particulier. Le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, il émet des hypothèses à l'aide de la méthode expérimentale afin de les infirmer ou les confirmer.

Progressivement, les recherches reconnaissent que la GRH améliore la performance organisationnelle. Mais, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs quant à la façon d'y arriver (Fabi et al. 2010 ; cité par J.M Trudel, 2011). À la lumière de la revue de la littérature spécialisée, il est admis qu'il n'y a aucune théorie reconnue universellement pour expliquer

cette relation (Arcand, 2006 ; Carrière et Barrette, 2005). Pour les fins de notre article nous allons adopter une approche universaliste.

L'approche universaliste postule que certaines pratiques de GRH appelées «bonnes pratiques» ont un impact positif et remarquable sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte, c'est-à-dire quelque soit le contexte d'affaires au sein duquel elles sont introduites. Pour Frimousse, 2005, Mc Mahan, et al.1999 ils affirment que certaines pratiques Rh donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche également appelée «The best practices». (Sanaâ KARIM, Abdellatif KOMAT, 2018, p : 226). La vision universaliste s'est appuyée sur les fondements théoriques provenant de **la théorie du capital humain**, de **la théorie des coûts de transaction** et de **celle de l'agence** (Chrétien, et al. 2005).

L'hypothèse principale :

L'hypothèse principale relevant de l'approche universaliste est la suivante :

Plus les pratiques de GRH relatives au recrutement sont bien implantées plus la performance sociale du personnel sera élevée.

Méthodologie :

Pour les fins de notre travail de recherche nous avons adopté dans un premier temps une enquête par questionnaire adressé à 326 répondants, cet instrument a été principalement établi à partir d'autres questionnaires déjà validés dans le cadre des recherches antérieures, il est constitué essentiellement de questions fermées qui mesurent les pratiques de gestion des ressources humaines et de questions constituées à l'aide d'une échelle de type Likert qui évaluent le niveau de performance sociale chez le personnel de l'Université Hassan II de Casablanca. En plus de questionnaire la cueillette des données s'est basée sur une deuxième source d'information à savoir : les entretiens. Ils ont été menés auprès de 10 managers, composés des secrétaires généraux, d'un doyen et des responsables de ressources humaines qui appartiennent à l'Université Hassan II de Casablanca, ces entretiens visent à enrichir les résultats des données cueillies par le questionnaire. Ceci est dans le but de procurer certaines informations complémentaires permettant de mieux comprendre les résultats obtenus.

Les données recueillies à l'aide du questionnaire n'ont pas de signification en elles-mêmes. Elles ne peuvent servir qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données.

L'outil d'analyse des données utilisé dans cette recherche est le logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* », dans sa version 21. Les analyses effectuées consistent principalement en des analyses descriptives et corrélationnelles, en utilisant trois méthodes principales : le tri à plat, le tri croisé et la régression hiérarchique.

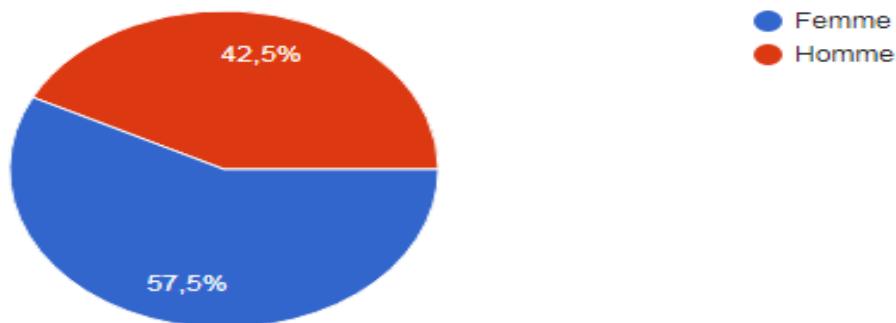
Pour l'étude qualitative on a analysé le guide d'entretien par l'analyse thématique.

Présentation et discussion des résultats :

Nous allons présenter dans cette partie les résultats de notre enquête et les interprétations issues de ces résultats, dans un premier temps nous exposerons le tri à plat, et la régression hiérarchique en commençant par les caractéristiques sociodémographiques de la population.

1. Caractéristiques sociodémographique de la population :

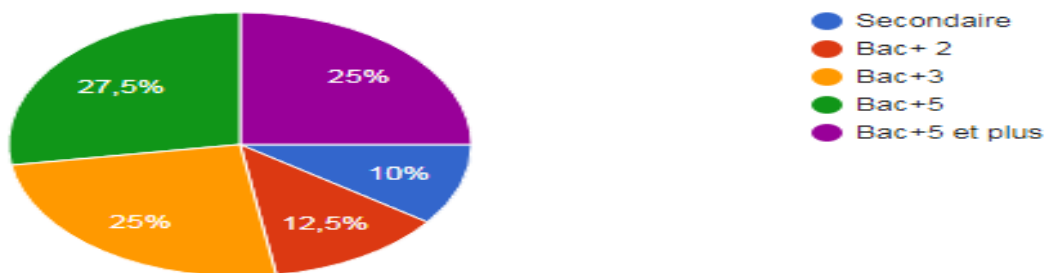
- **Le sexe :**



La répartition des femmes et des hommes dans notre échantillon

A partir de ce diagramme nous constatons que les femmes représentent 57% plus que les hommes qui représentent 42,5%.

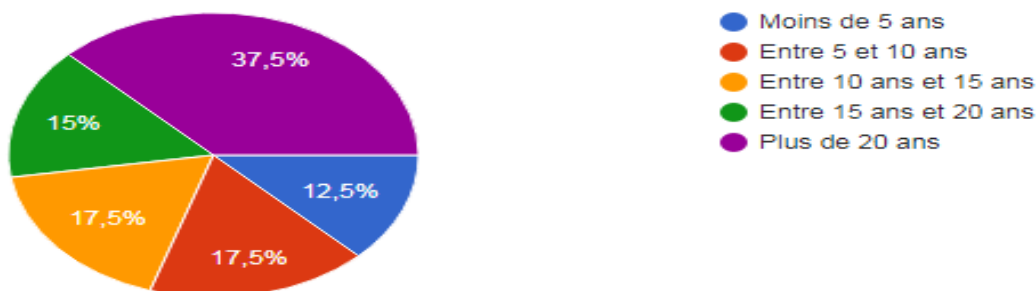
- Niveau d'études :



La répartition des enquêtés selon leur niveau d'étude

D'après ce diagramme, nous constatons que généralement le niveau d'études est très élevé chez le personnel, car les administrateurs ayant un bac+5 représentent 27%, ceux ayant Bac+3 représentent 25% et pour ceux ayant Bac et plus représentent 25%.

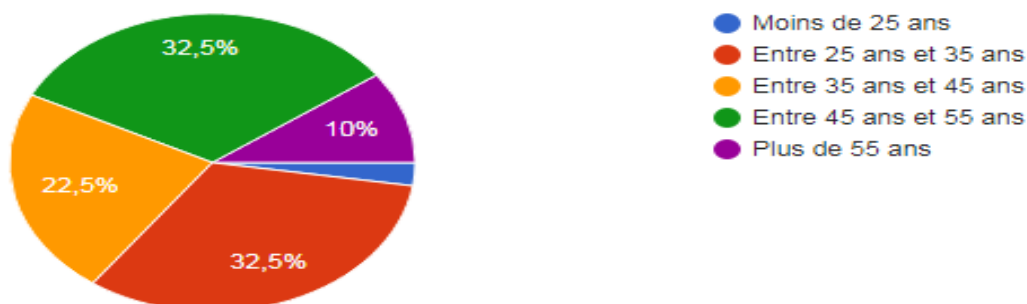
- Ancienneté :



La répartition des enquêtés selon l'ancienneté :

Ce diagramme au-dessus nous montre que les anciens sont nombreux, car ils représentent 37% par rapport aux autres.

- **Tranche d'âge :**

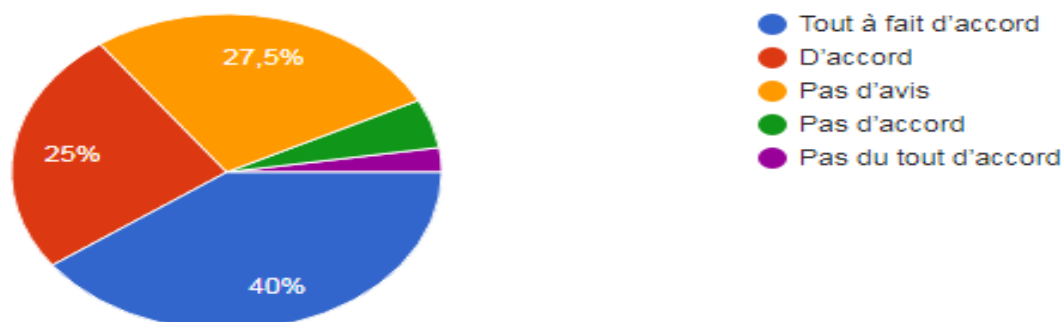


La répartition des enquêtés selon la tranche d'âge :

Notre diagramme qui concerne la répartition des tranches d'âge, nous indique qu'il y a une diversité au niveau des âges, ce qui explique une homogénéité entre les anciens et les nouveaux recrues.

2. L'existence des politiques de recrutement, niveau de satisfaction, niveau d'absentéisme et le niveau du climat social :

- **La politique de recrutement :**

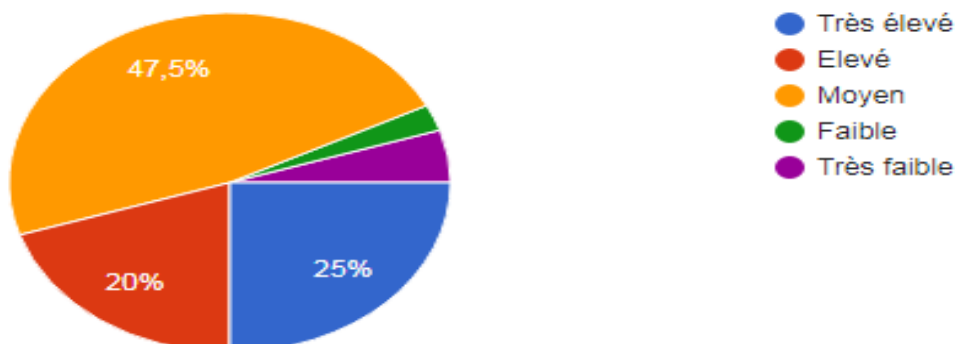


Le niveau d'existence de la politique de recrutement

Le diagramme au-dessus stipule que généralement les recrutements s'inscrivent dans le cadre d'une politique, et 40% des répondants reflète ces résultats.

La performance sociale :

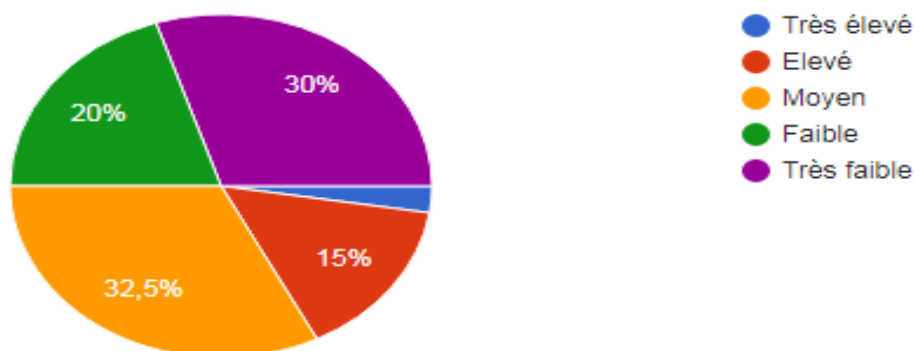
- Le degré de satisfaction au travail :



Le degré de satisfaction au travail

Le diagramme ci-dessus nous montre généralement que 92,5% de l'ensemble du personnel qui est satisfaits au sein de leur établissement.

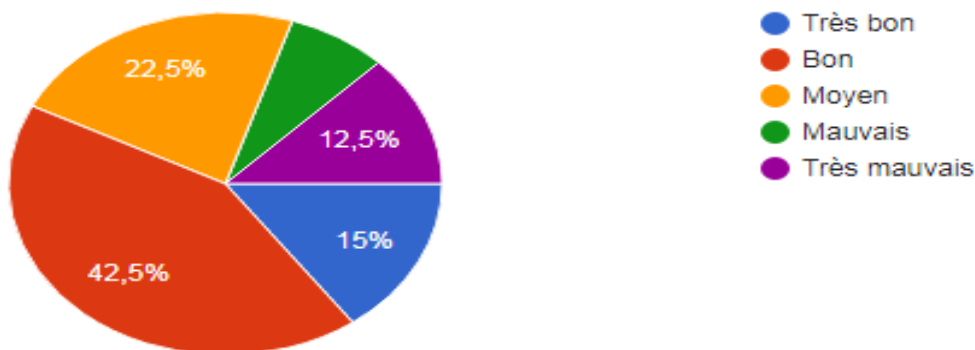
- Le taux d'absentéisme :



Le taux d'absentéisme

Le diagramme ci-dessus nous montre que le taux d'absentéisme est généralement moyen, il représente 32%.

- Le climat social :



D'après le diagramme ci-dessus, le climat social est bien au sein de l'établissement, il représente presque 80%.

3. La régression hiérarchique :

C'est un type de régression multiple, les variables sont entrées une à une ou par groupe de variables selon un ordre déterminé théoriquement par le chercheur. La variance commune à plusieurs variables est attribuée séquentiellement selon l'ordre d'entrée des variables. On cherche à estimer si et jusqu'à quel point une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes ajoute à la prédiction, au-delà des autres variables déjà dans l'équation. Ce type de régression permet de connaître la contribution ajoutée d'une ou de plusieurs variables. Dans notre étude nous allons voir l'impact de la variable du recrutement sur la performance sociale.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,442	,566		2,549	,016
Politique de recrutement (1)	,341	,197	,313	1,736	,093
Description de poste (2)	,084	,152	,092	,552	,585

Attributions (3)	,081	,171	,099	,474	,639
Déf du profil du candidat (4)	-,441	,234	-,467	-1,882	,070
SIRH (5)	,232	,187	,266	1,238	,225
Grille d'évaluation (6)	,037	,192	,042	,194	,848
Tests (7)	-,303	,237	-,337	-1,274	,212
Système d'accueil (8)	,528	,150	,700	3,516	,001

On sait maintenant que notre modèle est significatif et que la 3eme étape est celle qui explique le plus de variance. Il est possible, donc, d'interpréter les coefficients de la régression. **Le signe du coefficient (colonne 1) nous indique le sens de la relation.** A titre d'exemple plus l'Université dispose d'un système d'accueil plus la performance sociale des collaborateurs n'augmente.

Discussion des résultats :

A la lumière des résultats obtenus on peut affirmer l'hypothèse qui interpelle la variable du recrutement, car elle est plus significative, ce qui signifie que comme même il y a une évolution en terme de gestion des ressources humaines au niveau des organisations publiques marocaines, car le recrutement représente aujourd'hui le déclencheur de la compétitivité pour les organisations, à condition de mettre les bonnes personnes aux bonnes places. C'est-à-dire que nous sommes dans une phase de valorisation de la place de gestion des ressources humaines dans le développement des organisations.

Les résultats correspondent au questionnaire :

A notre question principale de recherche visant à savoir s'il existe un lien entre la pratique du recrutement et la performance sociale du personnel de l'Université Hassan II de Casablanca, nous pouvons répondre par l'affirmative. Les résultats obtenus avec les analyses de régression hiérarchique supportent l'hypothèse de l'approche universaliste voulant que les pratiques de gestion des ressources humaines soient associées positivement avec la performance des organisations, en particulier le recrutement.

La présente étude avait pour objectif de vérifier la contribution de la pratique de recrutement sur la performance sociale des organisations publiques marocaines notamment l'Université

Hassan II. Dans notre cadre théorique, différentes théories sur lesquelles on s'appuie généralement pour expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance des organisations. Parmi ces disciplines figurent en particulier les sciences de l'économie : la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. De la psychologie à savoir : la théorie de la motivation et de satisfaction, la théorie de l'échange sociale. De la finance et de la stratégie : la théorie des ressources stratégiques.

Selon la perspective économique et stratégique, les organisations sont invitées d'effectuer un passage à une économie du savoir et du développement des compétences uniques, fondée sur l'innovation et la création de valeur, pour y arriver, elles devront pouvoir compter sur des collaborateurs compétents et qualifiés en quantité et qualité nécessaires et suffisantes, tout en veillant à mettre en place des processus difficiles à imiter. Par ailleurs, selon la perspective psychosociologique, les organisations doivent de plus en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à les impliquer dans la mise en œuvre de toutes leurs stratégies. D'un point de vue financier, le principal défi de la plupart des organisations consiste à procurer un rendement satisfaisant aux actionnaires, alors que pour celles où la propriété est concentrée entre les mains d'un actionnaire unique, l'objectif majeur sera plutôt d'assurer la pérennité de l'organisation, sans connaître des difficultés financières. Tous ces défis comportent évidemment des risques lesquels, avons-nous également expliqué, pourrons être réduits par la mise en place de différentes pratiques de GRH.

Nous avons appuyé sur la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines voulant généralement que les pratiques aient un effet bénéfique partout où on les applique, nous avons formulé trois hypothèses.

Les résultats correspondant au guide d'entretiens :

D'après une analyse thématique de notre guide d'entretiens, nous constatons qu'il ne s'agit pas d'une grande différence entre les réponses issues du questionnaire et celles retenues des entretiens, effectivement nous constatons une amélioration en termes gestion des ressources humaines au sein de l'Université Hassan II de Casablanca, surtout au niveau de recrutement qui a été auparavant par le coup par coup, sans respecter les processus.

Ainsi notre hypothèse ayant trait aux pratiques relatives au recrutement, on constate clairement une amélioration de la performance sociale.

Conclusion :

Le présent article avait comme pour objectif de vérifier la contribution de la pratique du recrutement sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines notamment l'Université Hassan II. Dans notre cadre théorique, différentes théories sur lesquelles on s'appuie généralement pour expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance des organisations. Parmi ces disciplines figurent en particulier les sciences de l'économie : la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. De la psychologie à savoir : la théorie de la motivation et de satisfaction, la théorie de l'échange sociale. De la finance et de la stratégie : la théorie des ressources stratégiques.

Nous avons appuyé sur la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines voulant généralement que les pratiques aient un effet bénéfique partout où on les applique.

Ainsi le recrutement reste toujours le déclencheur de la performance si on met la bonne personne à la bonne place, on adoptant une approche de bonne gouvernance et de développement des compétences.

Bibliographie :

Fabi. B, Richard Lacoursière, Louis Raymond, (2012) « Processus de fidélisation des employés : Une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes » 47e Congrès de l'ACRI, Colloque international du CRIMT, 2010. Université Laval, Québec, Canada.

Serge F. Simen et Bassirou Tidjani, (2016) « Pratiques de GRH Et Performance Des Entreprises : Où en est on ? ». Cahier de recherche en gestion <http://www.cahiersderecherche.org/>.

Sabine Wojtas. (2011). Les ressources humaines pour les NULS, First-Gründ. Paris. 456p.

Peretti, J. M. (2018). Gestion des Ressources Humaines, 22^{ème} édition. Paris. Vuibert.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse, 1*.