

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**Faculté Des Sciences Économiques, Des Sciences Commerciales Et Des
Sciences De Gestion**

Département Des Sciences De Gestion

Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de master en gestion des
ressources humaines**

Thème

**L'APPLICATION DES ENTRETIENS DE SELECTION DANS UNE
ENTREPRISE ALGERIENNE**

CAS DE L'ENTREPRISE AMIMER ENERGIE

Présenté par :

BOUAIFEL Zineb

BELHADI Fahima

Sous la direction de :

Mme. ARABI Khelloudja

Membres du jury :

Président: Mr. AMGHAR Malek

Examinatrice: Mme. ADJTOUTAH Tiziri

Promotrice: Mme. ARABI Khelloudja

Année : 2015

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu qui nous a donné le courage et la motivation pour bien accomplir ce travail.

Notre sincère gratitude va à tous ceux et celles qui ont participé à la réalisation de ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à Mm. ARABI Khelloudja, directrice de notre projet. Ses qualités professionnelles nous ont énormément aidées pour réaliser notre travail dans la confiance et la reconnaissance.

Nous tenons également à remercier Mr. ARABI Mohamed, notre responsable de formation qui à été armé de patience du début jusqu'à la fin de notre formation.

Enfin, nous adressons les plus grands et les plus sincères remerciements à Mr. TOUATI, Mm. BARRAT et Mr. AMSILI de nous avoir consacré de leurs temps et de nous avoir orienté lorsqu'on en avait besoins.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : l'entretien : un outil clé du processus de recrutement.....	5
Introduction	5
Section 01 : Les entretiens dans le processus de recrutement	6
1.1 Le processus de recrutement.....	6
1.2 La place des entretiens dans le processus de recrutement	7
1.3 Définition du concept entretien de recrutement	10
1.4 Les principaux objectifs et enjeux d'un entretien de recrutement.....	11
Section 02 : entretiens : acteurs, formes, et différentes phases	14
2.1 Les acteurs d'un entretien de recrutement.....	14
2.2 Les différentes formes d'un entretien de recrutement.....	15
2.3 Les phases d'un entretien de recrutement.....	19
Conclusion	22
Chapitre 02 : la préparation, le déroulement et la prise de décision	23
Introduction	23
Section 01 : préparation et déroulement des entretiens.....	24
1.1 La gestion d'un entretien.....	24
1.2 La préparation d'un guide d'entretien.....	27
1.3 L'utilisation de la fiche de poste lors d'un entretien	28
1.4 L'observation du comportement	31
1.5 Les différents types de questions au cours de l'entretien	32
Section 02 : erreurs d'évaluation et choix du candidat	34
2.1 Les erreurs d'évaluation lors d'un entretien.....	34
2.2 Le compte rendu de l'entretien.....	36
2.3 Analyse, évaluation et prise de décision	37
Conclusion.....	42

Chapitre 03 : Présentation de la méthodologie d'enquête.....	43
Introduction	43
Section 01 : la méthodologie de l'enquête.....	44
1.1. Objectifs de l'enquête	44
1.2. Première expérience et négociation du stage pratique	45
1.3. Choix de la méthode d'enquête et la technique de recueil des données	45
Section 02 : choix du terrain d'enquête	48
2.1 Choix du terrain d'enquête et présentation de l'organisme d'accueil d'Amimer Energie SPA.....	
2.2. Déroulement de l'enquête.....	56
Conclusion.....	58
Chapitre 04 : les entretiens de sélection au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie.....	59
Introduction	59
Section 01 : présentation des résultats de l'enquête	60
1.1. Les réponses du DRH et de son assistante	60
1.2. Le déroulement d'un entretien à Amimer Energie	65
Section 02 : L'interprétation et l'analyse des résultats	66
2.1. Présentation des personnes interviewées.....	66
2.1 La place des entretiens de sélection dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise Amimer Energie	66
2.2 Les enjeux d'un entretien de recrutement chez Amimer Energie	69
2.3 Les acteurs des entretiens de sélection au sein de l'entreprise Amimer Energie	70
2.4 Les formes d'entretiens de recrutement chez Amimer Energie	70
2.5 La préparation des entretiens de sélection a Amimer Energie	72
2.6 Le déroulement des entretiens de sélection à Amimer Energie	73
2.7 Le compte rendu d'un entretien de sélection.....	76
2.8 L'analyse et l'évaluation des candidatures.....	76

2.9 La prise de décision	76
Conclusion	78
Conclusion générale	79

Liste des abréviations

A.P.G : Amimer Power Génération

A.P.S : Amimer Power System

A.T.M : Algérie Télécom Mobilis

B.A : Banque d'Algérie

B.A.D.R : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

B.N.A : Banque Nationale d'Algérie

B.R.C: Brown and Root Condor

C.V : Curriculum Vitae

DCM : Direction Commercial et Marketing

DFC : Direction des Finances et Comptabilité DRH : Direction des Ressources Humaines

DG : Directeur Générale

DI : Docks Industrie

E.N.S.P : Entreprise Nationale des Services aux Puits

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PDG : Président Directeur Général

RH : Ressources Humaines

SAV : direction du Service Après-Vente

SPA : Société Par Action

Introduction générale

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussites, accordent à la gestion des ressources humaines une place majeure.

La gestion des ressources humaines est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps : recruter, établir des contrats de travail, rémunérer les salariés, gérer les carrières, respecter la réglementation. Elles sont aujourd'hui de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes.

Le recrutement correspond à un ensemble d'opérations utilisées pour attirer des candidats qui se situent aussi bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail.

Un bon recrutement est une source d'enrichissement et de dynamisme rejaillissant sur tout l'environnement du collaborateur, alors qu'une erreur peut entraîner, au-delà du poste concerné, des conséquences très fâcheuses et très coûteuses.

Les entreprises utilisent quasiment toutes des outils pour fiabiliser leurs recrutements, comme les tests d'intelligences, les tests d'aptitude, les tests de personnalité, l'assessment center, la graphologie et l'outil indispensable utilisé par pratiquement toutes les entreprises et qui fera l'objet de notre recherche, les entretiens de recrutement.

Dans ce contexte, il est important de considérer l'entretien comme une étape essentielle dans le processus de recrutement, l'entretien est bien plus qu'un simple outil de sélection, c'est un passage obligé pour faire un bon choix.

Face à un tel contexte, les entretiens de recrutement sont devenus aujourd'hui un sujet d'étude auquel s'intéressent beaucoup d'entreprises dans le but d'améliorer la fiabilité de la sélection des candidatures.

En matière de recrutement la plupart des entreprises abordent l'étape de la sélection avec des techniques et savoir-faire éprouvés. Les meilleures d'entre elles savent que

l'entretien avec les candidats reste la pièce maîtresse de tout processus de recrutement bien conduit.¹

La méthode de sélection par l'entretien de recrutement est un moyen d'évaluation la plus universellement répandue (et la plus largement reconnue), l'entretien serait un lieu d'échange des informations les plus utiles et les plus pertinentes de part et d'autre, entre le candidat et le recruteur, il représente donc un moment important du recrutement, ce n'est ni une conversation mondaine, ni un colloque de techniciens.

BRINGHAM et MOORE (1931), définissent l'entretien « comme une série d'interactions verbales et non verbales entre deux ou plusieurs personnes, en vue de recueillir l'information pour décider », GOLDEN (1980), affirme que lors d'un entretien « l'impotence doit être mise sur la cueillette de l'information. Cette dernière consiste à recueillir autant d'informations possibles, à procéder à une analyse minutieuse, à prendre une décision et agir ».²

Cette étape clé de la procédure de recrutement doit permettre de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles pour étayer le choix définitif. En effet, cette étape doit évaluer la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans la fiche du poste à pourvoir.

L'entretien de recrutement est utilisé dans quasiment tous les recrutements car il représente l'étape clé du processus de sélection ou plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique direct du collaborateur potentiel.

On peut donc signaler que l'entretien de recrutement joue un rôle important dans le processus de recrutement et dans la vie des entreprises, ceci nous conduit à la problématique suivante :

Quelle est la démarche adoptée pour mener un entretien de sélection dans le cas d'une entreprise algérienne?

¹ VERNE Etienne, comment conduire un entretien de recrutement ? guide pratique pour les cadres d'entreprise éditions INSEP CONSULTING, 3^{ème} édition, 2000, p. 16.

² Cité par Guy SABON Guy, JIVEL Jean-Marie, l'entretien de recrutement, 1997, p 16 et 18, disponible sur le site : http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la place des entretiens de sélection dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie ?
- Quels sont les objectifs et les enjeux des entretiens dans l'entreprise Amimer Energie?
- Quels sont les acteurs qui interviennent lors des entretiens de sélection dans l'entreprise Amimer Energie ?
- Dans quelles conditions les entretiens de sélection doivent être menés chez Amimer Energie ?
- Quelles sont les étapes de déroulement d'un entretien de sélection chez Amimer Energie ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur l'hypothèse suivante :

- La préparation, le déroulement, l'évaluation et la prise de décision d'embauche d'un candidat sont les étapes qui conditionnent la réussite d'un entretien de sélection dans l'entreprise algérienne Amimer Energie.

Dans le but de répondre à notre problématique autour de l'entretien de recrutement dans une entreprise algérienne, nous avons jugé utile de partager notre travail en quatre chapitres structurés comme suit :

- Dans le premier chapitre nous allons voir la place qu'occupent les entretiens de sélection dans le processus de recrutement, les acteurs, les formes ainsi que les différentes phases de déroulement d'un entretien de sélection.
- Le deuxième chapitre sera consacré à la préparation, au déroulement des entretiens, aux erreurs d'évaluation, à l'évaluation des candidatures et à la prise de décision.
- Dans le troisième chapitre nous allons présenter la méthodologie que nous allons adopter lors de notre enquête au sein de l'entreprise Amimer Energie.

- Dans le quatrième chapitre nous allons interpréter et analyser les résultats de notre enquête au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie SPA.

Introduction

A travers chaque recrutement, l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation. Elle veille également à respecter ses engagements en termes de diversité et de non discrimination.

L'entretien de sélection demeure la pierre angulaire du processus de recrutement. Premier véritable contact avec le candidat, il permet au recruteur de détecter le potentiel et le professionnalisme de chaque candidat. C'est pourquoi il nous a semblé utile d'en percer les secrets à travers le premier chapitre.

Un tel concept, peut être appréhendé à travers deux sections :

- Dans une première section intitulée : les entretiens de sélection dans le processus de recrutement, dans laquelle nous allons montrer la place qu'occupent les entretiens de sélection dans le processus de recrutement.

- Dans la deuxième section, nous allons mettre l'accent sur les différentes formes d'un entretien de sélection, les acteurs qui peuvent intervenir lors d'un entretien ainsi que les différentes phases d'un entretien de sélection.

Section 01 : Les entretiens dans le processus de recrutement

Dans cette première section nous allons donner un bref aperçu sur le processus de recrutement, montrer la place des entretiens dans le processus d'embauche, nous allons définir le concept « entretien de recrutement » et enfin montrer ses objectifs et ses enjeux.

1.1. Le processus de recrutement

Selon THEVENET Maurice et all¹, recruter pour une entreprise n'est pas un acte banal. C'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, soit dans une situation planifiée. dans ce cas, il s'agit de mettre en place une stratégie de recrutement qui, par essence, doit être en cohérence avec celle de l'entreprise. recruter est également pour celle-ci l'occasion de véhiculer des messages en interne et en externe. c'est alors un *levier de communication* très puissant dont les messages évoluent avec les attentes des nouvelles générations et des clients. Ce rôle attribué au recrutement prend de plus en plus d'importance dans le cadre des stratégies de groupe et de mondialisation.

D'après CADIN Loïc et all², le recrutement est une sorte d'indicateur permettant de juger la santé d'une firme, de l'évolution de sa stratégie ou de sa politique d'emploi et de gestion des ressources humaines.

Pour MARTORY Bernard et CROZET Daniel³, le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe.

Le processus de recrutement inclut l'ensemble d'étapes hiérarchisées suivies par l'organisation afin de trouver le candidat qualifié pour occuper le poste à pourvoir.

Le recrutement repose sur une démarche méthodologique qui se décompose en étapes bien définies.

Il est tout d'abord nécessaire de définir la stratégie de recrutement.

La seconde étape consiste à analyser la demande de recrutement ainsi que la définition du poste et du profil.

¹ THEVENET Maurice et all, fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, 2007, p. 284.

² CADIN Loïc et all, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, 2007, p. 289.

³ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{ème} édition, 2005, p. 40.

La 3^{ème} étape est consacrée à la recherche des candidatures, cette étape peut s'effectuer en interne ou en externe.

La 4^{ème} consiste en la sélection des candidatures, cette étape comporte : le premier tri, les entretiens ainsi que les tests.

La 5^{ème} et dernière est consacrée à l'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur.

Ce processus s'achèvera alors avec la nécessaire présentation du nouveau collaborateur à l'ensemble de l'entreprise. Il restera à réussir son intégration au sein de l'entreprise.

1.2. La place des entretiens dans le processus de recrutement

Selon PETIT Françoise⁴, L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement. Parmi tous les « outils » ou « techniques » utilisables en recrutement, l'entretien est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide. Il est celui qui comporte le plus de risques de dérives, d'erreurs d'appréciation dues à la fois à son aspect éminemment subjectif et à la complexité des techniques d'entretien à la disposition du recruteur.

Selon SABON Guy et JIVEL Jean-Marie⁵ : Il y a deux façons de considérer l'utilisation de l'entretien dans un processus de recrutement :

- Soit comme technique exploratoire : outil de tri des candidats au début du processus, le recruteur reçoit tous les postulants. C'est un procédé long et d'une rentabilité douteuse.
- Soit comme technique d'approfondissement : après présélection sur dossier et tri des candidatures correspondant aux critères objectifs du poste à pourvoir, c'est en fait la pratique la plus fréquente, la plus rationnelle et la plus efficace.

Cette étape devient alors le « cœur » même de la sélection, le temps fort du processus de recrutement. L'entretien est nécessaire et absolument indispensable. C'est un moment capital, incontournable au point de vue du contact humain et de la richesse d'informations.

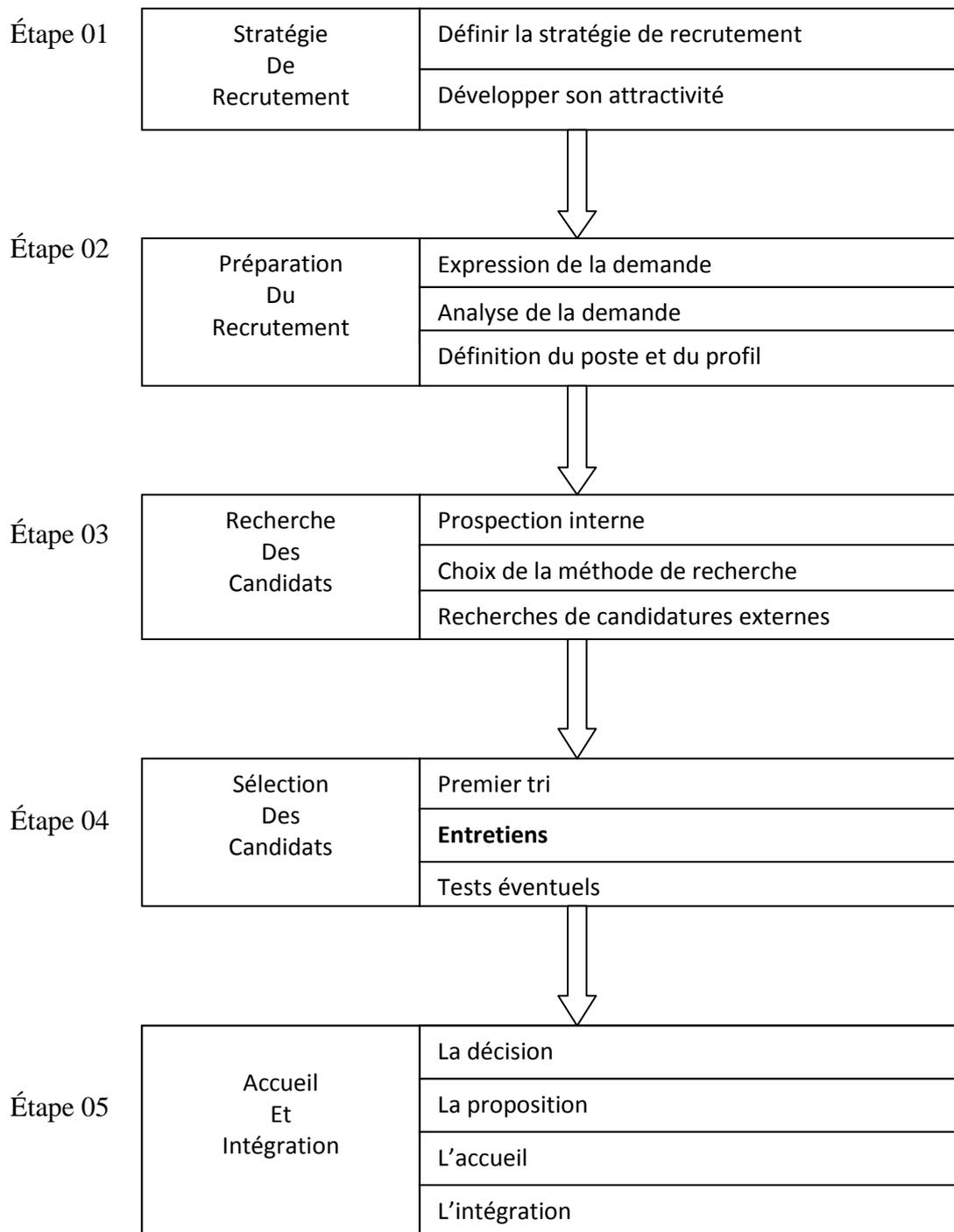
⁴ PETIT Françoise, bien réussir ses recrutements, les Editions DEMOS, 2000, p. 69.

⁵ SABON Guy, JIVEL Jean-Marie, op.cit. p. 16 et 18.

L'entretien est l'un des outils permettant d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec d'un candidat. Il n'est certes pas le seul, mais il est un passage obligé et indispensable dans le processus de recrutement.

Dans la figure qui suit nous allons découvrir les Cinq opérations d'un processus de sélection d'une manière détaillée et mettre l'accent sur l'emplacement des entretiens de sélection dans le processus de recrutement.

Figure 01 : Les quinze opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes



Source : PERETTI Jean-Marie, ressources humaines, 11^{ème} édition, 2009, p. 205.

On constate à partir de la figure précédente que les entretiens se situent dans la quatrième étape (sélection des candidatures).

Le recruteur ne doit pas se baser sur son intuition pour choisir le candidat. Il doit préparer son entretien car, le coût d'une erreur de sélection est énorme. Le recruteur doit évaluer individuellement les candidats en utilisant une grille d'évaluation et un guide d'entretien et comparer entre les candidats pour choisir le meilleur.

Selon PERETTI Jean-Marie⁶, l'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.

- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales...etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec arguments convaincants.

1.3 Définition du concept « entretien de sélection »

Selon De FALCO Hélène⁷, l'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.

L'entretien est l'un des outils permettant d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec d'un candidat, il n'est certes pas le seul, mais il est un passage obligé et indispensable dans le processus de recrutement.⁸

Mener un entretien, c'est⁹ :

- chercher à valider des hypothèses sur un candidat.
- entrer en contact avec lui et gérer ce contact.
- représenter l'entreprise et être le garant de son image de marque.
- Fournir des informations suffisamment claires et attractives sur le poste et son contexte.

⁶ PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 11^{ème} édition, 2003-2004, p. 97.

⁷ De FALCO Hélène, maîtriser ses recrutements, 7 étapes clés pour faire le bon choix, 4^{ème} édition, p. 80.

⁸ SABON Guy, JIVEL Jean-Marie, op.cit. p. 09.

⁹ PETIT Françoise, op.cit. p. 69.

- se servir de cet entretien comme espace d'observation privilégié du candidat.
- mémoriser, au besoin en les prenant en notes, les impressions successives au cours de l'entretien.
- en ressortir un matériau suffisant qui permettra de valider ou d'invalider les hypothèses et d'émettre un avis sur l'adéquation d'un individu face aux critères prédictifs de réussite au poste.

Un entretien de recrutement est donc une situation de communication, où des échanges d'informations auront lieu entre deux personnes, le recruteur et le candidat, au bout duquel chacun prendra sa décision, le premier d'embaucher ou pas le candidat, le second d'accepter ou pas le poste proposé.

1.4. Les principaux objectifs et enjeux d'un entretien de recrutement

L'entretien de recrutement ne se limite pas à un bombardement de questions, ou à une succession de questions et de réponses¹⁰, mais un échange, une rencontre pour les deux parties. L'entretien est un moment important pour le recruteur comme pour le candidat. Chacun a intérêt à le réussir et à ne pas se tromper.

1.4.1. Pour le recruteur :

L'entretien permet au recruteur de :

- **Compléter des informations du CV sur un candidat :** L'employeur va aller dans le détail de ce qui ne figure pas dans le CV du candidat, par exemple : ses expériences plus anciennes ou extra-professionnelles, la nature exacte de son savoir-faire, ses connaissances, des exemples concrets puisés dans son parcours professionnel.
- **Découvrir une personnalité :** La rencontre est l'occasion pour le recruteur de découvrir le candidat « en chair et en os » et de mieux connaître sa personnalité. L'employeur doit pouvoir imaginer ce candidat rejoindre ses équipes. Par exemple tenter de faire parler le candidat sur la manière avec laquelle il fait face dans les situations imprévues ou difficiles qu'il a déjà rencontrées.

¹⁰ VERNE Etienne, op.cit. p. 60.

• **Evaluer un potentiel :** Pendant l'entretien, le recruteur va essayer d'évaluer les qualités du candidat en fonction des caractéristiques du poste, (son dynamisme, son sens de l'analyse, sa capacité à s'exprimer oralement, sa maîtrise, sa tenue, sa rigueur, son organisation...), par exemple, si le candidat a proposé sa candidature pour un poste de commercial, l'interlocuteur va particulièrement observer les qualités essentielles pour ce type de travail (l'attitude du candidat à l'oral, sa capacité à argumenter et à prendre des initiatives). L'entretien est aussi le moment, pour le recruteur d'apprécier la motivation du candidat pour le poste.

• **Le détail du poste :** Cette rencontre est aussi l'occasion pour l'employeur de donner les précisions utiles sur le poste (tâches à accomplir, missions, conditions de travail...). Il va s'assurer que ces conditions peuvent convenir au candidat.

1.4.2. Pour le candidat :

L'entretien de recrutement est un échange qui donne au candidat l'occasion de:

- s'exprimer, de mettre en avant ses compétences.
- de persuader l'employeur.
- découvrir avec plus de précision le poste à pourvoir.
- connaître l'entreprise et ses activités et comprendre ce qu'elle peut lui offrir

Tableau 01 : Objectifs d'un entretien de sélection

pour le recruteur	pour le candidat
Bien repérer la cohérence du projet du candidat et du poste à pourvoir.	-Mieux connaître l'entreprise -Mieux s'informer sur le poste -Vérifier son intérêt pour les 2
Négocier les conditions matérielles du recrutement	Négocier les conditions matérielles de son recrutement
Tester les compétences du candidat par rapport au poste à pourvoir et évaluer son potentiel	Argumenter, démontrer, convaincre Vérifier ses compétences par rapport à un tel poste. Vérifier qu'il pourra réussir !
Cerner la personnalité du candidat en particulier : sa capacité à s'intégrer à une équipe.	Montrer ses qualités, convaincre le recruteur qu'il saura s'adapter au poste
Recruter le candidat le plus en adéquation avec le poste (the right (wo) man at the right place !)	Selon l'intérêt (ou pas) pour le poste et l'entreprise, se faire embaucher (ou pas) et dans tous les cas vérifier sa motivation pour le poste.

Source : Objectifs et enjeux d'un entretien, disponible sur le site : tempsfort2008.u-strasbg.fr/docs/TF_2009_Objectifs_et_enjeux_d_un_Entretien.pdf.

Section 02 : entretiens : acteurs, formes, et différentes phases

Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur les acteurs qui peuvent intervenir lors d'un entretien, les formes, ainsi que les différentes phases d'un entretien de sélection.

2.1. Les acteurs d'un entretien de recrutement

Plusieurs personnes participent à l'entretien. Il est nécessaire de déterminer en amont les acteurs de l'entretien. Les étapes de l'entretien dépendent du niveau de responsabilité du recruté.

Chaque acteur doit se concentrer sur les besoins du poste, respecter la grille préétablie, Prendre conscience de ses stéréotypes pour pouvoir les éviter et ils devront au préalable, avoir pris connaissances des CV et lettres de candidature.

2.1.1. Le directeur général (DG) ou son représentant

Le Directeur Générale intervient rarement, car son intervention concerne généralement les postes de cadre.

Ce qui intéresse le DG, c'est le long terme, c'est-à-dire, ce que le candidat pourra apporter à l'entreprise, car le DG ne connaît pas forcément le poste à pourvoir, donc il fera une évaluation du potentiel d'évolution au-delà de la première mission pour la quelle le candidat sera recruté.

2.1.2. Le directeur des ressources humaines (DRH)

Tout entretien de recrutement passe par le directeur des ressources humaines, car il représente la fibre sociale de l'entreprise. A ce titre, il est l'un des acteurs clés de tout le processus de recrutement y compris les entretiens.

Le DRH cherchera à découvrir en priorité l'homme ou la femme qu'est le candidat, le ou la collègue qu'il deviendra. « *Le DRH veut savoir si la personnalité du candidat correspond à la culture et à l'éthique de l'entreprise* », précise Stéphane Thiriet, consultant manager RH pour le cabinet Attitudes.¹¹

¹¹ LONGUEVILLE Bertrand, entretien : adaptez votre discours selon l'interlocuteur, juin 2011, disponible sur le site : <http://www.jereussismonentretienembauche.fr/je-prepare-mon-entretien/detail/article/entretien-adaptez-votre-discours-selon-linterlocuteur.html>.

2.1.3. Le futur responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique, contrairement au DG, s'intéresse au court terme, car il est spécialiste du poste à occuper, ses questions sont plus techniques, son objectif est de cerner les connaissances et le savoir faire du candidat et les comparer aux connaissances et savoirs faire nécessaires pour occuper le poste.

2.1.4. Le Conseiller en recrutement d'un cabinet spécialisé

Dans le cas d'un cabinet de recrutement, le recruteur « *ne recrute pas, il sélectionne plutôt* », selon Louis GRÜMMER, associé fondateur du cabinet de recrutement Abc for value, son rôle est de l'ordre de l'évaluation, pas de la décision. La finalité est, après écrémage, de présenter trois à quatre candidats potentiels pour un poste. « *En tant que recruteur, on cherche à savoir qui on a en face de nous* », explique-t-il.¹²

2.2. Les différentes formes d'un entretien de recrutement

Le recruteur peut utiliser une ou plusieurs formes d'entretien, en fonction de l'importance du poste,

2.2.1. L'entretien individuel

C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête-à-tête avec le recruteur, Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membres de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs)¹³.

Il vise à déterminer les motivations du candidat (plan de carrière, métier exercé, rémunération), à vérifier leurs compatibilités avec ce que peut proposer l'entreprise, à évaluer la capacité du candidat à réussir sa mission et à répondre à des questions particulières¹⁴. Ce type est le plus simple, le plus rapide et avec un moindre coût.

L'entretien individuel comprend trois types : entretien directif, semi-directif et non directif.

¹² LONGUEVILLE Bertrand, idem.

¹³ GUILLOT-SOULEZ, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2013, P. 50.

¹⁴ COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, 2eme édition, Dunod, paris, 2010, p. 129-130.

•L'entretien directif

L'entretien directif soumet entièrement les échanges au fonctionnement de l'esprit de l'interviewer, les messages de l'interviewé, sa manière de penser, ses catégories mentales sont entièrement basées, concassés, passés au crible du système de pensée de l'interviewer.¹⁵

Dans le cadre de cet entretien, Le recruteur suit un cheminement préétabli, les questions sont prédéfinies. L'entretien ici ressemble à un interrogatoire et les réponses sont précises et claires, il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé.

L'inconvénient de ce type d'entretien est que le candidat est mis dans une situation de questions réponses et il ne peut pas exprimer mieux ses attentes. On laisse peu de place à l'initiative de parole et à l'expression, puisque le candidat va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.

Exemples de questions dans un entretien directif :

- Avez-vous effectué des stages ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse dans cet emploi ?

•L'entretien semi-directif

La discussion prend une démarche plus libre que l'entretien directif, les questions sont plus vastes, le recruteur laisse la possibilité de développer les réponses, il lui laisse une grande liberté dans sa présentation et ainsi dans ses réponses. Cette liberté permet au recruteur d'observer comment le candidat structure ses réponses, sa façon d'analyser ...etc.

Ce genre d'entretien est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

Etienne VERNE, donne quelques exemples de questions d'un entretien semi-directif¹⁶ :

- Je serais intéressé à vous voir développer ce dernier point.
- Avez-vous autre chose à rajouter sur ce point ?

¹⁵ VERNE Etienne, op.cit. p. 76.

¹⁶ VERNE Etienne, ibid. p. 85.

• L'entretien non-directif

L'entretien non directif au contraire met l'échange entièrement au service de l'interviewé, « pourquoi » est l'instrument essentiel de cet entretien. Voulant se mettre entièrement dans les façons de penser, les catégories intellectuelles de l'intéressé, l'interviewer se garde bien de poser des questions fermées ou même des questions ouvertes.¹⁷

Le recruteur laisse le candidat présenter son parcours et ses motivations sans être interrompu. Il n'y a pas de cadre précis, les sujets de discussion sont plus libres. Il repose sur une expression libre du candidat à partir d'un thème proposé par l'interviewer. L'interviewer se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours du candidat sans poser de questions.

Exemples de questions d'un entretien non-directif :

- Parlez-moi de vous.
- Souhaitez-vous développer votre motivation ? Je vous écoute.

Cette forme d'entretien permet au candidat d'argumenter comme il le souhaite. Par contre le candidat risque d'être déstabilisé et brouillon dans la présentation.

2.2.2. L'entretien de groupe ou collectifs

Il peut s'agir d'une simple réunion d'informations pour présenter l'entreprise et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.¹⁸

Le candidat n'est plus examiné dans son individualité, de façon indépendante de son environnement, il est mis en situation, c'est-à-dire en présence d'autres individus, en l'occurrence d'autres candidats, l'observation et l'analyse se centrent sur l'étude des interactions et du comportement en situation groupale.¹⁹

Ce type d'entretien est souvent utilisé pour les recrutements de commerciaux, il met en évidence la personnalité des candidats.

¹⁷ E VERNE tienne, idem. P. 79.

¹⁸ GUILLOT-SOULEZ, op.cit. p. 50.

¹⁹ PETIT Françoise, op.cit. p. 117.

2.2.3. L'entretien devant un jury

Le Jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH, psychologues, chef du service où le poste est à pourvoir..., cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune.²⁰

2.2.4. L'entretien structuré

L'entretien est minutieusement préparé, ciblé, planifié, l'interviewer suit un plan, ce plan est organisé en une séquence logique, l'interviewer maîtrise les attitudes et les comportements qui facilitent l'entretien et il est maître en particulier dans l'art de poser des questions, il dispose d'un guide d'entretien, prend des notes, et sait ce qu'il recherche, il sait qu'il lui revient de commencer et de conclure l'entretien...etc.²¹

2.2.5. L'entretien informel ou non structurés :

Cet entretien peut prendre la forme d'une conversation et les questions se déroulent au gré de l'inspiration du recruteur, le plus souvent en fonction de la chronologie du CV du candidat, ce type d'entretien ne fait pas l'objet d'une préparation²². C'est-à-dire il se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats.

2.2.6. L'entretien téléphonique

Ce type d'entretien est très souvent utilisé par les entreprises car il permet de moins perdre de temps à rencontrer des personnes dont ils ne sont pas certains qu'ils soient en accord avec le poste. L'entretien téléphonique est un moyen supplémentaire d'affiner les listes de candidats à rencontrer.

C'est un outil rarement utilisé comme outil d'entretien final, mais comme mode de présélection. Le recruteur a des questions précises à poser nécessitant des réponses brèves. Il peut être destiné à apprécier le niveau en langues ou le comportement de la personne hors du contexte de travail.

²⁰ GUILLOT-SOULEZ, op.cit. P. 50.

²¹ VERNE Etienne, op.cit. p. 73.

²² GAVAND Alain, le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards p. 437.

2.3. Les phases d'un entretien de recrutement

L'entretien de recrutement lui-même est un processus qui comporte 07 phases :

2.3.1. L'accueil du candidat

Cette première étape consiste à mettre le candidat à l'aise, ne pas hésiter à aller à sa rencontre et l'accompagner, cela permet au recruteur d'avoir une première impression du candidat.

La qualité de cette étape conditionne celle de l'ensemble de l'entretien, installer un climat de confiance qui sera propice à un échange ouvert et fructueux, prendre le temps, avant d'aborder le cœur de l'entretien.

2.3.2. La recherche des informations complémentaires

Cette étape consiste à fournir au candidat quelques informations sur les raisons pour lesquelles il est sélectionné.

Cette étape permet d'un côté d'en savoir plus sur le candidat, c'est-à-dire aller au delà du contenu du CV et de la lettre de motivation, de l'autre côté elle permet au recruteur d'évaluer l'expression orale du candidat par rapport aux exigences du poste.

2.3.3. Les critères de motivation

Le but de cette phase est de connaître précisément ce qui motive le candidat, la nature de son investissement dans la vie professionnelle et d'en vérifier la cohérence avec la fonction et l'entreprise²³.

Cette étape permet au recruteur de savoir le degré de motivation du candidat pour occuper le poste, les raisons qui l'ont amené à déposer sa candidature et quelles sont ses attentes par rapport à ce poste.

Exemple de question :

Quels sont les points qui vous attirent tout particulièrement dans le poste proposé ?

²³ De FALCO Hélène, op.cit. p 86.

2.3.4. La validation des compétences

Chaque compétence jugée indispensable pour tenir le poste doit être vérifiée lors de l'entretien de recrutement, donc le recruteur doit vérifier si les compétences précisées dans le CV sont en adéquation avec les exigences du poste.

La meilleure méthode pour vérifier l'existence d'une compétence est de mettre le candidat à l'épreuve, ces épreuves peuvent consister en des questions techniques et/ou des mises en situation.

Exemples de questions sur la validation des compétences :

- De quoi êtes-vous capable aujourd'hui ? Que savez-vous faire ?
- Pourquoi et comment pensez-vous participer au développement de notre entreprise ?

2.3.5. La vérification des caractéristiques de personnalité

Cette étape consiste à aller au delà des compétences professionnelles. Le recruteur doit vérifier si le candidat possède les savoir être indispensables pour occuper le poste, donc vérifier si le profil du candidat est en adéquation avec le profil du poste.

2.3.6. La présentation de l'entreprise et du poste

L'interviewer présente l'entreprise, l'environnement de travail et le poste. Un document pourra avoir été communiqué préalablement à l'entretien ou remis au cours de cet entretien.²⁴

Cette étape permet au candidat de déterminer si cela correspond à ses aspirations ou bien il préfère se retirer.

2.3.7. La conclusion de l'entretien

La conclusion de l'entretien consiste à effectuer une analyse globale de cet entretien. Selon Hélène de FALCO²⁵, conclure un entretien c'est :

- Faire une courte synthèse des points recueillis au cours de l'entretien sur le candidat, ses motivations et son intérêt pour le poste, ainsi que des réserves que le recruteur fait sur certaines lacunes ou aptitudes.

²⁴ GAVAND Alain, op.cit. p. 463.

²⁵ Hélène de FALCO, op.cit. p. 94.

- Demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui lui semblent importants pour étayer sa candidature.
- Remercier le candidat, si cela est approprié, de la qualité de l'entretien qu'ils ont eu ensemble.
- Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur les échéances.

Conclusion

A partir de ce qui vient d'être abordé dans ce chapitre, nous tenons l'idée principale qui met l'accent sur l'importance des entretiens de sélection dans le processus de recrutement.

L'entretien de recrutement est primordial dans le processus de recrutement étant donné que c'est un outil qui exige une procédure très stricte et rigoureuse, c'est le principal outil du processus de recrutement.

La réussite d'un entretien de sélection dépend de l'implication de plusieurs acteurs et de son passage par plusieurs étapes tout en respectant leurs enchainement, or cela ne suffit pas pour qu'un entretien soit réussi, d'autres procédures que nous allons aborder dans le chapitre suivant conditionne sa réussite.

Introduction

L'entretien de recrutement demeure l'outil sur lequel plusieurs entreprises, pour ne pas dire toutes les entreprises comptent pour acquérir non seulement les compétences qui lui manquent pour occuper des postes vacants, mais aussi les meilleures compétences en toute objectivité.

Les recruteurs sont généralement attirés par les personnes qui leurs ressemblent. S'ils jugent à base de leurs intuitions, de la première impression, ils risquent de recruter des profils qui se ressemblent et de passer à côté des meilleurs talents.

Une bonne diversité dans une équipe permettra une meilleure qualité des décisions, un apprentissage accru et plus d'innovation.

Il est donc très important pour les recruteurs de respecter toutes les étapes et éviter les erreurs concernant les entretiens de sélection, afin de les réussir et en conséquent éviter l'échec en terme de temps et d'argent.

Ce chapitre sera divisé en deux sections :

- Dans la première section, nous allons nous intéresser aux deux étapes : la préparation et le déroulement des entretiens de sélection.

- dans la deuxième section, nous allons expliquer comment s'effectue l'étape d'analyse, d'évaluation des candidatures et du choix du candidat idéal parmi toutes les candidatures, mais avant ça nous allons voir les erreurs d'évaluation qui peuvent fausser tout l'entretien.

Section 01 : préparation et déroulement des entretiens

Dans cette section nous allons voir, la gestion et les conditions favorables pour le bon déroulement des entretiens, le guide d'entretien, ses objectifs et ses inconvénients, l'utilisation d'une fiche de poste, l'observation du comportement et enfin, les différentes formes de questions que le recruteur peut poser aux candidats.

1.1. La gestion d'un entretien

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables¹.

1.1.1. L'endroit où doit se dérouler l'entretien

D'après PETIT Françoise², Les entretiens se déroulent souvent dans le bureau du « recruteur » ce qui ne pose pas de problème particulier, à condition que celui-ci soit un minimum dégagé et répond aux caractéristiques en termes de calme. La priorité devra être donnée à un endroit calme, une salle ou un bureau un peu retiré, non bruyant et surtout sans téléphone, l'idéal est un terrain « neutre ».

Un endroit calme facilite l'écoute et la compréhension entre les deux parties et aussi permet de mettre le candidat à l'aise et ça lui permet de mieux s'exprimer.

1.1.2. La durée de l'entretien

Selon PERETTI Jean-Marie³, le temps moyen d'un entretien de recrutement bien mené est de l'ordre de 45 minutes. Au-delà, il y aura eu des digressions, peut-être agréables et intéressantes mais vraisemblablement inutiles pour la décision à prendre.

La durée est variable selon la nature et l'importance du poste à pourvoir, les interviews longues permettent d'acquérir un nombre important d'informations, mais ces informations peuvent rendre la prise de décision difficile et les interviews trop courtes ne sont pas fiables, il y a un manque d'informations. Donc la durée doit être raisonnable.

¹ PERETTI Jean- Marie, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, 2008, p77.

² PETIT Françoise, op.cit. p. 70-71.

³ PERETTI Jean marie, tous DRH « pour savoir comment choisir un collaborateur, le former le rémunérer, gérer le temps, négocier...», 2^{ème} édition, p. 71.

1.1.3. Le nombre de question à poser lors d'un entretien

Selon Normand PETERSEN et André DURIVAGE⁴, le nombre de questions à poser par le recruteur devrait se situer entre 10 et 20 questions. Une question sur la formation, une question sur l'expérience ou sur les connaissances peut nécessiter un temps de réponse de deux ou trois minutes. Une question situationnelle ou comportementale peut exiger un temps de réponse plus long de 10 minutes.

Il est vrai que pour mieux cerner le candidat, il est préférable pour le recruteur de collecter le maximum d'informations sur ce dernière, donc lui poser un maximum de questions. Mais, l'inconvénient à force d'accumuler les questions c'est que les recruteurs se trouvent perdus lors de l'analyse et de l'évaluation des candidatures et trouvent beaucoup de difficultés quant à la prise de décision.

1.1.4. Les questions et sujets à éviter

Lors d'un entretien de recrutement, le candidat bénéficie d'un certain nombre de protections, le recruteur doit éviter toute les questions discriminatrices et toutes les questions sans lien direct avec l'emploi :

- Eviter de poser des questions qui ne concernent pas le poste (origine, situation de famille, loisirs, les opinions politiques, les croyances religieuses...etc.).
- Penser à adopter une attitude neutre car le message non verbal négatif est très bien perçu par le candidat qui peut penser que c'est lié à sa présentation dans l'entretien.

1.1.5. Les attitudes à adopter par le recruteur

Chaque recruteur a son propre style pour mener un entretien, mais quelques principes sont à observer :

- **La ponctualité**

Il est de coutume de dire : « c'est la première impression qui compte ! ».⁵

⁴ Cité par GAVAND Alain, op.cit. p. 437.

⁵ CHEVALIER-BEAUMEL Alain, réussir la conduite d'un entretien, 2^{eme} édition, éditions liaisons, 1999, p. 22.

Comme le candidat, le recruteur doit être à l'heure du rendez-vous. Tout retard donne pour le candidat une mauvaise image sur le recruteur lui-même et aussi sur l'organisation.

• Etre bienveillant

Le recruteur doit accueillir le candidat de façon bienveillante et courtoise, dans ce cas le recruteur se doit de montrer le bon exemple. Selon PERETTI Jean-Marie⁶, le recruteur doit mener l'entretien de façon suivante :

- Le recruteur doit être à l'heure prévue pour accueillir le candidat, tout en sachant son nom et en lui montrant que son dossier a été étudié.

- Le recruteur doit mettre le candidat à l'aise en évitant l'erreur classique consistant à s'installer derrière son bureau surchargé de dossiers et le candidat en face de lui sur un siège plus bas.

• Etre à l'écoute

Ecouter attentivement le candidat est une évidence. Cependant, certains sélectionneurs monopolisent le temps de parole et inversent la situation. A la fin de l'entretien, le candidat a beaucoup appris sur l'organisation et sur le poste mais le sélectionneur ne dispose que d'une faible moisson pour se forger une opinion. Il faut donc se mettre en empathie avec le candidat, c'est à dire s'identifier à lui, tenter de comprendre ce qu'il ressent.⁷

• La prise de notes

Il existe des éléments d'informations qui ne sont pas mentionnés dans les documents (le CV et la lettre de motivation) et que le recruteur risque d'oublier. La mémoire est incapable d'enregistrer toutes les informations, surtout lorsque plusieurs candidats se succèdent. Donc il est important de prendre quelques notes essentielles dont le recruteur va se servir lors de l'analyse et l'évaluation des candidatures.

⁶ PERETTI Jean marie, op.cit. p. 71, tous DRH « pour savoir comment choisir un collaborateur, le former le rémunérer, gérer le temps, négocier...», 2^{ème} édition.

⁷ Conduire et réussir l'entretien d'embauche, p. 18, disponible sur le site : http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.

• **La discrétion**

Respecter la confidentialité de l'échange est une règle déontologique. Le sélectionneur doit bien entendu faire part de ses conclusions à l'employeur mais en se limitant aux aspects strictement professionnels.⁸

1.2. La préparation d'un guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil d'aide à la gestion des ressources humaines. C'est un document qui constitue un ensemble de questions et de méthodes clés qui permettent de découvrir et d'évaluer un candidat en vue d'une embauche.

Le guide d'entretien comporte les questions clé à poser au candidat. Il permet de ne rien oublier d'essentiel.

Cette trame permet de maîtriser la progression de l'entretien vers son double objectif⁹ :

- permettre de savoir si le candidat correspond aux besoins du poste et donner au candidat la possibilité de déterminer si le poste proposé correspond à ses aspirations.
- Le recruteur doit être en mesure, à la fin de l'entretien, d'utiliser la fiche « profil de poste » et de cocher les éléments que le candidat a démontré qu'il les détenait et de barrer ceux qu'il ne possédait pas.

1.2.1. La construction du guide d'entretien

Il est composé de toutes les thématiques qui devraient être abordées. Il est généralement introduit par un rappel de l'étude et de son déroulement. Les thématiques abordées (pouvant également contenir des sous thématiques) peuvent être rédigées sous forme de questions ouvertes. Chaque question ou thématique correspond à un objectif de compréhension ou de connaissance précis.¹⁰

1.2.2. Les limites de l'utilisation d'un guide lors d'un entretien

Si le guide présente de nombreux avantages, il peut également présenter des inconvénients :

⁸Conduire et réussir l'entretien d'embauche, p 18, disponible sur le site : http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf.

⁹De FALCO Hélène, op.cit. p. 111-112.

¹⁰KIVITS Joëlle, GUIGNARD Laurence, préparer et conduire un entretien semis directif, p. 11, disponible sur le site : <http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/tiphaine%20godefroid.pdf>.

- L'entretien peut virer à l'interrogatoire.
- Il laisse peu de liberté pour le recruteur.
- Le recruteur renforce l'idée que l'interviewé doit répondre à des questions, et suggère l'idée de bonnes réponses.

1.3. L'utilisation de la fiche de poste lors d'un entretien

La description du poste est une étape essentielle puisqu'elle aboutit à la définition d'un certain nombre de critères de sélection qui serviront de filtres successifs lors de la sélection.¹¹

Figure 02 : La rédaction d'une fiche de poste

<ul style="list-style-type: none">• les supports et les outils permettant de réaliser une fiche de poste	
<p style="text-align: center;">Supports écrits</p> <ul style="list-style-type: none">- répertoire des métiers du CNFPT- référentiel emploi/métier lorsqu'il existe- descriptifs ou fiches de postes déjà existants	<p style="text-align: center;">Supports oraux</p> <ul style="list-style-type: none">- entretien annuel- entretien avec le n+1 du poste à pourvoir- entretien avec l'agent n avant son départ
<ul style="list-style-type: none">• le contenu attendu d'une fiche de poste	
<p style="text-align: center;">Descriptif/définition de poste</p> <ul style="list-style-type: none">- Principales missions et tâches- Caractéristiques de l'emploi- Conditions générales d'exercice <hr/> <ul style="list-style-type: none">- Définir les critères de sélection- Identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation de l'agent, en concertation avec celui-ci.	<p style="text-align: center;">Profil de poste</p> <ul style="list-style-type: none">- Compétences et qualités nécessaires- Profil du candidat idéal- Traduire un contenu d'emploi (Responsabilités, missions, tâches, etc.) <hr/> <p>Hiérarchiser les qualités :</p> <ul style="list-style-type: none">- Indispensables- Essentielles- Souhaitables

¹¹ CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, 2002, p. 86.

Source : marie ARCHAMBAULT, véronique PLANEL, le recrutement mode d'emploi, p. 16, disponible sur le site : www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement.pdf.

On retient de la 2^{ème} figure qu'il existe deux types de supports à utiliser pour définir un poste (un support écrit et un support orale, à partir de ces deux supports on peut élaborer une fiche de poste.

Dans la fiche de poste il est question de préciser les exigences du poste, on entend par exigences du poste l'ensemble des connaissances professionnelles, des aptitudes, et des traits de personnalité qu'un candidat devra posséder pour occuper le poste.

La fiche de poste est un document, qui est élaboré par le responsable hiérarchique lors de la description du poste (la première étape du processus de recrutement), ce document est présenté de la manière suivante:

Tableau 02 : format type d'une fiche de poste

identité de l'emploi :	<ul style="list-style-type: none"> - Intitulé du poste : - Cadre d'emplois : - Grade : - Direction et service : - Historique (création/remplacement/autre) : - Lien hiérarchique
missions / activités et taches (à décrire avec des verbes d'action)	<p>Activités : Ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable</p> <p>Tâcher : Opérations types fixant le déroulement du travail</p>
Moyens	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail
compétences requises	<p>Ensemble des compétences en terme de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir (connaissances acquises : études et pratique) - savoir-faire (aptitudes professionnelles) - savoir-être (compétences cognitives en milieu professionnel, relations au temps, à l'espace, aux autres)
conditions de l'emploi	Horaires / port de vêtements professionnels / travail en équipe...
modes d'évolutions envisageables	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.

Source : ARCHAMBAULT Marie, véronique PLANEL, le recrutement mode d'emploi, p. 17, disponible sur le site : www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement.pdf.

On peut donc déduire qu'une fiche de poste contient six catégories d'informations sur un poste donné, des informations concernant l'identité du poste (intitulé de l'emploi, sa position hiérarchique,...etc.), des informations concernant les missions et les activités du poste, des informations concernant l'ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation des différentes tâches du poste, des informations qui concernent les compétences que le poste exige et enfin des informations sur les conditions générales du travail ainsi que le mode d'évolution de l'emploi, à partir de toutes ses informations le recruteur peut évaluer le candidat et déduire le degré de correspondance entre son profil et celui du poste.

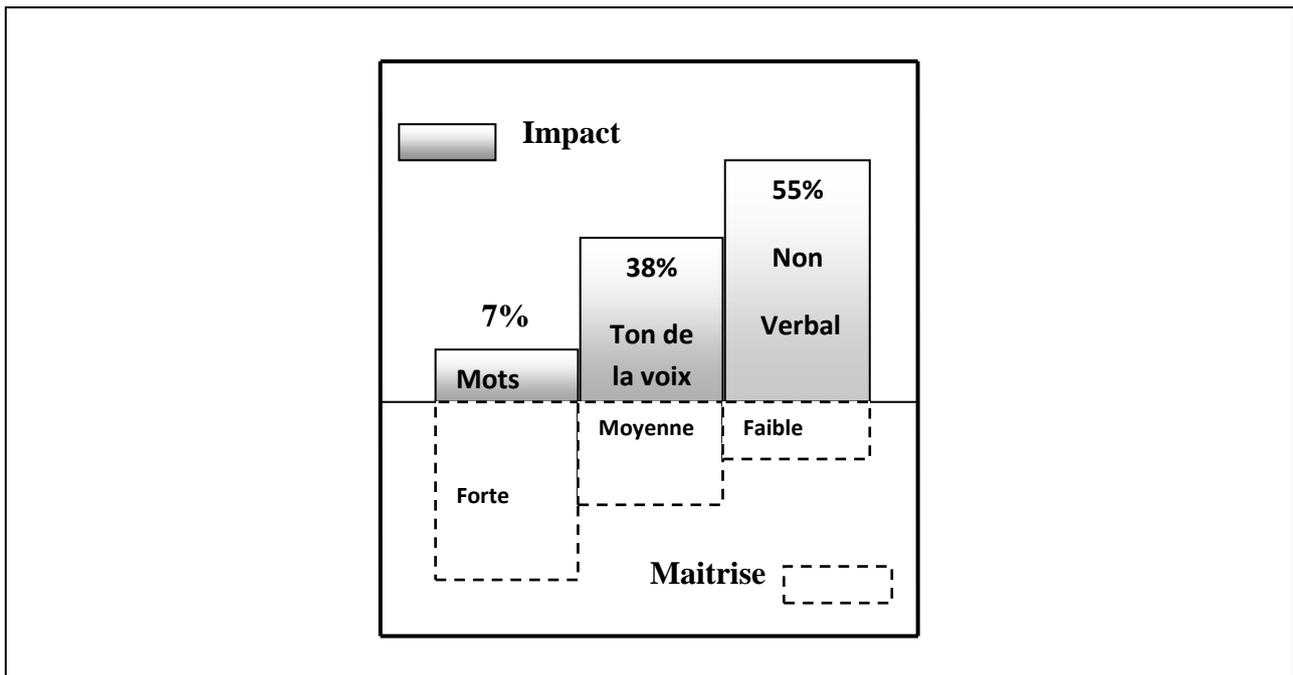
1.4. L'observation du comportement

En même temps que le recruteur prend des notes par rapport aux réponses du candidat, il observe le comportement de ce dernier.

Hugues Delmas¹², Chargé de Projets RH au Figaro définit la communication non verbale comme étant un mode de communication qui n'a pas recours au langage parlé. La communication non verbale peut se représenter par diverses façons et on peut observer que celle-ci représente 55% de l'impact fait sur le recruteur. Nous allons les analyser dans la figure 03 :

¹² L'entretien d'embauche ou la dernière ligne droite, juin 2015, disponible sur le site : www.directemploi.com/page/conseils-entretien-embauche.

Figure 03 : Paralangage et communication



Source : L'entretien d'embauche ou la dernière ligne droite, juin 2015, disponible sur le site : www.directemploi.com/page/conseils-entretien-embauche.

A partir de la figure 03, on peut déduire que l'observation du comportement d'un candidat est l'une des fonctions de l'entretien. Entrer dans l'observation du comportement, c'est entrer dans le domaine le plus riche et le plus complexe de l'entretien.

1.5. Les différents types de questions au cours de l'entretien

Après avoir vu la communication non verbale, nous allons désormais voir les questions que le recruteur peut poser aux candidats sous toutes leurs formes :

1.5.1 Questions ouvertes

Une question ouverte entraîne une réponse développée. L'interlocuteur est obligé de structurer une phrase pour y répondre, par exemple : « Qu'est-ce qui vous a conduit à quitter la société X ? ». ¹³

Questions auxquelles la personne peut donner ses propres réponses. Il n'y a aucune proposition. Ce type de questions permet au recruteur de déterminer la capacité d'analyse du candidat, sa pensée, sa façon de communiquer... etc.

¹³ PETIT Françoise, op.cit. p. 93.

Le recruteur pose ce genre de question lorsqu'il veut un exemple ou une précision ou bien approfondir un sujet.

1.5.2. Questions fermées

L'interviewer propose ici des réponses parmi lesquelles la personne est invitée à choisir entre deux propositions généralement (oui ou non) ou par une réponse très courte.

Exemple de questions fermées :

- Avez-vous contacté d'autres entreprises ?
- Êtes-vous libre immédiatement ?

Dans ce type de question les réponses sont courtes, leur contenu est précis et limité. Les questions permettent de recueillir en peu de temps une information précise, quantifiée, datée, chiffrée, exemple de question : « en quelle année avez-vous obtenu votre diplôme ? ».¹⁴

¹⁴ PETIT Françoise, op.cit. p. 93.

Section 02 : erreurs d'évaluation et choix du candidat

Dans cette section, nous allons énumérer les plus importantes et fréquentes erreurs lors d'un entretien, puis nous allons voir comment s'effectue l'analyse et l'évaluation des candidatures, la demande de rédaction d'un compte rendu de l'entretien, puis en dernier lieu nous allons nous intéresser à la prise de décision.

2.1. Les erreurs d'évaluation lors d'un entretien

L'image et le comportement que dégage le candidat ne reflète pas forcément sa réalité. Les efforts déployés par le candidat que ce soit par sa tenue vestimentaire, sa communication verbale ou non verbale ou par sa façon de se tenir (appelé la gestion de l'impression), peuvent influencer le recruteur et le mener à une évaluation subjective.

Les erreurs de perception peuvent avoir des effets majeurs sur la prise de décision reliée à l'embauche d'un nouvel employé. Les principales de ces erreurs sont :

2.1.1. L'effet halo

Cette erreur de perception consiste à allouer un jugement à une personne en se basant sur une seule de ses caractéristiques. L'effet de halo peut avoir des conséquences majeures, car ça nous amène à ne pas considérer toutes les caractéristiques et les dimensions du candidat.

L'évaluation dans ce cas est vouée à l'échec, ainsi que tout le processus de recrutement, car le candidat idéal pour le poste peut échapper au recruteur.

2.1.2. La perception sélective

La perception sélective est une tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes et qui amène ainsi à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue. Cela peut affecter l'entrevue puisque l'on se concentre sur les caractéristiques associées à nos désirs ou besoins.

2.1.3. L'effet de projection

La projection consiste à attribuer à autrui les caractéristiques propres à soi-même. Par exemple, si l'employeur aime les grandes responsabilités alors il aura plus tendance à

attribuer à ses employés de grandes responsabilités sans se demander si ceux-ci en veulent réellement.

2.1.4. L'effet de contraste

L'évaluateur déforme l'évaluation d'une personne étant donné les résultats qui ont été obtenus par d'autres personnes. La performance d'une personne peut apparaître excellente parce qu'elle est évaluée avec des personnes dont la performance est jugée faible ou moyenne et la performance d'une personne peut apparaître faible parce qu'elle est évaluée avec des personnes dont la performance est jugée excellente.

2.1.5. L'effet de primauté

L'effet de primauté signifie que les premières informations possèdent un poids relativement plus fort et pèsent plus dans la décision que les informations reçues pendant l'entretien.

2.1.6. L'effet de cobaye

L'entretien de recrutement lui-même est une situation où le candidat est observé et jugé. Il ya de fortes chances qu'il modifie son comportement en fonction de ce qu'il pense qu'on attend de lui au cours de cet entretien ou tout simplement parce qu'il se sait observé.¹⁵

2.1.7. L'erreur de la tendance centrale

Les résultats des personnes évaluées sont regroupés autour de la moyenne, l'évaluateur à tendance à éviter le risque, même lorsque le niveau de rendement varie.

2.1.8. L'erreur de la première et de la dernière impression

L'évaluateur a tendance à accorder une importance démesurée à l'information initiale ou à la dernière information au détriment des autres informations qu'il a reçues.

Tout recruteur doit connaître et en prendre conscience de ses erreurs pour adapter son comportement et ses méthodes d'évaluation durant le processus de recrutement.

¹⁵ CADIN Loic et all, op. cit. p. 316.

2.1.9. L'effet du temps et de la pratique

Il s'agit de l'influence du moment de l'entretien dans le processus de recrutement. Par exemple, si un candidat est reçu en fin de journée, il pourra être évalué moins sévèrement qu'un candidat qu'en début, en raison de la fatigue ou d'une utilisation moins rigoureuse du barème.¹⁶

Il est très important que le recruteur soit vigilant lors des face à face avec les candidats. La solution à ces erreurs d'évaluation est de multiplier le nombre d'intervieweurs, car cela permet d'avoir plusieurs avis concernant un candidat et si un intervieweur commet une erreur l'autre va l'éviter.

2.2. Le compte rendu de l'entretien

Le compte rendu de l'entretien est une sorte de feed-back, même si cela reste rare. Il arrive parfois qu'un recruteur demande aux candidats de rédiger un compte rendu de l'entretien qu'ils viennent de réaliser.

Le compte rendu d'un entretien est :

- Une synthèse de tout ce que le recruteur avait pu évoquer sur l'entreprise, l'équipe et le poste.
- Une synthèse des points forts et des motivations des candidats pour ces éléments.

Le compte rendu est une sorte de continuité de l'entretien où Le recruteur cherche avant tout à évaluer l'esprit de synthèse du candidat. L'objectifs d'un compte rendu est de :

- **vérifier le niveau d'écoute du candidat**

Grace au compte rendu le recruteur pourra évaluer la capacité du candidat à retranscrire de façon fiable toutes les informations qui lui ont été transmises lors de l'entretien, a-t-il bien compris le poste, l'organisation de l'entreprise et des équipes ?

- **vérifier les qualités rédactionnelles du candidat**

Son propos est il facile à suivre ?, A-t-il un bon niveau d'expression ? A-t-il une bonne orthographe/syntaxe, car le candidat est le seul à pouvoir retranscrire et reformuler le

¹⁶ GAVAND Alain, op.cit. p. 456.

déroulement de l'entretien, par contre la lettre de motivation peut être écrite par une autre personne, ce qui se passe dans la plus part des cas.

• Vérifier la capacité du candidat à présenter un document de façon professionnelle

Le fond compte autant que la forme. Le document que les candidats doivent présenter doit être « beau » c'est-à-dire, clair, il doit donner envie qu'on le lise.

2.3. Analyse, évaluation et prise de décision

Lorsque l'entretien se termine, il reste à prendre une décision d'embauche : est-ce que le candidat peut tenir le poste ?, est-ce que il répond aux exigences du poste ou de la fonction ?, comment le recruteur va faire un choix entre plusieurs candidatures ?, plusieurs personnes ont rencontré le candidat, qui doit prendre la décision ?, sur quoi le recruteur va s'appuyer pour décider qui doit occuper le poste et surtout par rapport à quoi ?...etc.

Le recruteur dispose de nombreuses informations : celles obtenues du C.V, celles que l'entretien a permis de recueillir, donc il est important de consacrer du temps à cette partie du processus de recrutement.

« Trop de décisions se prennent uniquement par rapport à ce qui s'est passé et dit pendant l'entretien, au point d'en oublier ce pour quoi le recruteur avait décidé de procéder à cet entretien. L'aspect relationnel obture l'accès aux dimensions organisationnelles. Mais le principe de réalité dans l'entreprise est toujours du côté du travail et des objectifs à atteindre. ».¹⁷

Il s'agit ici de sélectionner parmi les candidats présélectionnés celui correspondant au mieux au poste proposé, et cela en s'appuyant sur les données objectives, comparables et hiérarchisables obtenus.

Choisir un candidat, passe par trois phases :

- Analyser et évaluer les candidatures.
- Approfondir les candidatures à l'aide d'un second entretien.

¹⁷ VERNE Etienne, op.cit. p154.

- Se décider pour un candidat s'il est sélectionné ou pas.

2.3.1. Analyse et évaluation des candidatures

Cette phase devra permettre de déterminer si le candidat correspond ou pas au poste. Pour ce faire il est souvent conseillé d'analyser les données de l'entretien, premièrement, dès le départ du candidat pendant que tout est encore en tête et deuxièmement, avant d'entamer l'entretien suivant (avec un autre candidat) afin d'éviter le risque de confusion.

L'analyse commence par l'exploitation des notes prises pendant l'entretien en triant et stabilisant les informations. Il s'agit de faire une sorte de compte rendu de l'entretien.

Elle s'ensuit par l'analyse des critères de motivation ainsi que l'établissement d'un bilan et l'analyse des compétences et caractéristiques de personnalité par rapport au profil du poste dressé auparavant pour chaque candidat afin de cocher les compétences et caractéristiques détectées, de barrer celles qui ne figurent pas chez le candidat et d'ajouter celles qui ne figurent pas dans le profil du poste mais perçues chez ce dernier lors de l'entretien.

Ainsi, on aura un résumé structuré donnant une vision générale de l'ensemble des candidatures et permettant en principe de dégager trois catégories de candidatures :

- Première catégorie : les candidatures correspondant effectivement au besoin de recrutement, et qui nécessite une analyse comparative.
- Deuxième catégorie : les candidatures dont on n'a pas toutes les informations nécessaires. Elles sont à priori intéressantes et nécessitent un second entretien.
- Troisième catégorie : les candidatures dont on a toutes les informations et qui ne correspondent pas au besoin. Cette catégorie doit, dès lors, être informée de la réponse négative.

Voici un exemple d'une grille d'analyse que le recruteur utilise pour évaluer un candidat lors d'un entretien de recrutement :

Figure 04 : un exemple de grille d'entretien

Date entretien :

Candidat :

Préparé par :

critères recrutement	positionnement du candidat		note (1 à 5)*
	point fort	point à développer	
Initiative			
Communication			
capacité a travailler en équipe			
capacité à prendre des décisions			
Capacité d'adaptation			
capacité à gérer ses émotions			
Intégrité			
prise de risque			
Compétences techniques - être capable de... - -			
etc....			
			Totale

**Les critères peuvent être pondérés.

*1 (insuffisant) 2(moyen) 3 (satisfaisant) 4 (très satisfaisant) 5 (va au-delà des critères – surdimensionné)

- **Potentiel du candidat** (capacité à évoluer vers un poste plus élevé)

Capacité analyse

Esprit de synthèse

Vision/ Recul

Leadership

- **Décision de recrutement** : oui/non

- **Raisons (faits principaux) de cette décision**

-

-

- **Date de disponibilité prévisionnelle**

- **Prétention salariale**

Source : www.industrierh.org/pdf/fp04-entretien_%20recrutement.pdf

La figure 04 représente un exemple d'une grille d'analyse, Grace à ce document qui doit être préparé par le recruteur avant l'entretien et qui sera présent auprès de lui pour le remplir d'informations concernant le candidat interviewé, le recruteur donnera une note pour chaque critère (peut être pondéré), de manière à permettre une meilleure égalité des chances pour l'ensemble des candidats.

2.3.2. Approfondir la candidature par un second entretien

Ce second entretien, diffère du premier. Il concerne la deuxième catégorie ainsi que la première s'il y en a beaucoup. Il commence par l'élaboration d'un guide d'entretien et cela en reprenant l'ensemble du dossier du candidat. Il s'ensuit qu'après avoir rappelé l'objectif de l'entretien, pour la première catégorie, par une discussion à bâton rompus en fonction des centres d'intérêt du recruteur et de ceux du candidat, ce qui permet d'élargir le contexte des échanges et de détecter d'autres éléments de la personnalité du candidat. Pour la deuxième catégorie, par les questions complémentaires préparées.

2.3.3. Se décider pour un candidat

Après avoir affiné l'analyse pour chaque candidat, les recruteurs se confrontent, le plus souvent, à l'une des deux situations suivantes :

- Il n'y en a qu'un seul candidat qui correspond en mieux au poste proposé, et ce sera lui le nouveau collaborateur. Dans ce cas, une confirmation d'embauche lui sera envoyée le plus tôt possible.

- Il y en a plusieurs, là le recruteur est appelé à comparer les informations collectées sur chacun des candidats et à hiérarchiser les critères de sélection. Sur la base de cette hiérarchie des critères, il déterminera le candidat qui correspond le mieux au poste. Certains recruteurs attribuent des coefficients à chacun des critères et puis ils font la somme des notes obtenues par chaque candidat pour retenir celui qui a le meilleur score. Cette technique peut aider utilement une personne en difficulté pour prendre une décision.

« La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité

des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies ».¹⁸

¹⁸PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 15^{ème} édition, Librairie Vuibert, paris, décembre 2007, p. 80.

Conclusion

De ce qui a été développé dans ce chapitre, on peut dire que l'entretien de recrutement est encore le meilleur outil dans le choix d'un candidat idéal. L'entretien exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchie.

En tout état de cause, l'entretien présente certaines erreurs qu'on doit éviter. Chaque entretien doit donc tenir compte des besoins de l'entreprise et de ses objectifs, ainsi que sa stratégie. L'entretien doit alors être contingenté afin qu'il ait un sens pour le présent mais aussi pour le futur.

Plusieurs critères doivent être mesurés afin de prendre une décision d'embauche : l'intelligence, l'aptitude, les capacités professionnelles et les personnalités des candidats.

Enfin les entretiens de recrutement en face à face est la technique la plus utilisée par les entreprises pour choisir les candidats qui correspondent au poste à pourvoir. L'entretien de sélection a pour but de permettre à l'entreprise de s'assurer que le candidat répond aux critères de sélection déterminés auparavant.

Pour illustrer la partie théorique, on a consacré une partie important pour vérifier l'application des entretiens de recrutement par une entreprise algérienne.

Introduction

La véritable aide à la prise de décision en matière de recrutement réside dans la description du comportement professionnel actuel et prévisible du candidat, un face à face, dans ce cas, est le mieux placé pour analyser un comportement et découvrir une personnalité.

La réussite de l'entretien dépend de la capacité du recruteur à respecter toute la démarche en restant objectif. Cependant une telle conclusion théorique nous mène à la vérifier au sein d'une entreprise algérienne.

C'est donc dans le but de découvrir la démarche suivie dans sa globalité pour mener un entretien de recrutement dans une entreprise algérienne, que notre enquête s'est inscrite.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons procédé au choix de la méthodologie qui répond au mieux à notre problématique et à la technique de recueil des données.

Ce chapitre est consacré à la présentation de la méthode en lien avec les objectifs de notre recherche, à notre expérience et négociation du stage pratique auprès de l'entreprise privée algérienne Amimer Energie et au déroulement de l'enquête ainsi qu'à une brève présentation de l'organisme d'accueil.

Section 01 : la méthodologie de l'enquête

Nous allons présenter dans cette section les objectifs de notre enquête, notre première expérience et négociation du stage pratique au sein de l'entreprise Amimer Energie, enfin nous allons dévoiler la méthode d'enquête.

1.1. Objectifs de l'enquête

Les pronostiques de comportement dans des situations professionnelles quotidiennes comme dans des cas de crise, viennent s'ajouter au savoir-faire proprement technique du candidat, tant pour décider lequel choisir pour un objectif donné que pour guider son futur chef dans l'art et la manière de le diriger¹.

A l'approche d'un entretien, les candidats ont tendance à se renseigner et à s'y entraîner, il y en a même ceux qui apprennent leurs discours, ils reflètent alors une personnalité qui n'est pas la leurs lors de l'entretien d'embauche. Dans ce cas il est du rôle du recruteur d'être en mesure de gérer la subjectivité que la situation d'entretien génère et faire preuve de méthode.

Donc dans la perspective de vérifier toute la démarche suivie pour adopter cet outil de sélection dit indispensable dans la prise de décision en matière de recrutement, nous avons choisi d'effectuer une enquête au niveau de l'entreprise Amimer Energie.

Ainsi, nous pouvons résumer les objectifs de notre enquête dans les points suivants :

- Comment les entretiens sont-ils perçus par les membres de la DRH au sein de l'entreprise Amimer Energie.
- Déterminer dans quelles conditions les entretiens de sélection sont menés au sein de cette même entreprise.
- Déterminer la place des entretiens de sélection dans le processus de recrutement.
- Déterminer les étapes de déroulement des entretiens de sélection dans l'entreprise Amimer Energie.

¹ DOURY Jean-Pierre, L'art de mener un entretien de recrutement, déceler la perle rare, 3^{ème} édition, 2003, p. 15.

1.2. Première expérience et négociation du stage pratique

Tout au début de notre expérience, nous avons commencé par la recherche d'un thème intéressant, précis et qui n'a jamais été abordé lors d'un mémoire ou d'une thèse, nous avons alors choisis l'une des activités de la GRH qui permet d'acquérir de nouvelles compétences qui est le recrutement, plus précisément l'un des outils de sélection le plus utilisé : « les entretiens de sélection », car c'est un outil indispensable, que la plupart des entreprises utilisent dans la sélection des candidatures. Nous avons donc envisagé de réaliser notre projet sur ce thème au sein de l'entreprise Amimer Energie, car c'est l'une des grandes entreprises qui se situe à Bejaia et qui a accepté notre demande de stage.

Lors de notre première rencontre qui a eu lieu avec le DRH, où nous avons exposé notre thème ainsi que les objectifs de notre recherche, nous avons aussi exposé sommairement nos attentes de ce stage et de l'entreprise elle-même.

En attendant de commencer notre stage qui a duré un mois, et qui était partagé en deux séances par semaine, nous nous sommes consacré à la préparation de la méthodologie de recherche à adopter ainsi qu'aux guides d'entretien contenant les questions à poser au DRH et à son assistante.

1.3. Choix de la méthode d'enquête et la technique de recueil des données

Pour effectuer un choix pertinent d'une méthode de recherche et adaptée au thème de notre recherche ainsi qu'à la problématique de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur la typologie de méthode de recherche évoquée par SAVALL et ZARDET², qui met en avant trois méthodes de recherche selon le degré d'interaction entre le chercheur et son terrain (recherche extérieure à l'entreprise et recherche-intervention, recherche comportant une phase d'observation éloignée du terrain). Cependant la méthode que nous avons choisie pour faire aboutir notre travail est celle de la recherche comportant une phase d'observation éloignée du terrain. Il s'agit alors d'une méthode qui renvoie à l'étude d'un ou de plusieurs cas en se déplaçant sur le terrain de recherche, en vue d'observer, de comprendre et d'analyser une situation de gestion, sans chercher à influencer sur son état et son évolution.

² SAVALL Henri, ZARDET Véronique, « recherche en science de gestion : approche qualitative : observer l'objet complexe, 2004, p. 353.

Il s'agit alors, d'un type de recherche qui s'inscrit dans le cadre des méthodes de recherche qualitative. Selon Taylor et Bogdan³, la méthode de recherche qualitative « c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes ».

Les méthodes de recherche qualitatives se caractérisent par des stratégies d'accès aux données du réel dont le recueil s'effectue sur le terrain par une présence physique du chercheur au sein de l'organisation.

L'exploration du thème de la démarche à suivre pour mener un entretien de sélection, au sein de l'entreprise Amimer Energie, nous a conduits à l'adoption de la méthode qualitative : la recherche comportant une phase d'observation éloignée du terrain. Pour explorer notre thème, nous avons choisi l'entretien semi-directif et l'exploration documentaire comme techniques principales de collecte des données nécessaires pour notre recherche.

Le choix de l'entretien comme le moyen de recueil des données lors de notre enquête, s'explique par la compatibilité de l'objectif d'une telle technique avec la problématique et la nature de notre thème, en effet, « les techniques d'entretien interviennent dans les études qualitatives où l'objectif principal consiste à décrire les phénomènes de la manière la plus riche possible, en fournissant des pistes pour interpréter les comportements »⁴.

L'adoption de la technique d'entretien semi-directif dans le cadre de notre étude auprès de l'entreprise Amimer Energie se justifie par le principal avantage qu'elle présente. En effet, ce genre de techniques encourage l'interviewé à développer un discours « en profondeur ». Ce qui permet de découvrir plus de détails sur le sujet.

Afin d'effectuer un entretien de qualité, il fallait réaliser un guide d'entretien. Celui-ci permet de suivre une trame et ainsi de ne pas s'égarer quant aux questions posées à nos interlocuteurs. Ce guide permet aussi de ne pas oublier des questions importantes à poser. Nous avons réalisé un guide qu'on a remis à deux membres de la DRH pour nous éclairer quant à leurs méthodes d'application des entretiens de sélection.

³ KAKAI Hygin, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008, disponible sur le site : <http://www.carede.org>

⁴ FENNETEAU Hervé, enquête, entretien et questionnaire, 2^{ème} édition, p. 8.

Nos guides se présentent de la manière suivante :

Tout d'abord quelques questions destinées dans leur ensemble au DRH et à son assistante concernant leurs métiers, ensuite on entre dans le vif du sujet avec des questions plus précises réparties en trois axes :

- Dans le premier axe intitulé « les entretiens de recrutement » nous avons posé des questions pour avoir leur vision d'une manière générale des entretiens autant qu'outil de sélection.
- Dans le deuxième axe intitulé « la préparation et le déroulement des entretiens de sélection », nous avons cherché à comprendre quelles sont les conditions mises en œuvre par le recruteur pour un entretien réussi d'une part et d'une autre part comprendre comment le recruteur s'y prend pour repérer la personnalité et le comportement du candidat car ce sont les deux critères les plus importants à découvrir chez un candidat lors d'un entretien.
- Le troisième axe « le choix du candidat » est destiné à comprendre comment se fait la procédure de la prise de décision chez l'entreprise algérienne Amimer Energie

Utiliser un guide d'entretien est nécessaire pour que le déroulement de l'entretien se passe dans les meilleures conditions possibles. Néanmoins, il peut aussi être traité dans le sens où on peut avoir tendance à vouloir absolument poser toutes les questions de notre guide dans l'ordre tel un interrogatoire. Il faut donc être vigilant quant à son utilisation même s'il demeure indispensable pour ne pas se perdre.

Dans le cadre de notre enquête nous avons choisi aussi d'assister à un entretien qui aura lieu au sein de la DRH de l'entreprise Amimer Energie, afin d'observer et de rapporter le dialogue « recruteur-candidat » et ce dans le but principal de connaître la démarche suivie au sein de cette même entreprise pour mener un entretien, puis les analyser.

Section 02 : choix du terrain d'enquête

Dans cette section, nous allons présenter les raisons du choix du terrain de notre enquête, présenter l'entreprise Amimer Energie et décrire le déroulement de notre enquête avec le DRH et son assistante.

2.1. choix du terrain d'enquête et présentation de l'organisme d'accueil de Amimer Energie SPA

2.1.1. Choix du terrain d'enquête

Après avoir développé l'étude théorique concernant les entretiens de recrutement, les types, les formes, les acteurs qui interviennent, les erreurs à éviter,...etc. il est nécessaire de partir sur le terrain pour découvrir comment l'entreprise algérienne Amimer Energie mène ses entretiens de recrutement.

Pour se faire, nous avons choisi une grande entreprise connue à l'échelle nationale : le groupe Amimer Energie qui est situé à Seddouk dans la wilaya de Bejaia. Amimer Energie est le leader algérien de la conception, de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances.

Que l'on parle du recrutement, de formation, de paie ou des relations au sein de l'entreprise, les regards se tournent inévitablement vers la Direction des Ressources humaines et Amimer Energie dispose d'un service RH très important.

En adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette équipe qui est composée de trois personnes élabore la politique de gestion des ressources humaines, elle établit les stratégies de recrutement, définit les priorités de formation, explique la politique de rémunération et développe des programmes de motivation des personnels. Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise, la Direction des Ressources humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise qui est Amimer Energie.

2.1.2. Présentation de l'organisme d'accueil

2.1.2.1. Présentation du groupe

Amimer Energie est le leader algérien de la conception de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances, Créée en 1989 au capital social de 1000456500 DA et un effectif de 394 salariés⁵. La SPA Amimer Energie est une entreprise privée, spécialisée dans la fabrication et l'installation des groupes électrogènes⁶ et moto-soudeuses, dont le siège social est situé à Seddouk dans la wilaya de Bejaia. Grace à la rigueur et à la motivation de son équipe dirigeante, cette entreprise qui avait démarré avec des moyens de bord, s'est vue au fil de quelques années carrément métamorphosée en passant d'une simple fabrique à une usine de renommée internationale. En effet, elle aura su, en l'espace de quelques années d'investigations et de labeur, à s'imposer comme le leader algérien de la fabrication des groupes électrogènes de toutes puissances confondues, puisqu'elle est devenue le fournisseur incontournable et exclusif des sociétés nationales et autres institutions de l'Etat, suite à une recherche permanente de l'efficacité qui s'est traduit en 2003 par la certification ISO 9001 V. 2000.

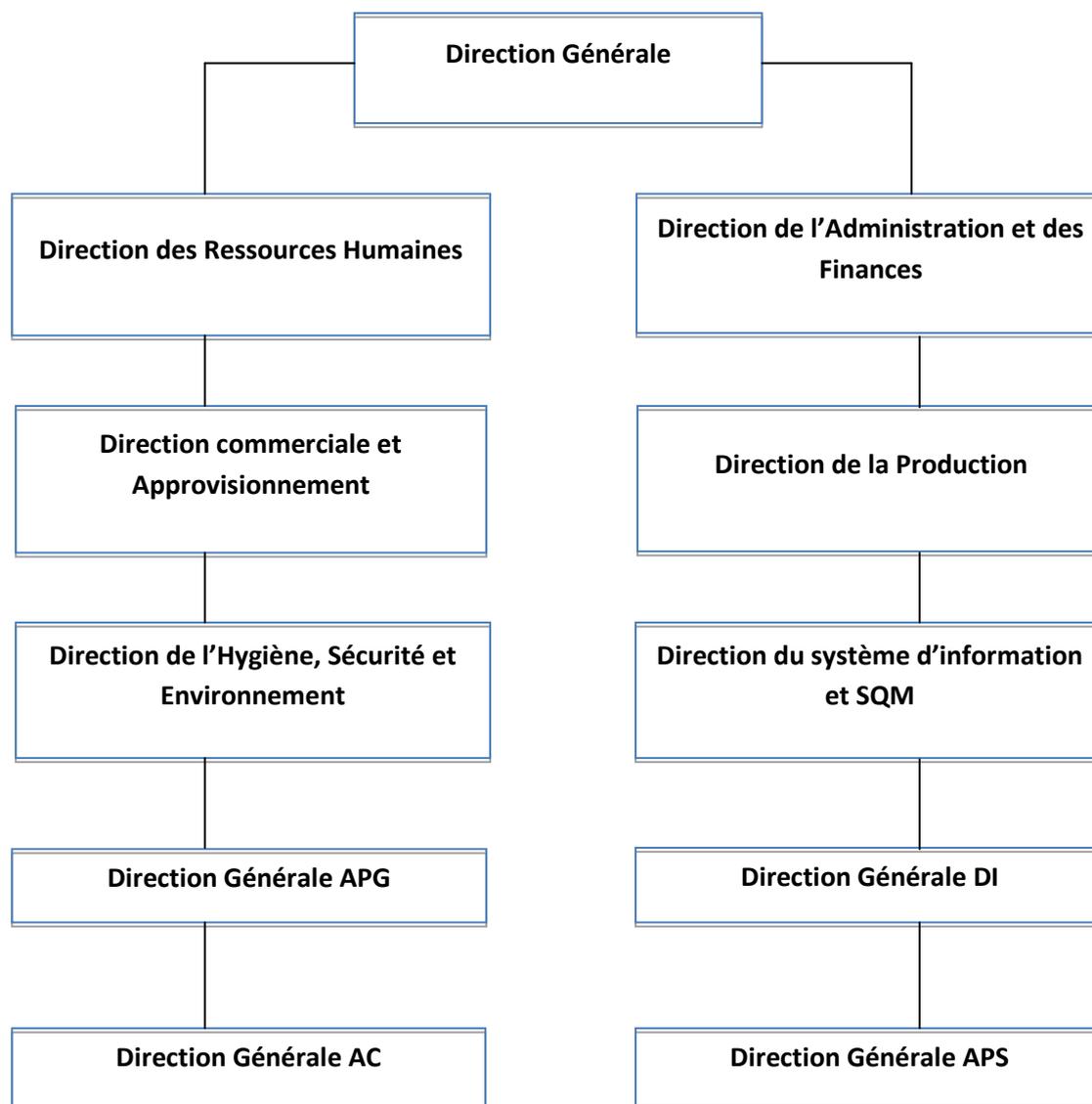
Le souci du groupe consiste à proposer aux clients des unités de production d'énergies électriques avec une puissance donnée, l'offre est donc fortement diversifiée, les besoins des clients sont extrêmement variables, d'autant plus que le groupe cherche continuellement à développer les applications liées à la technique qu'elle possède.

Amimer Energie SPA, déploie une offre de produits maîtrisée et diversifiée, au départ elle était constituée d'une activité principale qui était la conception et la fabrication de groupes électrogènes. L'entreprise tend à se diversifier en un groupe qui uniformise ses processus de Management et ses standards autour d'une vision de leader et d'une culture de résultat, pour cela, le groupe se fixe pour objectif d'augmenter sa productivité en améliorant la qualité et l'efficacité de ses prestations aux clients.

⁵ <http://www.amimer.com/>

⁶ Un groupe électrogène, est un appareil qui transforme l'énergie mécanique en électricité sans alimentation électrique extérieur.

Figure N 05 : La structure organisationnelle du groupe Amimer Energie



Source : document interne de l'entreprise, Amimer Energie, 2015.

2.1.2.2. Situation géographique

Le siège social et l'usine se situent à Seddouk dans la wilaya de Bejaia en Algérie, entre la rive droite de l'Ouest Soummam et le mont Achtoug, l'usine s'étend sur une superficie de 7,672m² dont 4816m²nue.

L'entreprise possède plusieurs représentations commerciales dans les villes les plus importantes de différentes régions du pays, à savoir : Alger, Constantine, Hassi Massaoud, Oran.

2.1.2.3. Les activités d'Amimer Energie

L'entreprise est spécialisée dans la conception, la vente, l'installation, le service après-vente de groupe électrogènes et centrales électriques ...elle est en mesure de fournir :

- Des groupes électrogènes de 7kVa à 5.000 KVa en toutes configurations (portable, Skid, capoté insonorisés, tractable, Shelter, télégestion etc.) en version essence, diesel ou gaz selon les puissances et les utilisations retenues.
- Des microcentrales, mini- centrales de fourniture d'électricité de 2 MW à 100 MW.
- Des installations Hydrique, des groupes électrogènes/solaires/éoliennes.

Amimer Energie offre aussi, un choix très large en standard avec des produits tous garanties d'origine fabricant. Elle répond à toute demande d'option spécifique que ce soit en moteur à gaz, mini centrales de génération d'électricité, de fréquence, de tension, etc.

Amimer Energie a su au cours des années mettre son expérience au service de ses clients grâce à une recherche permanente de l'efficacité qui s'est traduite en 2003 par la certification de son système de version 2008.

Afin de garantir la qualité du produit fabriqué par Amimer Energie, celle-ci est testée sur un banc d'essai de dernière génération unique en son genre en Afrique qui délivre au client un certificat de test généré par un système de contrôle en toute transparence.

2.1.2.4. L'organisation de l'entreprise :

Au sein de l'entreprise il existe un organigramme qui définit sa structure, on trouve :

- La direction générale
- La direction des ressources humaines
- La direction commerciale et approvisionnement
- La direction de l'hygiène, sécurité et environnement
- La direction générale APG
- La direction générale AC

- La direction de l'administration et des finances
- La direction de la production
- La direction du système d'information et SQM
- La direction générale DI
- La direction générale APS

2.1.2.5. Les missions de chaque service :

➤ **La direction générale(DG) :**

Dans laquelle on trouve le président directeur générale (PDG), qui est le sommet hiérarchique et le directeur générale (DG) qui pilote l'entreprise.

➤ **La direction commerciale et marketing(DCM) :**

- marketing
- la vente
- la livraison
- l'exploitation

➤ **La direction des ressources humaines**

- la gestion du personnel et des formations
- le recrutement
- animation et motivation du personnel
- l'établissement de la paie

➤ **La direction d'approvisionnement**

- les achats
- la prospection des fournisseurs et marchandises
- la gestion des stocks

- **La direction des finances et comptabilité(DFC) :**
 - la gestion financière et de la comptabilité
- **La direction du service après-vente(SAV)**
 - installation des groupes électrogènes
 - intervention sur les groupes électrogènes
- **La direction des moyens généraux**
 - transport sécurité
 - la gestion du patrimoine
- **La direction du système d'information**
 - Etablir les rôles des utilisateurs
 - suivre l'exploitation et les sauvegardes
 - veiller au bon fonctionnement du système (E.R.P)
- **La direction technique et production**
 - études des produits
 - la production et la maintenance des outils de production

2.1.2.6. les clients de l'organisation

Doté d'une grande expérience, d'un savoir-faire incontournable dans la conception et la fabrication des groupes androgènes de toutes puissances, et à travers le profil managériale et entrepreneurial de l'équipe dirigeante consciente des enjeux futurs et des visions stratégiques dans le secteur de l'énergie. Le groupe s'est constitué un portefeuille clients sphère économique nationale :

- Sociétés Algériennes de Télécommunication : Algérie télécom, A.T.M
Mobilis

- Les banques : B.A.D.R (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) B.A (Banque d'Algérie), (Banque Extérieure d'Algérie), B.N.A (Banque Nationale d'Algérie) ;
- B.R.C (Brown and Root Condor) ;
- Danone Algérie ;
- Enageo ;
- E.N.S.P (Entreprise Nationale des Services aux Puits) ;
- Ministère des Finances ;
- Ministère de l'intérieur ;
- Ministère de la justice ;
- Ministère de la défense ;
- Ministère des P.T.T ;
- Naftal ;
- Palais du gouvernement ;
- Présidence de la république ;
- Sonelgaz ;
- SONATRACH (Entreprise publique Algérienne de production de pétrole et dérivés) ;
- NAFTAL (filiale de SONATRACH pour la distribution de produits pétroliers) ;
- Services de Sécurité et de la défense ;
- Travaux Publics ;
- Secteur de l'industrie ;

- EXPORT : L'ambition AMIMER ENERGIE est internationale, depuis des années. L'entreprise s'est engagée dans une démarche visant à l'exposition de son produit. AMIMER ENERGIE, plusieurs opérations ont été réalisées dans ce sens dont l'objectif le plus important réalisé à l'export a été la réalisation de la centrale électrique de Ksar à Nouakchott en Mauritanie de 10,5 MW équipée de 7 groupes électrogènes.

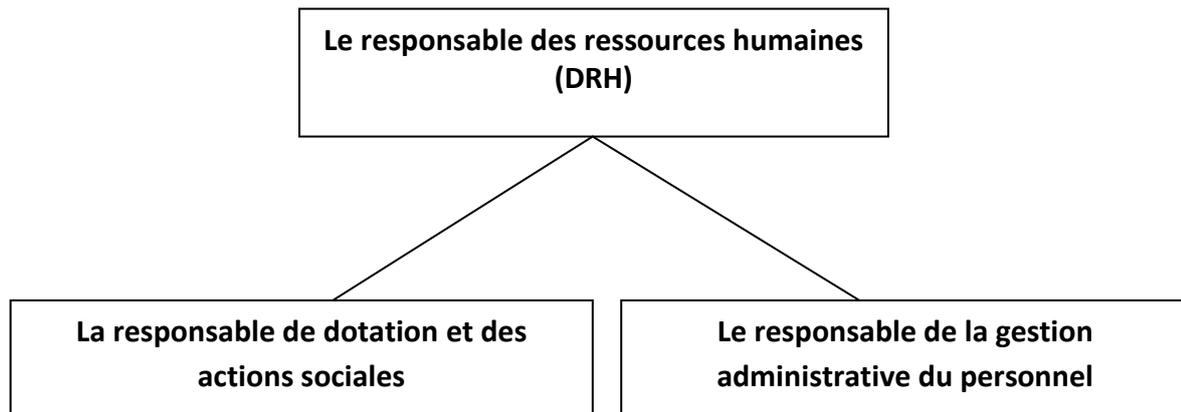
2.1.2.7. Présentation du département des ressources humaines (RH)

Le département des ressources humaines est considéré comme un organe très important dans la structure de l'entreprise, car la qualité de la gestion des potentiels produit un impact très important dans la réalisation des objectifs fixés dans la stratégie de l'entreprise.

Ce département a pour mission d'offrir aux employés un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer les compétences de chacun, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines.

Cette équipe est composée de trois personnes, leurs objectif est commun et consiste à :

- Elaborer la politique de gestion des ressources humaines ;
- Etablir les stratégies de recrutement ;
- Définir les propriétés de formation ;
- Expliquer la politique de rémunération et développer des programmes de motivation de personnel ;
- Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise ;

Figure 06 : le service ressources humaines de l'entreprise Amimer Energie (DRH)

Source : document interne à l'entreprise, Amimer Energie, 2015.

2.2. Déroulement de l'enquête

L'enquête portant sur la démarche adoptée dans le cas de l'entreprise algérienne Amimer Energie a pour but de rapporter et analyser la manière dont se déroulent les entretiens de recrutement au sein de la même entreprise, face aux exigences environnementales dans lesquelles l'entreprise Amimer Energie évolue.

Deux entretiens ont eu lieu au sein de la DRH de l'entreprise algérienne Amimer Energie à l'aide d'un guide d'entretien, l'un avec l'Assistante du DRH et l'autre avec le DRH lui-même qui été disponible tout le temps durant toute la période de notre stage allant du 12 avril 2015 au 11 mai 2015. Durant cette même période nous avons assisté à plusieurs entretiens avec différents candidats ou on a fait qu'observer le déroulement dont un on a pris des notes pour l'analyser.

Notre étude s'effectue au niveau de la direction des ressources humaines où nous avons occupé un bureau à côté de l'assistante du DRH, qui nous a donné la chance de poser nos questions et d'assister à certains entretiens.

Durant les premiers jours de stage, on s'est contenté d'observer la méthode de travail du personnel de la direction des ressources humaines. Nous avons aussi consulté des documents de l'entreprise (mémoires, organigramme de l'entreprise...) et nous avons aussi eu des rencontres avec d'autres salariés de différents services tel que la responsable d'hygiène et sécurité qui nous a donné des consignes de sécurités qui nous ont été utiles durant notre stage pratique et même en dehors du stage.

L'entretien qu'on a fait avec l'assistante du DRH était semi directif et il a duré une heure, alors que l'entretien avec le DRH qui est toujours semi directif a duré une heure et demi, en leurs posant des questions simples et précises pour recenser toutes les informations dont nous avons besoins pour notre enquête. L'entretien avec eux avait pour objectif : premièrement, de remplir le guide d'entretien élaboré à cette fin, et deuxièmement, pour nous assurer des réponses à toutes les questions ouvertes de façon transparentes et fidèles aux pratiques de l'entreprise. Ces entretiens nous permettent de nous rapprocher le mieux possible de la réalité de l'entreprise et de constater la place et l'importance des entretiens de recrutement chez Amimer Energie.

A la fin de la rencontre, nous leurs avons demandés de nous remettre la documentation (la grille d'évaluation des candidats, l'organigramme de l'entreprise et du service DRH...).

Conclusion

Pour analyser les conditions et la manière avec laquelle les entretiens de sélection sont appliqués au sein de l'entreprise algérienne privée Amimer Energie, nous avons effectué une enquête qui est fondée principalement sur des entretiens semis-directifs, deux entretiens ont eu lieu au sein de la même entreprise. Le premier était avec le DRH, cet entretien a duré une heure et demis. Le deuxième entretien qui a duré une heure par contre a été avec l'assistante du DRH, le guide d'entretien préparé pour notre enquête est composé d'un ensemble de questions concernant le métier de nos deux interlocuteurs, puis des questions concernant notre thème spécifiquement. Nous avons organisé les questions en trois axes, chaque axe est destiné à comprendre un aspect des entretiens de sélection. En plus de ce guide d'entretien, nous avons assisté à des entretiens afin de mieux cerner l'application de cet outil de sélection au sein de l'entreprise Amimer Energie.

L'ensemble des réponses obtenues par nos interlocuteurs vont nous permettre d'analyser les résultats obtenus et de découvrir l'application des entretiens de sélection au sein de l'entreprise Amimer Energie.

Introduction

L'enquête qu'on a menée auprès de l'entreprise algérienne Amimer Energie, nous a permis de recueillir un ensemble de données et d'informations. En effet, après avoir décortiqué les deux entretiens que nous avons menés au sein de cette même entreprise et l'entretien auquel nous avons assisté, nous allons passer dans le présent chapitre à l'interprétation et l'analyse des données recueillies.

Il s'agit alors d'effectuer une interprétation des résultats de l'enquête que nous avons menée auprès de l'entreprise Amimer Energie à la base des développements théoriques effectués auparavant, en vue de réaliser un portrait descriptif de la démarche adoptée par l'entreprise Amimer Energie pour mener un entretien de sélection.

Nous allons partager ce dernier chapitre en deux sections :

- La première section sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête.
- Dans la deuxième section nous allons interpréter et analyser les résultats de l'enquête.

Section 01 : présentation des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous allons présenter les résultats et les données que nous avons collectés lors de notre stage au sein de l'entreprise Amimer Energie SPA, nous allons résumer les réponses du DRH et de son assistante d'une part et d'une autre part nous allons présenter le déroulement d'un entretien au quel nous avons assisté pendant notre stage.

1.1. Les réponses du DRH et de son assistante :

Etant donné, la réalisation de deux entretiens effectués durant l'enquête au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie, le premier entretien a été réalisé avec le DRH et le second, avec l'assistante du DRH, ces deux entretiens ont été réalisés grâce à un guide d'entretien (annexe 01).

Les réponses du DRH et celles de son assistante sont présentées dans l'ordre sur le tableau ci-dessous :

Questions	Réponses
1. Quel est l'intitulé du poste que vous occupez, et quelles sont les taches dont vous êtes chargés ?	Je suis responsable RH par intérim. Je suis chargé en tant que DRH de : <ul style="list-style-type: none">• Répondre en qualité et en quantité aux besoins de l'entreprise en matière de recrutement.• Veiller à l'élaboration du plan de formation et de recrutement.• Veiller à l'évaluation du potentiel des ressources humaines et gérer la carrière.• Veiller au respect de la réglementation.
	Je suis chargé de dotation et des actions sociales. J'interviens sur tous les domaines liés aux RH tel que : <ul style="list-style-type: none">• les fiches de postes.• Déterminer et analyser les besoins en formation.• Elaborer le plan de recrutement et de formation. <ul style="list-style-type: none">• Procéder à la recherche des candidatures selon la procédure.• Assurer le suivi du candidat jusqu'à son

	intégration dans l'entreprise.
2. Quel est votre niveau d'instruction ?	J'ai une licence en Droit+capa et un master en droit des affaires que j'ai effectué dans une école française.
	J'ai un BAC+4 en sciences sociales, option : organisation du travail, spécialité : gestion des ressources humaines.
3. Pourquoi avoir choisi de travailler dans les ressources humaines ?	Je n'ai pas choisis de travailler dans les ressources humaines, le poste de DRH était libre et comme mon profil répondait aux exigences du poste, donc j'ai été choisi parmi trois candidats.
	Ma formation était dans les ressources humaines.
4. Pour vous, c'est quoi un entretien d'embauche et quels sont ses objectifs ?	un entretien est une rencontre entre le candidat et le recruteur, c'est un passage obligé pour tout candidat et quelques soit le poste à pourvoir. Son objectif est de nous permettre de sélectionner les candidats qui répondent à l'objectif que nous recherchons et vérifier le degré d'adéquation entre ses caractéristiques personnelles et celles définies dans la fiche de poste.
	Un entretien est un face à face entre le recruteur et le candidat qui doit occuper le poste à pourvoir. Son objectif consiste à analyser la personne qui est le candidat, et de soustraire ses caractéristiques et voir s'il répond au profil recherché ou pas.

<p>5. L'entretien, est-il le seul outil de recrutement que vous utilisez ?</p>	<p>Non ! Nous utilisons d'abord un entretien téléphonique pour voir si le candidat nous intéresse et si on a envie de le voir pour un entretien en face à face, on utilise aussi des tests logiques et techniques.</p>
	<p>C'est un outil indispensable et primordial. Les entretiens sont les plus utilisés mais on utilise d'autres outils tels que des tests logiques.</p>
<p>6. Avez-vous suivi une formation sur les entretiens ? si non, pensez-vous qu'ils nécessitent une formation ?</p>	<p>Non ! je n'ai pas suivi de formation concernant les entretiens de sélection.</p> <p>Je pense qu'il est nécessaire de connaître quelques astuces pour mener un entretien afin de démasquer la personnalité d'un candidat, mais je n'irais pas jusqu'à dire qu'une formation est nécessaire.</p>
	<p>Non, par contre une formation sur les entretiens est utile pour bien les maîtriser et ne pas se tromper dans le choix d'un bon candidat.</p>
<p>7. Que pensez-vous de la manière dont les entretiens sont menés dans votre entreprise ?</p>	<p>L'entretien est un outil toujours présent dans la sélection des candidats, ils sont plutôt bien menés dans notre entreprise à l'exception du manque de moyens.</p>
	<p>D'une manière générale ils sont bien menés, en tout cas suffisamment pour savoir quelles sont les compétences du candidat.</p>
<p>8. pensez-vous qu'ils nécessitent quelques améliorations ?</p> <p>9. si oui, les quelles ?</p>	<p>Oui, réserver un endroit calme, loin du bruit.</p> <p>Oui il ya quelques améliorations que j'aimerais voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réserver un bureau calme, et spécial pour les entretiens. • former les responsables de recrutement.

<p>10. est-ce que vous utilisez un guide d'entretien ?</p>	<p>Non ! on n'utilise pas de guide d'entretien, on pose nos questions par rapport a ce qui a été mentionné dans le CV, la lettre de motivation et par rapport a la fiche de poste.</p>
	<p>Non ! on pose nos questions spontanément et en fonction des réponses du candidat.</p>
<p>11. Combien de temps durent les entretiens d'embauche, et dans quel endroit se déroulent-ils ?</p>	<p>Entre 15 et 45 minutes. Ils se déroulent dans mon bureau quant il s'agit d'un entretien individuel et dans la salle des réunions quant il s'agit d'un entretien collectif.</p>
	<p>Ça dépend, mais en générale ils varient entre 30 minutes et 01 heure, cette durée varie selon l'importance du poste. L'endroit c'est ici, dans la direction des ressources humaines.</p>
<p>12. Les candidats sont-ils informés à l'avance des thématiques des entretiens (les étapes à suivre)? par quels biais ?</p>	<p>Oui, on explique au candidat notre objectif et les principaux axes sur lesquels nous nous baserons pour lui poser des questions lors de l'entretien téléphonique.</p>
	<p>Oui on informe les candidats sur les thématiques de l'entretien d'une manière générale sans donner beaucoup de détails, cela se fait lors de l'entretien téléphonique.</p>
<p>13. Qu'est-ce que vous cherchez à savoir sur un candidat et par quels biais ?</p>	<p>Des informations complémentaires par rapport au CV et à la lettre de motivation du candidat, en lui posant des questions directes et découvrir la personnalité et le comportement du candidat par l'observation.</p>
	<p>Le parcours professionnel du candidat, les formations qu'il a suivies...</p>

<p>14. Quand utilisez-vous un entretien collectif ?</p>	<p>On utilise dans la plupart du temps des entretiens individuels mais lorsqu'on a un nombre important de candidats pour un poste technique nous utilisons un entretien collectif pour observer le comportement des candidats dans un groupe.</p>
	<p>On utilise des entretiens collectifs lorsqu'il y a un nombre important de candidats pour le même poste mais l'utilisation de cet entretien est rare.</p>
<p>15. Est-ce que l'entretien est décisif, dans la prise de décision d'embauche ?</p>	<p>Oui ! l'entretien de recrutement est décisif dans la prise de décision d'embauche, l'entretien est l'outil final que nous utilisons dans l'étape de la sélection.</p>
	<p>Si un candidat est évalué seulement par rapport à l'entretien, dans ce cas il est décisif par contre s'il est soumis aux tests, dans ce cas les deux résultats sont pris en considération.</p>
<p>16. Comment faites-vous l'analyse et l'évaluation des candidatures pour la décision finale ?</p>	<p>A base de la fiche d'analyse, chaque interlocuteur lui attribue une note puis on lui calcule sa moyenne, à la fin, on hiérarchise les candidats en fonction du totale des notes qu'ils ont acquis.</p>
	<p>On attribue pour chaque candidat un pourcentage pour les compétences (savoir, savoir-être et savoir-faire) accompagnés du motif, puis on hiérarchise les résultats de tous les candidats et nous choisissons celui qui a le pourcentage total le plus élevé.</p>
<p>17. Est-ce que vous informez le candidat sur la décision prise ? comment ?</p>	<p>Oui ! on informe le candidat sur la décision prise.</p>
	<p>Oui ! on informe les candidats, si le candidat est sélectionné on l'informe et on lui prescrit le dossier à fournir, s'il n'est pas sélectionné on l'informe aussi.</p>

1.2. Le déroulement d'un entretien de sélection chez Amimer Energie avec le candidat (X)

Pour recueillir plus de données et d'informations nous avons assisté durant l'enquête à plusieurs entretiens entre les recruteurs et les candidats durant lesquels nous avons observé la manière avec laquelle s'y prennent les recruteurs pour interviewer un candidat. Parmi tous ces entretiens, nous avons rapporté le dernier entretien (annexe 02) auquel nous avons assisté et qui a eu lieu au sein de la DRH de l'entreprise Amimer Energie entre l'assistante du DRH et le candidat (X) qui a postulé pour le poste : chargé d'étude (annexe 03) parmi quatre autres candidats.

L'entretien a eu lieu dans le bureau de l'assistante du DRH. Cette dernière a entamé l'entretien avec l'accueil du candidat (X), en lui expliquant les raisons de notre présence durant l'entretien, puis elle a ouvert le débat avec des questions sur la motivation du candidat (X) pour le poste et pour l'entreprise, sur la formation et le parcours professionnel du candidat (X), des questions concernant le poste à occuper. Une fois que l'assistante a fini de poser ses questions au candidat (X) elle l'a remercié en lui indiquant qu'il sera mis au courant de la décision prise le concernant.

Après ceci, elle l'a orienté vers le deuxième entretien qui allait avoir lieu avec le futur responsable hiérarchique pour un entretien de type technique, afin d'évaluer les compétences techniques du candidat (X). Lorsque l'entretien est terminé l'assistante a pris une grille d'évaluation (annexe 04) vierge, elle a rempli les deux cases (savoir et savoir-être) en nous expliquant que la case (savoir-faire) sera remplie par l'évaluateur technique. Dans l'ensemble l'entretien a duré environ une demi-heure.

Après une semaine, nous sommes retournés sur le lieu du stage pour avoir plus d'informations sur l'entretien auquel on a assisté et pour récupérer les documents dont on avait besoin. On a été accueillies par l'assistante du DRH, qui nous a expliqué que le candidat (X) a été sélectionné, en nous remettant la grille d'évaluation des candidats (annexe 04).

Section 02 : L'interprétation et l'analyse des résultats

D'après l'ensemble des résultats constatés dans le cadre de notre enquête, la démarche adoptée pour mener un entretien de recrutement au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie peut être interprétée et analysée dans les points suivants.

2.1. Présentation des personnes interviewées

2.1.1. Le directeur des ressources humaines

Le DRH travail depuis cinq ans à l'entreprise Amimer Energie, il est titulaire d'une licence en Droit+capa, il a continué ses études pour obtenir un master en droit des affaires dans une école française. Aujourd'hui, sa mission consiste à répondre en qualité et en quantité aux besoins de l'entreprise en matière de recrutement, veiller à l'élaboration du plan de formation et de recrutement, veiller à l'évaluation du potentiel des ressources humaines et gérer la carrière et à veiller au respect de la réglementation.

2.1.2. L'assistante du DRH

Elle travaille dans l'entreprise Amimer Energie depuis trois ans, elle est titulaire d'un BAC+4 en sciences sociales, option : organisation de travail, spécialité : gestion des ressources humaines et a commencé à travailler dans cette entreprise à la fin de ses études. Aujourd'hui, elle est chargée de dotation et des actions sociales, sa mission consiste à élaborer et mettre à jour les fiches de postes, déterminer et analyser les besoins en formation, élaborer le plan de recrutement et de formation, procéder à la recherche des candidatures selon la procédure et assurer le suivi du candidat jusqu'à son intégration dans l'entreprise.

2.2. La place des entretiens de sélection dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise Amimer Energie

Les entretiens au sein de l'entreprise Amimer Energie occupent une place très importante dans le processus de recrutement. Néanmoins, nous avons pu constater que les entretiens de sélections ne sont pas soumis à des procédures bien précises mais ces dernières varient selon le poste à pourvoir.

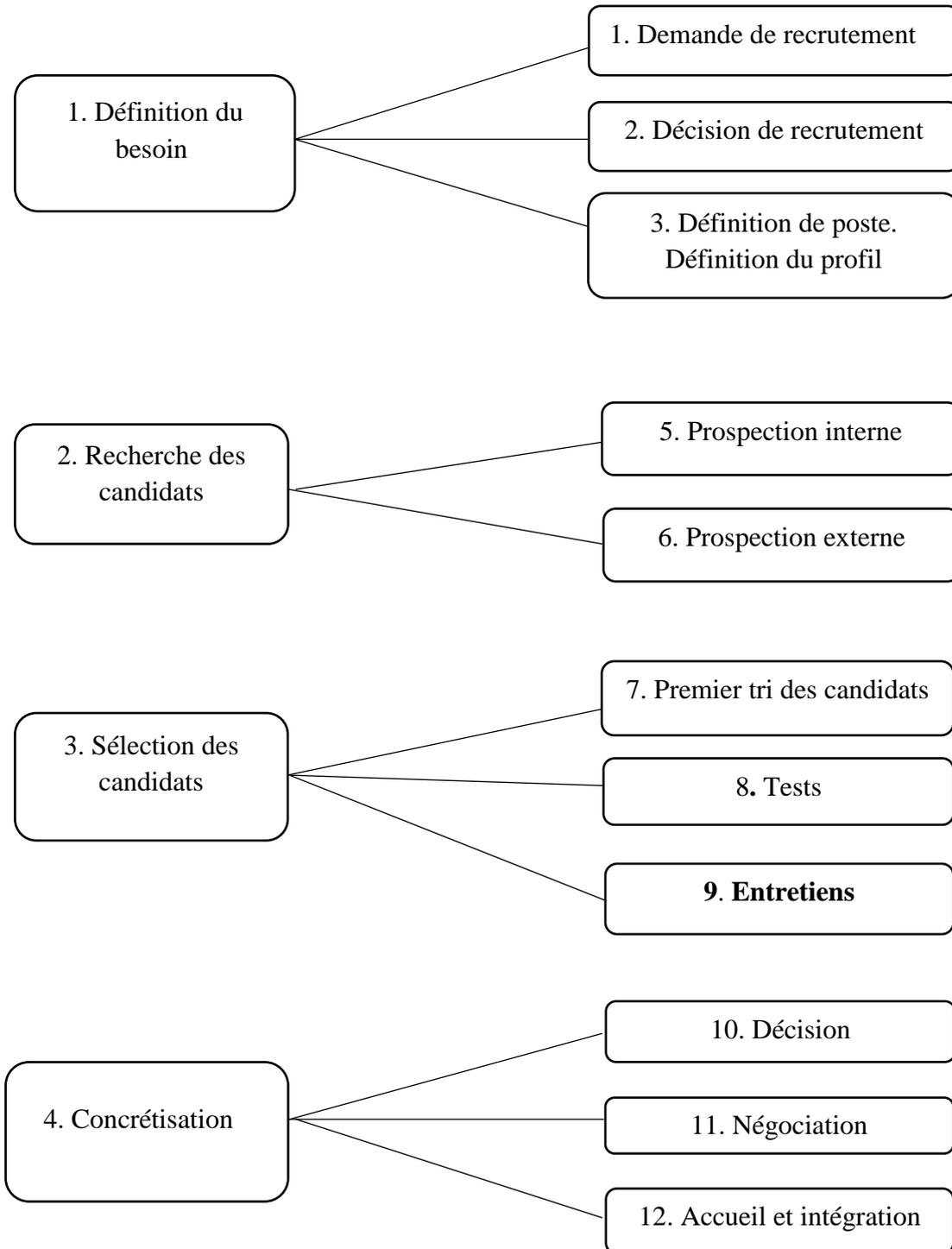
Cet outil crucial du processus de recrutement doit permettre de collecter sur chaque candidat toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour étayer le choix

définitif. En effet les entretiens doivent évaluer d'une façon rigoureuse et précise, la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil dressé initialement.

En effet l'entretien de recrutement chez Amimer Energie est un passage obligé pour tous les candidats, utilisé dans quasiment tous les recrutements, il permet de vérifier et valider les informations mentionner dans le C.V. et la lettre de motivation, et aussi d'évaluer la motivation et la capacité d'adaptation du candidat dans l'entreprise.

L'entretien de recrutement est le seul outil qui permet de faire un constat général sur le candidat et qui touche à tous ces aspects (comportement, personnalité...)

Figure 05 : la place de l'outil « entretien de sélection » dans le processus de recrutement



Source : document interne à l'entreprise, Amimer Energie, 2015.

2.3. Les enjeux d'un entretien de recrutement chez Amimer Energie

Même si l'objectif principal pour un candidat lorsqu'il s'apprête à passer un entretien est de le réussir et par conséquent être embauché. Pour le recruteur c'est d'analyser un candidat sur différents angles et être en mesure de juger s'il correspond aux exigences du poste. Donc un entretien de recrutement représente un enjeu non seulement pour le recruteur mais aussi pour le candidat :

2.3.1. Les enjeux pour le candidat

A partir de l'entretien auquel nous avons assisté (annexe 02), nous avons pu détecter les enjeux suivants :

- Exprimer ses motivations pour le poste.
- Montrer ses qualités : comportementales, personnalité, une bonne tenue, une bonne gestuelle, du respect...etc.
- Poser des questions par rapport à l'entreprise et par rapport au poste pour lequel il a postulé, afin de s'assurer que le poste en question l'intéresse toujours.
- Essayer d'arracher sa place pour le poste et convaincre le recruteur que c'est lui le candidat qui correspond le mieux au poste parmi toutes les autres candidatures.

2.3.2. Les enjeux pour le recruteur

A partir des réponses que nous avons collectées (annexe 01), nous avons pu détecter les enjeux suivants :

- Découvrir les motivations du candidat pour le poste et pour l'entreprise.
- Observer le comportement du candidat face à plusieurs facteurs tel que la présence des autres candidats lors d'un entretien de groupe, des questions délicates, la présence de plusieurs interviewers...etc.
- Détecter les caractéristiques de personnalité du candidat.
- En savoir plus sur les compétences du candidat car d'après le DRH de l'entreprise Amimer Energie « même si le candidat ne correspond pas au poste pour lequel il a

postulé et qu'en même temps son profil est intéressant, on le garde pour un autre poste auquel son profil est en adéquation ».

2.4. Les acteurs des entretiens de sélection au sein de l'entreprise Amimer Energie

2.4.1. Le directeur des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines est un professionnel des questions sociales et stratégiques concernant le poste et l'entreprise sans pour autant s'étaler sur des questions techniques. Le DRH n'est pas en mesure d'évaluer un candidat par rapport à son savoir-faire, par contre son rôle est d'évaluer le savoir et le savoir-être du candidat.

2.4.2. L'assistante du DRH

L'assistante du DRH n'intervient que lorsque le DRH n'est pas disponible ou lorsqu'il s'agit d'un entretien collectif. L'assistante du DRH, comme le DRH, évalue un candidat par rapport à son savoir et son savoir-être.

2.4.3. Le futur responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique est spécialiste du domaine, il pose au candidat des questions liées directement au poste (des questions techniques), le futur responsable hiérarchique évalue le candidat par rapport à son savoir-faire. Il est chargé à son tour aussi de répondre aux questions du candidat concernant le poste.

2.4.4. Le directeur général

L'intervention du directeur général de l'entreprise algérienne Amimer Energie lors d'un entretien de sélection est très rare. Le directeur général n'intervient que lorsqu'il s'agit d'un poste de cadre. En ce qui concerne les autres types de postes le directeur général n'intervient que pour prendre la décision d'embauche.

2.5. Les formes d'entretiens de recrutement chez Amimer Energie

Les entretiens de sélection chez Amimer Energie se déroulent sous plusieurs formes :

2.5.1. L'entretien individuel

La plupart des entretiens effectués au sein de l'entreprise Amimer Energie sont des entretiens individuels. Il s'agit d'un face à face candidat/recruteur qui doit permettre une évaluation de plusieurs aspects du candidat :

- les connaissances et les compétences professionnelles du candidat.
- les motivations, les ambitions, les exigences et les capacités du candidat à évoluer.
- la personnalité du candidat (aptitudes relationnelles, autonomie, autorité, organisation, initiative...).

2.5.2. L'entretien collectif

Lorsque plusieurs candidats postulent en même temps pour le même poste, les personnes chargées du recrutement au sein de l'entreprise Amimer Energie optent pour un entretien collectif pour deux raisons principales :

- gagner du temps.
- observer le comportement des candidats au sein d'un groupe.

Le but de ce type d'entretien est d'observer la réaction des candidats les uns par rapport aux autres et notamment la capacité à s'intégrer dans un groupe. Il s'agit de présenter l'entreprise et le poste à l'ensemble des candidats (3 à 10 candidats). Après un bref tour de table de présentation, les candidats posent d'éventuelles questions complémentaires.

2.5.3. L'entretien téléphonique

Ce type d'entretien est très utilisé par les recruteurs de l'entreprise Amimer Energie dans le but d'établir un premier contact avec le candidat et par conséquent décider de le voir pour un face à face ou pas.

2.5.4. L'entretien devant un jury

Amimer Energie recourt aussi à l'entretien devant un jury. L'un des membres, généralement le DRH, peut assurer l'animation de l'entretien, avec la présence du responsable hiérarchique, l'assistante du DRH et le directeur générale lorsqu'il s'agit d'un poste appartenant à la catégorie socioprofessionnelle de cadre supérieur. Tous ces acteurs peuvent

participer à un entretien avec un candidat et poser des questions à tour de rôle, le relais se prenant naturellement. Le but de ce type d'entretien est d'approfondir certains points et entrecroiser les opinions de plusieurs interlocuteurs sur un candidat.

2.6. La préparation des entretiens de sélection chez Amimer Energie

Une bonne préparation d'un entretien de sélection implique un bon déroulement, alors le recruteur met en œuvre les conditions nécessaires, planifier la durée et l'endroit de l'entretien...etc.

2.6.1. L'endroit où se déroulent les entretiens de sélection

Le recruteur doit mettre le candidat à l'aise et mettre en œuvre les conditions nécessaires pour la réussite d'un entretien de sélection, un endroit calme et paisible est nécessaire pour le bon déroulement de tout entretien.

Chez Amimer Energie, les entretiens de recrutement se déroulent dans deux endroits, dans la salle des réunions lorsqu'elle est libre ou dans le bureau du DRH car ce sont deux endroits très calmes et organisés.

Lorsqu'il s'agit de mener un entretien collectif ou un entretien devant un jury les recruteurs optent pour la salle des réunions car en plus du calme, c'est un endroit spacieux où peuvent se réunir plusieurs personnes. Le bureau du DRH par contre est moins spacieux, il est réservé beaucoup plus aux entretiens individuels.

2.6.2. La durée d'un entretien de sélection

La durée moyenne d'un entretien chez Amimer Energie est de 30 minutes, néanmoins, l'entretien de sélection peut aller jusqu'à une heure avec la présence de plusieurs recruteurs. D'après les réponses du DRH et de son assistante la durée d'un entretien varie selon l'importance du poste et le nombre de recruteurs.

2.6.3. Le nombre de questions posées lors de l'entretien de sélection chez Amimer Energie

Le nombre de questions que pose chaque recruteur varie d'un poste à un autre et d'un candidat à un autre, car les entretiens de recrutements utilisés chez Amimer Energie sont des entretiens semi-directifs, donc le candidat a libre choix de s'exprimer.

A partir des informations récoltées sur notre terrain d'enquête, nous avons déduit que les questions que posent les recruteurs pour les candidats touchent différents domaines :

- La formation professionnelle que le candidat a suivie.
- Le parcours professionnel du candidat.
- Les motivations du candidat.
- Des questions plus personnelles telles que : la disponibilité ou la situation familiale du candidat.
- Les exigences et les souhaits du candidat.

2.6.4. La préparation d'un guide d'entretien chez Amimer Energie

Le DRH et son assistante nous ont révélé qu'avant chaque entretien, les recruteurs au sein de l'entreprise Amimer Energie commencent par analyser finement chaque C.V et la fiche de poste, mais ils ne préparent pas de guide d'entretien avant de mener un entretien. D'après leurs témoignages ils posent leurs questions au fur et à mesure du déroulement de l'entretien et en fonction des réponses du candidat, de son C.V et de la fiche de poste. Les recruteurs chez Amimer Energie tracent les objectifs à atteindre à fin de retirer le maximum d'informations sur le candidat.

2.6.5. Les pièges à éviter

Les recruteurs de l'entreprise Amimer Energie évitent de poser des questions qui ne concernent pas directement le poste telles que (l'origine, les opinions politiques, les croyances religieuses, ...etc.), poser des questions vagues qui apportent peut d'éléments et d'informations. Les recruteurs font aussi attention à leurs gestuelles.

2.7. Le déroulement des entretiens de sélection chez Amimer Energie

Un entretiens bien structuré passe par plusieurs étapes et nécessite l'utilisation de la fiche de poste pour vérifier le niveau d'adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste.

2.7.1. L'utilisation d'une fiche de poste lors des entretiens

L'assistante du DRH s'occupe personnellement de l'élaboration et de la mise à jour des fiches de poste. La fiche de poste est un document très important que le recruteur analyse avant l'entretien et observe pendant l'entretien pour que le recruteur ne se perde pas lorsqu'il pose ses questions concernant le poste.

La fiche de poste contient des informations concernant l'identité du poste :

- Identification du poste : la direction, le service et la catégorie socioprofessionnelle à laquelle appartient le poste.
- Les relations hiérarchiques et fonctionnelles.
- L'ensemble des savoirs, savoir-être et savoir-faire du poste
- Le poids du poste.

2.7.2. Les étapes de déroulement d'un entretien de recrutement chez Amimer Energie

A partir de l'entretien auquel nous avons assisté (annexe 02), nous avons déduit qu'un entretien de recrutement chez Amimer Energie passe par plusieurs étapes :

2.7.2.1. L'accueil du candidat

Accueillir un candidat avant d'entamer un entretien chez Amimer Energie est une étape très importante et qui conditionne le bon déroulement des autres étapes. Le but principal de cette phase pour le recruteur est de mettre le candidat à l'aise pour qu'il se dévoile plus facilement. Dans cette étape, le recruteur commence par se présenter lui-même (son nom, son prénom et sa fonction dans l'entreprise) puis présenter le poste vacant et l'entreprise pour enfin l'informer sur le déroulement de l'entretien (la durée...etc.).

Le recruteur doit se présenter à l'heure prévue pour accueillir le candidat en l'appelant par son nom pour lui montrer que son C.V a bien été étudié.

2.7.2.2. La présentation de l'entreprise et du poste

Il est très important pour le recruteur de présenter le poste au candidat (les missions, ...) et l'entreprise (le métier de l'entreprise, ses valeurs, son histoire...) tout en les valorisant pour laisser une image positive pour le candidat qui pourrait devenir un client potentiel dans le cas où il n'est pas recruté. L'objectif de cette étape pour Amimer Energie est de fournir au candidat le maximum d'informations concernant le poste et l'entreprise pour vérifier si cela correspond à ses attentes et si le candidat est toujours motivé pour occuper le poste.

2.7.2.3. Les critères de motivation

Lors d'un entretien de recrutement chez Amimer Energie, le recruteur tente de comprendre les motivations du candidat pour le futur emploi et l'entreprise, car lorsqu'un candidat montre sa motivation pour un poste ça prouve qu'il est prêt à apporter un plus au poste et à l'entreprise.

2.7.2.4. Approfondir les informations mentionnées dans le C.V et la lettre de motivation

Les informations présentées dans le Curriculum Vitae du candidat ne sont pas détaillées, l'entretien de recrutement est l'occasion pour le recruteur de demander au candidat d'approfondir les informations sur ces compétences, ses formations, son parcours professionnel...etc.

2.7.2.5. La vérification des caractéristiques de personnalité

L'entretien de recrutement, chez Amimer Energie est l'occasion ou jamais pour le recruteur de mettre le candidat à l'examen avec des questions plus au moins provocantes pour pouvoir analyser la réaction du candidat (calme ou nerveux), des questions intimidantes, des questions concernant la vie privée du candidat mais d'une façon limitée pour constater si le candidat est de nature réservée...etc.

2.7.2.6. La conclusion de l'entretien

A la fin de l'entretien le recruteur remercie le candidat, l'informe sur la suite du processus, en lui disant qu'il sera informé par téléphone s'il est sélectionné ou pas par l'entreprise Amimer Energie.

2.8. Le compte rendu d'un entretien de sélection

Le compte rendu est une étape qui se fait après l'entretien, c'est une continuité de l'entretien avec un candidat, le recruteur demande au candidat de synthétiser et rédiger le déroulement de l'entretien afin d'évaluer les qualités rédactionnelles du candidat, vérifier le niveau d'écoute du candidat et vérifier la capacité du candidat à présenter un document de façon professionnelle.

Les recrutements chez Amimer Energie s'arrêtent à l'étape de l'entretien de sélection et la prise de décision du candidat se fait directement. Les recruteurs au sein de cette entreprise ne demandent pas aux candidats de réaliser un compte rendu.

2.9. L'analyse et l'évaluation des candidatures

Grace à une grille d'évaluation (annexe 04), chaque candidat est noté sur trois critères :

- **Le savoir:** il comporte les différentes formations que le candidat a suivies.
- **Le savoir-être:** c'est l'ensemble des caractéristiques de personnalité du candidat ainsi que ses caractéristiques comportementales.
- **Le savoir-faire:** il comporte les compétences et les capacités du candidat à effectuer l'ensemble des tâches concernant le poste.

Le recruteur qui est chargé d'évaluer le savoir et le savoir-être du candidat lui attribue un pourcentage (par exemple le candidat X a obtenu 100% pour le savoir et 100% pour le savoir-être), pour le savoir-faire par contre le candidat X a obtenu 80% (le candidat X est noté par le futur responsable hiérarchique). Au final, la personne chargée de remplir la grille d'évaluation (généralement, l'assistante du DRH) fait l'addition de l'ensemble des pourcentages (le savoir, le savoir-être et le savoir-faire) pour chaque candidat.

2.10. La prise de décision

Après l'analyse et l'évaluation des candidatures, il est temps de prendre la décision finale, quel candidat a le profil qui correspond le plus aux exigences du poste ?, chez Amimer Energie la décision finale est prise par le directeur général après avoir analysé la grille d'évaluation (le pourcentage attribué pour chaque candidat avec le motif de chaque évaluateur).

Dans le cas où il ya des motifs contradictoires, le directeur général convoque les évaluateurs pour une réunion où chacun argumente son choix, pour que le directeur général puisse trancher et décider du candidat qui sera sélectionné et embauché.

Une fois le candidat choisi, l'assistante du DRH s'occupe d'informer par téléphone les candidats non sélectionnés et le candidat qui a été choisis pour lui communiquer le dossier à fournir.

Conclusion

La pratique de s'entretenir avec un possible futur partenaire avant de conclure un contrat est une situation stressante pour le recruteur et pour le candidat. Il est essentiel pour le recruteur s'il veut obtenir des informations de qualité de créer un espace de communication.

D'après l'ensemble des résultats fournis par l'enquête que nous avons menée auprès de l'entreprise algérienne Amimer Energie, on constate que les entretiens de sélection occupent une place importante dans le processus de recrutement de l'entreprise Amimer Energie.

L'entretien de sélection chez Amimer Energie passe par les trois étapes principales, la préparation, le déroulement et l'évaluation des candidatures, à partir de ce constat, on peut dire que l'entreprise Amimer Energie respecte les étapes de base constitutives d'un entretien de recrutement.

Malgré cette déduction plusieurs éléments sont à revoir, cela nous a permis de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion afin d'apporter un plus en matière d'entretien de recrutement chez Amimer Energie. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Améliorer les conditions matérielles : préparer un guide d'entretien avant chaque entretien.
- Demander à la fin de chaque entretien au candidat de rédiger un compte rendu résumant le déroulement de l'entretien.
- Organiser un second entretien pour chaque candidat.

L'entretien de sélection représente un outil déterminant et indispensable pour la sélection des candidats ainsi que le choix du candidat dont son profil est en adéquation avec les exigences du poste.

Conclusion générale

L'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est une évidence pour les entreprises algériennes. Acquérir les meilleures compétences est un acte majeur pour ces entreprises quelque soit la nature de leurs activités.

Notre travail de recherche s'est organisé autour de quatre chapitres qui nous ont permis de cerner en quelque sorte le concept « entretien de recrutement » et son application dans une entreprise algérienne.

A partir de ce qui a été constaté dans le cadre théorique, nous pouvons dire que l'entretien de recrutement est un outil primordial dans la sélection des candidatures, quelque soit sa forme, il permet d'établir une relation pour présenter le poste et recueillir des informations sur le candidat. L'entretien de sélection passe par trois étapes : la préparation, le déroulement et l'évaluation et choix du candidat.

On s'est interrogé sur la réalité de l'application des entretiens de sélection dans l'entreprise algérienne en recherchant plus précisément à comprendre d'une part la place des entretiens dans le processus de recrutement dans cette entreprise et d'une autre part de comprendre si elles respectent les trois étapes d'un entretien de sélection : la préparation, le déroulement, l'évaluation et le choix du candidat.

Etant donné l'objectif de notre recherche qui était de réaliser une enquête à base d'entretiens semi-directifs et de l'exploitation documentaire. Ces outils de recueil des données nous ont permis de collecter les informations nécessaires pour répondre à nos questionnement.

L'ensemble des résultats de notre analyse de l'application des entretiens de sélection au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie indique clairement que les entretiens de sélection chez Amimer Energie sont menés en se basant sur les trois étapes de la préparation, du déroulement, de l'évaluation et du choix du candidat idéal pour le poste. Mais cela nous a aussi permis de constater l'absence du guide d'entretien dans l'étape de la préparation des entretiens de recrutement chez Amimer Energie et l'absence de la demande d'un compte rendu de l'entretien aux candidats. Un tel constat nous mène à confirmer notre hypothèse de départ. En effet, la réussite d'un entretien de sélection est conditionnée par les trois étapes : la préparation, le déroulement et l'évaluation et choix du candidat final.

Comme toute recherche, et malgré les précautions prises, à priori, pour en assurer la validité, quelques limites peuvent être mises en évidence. Plusieurs facteurs ont généré des difficultés :

D'un point de vue pratique, la limite principale est liée à la courte durée du stage qui n'a duré qu'un mois répartie en huit séances. Pendant cette période nous avons pu recueillir plusieurs informations, mais si la période de notre enquête était plus longue, nous aurions dans ce cas pu enrichir davantage notre enquête avec un supplément d'informations.

Sur le plan pratique toujours, une autre limite peut être soulignée, il s'agit du fait qu'on n'a pas pu toucher durant notre enquête les salariés de l'entreprise Amimer Energie, pour déceler leurs points de vue sur l'application des entretiens de sélection dans cette entreprise.

Références bibliographique

Ouvrage :

- CADIN Loïc et all, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, 2007.
- CHEVALIER-BEAUMEL Alain, réussir la conduite d'un entretien, 2^{ème} édition, éditions liaisons, 1999.
- CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, 2002.
- COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2010.
- De FALCO Hélène, maitriser ses recrutements, 7 étapes clés pour faire le bon choix, 4^{ème} édition.
- FENNETEAU Hervé, enquête : entretien et questionnaire, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007.
- GAVAND Alain, le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, 4^{ème} édition, 2013.
- GUILLOT-SOULEZ, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2013.
- DOURY Jean-Pierre, L'art de mener un entretien de recrutement, déceler la perle rare, 3^{ème} édition, 2003.
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{ème} édition, 2005.
- PERETTI Jean- Marie, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, 2008.
- PERETTI Jean marie, tous DRH « pour savoir comment choisir un collaborateur, le former le rémunérer, gérer le temps, négocier...», 2^{ème} édition, 2003.
- PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 11^{ème} édition, 2003-2004.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines. 15^{ème} édition, Librairie Vuibert, paris, décembre 2007.
- PETIT Françoise, bien réussir ses recrutement, les Editions DEMOS, 2000.
- SAVAL Henri, ZARDET Véronique, « recherche en science de gestion : approche qualitative : observer l'objet complexe », 2004.
- THEVENET Maurice et all, fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, 2007.

- VERNE Etienne, comment conduire un entretien de recrutement ? Guide pratique pour les cadres d'entreprise, 3^{ème} édition, 2000.

Sites internet :

- www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement
- http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher
- <http://www.amimer.com>
- <http://www.carede.org>
- <http://crulh.univ-lorraine.fr/sites/crulh.univ-lorraine.fr/files/documents/tiphaine%20godefroid>
- www.directemploi.com/page/conseils-entretien-embauche
- <http://www.jereussismonentretienembauche.fr/je-prepare-mon-entretien/detail/article/entretien-adaptez-votre-discours-selon-linterlocuteur.html>
- http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher
- www.industrierh.org/pdf/fp04-entretien_%20recrutement

Liste des tableaux

Tableau	titre du tableau	page
Tableau 01	Objectifs d'un entretien de sélection	13
Tableau 02	format type d'une fiche de poste	13

Liste des figures

Figure	Titre de la figure	Page
Figure 01	Les quinze opérations d'un recrutement	9
Figure 02	La rédaction d'une fiche de poste	32
Figure 03	Paralangage et communication	35
Figure 04	un exemple de grille d'entretien	42
Figure 05	La structure organisationnelle du groupe Amimer Energie	54
Figure 06	le service ressources humaines d'Amimer Energie (DRH)	59

Guide d'entretien

Bonjour, on prend contact avec vous dans le cadre de la préparation d'un mémoire en Master 02, gestion des ressources humaines, notre mémoire de recherche est sur les entretiens de recrutement.

On souhaiterait que vous répondiez à quelques questions, car vos réponses nous seront utiles dans notre recherche.

Votre métier

1. Quel est l'intitulé du poste que vous occupez, et quelles sont les tâches dont vous êtes chargé ?
2. Quel est votre niveau d'instruction ?
3. Pourquoi avoir choisi de travailler dans les ressources humaines ?

Axe n 01 : les entretiens de recrutement

4. Pour vous, c'est quoi un entretien d'embauche et quels sont ses objectifs ?
5. L'entretien, est-il le seul outil de recrutement que vous utilisez ?
6. avez-vous suivi une formation sur les entretiens ? si non, pensez-vous qu'ils nécessitent une formation ?
7. que pensez-vous de la manière dont les entretiens sont menés dans votre entreprise ?
8. pensez-vous qu'ils nécessitent quelques améliorations ?
9. Si oui, les quelles ?

Axe n 02 : La préparation et le déroulement des entretiens de recrutement

10. est-ce que vous utilisez un guide d'entretien ?
11. Combien de temps durent les entretiens d'embauche, et dans quel endroit se déroulent-ils ?
12. Les candidats sont-ils informés à l' avance des thématiques des entretiens (les étapes à suivre)? par quels biais?
13. Qu'est-ce que vous cherchez à savoir sur un candidat et par quels biais ?
14. Quand utilisez-vous un entretien collectif?

Axe n03 : l'évaluation et le choix du candidat idéal

15. Est-ce que l'entretien est décisif, dans la prise de décision d'embauche ?
16. Comment faites-vous l'analyse et l'évaluation des candidatures pour la décision finale ?
17. Est-ce que vous informez le candidat sur la décision prise? Comment ?

On vous remercie pour votre accueil, et pour le temps que vous nous avez consacré.

Est-ce que vous n'avez pas quelque chose à rajouter qui puisse nous aider dans notre mémoire de recherche ?

Entretien avec le candidat (X)

Assistante : je vous souhaite le bienvenu, je suis l'assistante du DRH, pouvez-vous vous présenter.

Candidat (X) : je m'appelle (X), je réside à Sidi Aich, je viens pour le poste de chargé d'étude et j'ai un master en électrotechnique.

Assistante (X): que savez-vous de l'entreprise Amimer Energie ?

Candidat (X): c'est une grande entreprise qui produit des produits électrogènes.

Assistante (X): au fait Amimer Energie est un groupe qui est constitué de plusieurs unités, l'une d'elles se situe ici à Seddouk. Parlez-moi à présent de votre formation, de votre projet de fin d'étude et de votre parcours professionnel.

Candidat (X): j'ai une licence en génie électrique, spécialité : électrotechnique et un master en génie électrique, spécialité : électrotechnique, option réseau électrique, j'ai effectué ma formation à l'université Abderrahmane MIRA à Bejaia, mon projet de fin d'études a été réalisé sur la caractérisation physico-chimique du polyéthylène, du verre et de la bakélite, après avoir terminé mes études j'ai travaillé pendant huit (08) mois avec un contrat à durée déterminée comme électrotechnicien à l'entreprise EURL EMIEEM à Sidi-Aich, puis j'ai démissionné après m'avoir renouvelé le contrat .

Assistante (X): pourquoi avoir démissionné ?

Candidat (X): j'ai démissionné à cause de l'absence des conditions de sécurité et de la faible rémunération.

Assistante (X): avec quel logiciel avez-vous travaillé ?

Candidat (X): j'ai travaillé avec le logiciel MS Project

Assistante (X): pourquoi avoir choisi l'entreprise Amimer Energie ?

Candidat (X): j'ai choisi de poser mon dossier dans votre entreprise pour mettre en œuvre mes compétences et acquérir d'avantage d'expériences professionnelles et de nouvelles compétences.

Assistante (X): alors vous allez quitter l'entreprise lorsque vous aurez acquis les compétences dont vous avez besoin ?

Candidat (X): Non! je veux faire ma carrière ici.

Assistante (X): supposant que vous êtes fournisseur, convainquez- moi d'acheter votre produit.

Candidat (X): je suis une personne sérieuse dans mon travail, je vais montrer ce que je sais faire pendant la période d'essai.

Assistante (X): vous préférez être sur le terrain où plutôt vous occuper de la méthodologie (chargé d'études)?

Candidat (X): si j'ai le choix entre les deux propositions, je préfère être chargé d'études.

Assistante (X): serez-vous disposé à faire des heures supplémentaires pendant les weekends et les jours fériés.

Candidat (X): oui je serais disponible à tout moment pour travailler.

Assistante (X): avez-vous quelque chose à rajouter ? Peut-être des exigences ou des souhaits par rapport au poste ?

Candidat (X): j'aimerais juste toucher un salaire qui ne sera pas inférieur à 25 000 DA.

Assistante (X): merci beaucoup, je vais vous accompagner pour l'entretien technique avec le futur responsable hiérarchique et nous allons vous informer par téléphone si vous êtes sélectionné ou pas.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : l'entretien : un outil clé du processus de recrutement.....	5
Introduction	5
Section01 : Les entretiens dans le processus de recrutement	6
1.1 Le processus de recrutement.....	6
1.2 La place des entretiens dans le processus de recrutement	7
1.3 Définition du concept entretien de recrutement	10
1.4 Les principaux objectifs et enjeux d'un entretien de recrutement.....	11
1.4.1 Pour le recruteur	11
1.4.2 Pour le candidat	12
Section 02 : entretiens - acteurs, formes, et différentes phases	14
2.1 Les acteurs d'un entretien de recrutement.....	14
2.1.1. Le directeur général de l'entreprise ou son représentant.....	14
2.1.2. Le directeur des ressources humaines	14
2.1.3. Le futur responsable hiérarchique	15
2.1.4. Le Conseiller en recrutement d'un cabinet spécialisé	15
2.2 Les différentes formes d'un entretien de recrutement	15
2.2.1 L'entretien individuel	15
2.2.2 L'entretien de groupe ou collectifs	17
2.2.3 L'entretien devant un jury	18
2.2.4 L'entretien structuré	18
2.2.5 L'entretien informel ou non structurés	18
2.2.6 L'entretien téléphonique	18
2.3 Les phases d'un entretien de recrutement.....	19
2.3.1 L'accueil du candidat.....	19
2.3.2 La recherche des informations complémentaires	19
2.3.3 Les critères de motivation	19
2.3.4 La validation des compétences	20
2.3.5 La vérification des caractéristiques de personnalité	20

2.3.6 La présentation de l'entreprise et du poste.....	20
2.3.7 La conclusion de l'entretien.....	20
Conclusion	22
Chapitre 02 : la préparation, le déroulement et la prise de décision	23
Introduction	23
Section 01 : préparation et déroulement des entretiens	24
1.1 La gestion d'un entretien.....	24
1.1.1 L'endroit où doit se dérouler l'entretien	24
1.1.2 La durée de l'entretien	24
1.1.3 Le nombre de question à poser lors d'un entretien	25
1.1.4 Les questions et sujets à éviter	25
1.1.5 Les attitudes à adopter par le recruteur.....	25
1.2 La préparation d'un guide d'entretien	27
1.2.1 La construction du guide d'entretien	27
1.2.2. Les limites de l'utilisation d'un guide lors d'un entretien	27
1.3. L'utilisation de la fiche de poste lors d'un entretien	28
1.4 L'observation du comportement.....	31
1.5 Les différents types de questions au cours de l'entretien	32
1.5.1 Questions ouvertes	32
1.5.2 Questions fermées.....	33
Section 02 : erreurs d'évaluation et choix du candidat	34
2.1 Les erreurs d'évaluation lors d'un entretien.....	34
2.1.1 L'effet halo	34
2.1.2 La perception sélective	34
2.1.3 L'effet de projection	34
2.1.4 L'effet de contraste	35
2.1.5 L'effet de primauté	35
2.1.6 L'effet de cobaye.....	35
2.1.7 L'erreur de la tendance centrale	35
2.1.8 L'erreur de la première et de la dernière impression.....	35
2.1.9 L'effet du temps et de la pratique	36
2.2 Le compte rendu de l'entretien.....	36
2.3 Analyse, évaluation et prise de décision	37

2.3.1	Analyse et évaluation des candidatures	38
2.3.2	Approfondir la candidature par un second entretien	40
2.3.3	Se décider pour un candidat.....	40
	Conclusion.....	42
	Chapitre03 : Présentation de la méthodologie d'enquête	43
	Introduction	43
	Section 01 : la méthodologie de l'enquête	44
1.1.	Objectifs de l'enquête	44
1.2.	Première expérience et négociation du stage pratique	45
1.2.1.	Choix de la méthode d'enquête et la technique de recueil des données	45
	Section 02 : choix du terrain d'enquête.....	48
2.1	Choix du terrain d'enquête et présentation de l'organisme d'accueil d'Amimer Energie SPA.....	48
2.1.1	Choix du terrain d'enquête	48
2.1.2	Présentation de l'organisme d'accueil.....	49
2.1.2.1	Présentation du groupe.....	49
2.1.2.2	Situation géographique	50
2.1.2.3	Les activités d'Amimer Energie	51
2.1.2.4	L'organisation de l'entreprise	51
2.1.2.5	Les missions de chaque service	52
2.1.2.6	les clients de l'organisation.....	53
2.1.2.7	Présentation du département des ressources humaines	55
2.2.	Déroulement de l'enquête.....	56
	Conclusion.....	58
	Capitre04 : les entretiens de sélection au sein de l'entreprise algérienne Amimer Energie.....	59
	Introduction	59
	Section 01 : présentation des résultats de l'enquête	60
1.1.	Les réponses du DRH et de son assistante	60

1.2. Le déroulement d'un entretien à Amimer Energie	65
Section 02 : L'interprétation et l'analyse des résultats	66
2.1. Présentation des personnes interviewées	66
2.1.1 Le directeur des ressources humaines	66
2.1.2 L'assistante du DRH.....	66
2.2 La place des entretiens de sélection dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise Amimer Energie	66
2.3 Les enjeux d'un entretien de recrutement chez Amimer Energie	69
2.3.1 Les enjeux pour le candidat	69
2.3.2 Les enjeux pour le recruteur	69
2.4 Les acteurs des entretiens de sélection au sein de l'entreprise Amimer Energie	70
2.4.1 Le directeur des ressources humaines.....	70
2.4.2 L'assistante du DRH.....	70
2.4.3 Le futur responsable hiérarchique	70
2.4.4 Le directeur général	70
2.5 Les formes d'entretiens de recrutement chez Amimer Energie	70
2.5.1 L'entretien individuel	71
2.5.2 L'entretien collectif	71
2.5.3 L'entretien téléphonique.....	71
2.5.4 L'entretien devant un jury	71
2.6 La préparation des entretiens de sélection a Amimer Energie	72
2.6.1 L'endroit où se déroulent les entretiens de sélection.....	72
2.6.2 La durée d'un entretien de sélection.....	72
2.6.3 Le nombre de questions posées lors de l'entretien de sélection chez Amimer Energie	72
2.6.4 La préparation d'un guide d'entretien chez Amimer Energie	73
2.6.5 Les pièges à éviter	73
2.7 Le déroulement des entretiens de sélection à Amimer Energie.....	73
2.7.1 L'utilisation d'une fiche de poste lors des entretiens	74
2.7.2 Les étapes de déroulement d'un entretien de recrutement à Amimer Energie	74
2.7.2.1 L'accueil du candidat	74
2.7.2.2 La présentation de l'entreprise et du poste	75
2.7.2.3 Les critères de motivation	75

2.7.2.4	Approfondir les informations mentionnées dans le CV.....	75
2.7.2.5	La vérification des caractéristiques de personnalité	75
2.7.2.6	La conclusion de l'entretien.....	75
2.8	Le compte rendu d'un entretien de sélection	76
2.9	L'analyse et l'évaluation des candidatures	76
2.10	La prise de décision.....	76
	Conclusion	78
	Conclusion générale	79

Résumé

L'entretien constitue un outil indispensable dans le processus de recrutement, puisqu'il permet à l'entreprise de connaître le candidat et de vérifier l'adéquation entre le profil de ce dernier et le poste à pourvoir. Pour le candidat il lui facilite la connaissance de l'entreprise et du travail qui lui est proposé. Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès de l'entreprise Amimer Energie SPA, nous avons effectué deux entretiens avec deux membres de la direction des ressources humaines et nous avons assisté à un entretien pour comprendre l'application des entretiens de sélection chez Amimer Energie. L'objectif principal de cette enquête est de savoir comment les entreprises algérienne mènent ses entretiens de sélection spécifiquement Amimer Energie.

Mots clés : entretien de sélection, recrutement, Amimer Energie SPA.

Abstract

An interview constitutes an essential tool in the process of recruitment, since it permits the company to know the examined and to verify the adequacy between the profile of this later and the job to occupy; for the examined, it facilitates the knowledge of the company and the work that is proposed for him/her. To arrive to our objective, we have realized an inquiry in the company of Amimer Energy SPA (joint stock), We have carried out two interviews with two members of the direction of human resources, together with assisting an interview to understand the application of selection interview in Amimer Energy. The principal objective of this inquiry is to know how Algerian companies carry on their selection interviews, particularly the one of Amimer Energy.

Key words: Selection interview, Recruitment, Amimer Energy.

التلخيص

المقابلة هي أداة أساسية في منهج التوظيف، لأنها تسمح للشركة بالتعرف على المرشح والتأكد من التطابق بين هذا الأخير والمنصب المقترح. أما للمرشح فإنها تضمن له معرفة المؤسسة والعمل المقترح. لتحقيق هدفنا أجرينا بحثا في شركة أعمير إنيرجي التي تمثل شركة مساهمة، أجرينا مقابلتين مع عضوين من إدارة الموارد البشرية وحضرنا مقابلة لفهم تطبيق المقابلات للانتقاء في أعمير إنيرجي. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الكيفية التي تدير بها الشركات الجزائرية مقابلاتها واختيارهم خصيصا أعمير إنيرجي.

كلمات البحث: مقابلة الانتقاء، التوظيف، شركة مساهمة أعمير إنيرجي.