

Université Abderrahmane Mira – Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management des ressources humaines.

Thème :

Le processus de recrutement au sein d'une entreprise

Le cas de l'entreprise : CEVITAL/SPA

Réalisé par :

M^{lle} MAMMERI Yasmine

Encadré par :

Mr. AZZI Rafik

Année universitaire 2022-2023

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a pu voir le jour grâce à plusieurs personnes pour qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance et ma gratitude.

Mes premiers remerciements s'adressent à mon encadreur MR AZZI RAFIK, pour ses exigences, sa disponibilité et ses relectures attentives. Il a su me guider tout au long de ce projet. Ses conseils, orientations et ses encouragements m'ont été bénéfiques pour délimiter et analyser mon sujet. C'est pourquoi je tiens à lui témoigner ma gratitude pour tout le soutien qu'il m'a apporté.

Mes remerciements s'adressent également au personnel de CEVITAL particulièrement Mr miel pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles

J'adresse aussi mes remerciements les plus sincères à mes chers parents qui m'ont toujours encouragé et soutenu tout au long de mes études, et également tous les enseignants et personnes qui m'ont aidé de près ou de loin.

Dédicace

Je dédie ce travail,

À mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenue dans ma vie. Aucun hommage ne pourrait témoigner de l'amour que je leur porte. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie,

À mes adorables sœurs qui ont toujours été la pour moi NAWEL, LYDIA, AMEL.

À mon cher frères Massinissa et sa femme NACIRA.

A celui que j'aime beaucoup qui m'a soutenue tout au long de ce projet mon chers mari

FAWZI.

A mes chers beaux parent Mr. KHOUDIR et TAOUS.

Liste des abréviations

<i>Les abréviations</i>	<i>Les significations</i>
OIT	Organisation Internationale du Travail
INSEE	Institut National de Statistique et des Etudes Economique
CV	Curriculum Vitae
RH	Ressource Humaine
GRH	<i>Gestion des Ressource Humaines</i>
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
APCE	Association pour L'emploi des Cadres
ANPE	Agence Nationale pour L'emploi
PME	Petite Moyennes Entreprises
TPE	Très Petite Entreprise
TAT	Thematic Apperception Test
PAPI	Inventaire des Perceptions et Préférences
PA	Inventaire des Préférences
PF	Facteur de Personnalité
ECPA	Édition du Centre de Psychologie Appliquée
ML	Millilitre
KM	Kilomètres
Kg	Kilogrammes
T	Tonnes
DG	Direction Générale
T/J	Tonnes par Jour
MFG	Mediterranean Float Glass
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
MW	Mégawatt
H	Heure
N°	Numéro
ANEM	Agence Nationale de L'emploi
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Liste des figures et des tableaux

Figure n° 01 : les différentes étapes du recrutement	12
Figure n° 02 : la répartition de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information concernant l'offre d'emploi	56
Figure n° 03 : la répartition de l'échantillon selon la méthode utilisée pour le recrutement.....	57
Figure n° 04 : la répartition de l'échantillon selon les critères de sélection.....	58
Figure n° 05 : la répartition de l'échantillon par rapport au respect des étapes de recrutement par CEVITAL.....	59
Figure n° 06 : la répartition de l'échantillon soumis au test de recrutement	60
Figure n° 07 : la répartition de l'échantillon par rapport au type de test soumis ...	61
Figure n° 08 : la répartition de l'échantillon par rapport aux capacités et aux compétences révélées par les tests.....	62
Figure n° 09 : la répartition de l'échantillon par rapport à l'indispensabilité des tests pour la fiabilité du recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL	63
Figure n° 10 : la répartition de l'échantillon par rapport au test le plus important pour la réussite du recrutement	64
Figure n° 11 : la répartition de l'échantillon selon la satisfaction des outils de recrutement utilisés par l'entreprise CEVITAL.....	65
Figure 12 : répartition de l'échantillon en fonction de sa conviction ou de son obligation pour l'exercice de leur métier	66
Figure 13 : répartitions de l'échantillon en fonction des réclamations présentées au service des ressources humaines.....	67
Figure 14 : répartition de l'échantillon en fonction de la possibilité d'évolution des salariés dans leurs postes de travail.....	68
Figure n°15 : répartition de l'échantillon selon la nature de la relation des travailleurs avec leur superviseur.....	69
Figure n°16 : répartition de l'échantillon selon la nature des relations avec les collègues.....	70
Figure 17 : répartition de l'échantillon selon le niveau de difficulté d'intégration au milieu du travail avec les collègues.....	71

Figure n°18 : avantages et inconvénients liés au recrutement des salariés	72
Figure n° 19 : répartition de l'échantillon selon les critères du choix de travailler dans l'entreprise CEVITAL	73
Figure n° 20 : répartition de l'échantillon selon le risque du travail par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.....	74
Figure n° 21 : le rapport entre les moyens engagés par l'entreprise CEVITAL et l'intégration des nouveaux salariés.....	75
Figure n° 22 : évaluation des capacités des salariés par rapport au poste occupé...	76
Figure n° 23 : le rapport entre le poste occupé et l'attribution de promotions.....	77

Liste des tableaux

Tableau 1 : la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.....	53
Tableau 2 : la répartition de l'échantillon selon le genre.....	54
Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon le niveau de l'instruction.....	54
Tableau 4 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	55
Tableau 5 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle...	55

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Chapitre I: Concepts sur le recrutement au sein d'une organisation	
Section 01 : Définition, importance et objectifs de recrutement au sein de l'entreprise.....	4
Section 02 : Méthodes et démarches de recrutement au sein d'une entreprise économique.....	7
Chapitre II: Les outils de recrutement au sein d'une entreprise économique	
Section 01. Historique et généralité sur les tests de recrutement.....	21
Section 02 : Les outils de recrutement les plus courants.....	25
Chapitre III: La pratique de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL	
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	39
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.....	49
Conclusion générale.....	75
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est l'un des fondements du développement de tout groupe professionnel, visant à améliorer l'efficacité collective du personnel de l'entreprise, elle est devenue ces dernières années une activité stratégique pour créer un avantage concurrentiel. En effet, que les travailleurs ne soient rien de plus qu'un mécanisme alternatif pour les entreprises, mais, plutôt un atout immatériel qui contribue au succès du travail aux seins de différentes entreprises. En fait, « L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisi toute la valeur qu'ils peuvent avoir. » Napoléon Bonaparte.

Ainsi, il a été constaté par les nombreuses recherches et statistiques que les entreprises investissent de plus en plus dans le capital humain. La gestion de ce dernier couvre de nombreux domaines et activités tels que la formation, l'évaluation des performances, la communication, la gestion des carrières, la gestion des compétences et le recrutement. Cependant, « Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation ».

Selon Blondin.S¹, le recrutement est une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, d'effectuer des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Le recrutement est aussi un élément qui joue un rôle primordial dans une entreprise. En effet, le succès d'une entreprise ne dépend pas seulement des produits ou services fournis, mais aussi de l'efficacité de ses employés. Par conséquent, le renforcement de l'équipe de travail est un facteur décisif pour assurer le développement de l'entreprise. C'est pourquoi l'importance du recrutement ne doit pas être négligée.

À l'échelle mondiale, les marchés du travail ont évolué de façons très différentes selon les pays, principalement à cause de certains facteurs spécifiques et propres à chaque pays et dont le rôle est essentiel. Cependant, le ratio de la population active et le taux d'activité sont restés relativement stables dans la plupart des pays à revenu élevé et de pays à faible revenu, mais ils ont diminué dans les pays à revenu intermédiaire.

Toutefois, selon l'Organisation internationale du travail (OIT), les nombreuses crises par lesquelles le monde traverse comme la COVID 19 ou encore la guerre en Ukraine menacent la reprise du marché du travail. En effet, pas moins de 40 millions d'emplois ont été supprimés

¹ Blondin. S, « Gestion des ressources humaines », Ed. De bock, Bruxelles, 1993, p 241.

par rapport à l'avant pan négligé.

En France par exemple ; l'un des pays à revenu élevé ; selon les données de L'INSEE, une hausse continue de la population active a été remarquée depuis 1975. En effet, le nombre de la population active est passée de 23,2 millions en 1975 à 30,1 millions en moyenne en 2021 à l'exception de l'année 2020 marquée par une crise sanitaire et économique exceptionnelle.

Tandis qu'en Algérie ; pays à revenu intermédiaire, plusieurs travaux ont analysé le fonctionnement du marché du travail (BOUKLIAR. H, TALAHITE F, 2008, BOUYAKOUBA, 2006, Bounoua C., 1999, Lassas si M., HAMOUDA N, 2012, BOUZIDI A,1984).

De 1966 à 2011, le taux d'activité en Algérie a augmenté de 7 points, passant de 21,7% en 1966 à 28,7% en 2011. En valeur absolue, la population active a été multipliée par 4,4 en l'espace de 45 ans, passant de 2,4 millions de personnes en 1966 à 10,8 millions en 2010. Au cours des dernières années, la population active est restée à peu près stable, passant de 11,93 millions en septembre 2013 à 12,46 millions en septembre 2018. Toutefois, une part importante du marché du travail informel reste non comptabilisée dans les statistiques précédentes, ce qui fausse clairement les données.

Tout comme partout dans le monde, la crise sanitaire n'a pas épargné l'Algérie. En effet, selon une étude sur les perspectives de recrutement réalisée en 2022 par la société spécialisée en services et technologies des ressources humaines, emploi tic, 57% des entreprises sondées sur un total de 500 entreprises algériennes, dans différents secteurs d'activité et de toutes tailles confondues, ont été impactées par la crise sanitaire. De plus, même si deux ans se sont écoulés depuis cette pandémie, un recul de 8% comparé à l'année 2021 a été constaté.

Pour mener à bien notre travail de recherche intitulé « Le processus de recrutement au sein d'une entreprise. Le cas de : CEVITAL », nous avons formulé une question centrale qui entoure notre projet de recherche, à savoir :

Comment les recrutements se réalisent-t-ils au sein de l'entreprise CEVITAL, quels sont les outils mis en place pour mener à bien l'opération de recrutement ?

À partir de ce questionnement découlent les questions secondaires suivantes :

➤ Quelle est l'importance de l'entretien d'embauche au sein de l'organigramme de CEVITAL ?

➤ Quelle est la façon de faire lors du déroulement du processus de recrutement au sein de l'entreprise ?

➤ Quel est le point de vue des collaborateurs (employés) vis-à-vis des entretiens effectués dans l'entreprise ?

➤ Quels sont les critères de sélection retenus lors du processus de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Afin de répondre à la question principale et les questions secondaires, nous avons dégagé deux hypothèses :

➤ Le recrutement contribue positivement au développement des compétences intrinsèques au sein des entreprises (dans notre cas CEVITAL).

➤ Le processus de recrutement élaboré par CEVITAL lui permet de trouver une certaine adéquation entre les compétences recherchées et les postes de travail à pourvoir.

Dans le but d'apporter une réponse à notre problématique et ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous nous sommes servis de plusieurs ouvrages, de revues scientifiques, de recherches sur internet, de travaux de recherche, de rapports universitaires et bien sûr de rencontres et d'échanges avec les responsables de CEVITAL.

Ensuite, nous avons effectué une enquête de terrain auprès des responsables de CEVITAL pour la cueillette d'informations importantes qui constituent une base de travail solide pour mener à bien notre travail de recherche.

➤ Le premier chapitre est consacré au concept de recrutement au sein d'une organisation ou seront définies la notion de recrutement, son importance, et ses objectifs ainsi que les méthodes et les démarches de recrutement.

➤ Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter les outils de recrutement au sein de l'entreprise économique, en se focalisant sur l'historique et le test de recrutement.

➤ Le troisième chapitre est consacré à l'identification de la pratique de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL. En identifiant, son organisme d'accueil et la pratique des entretiens au sein de cette entité, ainsi que en procédant à l'analyse et à l'interprétation des résultats de la recherche.

Chapitre I :

Concepts sur le recrutement au sein d'une organisation

Introduction

Toute organisation doit créer une stratégie qui intègre des éléments clés sur son processus de recrutement. En effet, le processus de recrutement est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines de toute entité. En veillant sur ce levier, les organisations peuvent continuer leurs activités, par conséquent rester en vie et espérer des avantages socio-économiques futurs.

Comprendre les exigences et les compétences recherchées du poste à pourvoir par le processus de recrutement, est un élément important de la gestion des ressources humaines. Ce processus motive également les gens à poursuivre des carrières dans les domaines spécifiques.

Nous pouvons visualiser le processus de recrutement à travers de nombreuses étapes. Ce chapitre commence par une explication de l'objectif global du recrutement, pour établir l'attention sur l'acte de recrutement lui-même. Dans ce chapitre, divisé en deux sections, nous avons essayé de fournir des informations générales sur le processus de recrutement au sein d'une organisation. La première section est consacrée à la définition du concept de recrutement, et également à l'identification de l'importance et les objectifs du recrutement. Dans la deuxième section, nous allons présenter les méthodes et la démarche de recrutement au sein d'une entreprise.

Section 01 : Définition, importance et objectifs de recrutement au sein de l'entreprise.

La pratique du recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Il contribue à favoriser la croissance et l'expansion d'une entreprise, tout en facilitant l'atteinte des niveaux de productivité souhaités. La gestion des ressources humaines englobe la mise en œuvre de diverses stratégies pour mener à bien le processus de recrutement.

1.1 Le processus de recrutement

Pour gérer ses ressources humaines, une entreprise doit recourir à un processus de recrutement. Ce processus comprend la recherche de candidats potentiels, la préparation de leur curriculum vitae (CV) et de leur candidature, et la détermination de la meilleure adéquation entre les candidats et les exigences de l'entreprise.

1.1.1. Définition du recrutement

Nous pouvons décerner plusieurs définitions au concept de recrutement. Nous citons les définitions les plus récurrentes suivantes :

Selon Blondin. S « le recrutement est une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »²

De son côté, Mathé a mis l'accent sur le fait que « le recrutement constitue une démarche rentrante dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »³

Alors que Billaudeau insiste sur le fait que « le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions interne et externe de son environnement »⁴

« Le recrutement est la pierre de la réussite de toute organisation, il permet de se doter d'un personnel efficace et performant, mais aussi à la mobilité générale des ressources humaines. »⁵

A travers ses différentes définitions, nous pouvons conclure que le recrutement joue une importance cruciale au sein de chaque organisation. En fait, chaque entité accorde un large éventail de variables relatives à la fois à des facteurs internes et externes liés au processus de recrutement des ressources humaines. En outre, le déclenchement de ce processus doit prendre en considération les risques et les avantages de cette opération de recrutement du personnel. En effet, le recrutement peut se faire par l'entreprise elle-même ou le confier aux entreprises de recrutement qui offrent de nombreux avantages à la fois au recruteur et à l'entreprise pour laquelle elles recrutent, mais elles comportent également de nombreux risques. Ainsi, en utilisant les définitions fournies, nous pouvons constater que le recrutement est un acte qui coûte de l'argent à une entreprise. C'est aussi un acte qui permet à l'entreprise d'embaucher plus de RH.

² Blondin. S, gestion des ressources humaines, édition, op cite, 1993, p241.

³ De Boislandelle. Henri. M : Dictionnaire de gestion, édition economica,1998, page 368.

⁴ Billaudeau et al, le recrutement : quelles pratiques actuelles ?2012, p35.

⁵ Edighoffer. J, « économie d'entreprise ; savoir et technique », édition Nathan, paris, 1996, p223.

1.1.2. L'importance du recrutement

L'importance du recrutement s'explique par divers motifs :

1.1.2.1. Le coût de la main d'œuvre

Le processus coûte également de l'argent aux entreprises en tenant compte du coût de la recherche et de la préparation de chaque candidat. Les emplois changeants que les employés occupent ont un impact sur les coûts. Pour cette raison, au sein de chaque organisation, ces dépenses varient en fonction des postes occupés.

1.1.2.2. La stabilité de la main d'œuvre

Le marché du travail fluctuant rend difficile pour les employés de conserver un emploi à long terme, car ils doivent changer d'emploi plusieurs fois au cours de leur carrière. Cela se traduit par des dépenses prévisibles qui doivent être prises en compte lors de l'embauche d'employés.

1.1.2.3. La qualification exigée des ressources humaines

Des études approfondies sur les qualifications des candidats potentiels conduisent à des candidats potentiels plus élevés. Cela entraîne des coûts de main-d'œuvre plus élevés et garantit le respect des droits des travailleurs.

1.1.2.4. La présence syndicale

La présence de syndicats dans une entreprise augmente les chances que les besoins des travailleurs soient satisfaits. Le contrôle de la qualité des conditions de travail est renforcé par la présence d'un syndicat de travailleurs.

1.1.2.5. Les changements technologiques

Le changement technologique bouleverse leurs besoins d'embauche en raison d'un large éventail de nouveaux besoins. Par conséquent, les logiciels informatiques facilitent le changement d'emploi pour les entreprises, car ils créent davantage de nouveaux postes.

1.1.2.6. La conjoncture économique

Les candidats se sur qualifient pour des emplois ou proposent des emplois qui n'ont pas besoin de leurs qualifications lorsque l'économie va mal.

1.1.3. Les objectifs du recrutement

Selon SEKIOU Lakhdar, le recrutement à cinq objectifs principaux est comme suivi :

-Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la prière angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.

-Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.

-Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.

-Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

-De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment⁶

Section 02 : Méthodes et démarches de recrutement au sein d'une entreprise économique

Chaque entreprise procède, tout d'abord, dans chaque besoin du recrutement à l'identification de ces ressources humaines internes qui correspondent le mieux aux exigences du poste à pourvoir avant de procéder à un recrutement externe.

Cela permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de carrière et de minimiser les coûts associés au recrutement. De plus, cette méthode encourage les employés à rester motivés, à acquérir de nouvelles compétences et à minimiser le risque d'embaucher des candidats non qualifiés.

Cependant, le recrutement interne peut être problématique en raison de la subjectivité. Par conséquent, les entreprises doivent prendre des mesures supplémentaires pour garantir la réussite du processus du recrutement.

Les canaux formels sont utilisés dans les stratégies de recrutement par les agences publiques

⁶ Sekiou. L, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

pour l'emploi, les prestataires de services privés (agences de recrutement, chasseurs de têtes ...), en procédant à la publication d'offres d'emplois dans des journaux et revues spécialisés, ainsi que par la participation aux forums d'emplois. De plus, les méthodes informelles sont utilisées dans le processus de recrutement à travers l'engagement des réseaux familiaux, professionnels et personnels. À cela s'ajoutent les candidatures spontanées qui résultent de l'initiative privée de chaque candidat et ne sont pas engendrées par une proposition d'offres d'emplois.

2.1 Les méthodes du recrutement

La recherche des candidats par l'entreprise, à travers la direction générale directement ou le département des ressources humaines doit d'abord être interne à la structure, à la société et au groupe, puis externe si la première solution n'était pas positive. A cet effet, chaque entité peut procéder au mode de recrutement suivant :

2.1.1 Le recrutement à partir du bassin organisationnel (le recrutement interne)

Les salariés de l'entreprise peuvent jouer le rôle des candidats potentiels pour des postes vacants cela se réalise, à partir de la promotion, la rétrogradation et la mutation. Une fois un poste vacant annoncé « le processus de recrutement interne, est déclenché »⁷

Diverses méthodes peuvent être utilisées pour pourvoir les postes vacants avec des candidats identifiés en interne.

A. L'affichage des postes

Cette démarche offre des chances d'évolution égale à tous les collaborateurs en les informant des opportunités d'emploi, qui correspondent le mieux à leurs aspirations.

« L'affichage des postes consiste à publier un avis dans lequel on invite les employés intéressés à poser leurs candidatures à un poste vacant »⁸.

B. La promotion

« Une promotion est le fait d'être affecté à un poste dont le statut hiérarchique pour le salaire

⁷ Peretti. J.M, « Gestion des ressources humaines », 6eme éd Vuibert, Paris, 1995, p .75.

⁸ Dolan. L, S. Saba Jackson. E. S, Schuller. S.R, « Gestion des ressources humaines », Paris, p. 190.

est plus élevé »⁹.

Il s'agit d'un recrutement qui déroge au principe de la concurrence et s'inscrit dans le cadre de l'évolution professionnelle des agents de l'entreprise.

Une promotion est l'affectation d'un travailleur à un poste supérieur avec une plus grande responsabilité que celui actuellement occupé, et également une augmentation de salaire.

C. La mutation ou le transfert

Une autre façon de recrutement en interne consiste à déplacer les travailleurs sans nécessairement leurs offrir des promotions « la mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'entreprise et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion »¹⁰.

Les mutations augmentent ainsi considérablement le nombre de candidats pouvant prendre le relais.

2.1.2 Le recrutement sur le marché du travail (le recrutement externe)

Le recrutement interne ne détermine pas toujours le nombre de candidats requis, surtout lorsque l'entreprise connaît une croissance rapide ou à un besoin urgent de cadres professionnels qualifiés. Les entreprises doivent alors se tourner vers le recrutement extérieur.

A. Le recrutement à travers l'agence nationale d'emploi

Le ministère de l'emploi a créé une agence nationale pour l'emploi afin de mettre en relation des demandeurs d'emploi et les employeurs dans tout le pays. Cette agence identifie et élabore des profils de demandeurs d'emploi qui ont besoin de combler des postes, le service des ressources humaines de l'Agence transmet les données d'emploi pertinentes aux centres locaux d'emploi, qui demandent alors la main d'œuvre requise.

Après avoir reçu la proposition d'une entreprise, l'agence procède à une analyse approfondie et prépare un rapport de service complet pour la personne concernée. Dans le cas où un candidat exprime un besoin urgent au service des ressources humaines et un chef de service, un test est réalisé après approbation du dossier. Une fois l'agent sélectionné, il est effectué à son poste de

⁹ Ibid., P. 190.

¹⁰ Peretti. J. M, Op. Cite, p 191.

travail et une copie signée du bulletin est retournée à l'agent par l'employeur.

B. les agences privées de placement

Ces agences s'adressent à deux catégories de candidats ; cadres et professionnels d'une part et travailleurs professionnels d'autre part.

Les agences qui présentent des travailleurs spécialisés facilitent la tâche des employeurs en mettant à leurs disposition les ressources dont ils ont besoins et les assistent à identifier les candidats qui sont en mesure d'occuper les postes vacants¹¹.

Quant à ces agences de placement, elles n'ont cessé d'augmenter en Algérie au cours des cinq dernières années. Les frais facturés pour leurs services varient selon l'établissement.

C. Les médias

Certaines entreprises qui ont besoin de combler différentes catégories de postes procèdent à un recrutement intensif dans les médias, que ce soit à la télévision, à la radio ou dans les journaux.

« Les quotidiens sont traditionnellement utilisés parce qu'ils permettent de recruter un grand nombre de candidats à un coût relativement peu élevé »¹²

Ces annonces permettent de recruter tous types de candidats, des moins professionnels aux plus qualifiés.

Les journaux et les magazines professionnels peuvent atteindre des groupes plus spécifiques.

D. Internet

Internet est un cœur d'une stratégie de recrutement, un outil qui permet aux entreprises de recevoir un flot de candidatures et de fidéliser rapidement ceux qui correspondent à la description du poste.

Ce mode de recrutement prend de plus en plus d'importance. Internet offre l'avantage que les entreprises, les postes à pourvoir et les profils recherchés ceux qui publient des offres d'emploi sur le site web doivent s'assurer de visiter leur site web.

¹¹ Journal El Watan, supplément économie du 05.02.2000, p. 02.

¹² Peretti. J.M, « Gestion des Ressources Humaines », éd Vuibert, Paris, 1987, p. 85.

2.2 La démarche de recrutement

Nous allons présenter dans cette section les étapes du processus de recrutement, ainsi que les différents acteurs du recrutement.

❖ Les étapes de recrutement

Les entreprises utilisent un processus bien défini pour recruter de nouveaux employés.

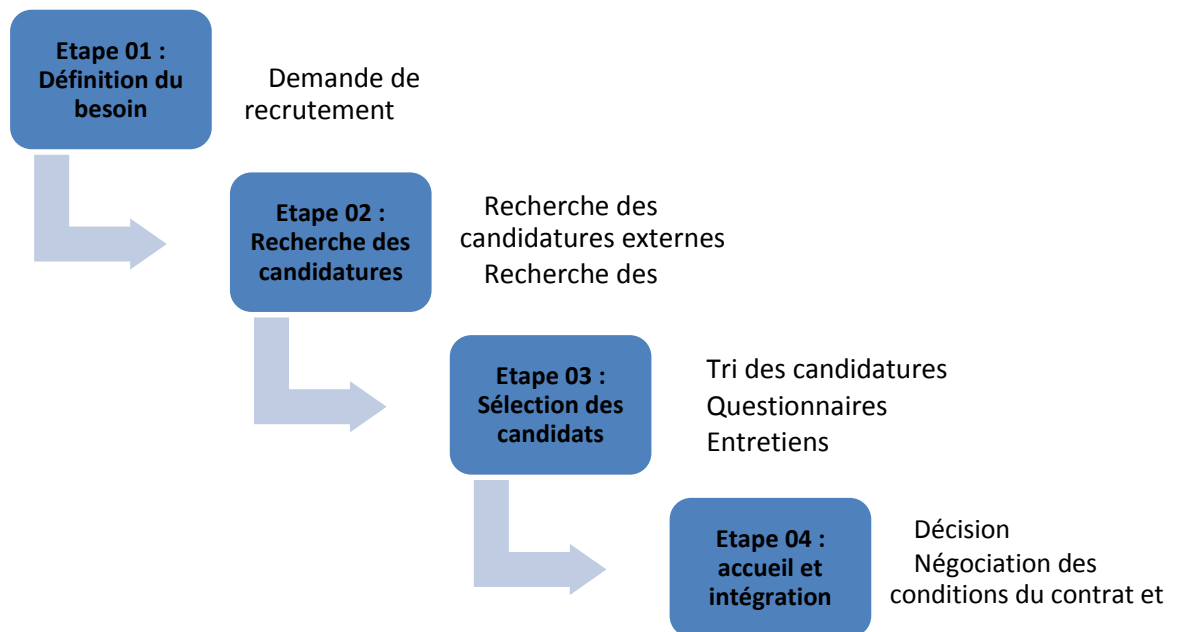
Selon Jean-Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. »¹³

Peretti à révéler le processus de recrutement en quatre étapes importantes, qui sont les suivantes :

- Définition du poste
- Recherche des candidatures
- Sélection des candidatures
- Concrétisation, accueil et intégration

¹³ Peretti. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, Paris, 2012, p77.

Figure n°01 : les différentes étapes du recrutement.



Source : Élaborée par nous-même.

2.2.1 Définition du besoin

Lorsqu'une entreprise s'engage dans une démarche de recrutement de nouveaux collaborateurs, elle s'engage sur le long terme, il est important de documenter et de tenir un registre de toutes les activités de recrutement. Afin de poursuivre une approche stratégique, il est crucial de s'engager au préalable dans une réflexion. Elle sert de préalable à l'ensemble du processus. Notre approche de recrutement de nouveaux talents s'aligne sur les lignes directrices établies par l'entreprise.

2.2.1.1 La demande de recrutement

Selon Peretti : « La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. »¹⁴

La source de la demande peut être un départ, un changement de région de travail, ou un besoin supplémentaire.

Le recrutement peut être plus ou moins décentralisé, il se place à des niveaux différents pour un poste supplémentaire ou un remplacement ou un CDD (contrat à durée déterminée) ou un CDI

¹⁴ Peretti. J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} édition, Paris, 2009, P 86.

(contrat à durée indéterminée), un travail à temps plein ou à temps partiel.

2.2.1.2 La décision de recruter

D'après Peretti, La décision de recruter est composée des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin puis le service RH ou le service de contrôle réalise le diagnostic d'opportunités puis il envisage des solutions provisoires, comme la sous-traitance. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par une décision négative ou positive pour le poste à pourvoir.

2.2.1.3 La définition du poste

Selon Baazizi. N et Belit. F, la définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le futur responsable hiérarchique de poste à pourvoir, cette définition est fondamentale pour la réussite de recrutement.

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.

Un recruteur doit rassembler les principales exigences avant d'interviewer les candidats en travaillant en amont.

Ce récit du poste clarifie à la fois :

- Les missions et activités du poste.
- Les liaisons avec les postes existants.
- Les limites de responsabilité.
- Les difficultés de poste.
- Les critères de réussite dans le poste¹⁵

2.2.1.4 Définition du profil

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste,

¹⁵ Baazizi. N et Belit. F, « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : General emballage », 2011-2012, p21.

il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste¹⁶.

2.2.2 La recherche des candidats

Trouver des candidats à un entretien nécessite de recueillir des informations de l'intérieur ou de l'extérieur.

2.2.2.1 La prospection interne

De nombreuses entreprises mettent en œuvre des directives de mouvement interne spécifiques lors de l'embauche. Cela comprend la priorisation des postes vacants par rapport à ceux pourvus par des candidats déjà considérés pour une promotion. Le recrutement de candidats de l'extérieur nécessite l'autorisation de ces directives, car elles découragent généralement les employés de se recruter entre eux.

L'expression de recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

2.2.2.2. La recherche des candidatures externes

Selon Cadin. L, Gherin. F et al : « le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible ; exemple, les critères de coûts et de délais, il ne s'agit principalement de L'APCE (association pour l'emploi des cadres), de L'ANPE (agence nationale pour l'emploi), aussi les forums ou associations de diplômés des universités des grandes écoles. »¹⁷

Selon Hélène de Falco, Les moyens de prospection externes sont plusieurs¹⁸

➤ **Les candidatures spontanées** : c'est la première filière de recrutement.

Certaines entreprises à forte notoriété reçoivent jusqu'à dizaines de milliers de candidatures spontanées par an. Les PME-TPE reçoivent généralement peu de candidatures spontanées, à

¹⁶ Hélène de Falco, « Maitriser ses recrutements », 5ème édition, Dunod, Paris, 2016, p19.

¹⁷ Cadin. L, Gherin. F, « gestion des ressources humaines », 3ème éd, paris, 2007, P327.

¹⁸ Hélène de Falco, « Maitriser ses recrutements », op cite, p 43-46.

moins qu'elles jouissent d'une certaine notoriété au sein de leurs secteurs d'activités ou localement. Toutefois, les candidatures spontanées sont très volatiles. Il faut soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.

➤ **Le réseau relationnel** : c'est ce que nous appelons plus communément le « Carnet d'adresses ». Il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés. Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières.

➤ **La cooptation** : consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par les candidats qui ont des informations sur l'entreprise. Elle nécessite toutefois de prendre des précautions :

- Évitez le népotisme et le copinage en donnant le pouvoir aux « présentateurs ».
- Au cours du processus d'entrevue, les candidats doivent se méfier de la compréhension des exigences du poste. S'ils savent ce que le travail implique, ils peuvent essayer de faire correspondre leurs personnalités et leurs compétences aux exigences. Cela peut rendre le processus d'entrevue plus difficile à examiner et à analyser. Lors de la création d'une offre d'emploi, les employeurs doivent rendre compte avec précision de la formation, de l'expérience et des autres qualités clés souhaitées chez les candidats. Tout employé embauché doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse et professionnelle.
- Chaque candidature doit suivre la même procédure professionnelle que les autres candidatures soumises via tout autre canal. Lors de l'embauche d'un employé, les conséquences de chaque décision sont importantes, pas seulement un geste de bonne volonté.
- Si la recrue ne remplit pas correctement le poste pendant sa période d'essai, l'entreprise ne doit pas le critiquer auprès du présentateur. Au lieu de cela, elle doit blâmer sa décision d'embauche.

Les entreprises remercient souvent les présentateurs pour leur travail lorsqu'elles embauchent des employés grâce à cette méthode de recrutement à faible coût. En effet, ce canal peu coûteux pour trouver des employés qui coûtent peu de temps et d'argent à l'entreprise.

➤ **Les annonces dans la presse** : Certaines entreprises continueront d'utiliser les annonces de recrutement pour communiquer avec les candidats ; il s'agit généralement de petites entreprises qui ont besoin de créer une image de recruteur. Les magazines spécialisés et les journaux régionaux sont également de bons choix pour entrer en contact avec des employés potentiels. En effet, la concurrence sur Internet a relégué les annonces au second plan dans le processus de recrutement.

➤ **L'intérim** : Les filiales peuvent être utiles pour embaucher rapidement. Vous pouvez rapidement pourvoir un poste en faisant appel à une société d'intérim ou en recrutant un intérimaire. Les entreprises d'intérim spécialisées ont souvent de nombreux postes disponibles dans le domaine de travail que l'entreprise doit couvrir. Les entreprises de travail temporaire peuvent fournir des emplois de courte ou de longue durée.

Elles peuvent également embaucher pour un poste permanent si des candidats choisissent de travailler avec elles. Il est important de comparer les coûts et les avantages de travailler avec ces entreprises lors du choix d'un emploi intérimaire.

➤ **Les cabinets de recrutement** : Les consultants aident l'entreprise à comprendre ce qu'a besoin en définissant avec le candidat les spécificités du processus d'entretien. Il est important de bien communiquer avec les candidats avant de commencer l'entrevue pour réduire le stress.

➤ **La mobilité et la promotion interne** : la motivation et le dynamisme des collaborateurs reposent sur des leviers individuels. Avec les grandes entreprises, de nombreux chemins de circuit différents sont possibles. Des précautions doivent être prises lors de l'utilisation de ces méthodes afin de ne pas contrecarrer l'effet désiré. Depuis 2014, des entretiens professionnels sont obligatoires pour tous les nouveaux collaborateurs.

- Cela aide à mieux comprendre le potentiel de développement et les objectifs de l'employé pendant qu'il travaille avec l'entreprise.

- Un processus de sélection comprend l'évaluation et le choix entre les candidats.

- Certaines règles clés à suivre lors du choix de nouveaux employés incluent l'analyse de leurs adéquations avec les exigences du poste avant de faire une proposition.

2.2.3 La sélection des candidats

Les trois forces impliquées dans un processus de sélection sont celle qui choisit, celle qui est choisie ou rejetée et éventuellement celle qui aide à choisir.

Au cours d'un processus de sélection, les candidats doivent être évalués et choisis en fonction de leurs qualifications et de leurs compétences. Cela se traduit par l'embauche du candidat le plus qualifié qui peut s'acquitter avec succès d'un poste spécifique. La première étape du processus de recrutement est le questionnaire. Après cela, les candidats sont interviewés par un membre du personnel pour évaluer leurs traits de personnalité.

2.2.3.1 Le tri des candidatures

Des publicités correctement rédigées et une publicité correctement rédigée et une utilisation pertinente des canaux de recherche devraient aider à recueillir un nombre élevé de candidatures. Il est donc clair qu'il est nécessaire de procéder à une classification importante de toutes les candidatures reçues, dont certaines sont parfois fantaisistes ou véritablement inappropriées. Cependant, il faut les considérer un par un pour ne pas passer à côté d'un candidat intéressant.

Les tâches de base peuvent prendre beaucoup de temps. Il est donc nécessaire d'optimiser ce processus de différenciation. Premièrement, on peut différencier en fonction de la forme du dossier de candidature : éléments requis manquants, mauvaise présentation, qui peuvent traduire a priori que le candidat n'est pas motivé ou sérieux. Cependant, cette méthode n'élimine qu'un petit nombre de fichiers et reste une approche très superficielle. Ensuite, l'entreprise doit intéresser au contenu du cv. Afin d'accélérer le tri des cv et de les fiabiliser, il faut fixer pour ceux qui ne les détiennent pas :

- Les exigences fondamentales du poste comprennent la formation, le bilinguisme et l'expérience, qui sont essentiels au poste. Lors de l'examen initial des cv soumis, un nombre considérable de candidatures peuvent être exclues car elles ne répondent pas à ces critères essentiels.

- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature.

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmand en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et

pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste¹⁹.

2.2.3.2 Le questionnaire de recrutement

La phase de présélection examine les dossiers de candidature et le cv des candidats avant de prendre une décision finale.

Selon Peretti « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé en ligne. »²⁰

2.2.3.3 L'entretien

L'entretien est une étape critique dans le processus d'embauche, et c'est à la fois l'outil le plus utilisé et sans doute le moins efficace. L'entretien a pour but de valider l'engouement autour du candidat et d'entrer en contact avec lui en le présentant à l'entreprise « lui fournit des informations suffisantes, claires et attractivités sur le poste et son contexte »²¹

Les besoins d'un entretien d'embauche réussi se basent sur :

- Les conditions matérielles et les conditions psychologiques.
- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnelle et psychologique, c'est -à- dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter²².

2.2.3.4. Les tests

Les tests de sélection sont devenus presque incontournables lors du processus d'embauche, grâce auxquels les recruteurs peuvent évaluer les candidats en fonction de leur personnalité et de leurs compétences.

¹⁹ Chekaba. A et Tamzit. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016, p14.

²⁰ Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p 72.

²¹ Peretti. J.M, « gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition Vuibert, paris, 1995, p83.

²² Tighilt. S et Zaine Khodja. A, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA », 2014, p30.

Il existe plusieurs types de tests, et chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent le mieux. Ces tests sont des épreuves, des exercices à faire et donneront éventuellement au candidat un résultat définitif.

2.2.4 Accueil et intégration

La dernière étape du processus d'embauche implique une décision, le contrat d'accueil et l'intégration.

Les employés entrent dans de nouveaux emplois après avoir passé une série de tests, des entretiens et une période d'essai. Les contrats finalisent les accords et établissent des relations de travail.

2.2.4.1 La Décision

Une fois l'entretien et les tests éventuels terminés, le profil du candidat sélectionné est vérifié par le service interne chargé du recrutement ou la société extérieure et le supérieur hiérarchique demandeur. Une séance de synthèse entre les différents enquêteurs permet de comparer les avis exprimés sur les candidats retenus.

2.2.4.2 Proposition au candidat et contrat

Après avoir décidé un plan d'action, il est nécessaire de négocier plusieurs conditions telles que le salaire, lorsque le rendez-vous au bureau aurait lieu.

- La lettre de proposition doit être écrite et acceptée afin de former un engagement.
- Une fois engagé, une lettre d'engagement doit être rédigée.

Une lettre d'engagement couvre l'absence de contrat de travail. L'engagement doit être écrit avec soin et essentiel à la formation d'une relation.

2.2.4.3 L'accueil

Lors de l'accueil, les employeurs remettent un livret d'accueil aux salariés entrants et leur fournissent une courte présentation de leur lieu de travail, ainsi que des informations sur les personnes et leurs métiers.

Parfois, les employeurs organisent également des séminaires ou d'autres événements pendant

cette période.

Cela ne touche généralement que quelques aspects du travail, et la plupart des personnes sont affectées à une phase d'intégration étendue avant qu'elles ne soient pleinement opérationnelles.

2.2.4.4 L'intégration

Selon Peretti « La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. »²³

2.2.4.5 Le questionnaire de recrutement

La phase de présélection examine les dossiers de candidature et le cv des candidats avant de prendre une décision finale.

Selon Peretti « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé en ligne. »²⁴

Conclusion

Rejoindre l'offre et la demande de main-d'œuvre par l'entreprise lui fournit les compétences nécessaires pour atteindre son objectif. Cela peut être considéré comme l'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises recrutent de nouveaux employés lors de l'embauche de nouveaux employés, les employeurs doivent tenir compte des quatre phases d'un processus de recrutement. Ce processus se déroule en quatre étapes, qui sont définies comme la clarification du besoin, la recherche de candidats, l'évaluation et l'acceptation de nouveaux employés. Les employeurs doivent d'abord décider un objectif clair lorsqu'ils recrutent de nouveaux employés.

²³ Peretti. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Paris, p 87.

²⁴ Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 19ème édition, Vuibert, paris, 2013, p 72.

Chapitre II :

Les outils de recrutement au sein d'une entreprise économique

Introduction

Le recrutement représente une occasion unique pour les employeurs de présenter leur organisation à des demandeurs d'emploi potentiels. Cependant, un processus de recrutement réussi nécessite la mise en place d'outils qui projettent une image à la fois professionnelle et convaincante pour attirer des candidats talentueux possédant les compétences nécessaires pour le poste à pourvoir. Ces outils peuvent inclure des tests de personnalité, des évaluations d'aptitude mentale et des évaluations basées sur des scénarios, chacun avec ses propres objectifs spécifiques. Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter les généralités des tests de recrutement, en mettant en lumière les outils les plus courants dans le recrutement.

Section 01. Historique et généralité sur les tests de recrutement

Principalement, une évaluation de recrutement sert d'instrument standardisé utilisé par les recruteurs. Cela implique que le format du test reste cohérent dans les différentes entreprises, en utilisant des techniques d'évaluation spécifiques, l'objectif principal de cette évaluation est d'évaluer les capacités des employés potentiels.

1.1 Historique des tests

D'après Berine. M.M et Abdouville. A²⁵, les premiers tests, au siècle dernier, étaient tournés vers la mesure de capacités sensorielles : (vision, ouïe...) puis, plus tard, d'aptitudes manuelles. Mais, c'est Binet (1857-1911) qui peut être considéré comme le créateur de la psychométrie. Son but, clinique, était d'étudier les enfants anormaux. Par la suite, les deux guerres mondiales ont été des occasions de progrès importants dans les moyens de mesurer les facultés mentales. On a cherché, au moyen de tests, à évaluer certains facteurs, certains mécanismes mentaux constitutifs de l'intelligence.

On voit donc que les tests ont, dans les grandes lignes, trois origines :

- Le domaine professionnel et un domaine où l'aptitude à certains métiers, notamment manuels, est évaluée (conducteurs d'engins).
- Dans le domaine militaire, cependant, l'accent est mis sur l'identification et

²⁵ Bernie. M.M et Abdouville. A, « les tests de recrutement », éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001, P66.

l'exploitation des traits mentaux des individus à leur plein potentiel.

• Dans le domaine clinique, les troubles de la personnalité sont étudiés pour améliorer leur prise en charge.

1.2 Définition d'un test de recrutement

Nous pouvons accorder plusieurs définitions au terme test. Nous citerons les suivantes :

Selon Cohen. A, le test « consiste à comparer une personne à un référentiel en la mesurant sur une ou plusieurs dimensions préalablement définis dans un certain contexte et en fonction d'un objectif clairement déterminé. Cette mesure peut se réaliser à l'aide de tests »²⁶.

Donc, éprouver une personne consiste à découvrir certaines caractéristiques et les positionner selon les critères de comparaison.

Martory et Crozet, quant à eux ajoutent que : « des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus, par référence à des individus placés dans une même situation l'épreuve est standardisée, étalonnée et validée par un grand nombre d'expériences. »²⁷

En utilisant des individus dans des circonstances similaires, des évaluations quantitatives des capacités d'un individu peuvent être réalisées. Ces tests sont soumis à une normalisation, un étalonnage et une validation rigoureuse grâce à une expérimentation approfondie.

Un test de recrutement est avant tout un outil standardisé pour les recruteurs²⁸ :

- C'est-à-dire que c'est le même format de test, quelle que soit l'entreprise.
- Faisant appel à des méthodes d'évaluation précises et qui a pour objectif de mesurer les compétences d'un futur collaborateur.
- Ces outils de tests ne sont jamais utilisés seuls, et servent souvent aux recruteurs pour confirmer ou non le potentiel d'un candidat.

Les évaluations de recrutement sont des évaluations méticuleuses et standardisées, utilisant des

²⁶ Cohen. A, « Toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, P 110.

²⁷ Martory. B, Crozet. D, « Gestion des ressources humaines », 7ème édition, 2008, P 59.

²⁸ <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/comprendre-les-tests-de-recrutement>. consulté le 14/04/2022.

techniques spécifiques qui peuvent se manifester sous forme : écrite, orale et pratique.

1.3 L'élaboration des tests de recrutement

Selon Bernie. M.M et Aboville. A, « L'élaboration d'un test passe par la conception, la mise au point et le respect des conditions de qualité. »²⁹.

1.3.1 La conception

Le design n'est pas une simple manifestation d'une idée brillante ; il s'agit plutôt d'un processus d'essais et d'erreurs, d'expériences, d'études statistiques et d'ajustements. C'est le résultat d'une idée précise et personnelle de l'auteur sur ce que l'intelligence ou la créativité signifie pour lui. La mesure optimale de la performance serait la personnalité de l'individu, la tâche à accomplir ou une fonction entièrement utile.

1.3.2 La mise en point

Les tests initiaux sont effectués sur de petits groupes uniformes pour mieux comprendre les conditions au fil du temps. Pour effectuer un test précis, un étalonnage sur différentes classifications d'âge et d'entraînement est essentiel. L'expérience montre que les notes se répartissent selon la « courbe en cloche » de Gausse, Ce processus facilite la répartition des scores pour situer la performance individuelle par rapport au groupe.

1.3.3 Le respect des conditions de qualité

La qualité d'un test est déterminée par plusieurs conditions, dont la validité, la sensibilité, la fiabilité et la standardisation.

➤ La validité

D'un test est mesuré par sa pertinence, qui peut être évaluée à travers différentes validités, tels que la construction, le contenu et la validité prédictive.

- La validité de construction garantit que le test mesure avec précision ce qu'il est censé mesurer.

- Tandis que la validité de contenu confirme que tous les aspects à mesurer sont

²⁹ Bernie. M.M et Abdoville, op.cit. 69.

couverts.

- La validité prédictive fournit un pronostic professionnel du potentiel d'un candidat.

➤ La sensibilité

Elle permet de bien montrer les différences interindividuelles. Un test est réceptif lorsqu'il permet d'affectionner de très petits écarts.

➤ La fidélité

En mesurant la même chose, un test fiable produit des résultats cohérents. Cette sureté peut être établie et régulée de deux manières distinctes :

- La cohérence du test peut être évaluée en déterminant son homogénéité entre ses différentes composantes. Cela est évident lorsque des sujets identiques obtiennent des résultats correspondants lorsqu'ils sont administrés avec deux moitiés du test.

- Pour déterminer la fiabilité du test, une évaluation de sa cohérence est nécessaire. Il s'agit de s'assurer que le test donne des résultats similaires pour un même sujet à quelques mois d'intervalle. Cela aide à établir la crédibilité et l'authenticité du test. La normalisation d'un processus ou d'un produit est essentielle pour assurer la cohérence et l'efficacité.

➤ La standardisation

Même un test fiable, réactif et précis peut souffrir de résultats faussés causés par les conditions de test elles même.

Par souci d'équité, les paramètres de l'examen doivent être uniformes pour tous les participants. Cela implique des consignes et des attributions de temps identiques.

Le but ultime est de réduire, voire d'éliminer, toute anxiété que le candidat peut ressentir.

1.4 Les critères d'évaluation d'un test

Toutes les méthodes de sélection visent à évaluer les comportements sous cinq angles différents³⁰ :

³⁰ Idem, P 69.

- Individuel ;
- Motivation ;
- Relationnel ;
- Intellectuel ;
- En situation d'encadrement.

1.5 Les objectifs des tests de recrutement

Les tests de recrutement ont pour objectif de mesurer l'adéquation du profil du candidat avec le poste à pourvoir, il s'agit d'un outil d'évaluation des capacités professionnelles acquises ou innées du candidat.

Selon Peretti, les tests ont un double objectif fondamental qui est³¹:

➤ De faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des Contre-indications pour le poste d'une part, et ;

➤ De classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste de l'autre.

Section 02 : Les outils de recrutement les plus courants

Selon Cadin. L, Guerin et Pigeyre. F, « le choix des outils de recrutement va dépendre de certains critères. Premièrement, de l'urgence de recrutement, il faudra alors des outils plus ou moins rapides à utiliser. Deuxièmement, les moyens financiers disponibles, en effet, ces outils ont un coût et il faut déterminer le prix que l'entreprise désire mettre dans ses outils, cela va souvent dépendre du niveau stratégique du poste. Et enfin, de la pertinence des outils choisis. Les recruteurs disposent d'outils qu'ils utilisent régulièrement et il est difficile pour eux de changer d'outils bien que ceux-ci ne soient pas forcément adaptés. »³²

³¹ Peretti. J.M, « Gestion des ressources humaines », 15ème édition, Vuibert, Paris, 2008, P 78.

³² Lagnais. A, « les outils de recrutement sont-ils pertinents ? Gestion et management, 2012, dumas-00765325, P15, Master1, management stratégique des organisations, Université de Reims, Champagne-Ardenne.

2.1 Les tests d'aptitude et d'intelligence

2.1.1 Les tests d'aptitude

« Les tests d'aptitude ont pour mission d'évaluer les capacités d'ordre pratique et d'apprécier différents facteurs tels que le sens de l'organisation, la mémoire, l'agilité manuelle et mentale, la dextérité, la précision ou l'attention »³³.

Les épreuves utilisées dans ce type de test sont :

2.1.1.1 Les tests de mémoire

« Ils mesurent le niveau de performance d'un candidat, indépendamment de son niveau de connaissance. Qu'elle soit visuelle, auditive, numérique, verbale, etc., il existe, en effet, plusieurs formes de mémoire »³⁴.

- La mémoire numérique

« C'est un test sous forme d'une épreuve orale, à la vitesse d'un chiffre par seconde, on énonce au candidat un nombre de trois chiffres, qu'il doit répéter dans l'ordre entendu.

On lui propose ensuite un nombre de quatre chiffres, puis un nombre de cinq chiffres ...etc. Pour peu que le candidat ne commette pas d'erreur, l'exercice se poursuit jusqu'à l'énoncé d'un nombre constitué de neuf chiffres.

Lorsque le candidat se trompe, on lui resoumet une série de chiffre égale, l'exercice continue s'il réussit, et s'arrête s'il se trompe à nouveau. On recommence ensuite l'épreuve à une différence près, le candidat doit, cette fois-ci répéter les chiffres dans l'ordre inverse de celui énoncé »³⁵.

- La mémoire visuelle

« L'exercice destiné à apprécier la mémoire visuelle se décompose en deux temps. La première phase est une phase d'observation : on expose au candidat une planche composée de seize carrés

³³ Duhamel. S, « les tests de recrutement : test de personnalité, d'aptitude, de raisonnement », édition Studyrama, 2ème édition, P 51.

³⁴ Duhamel. S, op.cit. P51.

³⁵ Idem, P 51.

égaux. Chacun d'entre eux contient un dessin représentant une forme géométrique orienté d'une certaine façon.

Le candidat dispose d'une minute pour observer et mémoriser le contenu de la planche, une fois les soixante secondes écoulées, on lui retire la planche où y figurent les dessins pour lui en présenter une autre dont les cases sont vides, cette deuxième phase n'est pas chronométrée, mais le candidat est dans l'obligation de le finir dans un délai raisonnable.

Il est à noter que cette épreuve constitue un excellent exercice pour entretenir et améliorer sa mémoire visuelle »³⁶.

- La mémoire verbale

« On soumet au candidat un texte composé d'une dizaine de lignes, article de journal, lettre commerciale... etc. Il dispose de deux à trois minutes pour le lire et mémoriser.

Après lui avoir retiré ce premier texte, on lui propose un second, le même que le premier à cette différence près : certains mots du texte ont été effacés. A lui de recomposer le texte initial, en remplaçant les pointillés par les mots qui ont été gommés »³⁷.

2.1.1.2. Les tests de collationnement

« Le test de collationnement mesure à la fois le niveau de performance et le niveau de connaissance d'un candidat. Cette évaluation s'effectue par le biais de séries de chiffres et de noms présentés sous forme de deux colonnes, que le candidat doit comparer et vérifier.

L'épreuve se décompose en quatre types d'exercices de cent questions chacun. Le candidat dispose de quatre minutes par séries de questions. Ce test permettra de mesurer la capacité et le suivi de l'attention du candidat au cours d'un effort soutenu. Le résultat du test est constitué par la somme des bonnes réponses. »³⁸.

❖ Les avantages et les inconvénients des tests d'aptitude

Selon GAVAND. A³⁹, les avantages et les inconvénients des tests d'aptitude sont :

³⁶ Duhamel. S, op.cit. P 52.

³⁷ Idem, P 54.

³⁸ Idem, P 60.

³⁹ Gavand. A, « Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles,

A. Les avantages

- Les tests d'aptitude mentale générale ont le plus haut niveau de validité prédictive de toutes les procédures actuellement utilisées en sélection du personnel.
- Ils sont fortement prédictifs de l'apprentissage professionnel et des facultés d'adaptation aux nouvelles tâches et aux nouvelles fonctions.
- La validité des tests d'aptitudes cognitives croît à mesure que la complexité des tâches augmente.
- Faible coût.
- Facilité d'interprétation.

B. Les inconvénients

- L'accueil des tests est variable selon les candidats car ils peuvent être vécus comme des tâches scolaires, éloignées des activités professionnelles et opaques.
- Difficultés pour les recruteurs à distinguer un test de qualité et répondant à des critères scientifiques.
- Sont parfois utilisés par des non-professionnels.
- Les tests d'aptitude mentale spécifique ont une validité incrémentielle faible.

2.1.2 Les tests d'intelligence

« Ils sont considérés comme les tests les plus utilisés. Il y a une convergence entre les chercheurs sur le concept d'intelligence. Sans doute chaque travail ou fonction exige l'intelligence précise selon sa position dans la hiérarchie de l'organisation. »⁴⁰.

Présentés en générale sous le terme de tests psychotechniques, ils ont pour but d'évaluer les capacités intellectuelles et la logique de raisonnement d'un candidat⁴¹.

Paris, 2013, P430.

⁴⁰ Juiès J.P, « Gestion des ressources humaines et points-clés », édition Ellipses, Paris, 2002, P56-57.

⁴¹ Datamatics. L, « Brillez aux tests de recrutement », édition Dunod, 2020, P Avant-propos.

Plus précisément, ils explorent cinq dimensions de l'intelligence :

- L'intelligence fluide

Est la capacité de résoudre des problèmes nouveaux ou abstraits. Elle est très peu colorée aux apprentissages et à la culture du sujet.

- L'intelligence cristallisée

Est le reflet de l'expérience, des compétences et des connaissances (en particulier scolaire) acquises au fil du temps.

- L'intelligence spatiale

Est la capacité d'établir la relation fonctionnelle d'objets dans un espace à deux ou trois dimensions, de concevoir et de manipuler mentalement des formes géométriques et des volumes.

- La flexibilité mentale

Est la capacité de s'adapter à la nouveauté et aux changements, de passer rapidement d'une activité à une autre.

- L'attention

Est la capacité de se focaliser sur les informations pertinentes à traiter, de maintenir sa concentration dans le temps.

Deux autres facteurs sont indissociables des dimensions précédentes⁴² :

- La mémoire de travail

Est la capacité de retenir des informations temporairement, afin de réaliser simultanément des opérations cognitives sur ces dernières.

- La vitesse de traitement de l'information

Elle correspond au rythme auquel les différentes opérations mentales sont déclenchées et

⁴² Datamatics. L, op.cit, P Avant-propos.

exécutées.

Nous pouvons citer deux types de tests utilisés dans ces épreuves à savoir le Dominos D48 et le D70 et le MGM de Pire.

a) Le domino D48 et D70

« Il existe deux versions des tests de dominos : le D 48, qui doit son nom à son année de création (en 1948) et le D70 ainsi baptisé parce que c'est en 1970 qu'on l'a remanié. Il se présente sous forme d'un cahier contenant quarante-quatre figures composées de dominos, les quatre premières figures ayant valeur d'exemple afin de familiariser le candidat avec le type d'exercice qu'il aura à effectuer dans les pages suivantes. La durée du test est limitée à vingt-cinq minutes maximum, tous les exercices sont notés de la même façon un point par bonne réponse, le candidat est averti du temps qui lui reste dix minutes avant la fin »⁴³.

b) MGM de Pire

Selon Duhamel. S⁴⁴, le MGM de Pire crée en 1970, est souvent considéré comme adaptation du test de dominos, à cette différence près, qu'il utilise comme support la reproduction d'un jeu de cartes. Moins utilisé que les dominos (car jugé trop coloré), il sert lui aussi d'outil de mesure pour évaluer l'intelligence logique. Ce test se présente sous la forme d'un petit cahier contenant quarante planches. Sur chaque planche figure une suite de cartes à jouer qui s'organisent suivant un ordre logique.

Au candidat de trouver la loi qui régit chaque combinaison, afin de découvrir la valeur (chiffre d'un à dix) et la couleur (pique, cœur, trèfle, carreau) de la dernière carte qui est masquée.

Le candidat dispose de vingt-cinq minutes pour effectuer les exercices qui composent le test. Chaque bonne réponse vaut un point, quel que soit le niveau de difficulté de l'épreuve proposée comme pour le test de domino.

2.2 Les tests de personnalité

« Ils ont pour objectifs d'évaluer un certain nombre de traits de personnalité et/ou de qualités propre du candidat, ils permettent ainsi de prédire le style de comportement professionnel du

⁴³ Duhamel. S, op.cit. P29.

⁴⁴ Idem, P 39.

candidat, son adaptation au poste, d'évaluer la manière dont il aborde ses tâches, comment il interagit avec son entourage et réussi au travail »⁴⁵.

Les tests de personnalité peuvent être classés en trois groupes principaux : les tests de personnalité et les questionnaires informatisés.

2.2.1 Les tests projectifs

« Initialement créés pour la psychologie clinique afin de dépister des troubles de personnalités et basée essentiellement sur les épreuves d'imaginations qui font appel à l'inconscient, ils peuvent s'intégrer, du moins dans le cadre de postes relativement spécifiques, aux processus de recrutement pour déterminer si la personnalité et le caractère d'un candidat sont en adéquation avec le poste à pourvoir »⁴⁶.

- Le test des images (TAT de Murray)

« Le thématique aperception test (TAT) doit sa conception définitive à Henry Murray en 1943. Ce test destiné à mesurer les motivations et les émotions intérieurs d'un candidat, il se présente sous la forme de vingt pages représentant chacune une image (un dessin, une photo, une reproduction de tableau ou de gravure, imprimés en noir, blanc et gris), Sauf la seizième qui présente, elle, une surface totalement vierge. Ces planches sont successivement présentées au candidat qui doit en interpréter les images. Le candidat dispose de cinq minutes en moyenne pour livrer son récit. Le test se déroule, généralement, en tête à tête avec le psychologue, qui peut intervenir à tout moment de récit pour demander une précision ou attirer l'attention du candidat sur une partie de l'image, etc. »⁴⁷.

2.2.2 Les questionnaires de personnalité

De nombreux questionnaires existent pour juger sa personnalité ; deux de ces évaluations sont le PAPI et le PF 16 de Cattell.

- Le PAPI

« Élaboré par le PA consulting group, le PAPI (PA preference inventory) est sûrement l'un des

⁴⁵ Datamatics. L, op.cit avant-propos.

⁴⁶ Idem.P 69.

⁴⁷ Duhamel. S, op.cit. P69.

tests les plus utilisés aujourd'hui dans le cadre du recrutement.

Il se présente sous la forme d'une suite de 90 paires d'affirmations qui n'affichent pas forcément de lien entre elles.

Le principe est simple, le candidat doit choisir parmi les affirmations proposées, celle qui lui correspond le plus. Il dispose, pour cela, de dix à vingt minutes. Les facteurs étudiés touchent, par exemple, à l'autorité, au dynamisme, à la façon de travailler, etc. »⁴⁸

- Le PF 16 de Cattell

« Il se présente sous la forme de 187 affirmations auxquelles le candidat doit répondre, en une trentaine de minutes, par « oui », « non » ou « parfois ». Ce test analyse seize traits de personnalité tels que l'ouverture d'esprit, la maîtrise de soi, l'esprit de rivalité, le degré de sensibilité, etc. »⁴⁹

2.2.3 Les questionnaires informatisés

« Les tests informatisés sont aujourd'hui très en vogue. Plus simples à utiliser, ils permettent aussi un traitement des réponses beaucoup plus rapide. Une fois encore, franchise et spontanéité sont de rigueur. »⁵⁰

Parmi les questionnaires informatisés les plus connus, on va citer, le sosie et le test de potentiel.

- Le sosie

« Distribué par les ECPA (édition du centre de psychologie appliquée), le SOSIE est une référence en matière d'inventaire de personnalité et de motivation. Il se révèle particulièrement adapté au public des cadres car il met en évidence des styles de management.

Il s'agit d'un test qui se présente sous forme de 98 groupes de trois ou quatre phases, destinés à évaluer 21 dimensions dont 9 relèvent de la personnalité (ascendance, sociabilité, acceptation des autres...) et 12 des valeurs personnelles et interpersonnelles (considération sociale, intérêt pour les autres, conformisme, matérialisme, implication...) Dans chaque groupe, le candidat doit choisir la proposition qui lui ressemble le plus et celle qui lui ressemble le moins, le temps

⁴⁸ Duhamel. S, op.cit. P 87.

⁴⁹ Idem, P 88.

⁵⁰ Idem, P 88.

de passage moyen est de quarante-cinq minutes. »⁵¹

- Le test de potentiel dit « Sigmund »

« Le test du potentiel, et plus communément appelé « Sigmund », du nom de la société qui l'édite, lancé au cours des années 1980, il est aujourd'hui très prisé, notamment dans le recrutement des cadres et des commerciaux. Le principe du test est le suivant : le candidat dispose d'une heure pour choisir, parmi les options qu'on lui pose. Le test se compose de 450 questions portant sur la vie courante et professionnelle. »⁵²

« L'objectif de ce test est de passer au crible trente-huit traits de personnalité dont l'indépendance, la capacité à travailler en équipe, le sens de l'action et de la hiérarchie, le respect des usages, la qualité de négociation, la facilité de contact, l'aptitude au management, la capacité à prendre des risques, la résistance à l'échec et même l'adhésion...etc. au test que le candidat est en train de passer. »⁵³

- **Les avantages et les inconvénients des tests de personnalité**

Selon Gavand. A⁵⁴, les avantages et les inconvénients des tests de personnalité sont :

A- Les avantages

➤ L'efficacité professionnelle ne peut être prédite sur la seule base du parcours professionnel, des compétences techniques, ou des aptitudes cognitives, notamment pour le poste d'encadrement et tous ceux où les relations sociales sont en jeu ; d'où la nécessité d'évaluer la personnalité.

➤ Une bonne validité prédictive, notamment pour certains traits de personnalité (La conscience, parmi les big five).

➤ Facilité d'utilisation (passation en ligne).

➤ Faible coût.

➤ Méthode bien vécue par le candidat qui apprécie la restitution des résultats.

⁵¹ Engelhard. J.M, « s'entraîner aux tests psychotechniques » édition l'étudiant, 2011, P 41.

⁵² Duhamel. S, op.cit. P88-89.

⁵³ Azzopardi. G, « Guide de recrutement, édition Marabout », Italie, 2000, P119.

⁵⁴ Gavand. A, op.cit. P430.

B- Les inconvénients

- La validité des tests de personnalité n'est pas globale et varie selon les traits considérés.
- Sont parfois utilisés par des non-professionnels.

2.3 Les mises en situation : assessment centers

Selon Gavand. A⁵⁵, « L'assessment center, ou centre d'évaluation, est un dispositif d'évaluation combinant plusieurs évaluateurs et plusieurs techniques pour évaluer les comportements, notamment dans des situations standardisées et proches de la réalité professionnelle, de type simulation. Les exercices font l'objet d'une observation et d'une analyse méthodiques. », Il ajoute aussi que Bohem (1981) a identifié les 6 éléments clés de la méthode l'assessment center :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres ;
- Ayant recours à des techniques variées ;
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu ;
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation ;
- Axés, de par leur formation, sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats ;
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparées.

❖ Les avantages et les inconvénients de l'assessment center :

Selon Gavand. A⁵⁶, les avantages et les inconvénients de l'assessment center sont :

A. Les avantages

- Perception positive par les candidats, proximité avec leur environnement

⁵⁵ Idem. P415.

⁵⁶ Idem. P430.

professionnel, feed-back sur leurs compétences.

- Forte validité apparente de la part des candidats.

B. Les inconvénients

- Méthode coûteuse et lourdeur de l'évaluation.
- La construction d'assessment center ne peut être réalisée que pour des évaluations en nombre.
- Méthode parfois banalisée et réduite à une mise en situation improvisée.
- Dans certains cas, non-respect des règles de base (pluralité d'outils d'évaluation, multiplicité des évaluateurs, grille de lecture, référence à une analyse des compétences requises préalable...).
- Validité incrémentielle faible (redondance par rapport à d'autres outils).

2.4 La graphologie

« La graphologie est une science humaine. Elle obéit à une technique particulière, qui permet, par l'analyse de l'écriture, d'étudier le caractère et la personnalité de chacun d'entre nous »⁵⁷.

La graphologie peut être définie comme la technique d'observation et d'interprétation de l'écriture manuscrite d'un candidat à un emploi tout en l'analysant pour déterminer sa personnalité.

2.5 Test écrit professionnel

C'est un test qui s'accomplit par rapport au domaine et au profil du poste du candidat, il constitue 80% de coefficient de tous les tests.

2.6 Test psychotechnique

Le but d'une psychotechnique est d'évaluer divers aspects du caractère, de l'intelligence, de la sociabilité et de la capacité d'un candidat à s'intégrer dans un rôle particulier. Bien qu'il ne représente que 10% de tous les tests effectués, il s'agit d'un élément crucial pour déterminer l'aptitude d'un candidat. CEVITAL, exemple, utilise une gamme de différents tests psychotechniques pour évaluer les employés potentiels. Ces tests sont conçus pour donner un aperçu de la personnalité, des capacités cognitives et du potentiel global de réussite d'un

⁵⁷ Sardin. M, « La graphologie tout simplement », édition Eyrolles, 2010, P9.

individu au sein de l'entreprise.

Pour cela l'entreprise CEVITAL utilise ces différents tests qui sont :

❖ **Le test de personnalité de GORDON**

Le test de personnalité GORDON est une évaluation complète créée par L.V. Gordon, un psychologue américain. La version originale du test Sosie, elle, n'est pas informatisée. Le test de Gordon est conçu pour analyser la structure psychologique unique et les traits de personnalité caractéristiques d'un individu. L'objectif de cette enquête est d'évaluer la personnalité d'un individu dans des situations de la vie courante.

Le questionnaire se compose de quatre (04) facteurs principaux qui sont mis en avant, notamment la responsabilité, la stabilité émotionnelle, l'ascendance et la sociabilité. Ces aspects sont utilisés pour évaluer le comportement et le comportement typiques d'un individu.

Au total, il y a 38 phrases qui composent les groupes au sein de chaque tétrade. Pour bien évaluer nos caractéristiques de personnalité et nos objectifs, nous devons examiner attentivement chaque ensemble de quatre phrases et sélectionner celle qui nous décrit le mieux, ainsi que celle qui nous caractérise le moins. Ce questionnaire donne neuf (09) traits primaires qui sont :

➤ **L'ascendance (A)**

Ceux qui obtiennent un score élevé sur ce trait présentent de solides compétences verbales, prennent une part active dans les paramètres de groupe, prennent des décisions indépendantes et interagissent avec les autres de manière affirmée. Les individus qui ont tendance à jouer un rôle passif dans les groupes, à écouter plus qu'à parler, à manquer de confiance en eux et à laisser les initiatives aux autres, tout en s'appuyant fortement sur les conseils des autres, se caractérisent généralement par de faibles scores de base.

➤ **La responsabilité (R)**

Lorsque les scores R sont élevés, cela indique que les individus ont un sens aigu des responsabilités, sont tenaces dans leur approche et peuvent s'en tenir avec diligence à la tâche qui leur est assignée. Les personnes ayant de faibles scores sont souvent celles qui luttent pour rester engagées dans des emplois inintéressants et ont tendance à faire preuve d'un manque de stabilité et de responsabilité.

➤ **La stabilité émotionnelle (E)**

Les individus qui obtiennent des scores élevés de stabilité émotionnelle (E) sont généralement plus constants, présentent de faibles niveaux d'anxiété et sont exempts de tension nerveuse. L'anxiété, l'hypersensibilité, la nervosité et une faible tolérance à la frustration sont toutes des caractéristiques communes aux personnes qui ont reçu des notes inférieures à la moyenne.

➤ **La sociabilité (S)**

Ceux qui obtiennent un score élevé sur l'échelle de sociabilité (S) sont ceux qui préfèrent travailler en groupe et apprécient les interactions avec les autres. La raison derrière les faibles scores est attribuée aux personnes qui ont peur de faire partie d'un groupe, manifestent du ressentiment envers les interactions et les contacts sociaux, voire les refusent complètement.

➤ **L'estime de soi (ES)**

L'échelle d'estime de soi fusionne quatre échelles précédentes et reflète la perception de soi du sujet.

C'est une excellente mesure de l'équilibre et de la durabilité de la personnalité.

➤ **La circonspection (C)**

La circonspection, quant à elle, évalue la prudence et la propension d'un individu à réfléchir méticuleusement à ses décisions. Les individus avertis au risque qui n'agissent pas de manière impulsive et obtiennent un score faible sur cette échelle, tandis que les individus aventureux qui recherchent des sensations fortes et prennent des décisions rapides ont tendance à obtenir un score inférieur sur cette échelle.

➤ **La pensée originale (O)**

L'échelle de curiosité intellectuelle mesure la propension d'un individu à penser de façon originale. Ceux qui obtiennent un score élevé sur l'échelle sont enclins à s'attaquer à des problèmes complexes et sont attirés par les idées nouvelles innovantes. Ils ont également tendance à aimer participer à des discussions stimulantes. A l'inverse, ceux qui obtiennent un score bas sur l'échelle sont opposés aux stimulations nouvelles et compliquées. Ils ne sont pas motivés pour acquérir de nouvelles connaissances et n'apprécient pas les conversations qui remettent en question leurs idées préconçues ou s'écartent de la norme.

➤ **La tolérance (P)**

En ce qui concerne la tolérance, les personnes qui obtiennent un score plus élevé sur cette échelle ont tendance à faire preuve de plus de patience, de compréhension et d'acceptation

envers les autres. D'autre part, ceux qui obtiennent un score inférieur sur l'échelle de tolérance ont tendance à être plus méfiants et critiques envers les autres. Ils peuvent devenir facilement irrités ou ennuyés par les actions des autres.

➤ **Le dynamisme (V)**

En ce qui concerne le dynamisme, les candidats qui obtiennent un score plus élevé sur cette échelle sont souvent décrits comme des individus énergiques et dynamiques qui préfèrent travailler rapidement. A l'inverse, les candidats qui obtiennent un score inférieur sur l'échelle de dynamisme ont tendance à avoir des niveaux de vitalité inférieurs et une énergie moins expansive. Ils peuvent favoriser des rythmes de travail plus lents et se fatiguer plus facilement, obtenant finalement des performances inférieures à la moyenne.

2.7. Entretien oral professionnel

Après le test écrit et le test psychotechnique, le candidat est face à un entretien oral avec le responsable de recrutement, le candidat doit se présenter du côté social, professionnel, situation familiale après il doit répondre aux questions sur son étude de formation.

2.8. Test pratique

L'épreuve pratique est menée par des entreprises pour des postes qui nécessitent des compétences et des connaissances spécifiques, telles que les opérateurs de machines. Ce test est conçu pour évaluer les capacités pratiques et la compétence du candidat dans l'exécution des tâches données.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu les différentes définitions du test d'embauche, son histoire, ses objectifs et les tests d'embauche les plus courants au niveau de l'entreprise. Pour finir, les tests de recrutement sont l'un des outils de sélection les plus importants dans le processus d'embauche. Ces tests ne peuvent être ignorés, car à l'aide de ces tests, les entreprises tentent de détecter l'intelligence, les capacités professionnelles et la personnalité des candidats. On peut théoriquement parler de tests de recrutement, cependant, nous compléterons nos observations théoriques par des recherches pratiques.

Chapitre III:

La pratique de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

Après avoir évoqué le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre sujet d'étude, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel, notre objectif principal est d'examiner comment l'entreprise CEVITAL emploie les pratiques de recrutement dans sa recherche de candidats qualifiés. Dans ce chapitre, nous allons approfondir les procédures de recrutement employées par CEVITAL. Pour faciliter cette discussion, nous diviserons notre chapitre en deux sections. La première section offrira une présentation de CEVITAL, tandis que la deuxième section se concentrera sur l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche.

Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL

1.1. Historique

CEVITAL est une entreprise spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, fondée par l'entrepreneur Issad REBRAB. Ce dernier l'a créée en Mai 1998 et l'a implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.

CEVITAL est une société par actions, au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle est constituée de plusieurs unités de production qui sont équipées des dernières technologies et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières Années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, en passant de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008 uniquement pour CEVITAL Food.

Le groupe a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle :

En 2006, CEVITAL a créé les deux filiales IMMOBIS qui opère dans le domaine de l'immobilier à travers différentes activités et NUMIDIS spécialisée dans la grande distribution. Durant la même année, elle a fait l'acquisition de l'entreprise COJEK (conserves et jus d'Ekkeur).

En 2007, CEVITAL a créé l'entreprise SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG ainsi que la Mediterranean Float Glass spécialisée dans la production, transformation et distribution du verre plat en Europe.

En 2008, CEVITAL crée NUMILOG, spécialisée dans la logistique et la gestion de la chaîne logistique. Elle acquiert également NOLIS spécialisée dans le TRANSPORT MARITIME. Durant la même année, elle commence la commercialisation du verre plat en Europe.

En 2009, CEVITAL a augmenté la production de sucre de 1 M T/AN.

En 2013, CEVITAL rachète l'entreprise française Oxxo, spécialisée dans la menuiserie PVC. Et acquiert durant la même année l'entreprise espagnole ALAS, spécialisée dans l'extrusion de profilés en aluminium.

En 2014, Cevital reprend les activités françaises du groupe Fagor-Brandt et celles de l'italien AFFERPI, Ex LUCCHINI PIOMBINO.

En 2022, le fondateur de CEVITAL, Issad RABRAB part en retraite et son fils Malik REBRAB prend sa succession en tant que PDG.

1.2 Le siège social de l'entreprise

Le siège social de l'entreprise CEVITAL est situé à l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai. À son origine, le terrain sur lequel le siège est implanté était marécageux et inconstructible, il a été récupéré en partie d'une décharge publique qui a été viabilisée avec la dernière technologie de consolidation des sols grâce au système de colonnes ballastées ; soit un total de 337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ; ainsi qu'une partie d'extension sur la mer.

➤ À Bejaia

L'entreprise a réalisé la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

➤ À EL KSEUR

L'unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits

COJEK.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an, le plan de développement de cette unité portera à 150 000 /an en 2010.

➤ **À Tizi Ouzou**

L'Unité de production d'eau minérale Lalla Khadîdja est située à Agouni Gueghrane, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres. Elle a été inaugurée en juin 2007.

1.3 Les activités de l'entreprise CEVITAL

Le Complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production.

1. Huiles Végétales
2. Margarinerie et graisses végétales
3. Sucre blanc
4. Sucre liquide
5. Silos portuaires
6. Boissons

1-Huiles Végétales

- Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

FLEURIAL plus : elle est constituée de 100 % de l'huile de tournesol sans cholestérol et riche en vitamine (D, E).

Elio et FRIDOR : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production 570 000 tonnes /an
- Part du marché national 70
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe

2-Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA Rania le beurre gourmand et FLEURIAL.

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production 180 000 tonnes/an leur part du marché national est de 30 sachants qu'ils exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen Orient.

3-Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boîtes d'1 kg.

CEVITAL Produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses :

- Entrée en production 2ème semestre 2009,
- Capacité de production 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an,
- Part du marché national : 85%,
- Exportations 350 000 tonnes/an en 2009 CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010,

4-Sucre liquide

Capacité de production matière sèche 219 000 tonnes/an Exportations 25 000 tonnes/an en prospection.

5-Silos Portuaires

Existant : Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6 -Boissons

Eau minérale, jus de fruits, sodas.

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus De 2300 mètres du Djurdjura qui culminent elle s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162 ...) tout En restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

•Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadîdja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000 000 bouteilles par jour.

•Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **ELKSEUR** ».

1.4 Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels

- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient à cet effet, la devise de CEVITAL, c'est d'ériger des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits, cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le process de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1.5 L'organisation générale des composantes et les missions des directions

A/ Structure de l'encadrement : Organigramme (voir annexe 01).

B/ Missions et services des composantes de la DG

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

➤ La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation Publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités

relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations**

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

- Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

- Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

- Est responsable de la politique environnement et sécurité.

- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ La direction des Ressources Humaines

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.

- Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

- Assure le recrutement.

- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

- Gestion de la performance et des rémunérations.

- Formation du personnel.

- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistiques.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos**

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia.

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200 T/J, une margarinerie de 600 T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification Hydrogénation pate chocolatière utilités actuellement en chantier à El KSEUR. La mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre Tous les produits de CEVITAL sont destinés à la consommation d'où sa préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production une raffinerie de sucre solide 2000 T/J, une raffinerie de sucre solide 3000 T/J, une unité de sucre liquide 600 T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export ».

➤ La direction QHSE

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

➤ La direction Energie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process D'environ 450 m³ /h d'eau (brute osmosée adoucie et ultra pure) de la vapeur Ultra haute pression 300 T/H et basse pression 500 T/H De l'Electricité Haute Tension Moyenne Tension et Basse Tension avec une capacité de 50 MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.
- Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles, les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Cette section traite de l'analyse et de l'interprétation des résultats de la recherche pour déterminer le processus de recrutement au sein de l'entreprise. La population de cette étude elle est composée de 40 employés des différents départements de SPA, 40 questionnaires ont été distribués et ils ont tous répondu.

2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête menée par un questionnaire

Notre prochaine étape consiste à analyser les différentes réponses que nous avons collectées, par le biais du questionnaire récupéré, auprès de la population enquêtée.

2.1.1. Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles des répondants

Les tableaux et les graphiques présentés ci-dessous illustrent les caractéristiques individuelles et fonctionnelles de notre échantillon d'étude, à travers l'analyse des variables clés telles que l'âge, le sexe, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle et les années d'expérience.

Tableau n° 01 : la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Catégorie d'âge	Fréquence	%
(18-25)	/	/
(25-38)	14	35
(38-48)	16	40
49 et plus	10	25
Total	40	100

Source : Élaboré par nous-même.

Le tableau ci-dessus montre la moyenne d'âge de notre échantillon étudié, cela par sa classification en quatre catégories.

Nous remarquons que l'âge moyen de l'échantillon est dominé par la catégorie des jeunes matures dans la fourchette d'âge oscille entre 25 et 49 ans. En fait, l'essentiel de notre échantillon est présenté par la catégorie d'âge de (38-48 ans), et dont le pourcentage représente 40 % de l'échantillon total, il y a aussi 35% de la population étudiée qui a l'âge entre (25-38 ans), en dernier lieu il y a que 25% de l'échantillon qui a l'âge 49 ans et plus.

Nous constatons de ces résultats que la moyenne d'âge des employeurs de CEVITAL est jeune, et cela peut être dû au besoin de l'entreprise de s'enrichir des capacités des jeunes, et le fait également, que CEVITAL a commencé ses activités en 1998, donc ces travailleurs recrutés à cette époque sont toujours jeunes. En outre, CEVITAL c'est une entreprise qui participe activement dans l'insertion des jeunes, cela est visible à travers, par exemple, le recrutement des majors de promotion de l'université de Bejaïa.

Tableau n° 02 : la répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	%
Masculins	25	62.5
Féminin	14	35
Total	40	100

Source : Élaboré par nous-même.

Selon le tableau n°2, nous constatons que 62,5% de la population est composée d'hommes, suivie par 35% du sexe féminin.

Le personnel de CEVITAL est majoritairement masculin, cela pourrait être attribué à la nature des responsabilités exercées au sein de l'entreprise, ainsi qu'aux tâches d'équipe et de nuit que les femmes ne peuvent pas y exercer.

Tableau n° 03 : la répartition de l'échantillon selon le niveau de l'instruction

Niveau	Fréquence	%
Primaire	/	/
Moyen	/	/
Secondaire	10	25
Universitaire	30	75
Total	40	100

Source : Élaboré par nous-même.

Sur la base des informations du tableau, nous pouvons déduire que la majorité de nos enquêtés, environ 75%, détient un niveau d'étude universitaire, suivie par une minorité de personnes, représentant 25%, qui ont un niveau d'étude secondaire, avec 10 personnes relevant de cette catégorie.

Cela s'explique par le fait que CEVITAL est une entreprise qui veut rester leader sur le marché, par la recherche des compétences rares, et qui ont un niveau d'instruction élevé.

Tableau n° 04 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Expérience	Fréquence	%
(4-6 ans)	7	17.5
(7-10 ans)	9	22.5
Plus de 10 ans	20	50
Ancienneté non définie	4	10
Total	40	100

Source : Élaboré par nous-même.

D'après les résultats du tableau n°5, nous remarquons que 50 % de notre population étudiée ont une expérience de plus de 10 ans, cela représente 20 salariés du total de l'échantillon, suivis par un pourcentage de 22.5 % de la population qui a une expérience de (7-10 ans), enfin, 17.5 % de l'échantillon ont une expérience de (4-6 ans), ce qui représente 07 personnes.

Cela explique que la majorité des travailleurs au sein de l'entreprise CEVITAL ont une expérience de plus de 10 ans.

Tableau n° 05 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Fréquence	%
Cadre	22	55
Agent d'exécution	13	32.5
Agent de maîtrise	05	12.5
Totale	40	100

Source : Élaboré par nous-même.

L'analyse de ce tableau illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus dominante et celle de la catégorie « cadre » avec un pourcentage de 55%, ce qui représente 22 salariés, ensuite la catégorie relevant des agents de maîtrise représente 32.5% de l'échantillon avec 13 salariés, enfin les agents d'exécution représentent 12.5% de la population étudiée avec 5 salariés.

Ces résultats nous montrent que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

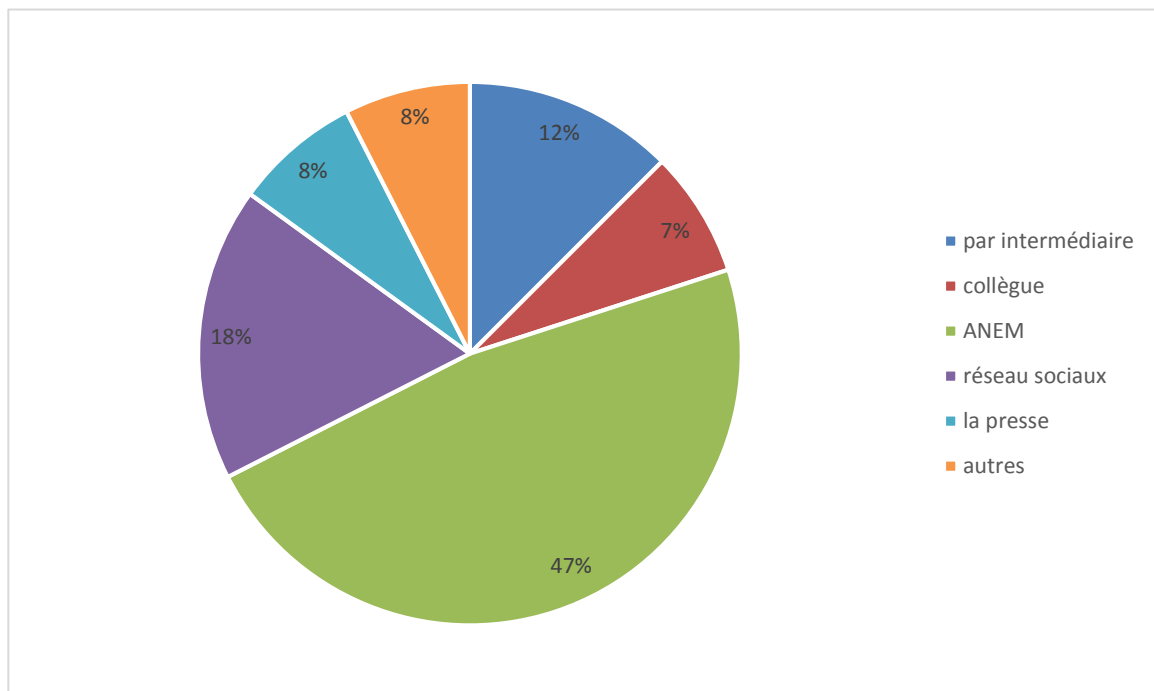
D'après l'analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de l'échantillon, nous remarquons que l'ensemble de la population étudiée est composé en majorité des universitaires, cadres et qui ont de l'expérience très élevée.

2.1.2. Le processus de recrutement au sein de CEVITAL

Dans ce qui suit, notre objectif est d'approcher les perceptions des employés à l'égard du processus de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL. (Voir l'annexe numéro 02 communiquée par l'entreprise CEVITAL pour expliquer son processus de recrutement).

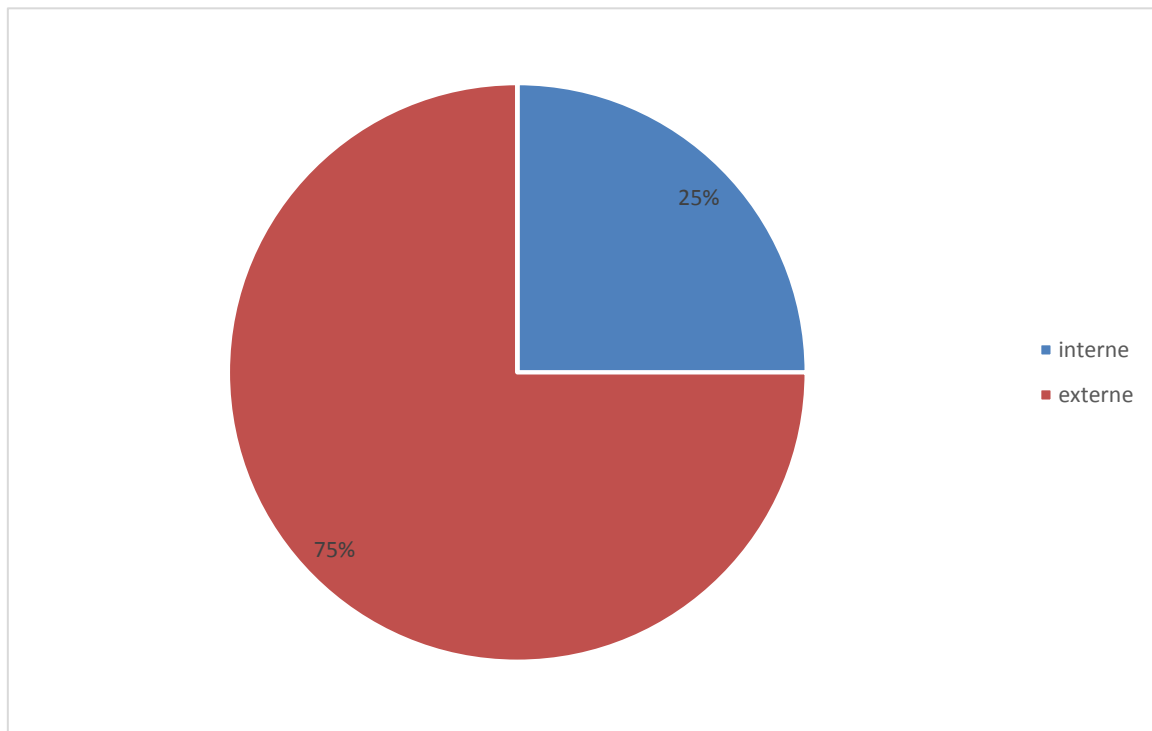
Nous allons analyser leurs réponses, question par question.

Figure n° 02 : la répartition de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information concernant l'offre d'emploi



Source : Elaboré par nous-même.

D'après les résultats du graphique, nous remarquons que la majorité de notre échantillon au sein de l'entreprise CEVITAL a été informée sur l'offre de recrutement par le biais de l'ANEM avec un pourcentage de 47.5%. Par ailleurs, 17.5% des salariés ont été informés par les réseaux sociaux, tandis que 7.5% de la population enquêtée a été informée par les collègues, la presse et autres, et enfin 12.5% des personnes enquêtées ont été informées par les intermédiaires. Nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise CEVITAL a été recrutée via l'ANEM, et cela parce que c'est imposé par la hiérarchie et l'Etat.

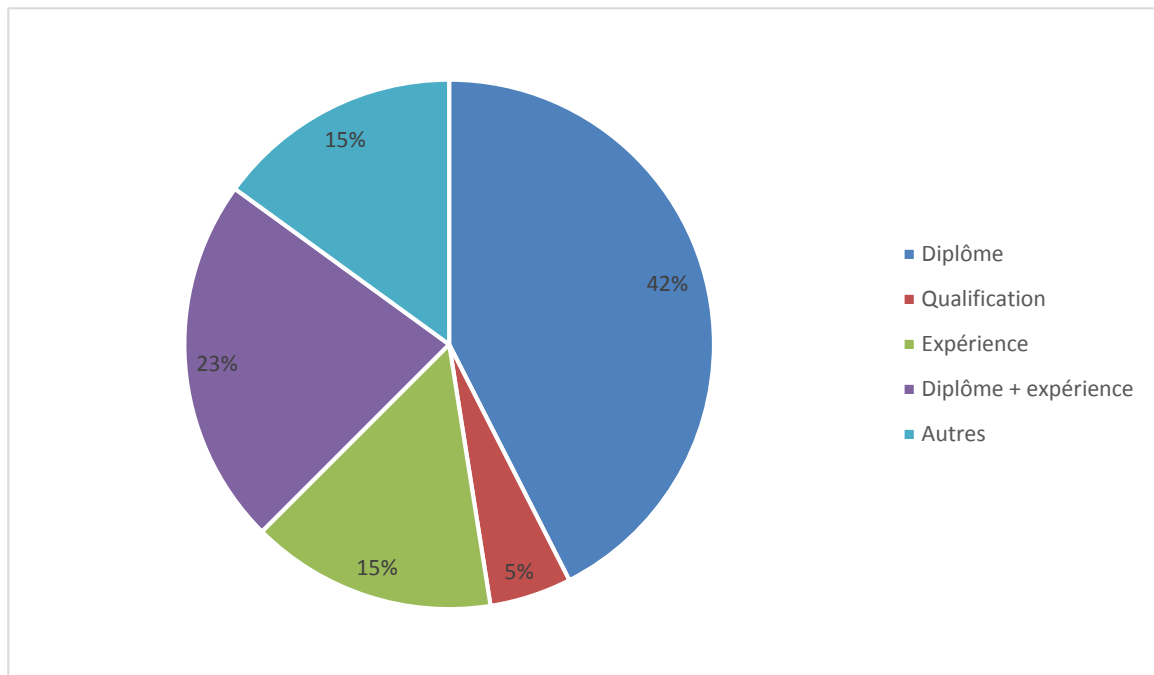
Figure n° 03 : la répartition de l'échantillon selon la méthode utilisée pour le recrutement

Source : Élaboré par nous-même.

Selon les résultats du graphique n° 03, nous remarquons que 75 % de notre population étudiée a été recrutée en externe. Les 25 % restants ont quant à eux été recrutés en interne de l'entreprise CEVITAL.

Ces résultats nous montrent que l'entreprise CEVITAL donne plus d'importance au recrutement externe. Étant une grande entreprise, elle a pour ambition d'assurer la relève de demain en ayant de nouvelles candidatures fraîches, et motivées usant de nouvelles technologies.

Figure n° 04 : la répartition de l'échantillon selon les critères de sélection

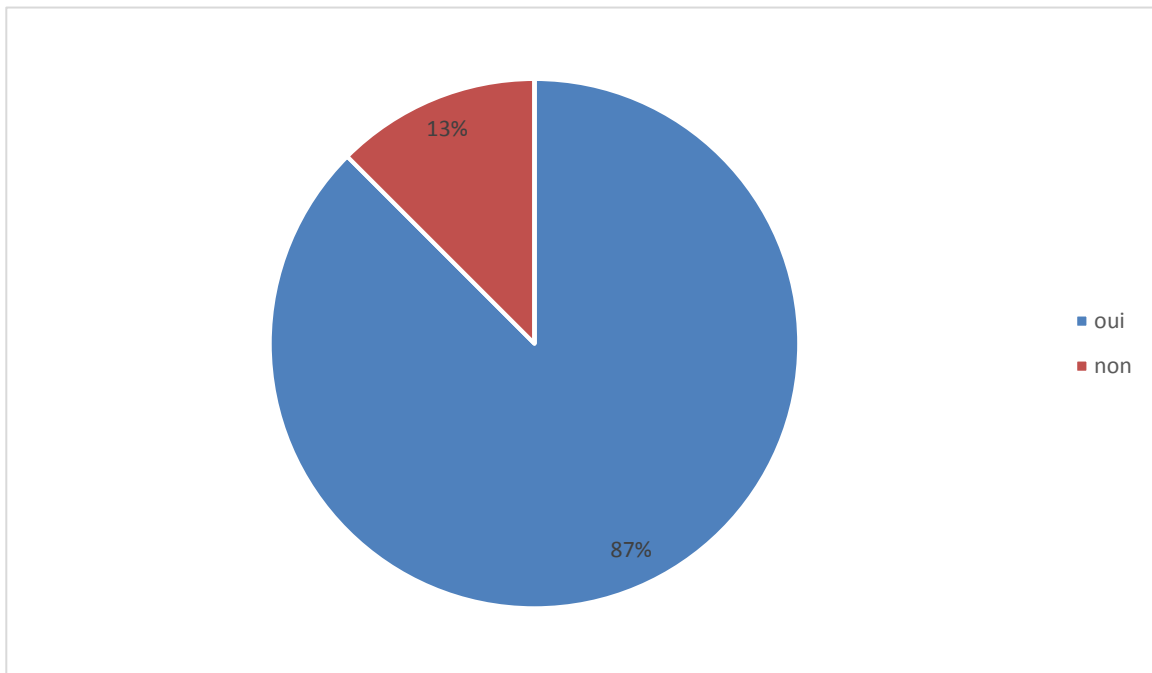


Source : Elaboré par nous-même.

Nous constatons d'après les résultats du graphique n° 04, que 42.5 % de la population étudiée a été recrutée sur la base du diplôme. Par ailleurs, 22.5 % des salariés ont été recrutés à la fois sur la base du diplôme et de l'expérience acquise au cours de leurs parcours professionnels, tandis que 15 % de l'échantillon étudié a été recruté sur la base de l'expérience et suivant d'autres critères. Enfin, 5% des personnes enquêtées ont été recrutées en fonction de leurs qualifications.

Ces résultats nous font comprendre que l'entreprise CEVITAL, fait appel à des candidats ayant des diplômes dans le domaine adéquat au profil recherché par l'entreprise. Toutefois, nous constatons que le diplôme seul ne suffit pas tout le temps pour pouvoir occuper un poste, car elle exige aussi une certaine expérience accompagnée du diplôme, ce qui nous fait comprendre que l'expérience a une place très importante au sein de l'entreprise CEVITAL dans leur processus de recrutement.

Figure n° 05 : la répartition de l'échantillon par rapport au respect des étapes de recrutement par CEVITAL



Source : Elaboré par nous-même.

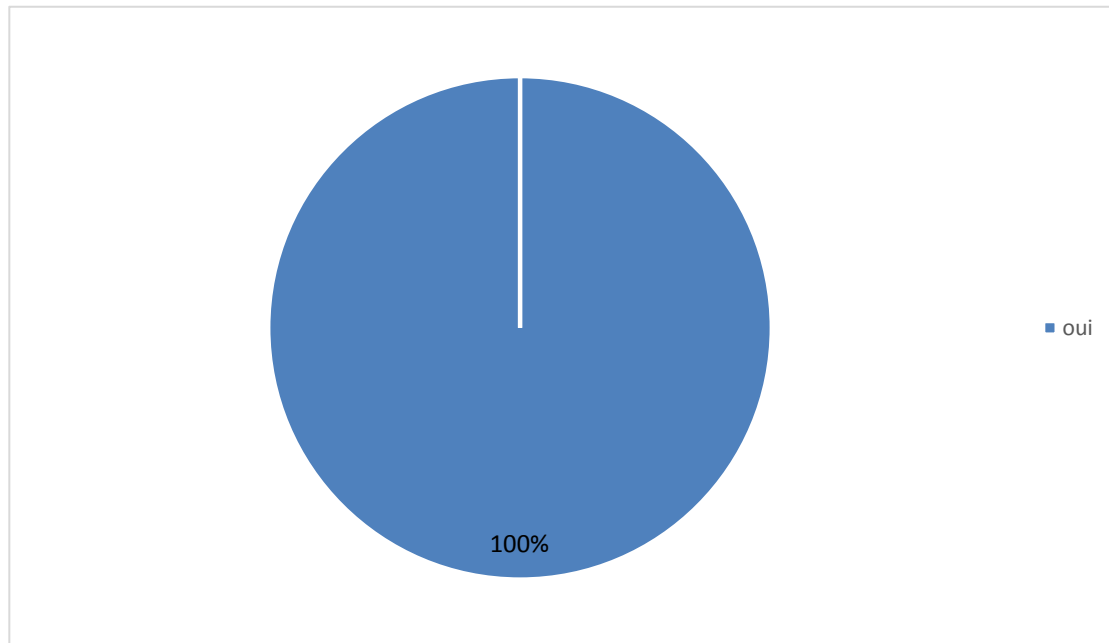
D'après les données de ce graphique nous remarquons que 87.5 % de nos enquêtés affirment que l'entreprise CEVITAL respecte bien les étapes du recrutement, tandis qu'une minorité de 12.5% pensent que l'entreprise CEVITAL ne respecte pas les étapes du recrutement.

Les résultats de ce graphique nous font comprendre que l'entreprise CEVITAL suit bien les étapes de recrutement afin de garantir le recrutement de la bonne personne pour le bon poste.

2.1.3. Les outils de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL

Dans ce qui suit, nous allons démontrer l'utilité de l'usage des tests de recrutement.

Figure n° 06 : la répartition de l'échantillon soumis au test de recrutement

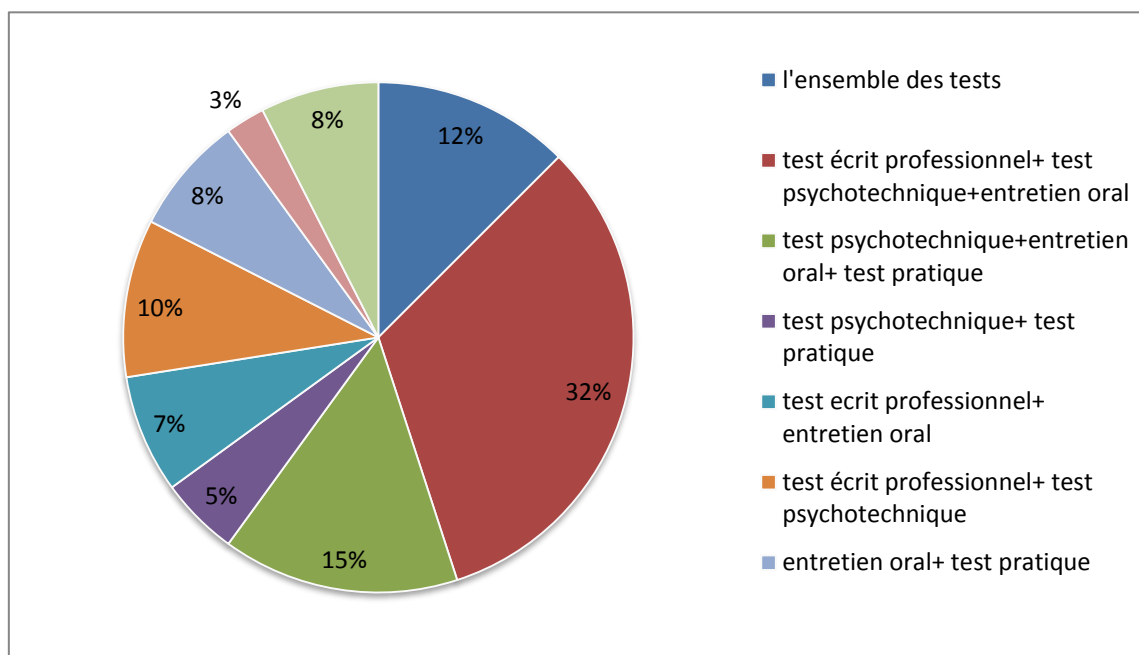


Source : Elaboré par nous-même.

D'après les résultats de ce graphique, nous constatons que la totalité de nos enquêtés affirme avoir été soumise au test de recrutement par l'entreprise CEVITAL.

Cela nous fait comprendre que l'entreprise CEVITAL donne une place très importante aux tests de recrutement pour sélectionner les candidats. Ainsi, la personne qui souhaite occuper un poste en son sein doit d'abord passer par des tests de recrutement suivant le profil recherché.

Figure n° 07 : la répartition de l'échantillon par rapport au type de test soumis



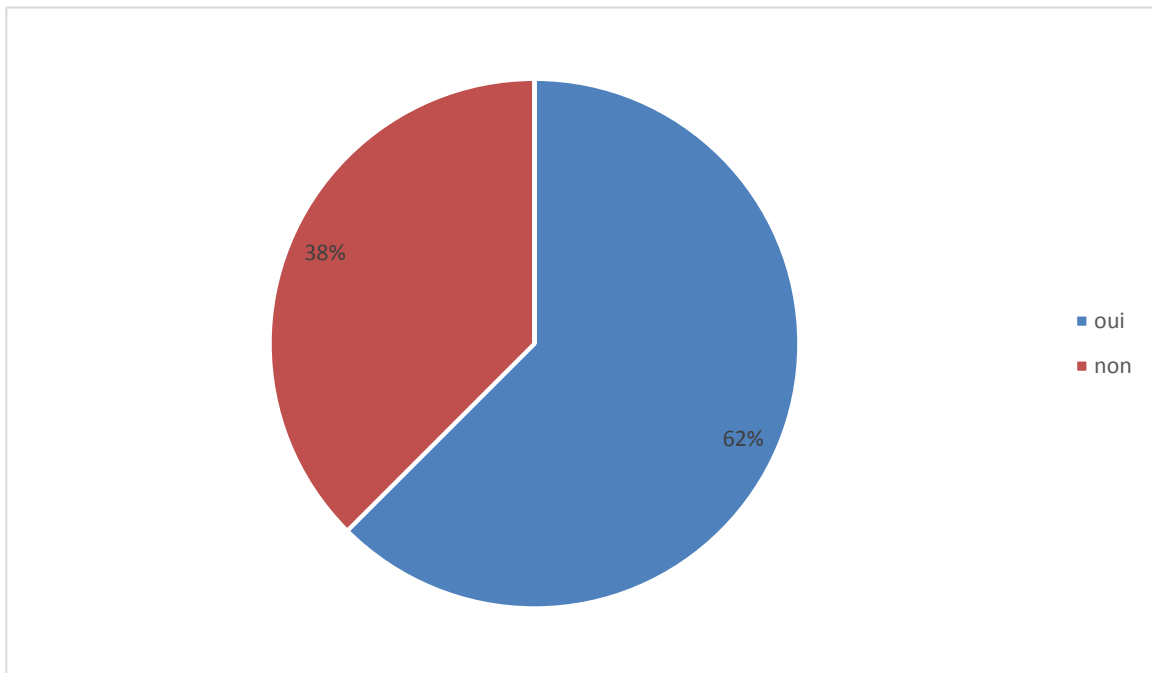
Source : Elaboré par nous-même.

D'après les résultats de ce graphique, nous remarquons que 32.5% de nos enquêtés ont été sélectionnés après avoir été soumis au test écrit professionnel, test psychotechnique et l'entretien oral. Tandis que 15% des personnes enquêtées disent avoir été sélectionnés après avoir été soumis au test psychotechnique, à l'entretien oral et au test pratique. Par ailleurs, 10 % ont été soumis au test écrit professionnel et test psychotechnique, 7.5 % au test écrit professionnel et entretien oral, 7.5% à l'entretien oral professionnel et test pratique, 7.5 % au test psychotechnique et entretien oral, 5% au test psychotechnique et test pratique, 2.5 % au test pratique et enfin, seulement 12.5 % de l'échantillon questionné affirme avoir été soumis à l'ensemble des tests.

Nous déduisons d'après les résultats de ce graphique, que tous les employés de l'entreprise CEVITAL ont été soumis à divers tests avant d'être recrutés.

Mais nous déduisons également que certains postes demandent de faire passer les candidats par tous les tests de recrutement comme par exemple le poste de chauffeur ou de conducteur d'engin, contrairement à certains postes qui nécessitent de passer un seul test comme par exemple les postes administratifs. Cela peut s'expliquer en partie par rapport aux responsabilités liées à chaque poste. Grâce à ses tests, l'entreprise peut évaluer le candidat afin de savoir s'il s'agit bien du profil recherché.

Figure n° 08 : la répartition de l'échantillon par rapport aux capacités et aux compétences révélées par les tests

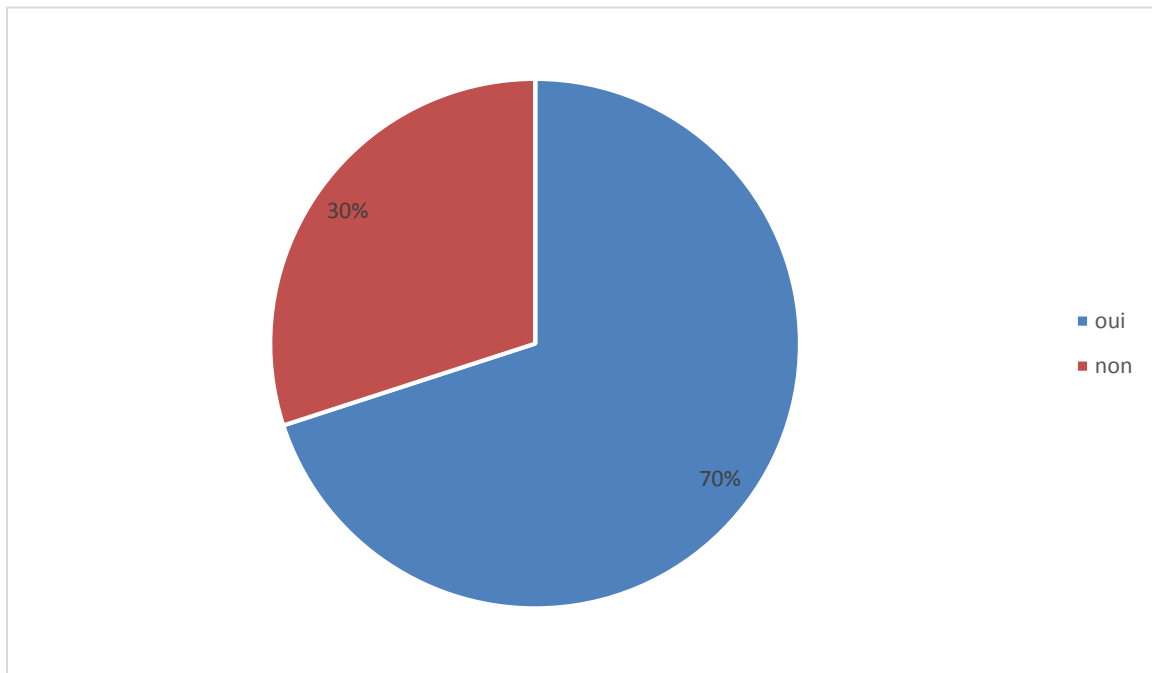


Source : Elaboré par nous-même.

D'après les résultats du graphique n° 08, nous constatons que 62.5% de nos enquêtés assurent que les tests de recrutement leur ont vraiment permis de révéler leurs capacités et compétences, contrairement au 37.5% restant affirmant que les tests n'ont rien révélé par rapport à leur capacités et compétences.

Nous pouvons déduire que parmi les candidats soumis aux tests, CEVITAL peut extraire des candidats ayant des compétences et aptitudes requises pour occuper des postes aux profils adéquats.

Figure n° 09 : la répartition de l'échantillon par rapport à l'indispensabilité des tests pour la fiabilité du recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL

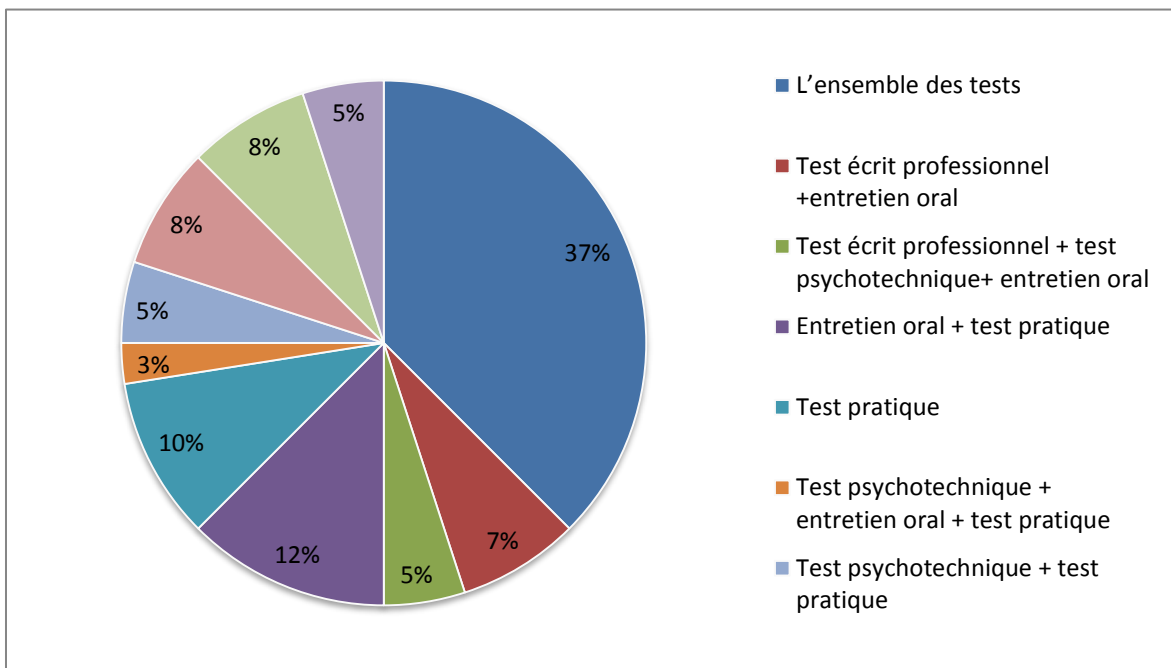


Source : Elaboré par nous-même.

D'après l'analyse de ce graphique, nous remarquons que 70 % de nos enquêtés disent que les tests de recrutement sont indispensables pour fiabiliser le processus de recrutement, contrairement au 30 % restant affirmant le non nécessité de ces tests pour la fiabilité du processus de recrutement.

Nous pouvons constater que les tests que l'entreprise CEVITAL effectue sont primordiaux afin de donner la même chance à tous les candidats dans le but de démontrer leurs connaissances et capacités pour l'occupation du poste proposé.

Figure n° 10 : la répartition de l'échantillon par rapport au test le plus important pour la réussite du recrutement



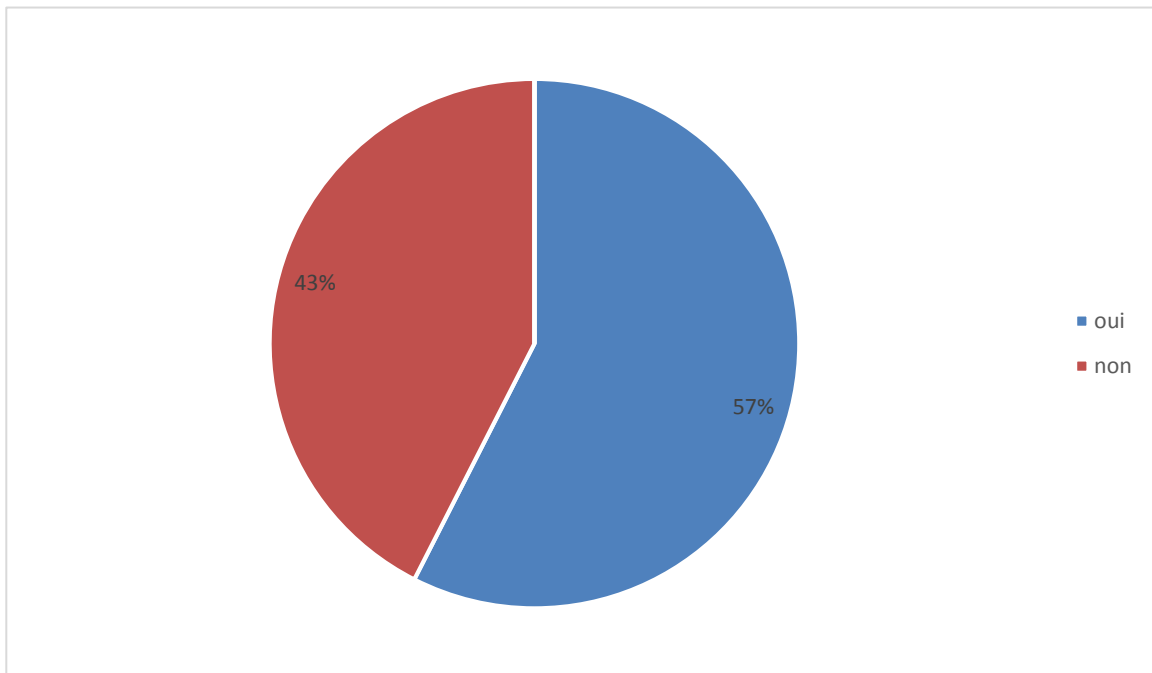
Source : élaboré par nous-même.

D'après les données de ce graphique, nous remarquons que 37.5% de nos enquêtés estiment que tous les tests que l'entreprise CEVITAL utilise dans son processus de recrutement sont importants pour la réussite de ce dernier, à savoir, le test écrit professionnel, le test psychotechnique, l'entretien oral et le test pratique.

Par ailleurs, 12.5% des salariés enquêtés trouvent que l'entretien oral et le test pratique sont les plus importants, 10% que le test pratique est le plus important, 7.5% pour tous ceux qui disent soit l'entretien oral ou le test écrit professionnel additionné au test pratique ou encore le test écrit professionnel additionné à l'entretien oral, sont les plus important.

De ces résultats, nous pouvons déduire que l'entreprise CEVITAL essaye d'utiliser plus de tests pour garantir la réussite de son processus de recrutement.

Figure n° 11 : la répartition de l'échantillon selon la satisfaction des outils de recrutement utilisés par l'entreprise CEVITAL

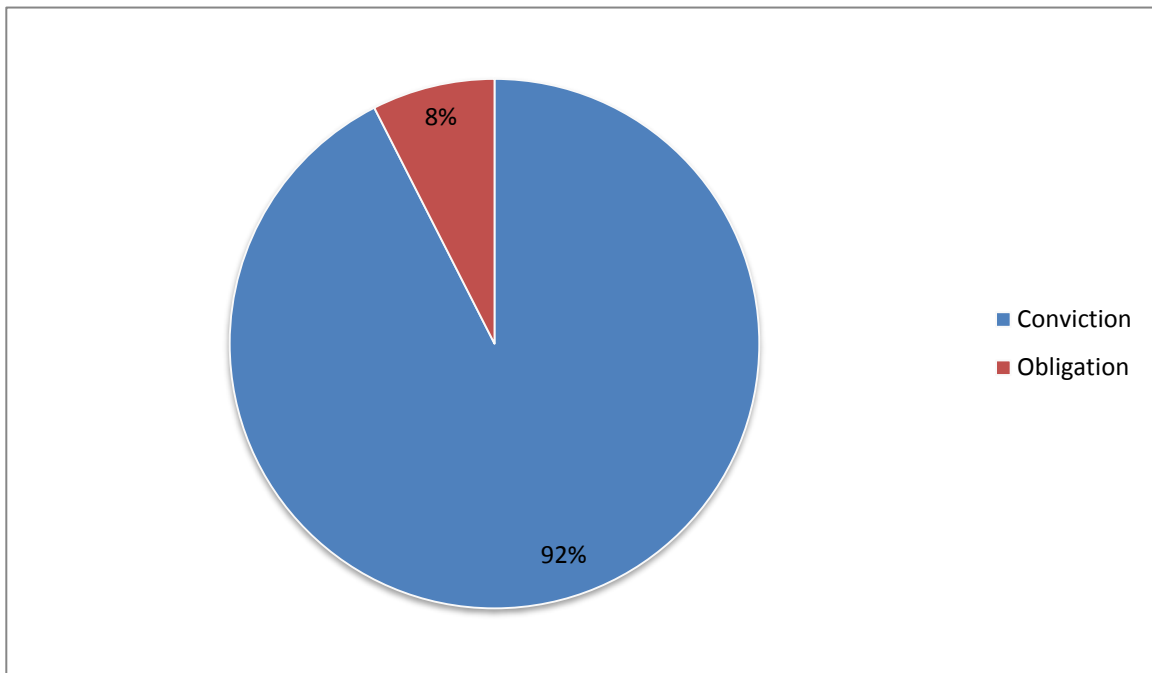


Source : élaboré par nous-même.

D'après les résultats de ce graphique, nous remarquons que 57,5% des personnes enquêtées sont satisfaites des outils de recrutement utilisés par l'entreprise CEVITAL, tandis que les 42,5% restant sont insatisfaits de ces outils.

Nous pouvons constater qu'il y a un certain rapprochement sur le pourcentage des personnes qui sont satisfaites et non satisfaites des outils de recrutement utilisés par l'entreprise CEVITAL. Nous ne pouvons donc pas savoir réellement si les outils utilisés plaisent aux employés de CEVITAL ou pas.

Figure n° 12 : répartition de l'échantillon en fonction de sa conviction ou de son obligation pour l'exercice de leur métier.

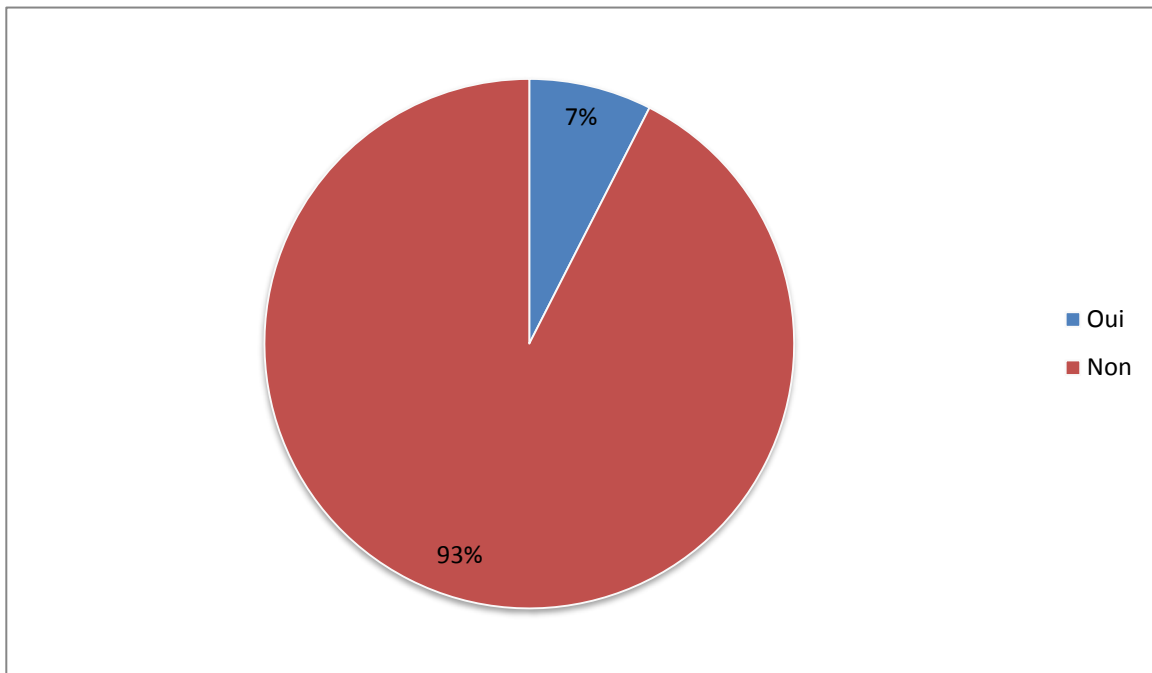


Source : élaboré par nous-même.

D'après les données de ce graphique, nous constatons que 92 % des salariés enquêtés exercent leurs métiers par conviction, tandis que les 08 % restant, exercent leurs métiers par obligation.

Nous pouvons déduire que l'entreprise CEVITAL recrute les salariés qui sont passionnés par leurs métiers afin d'être épanouis au travail et de donner de bon rendement et résultats.

Figure n° 13 : répartitions de l'échantillon en fonction des réclamations présentées au service des ressources humaines

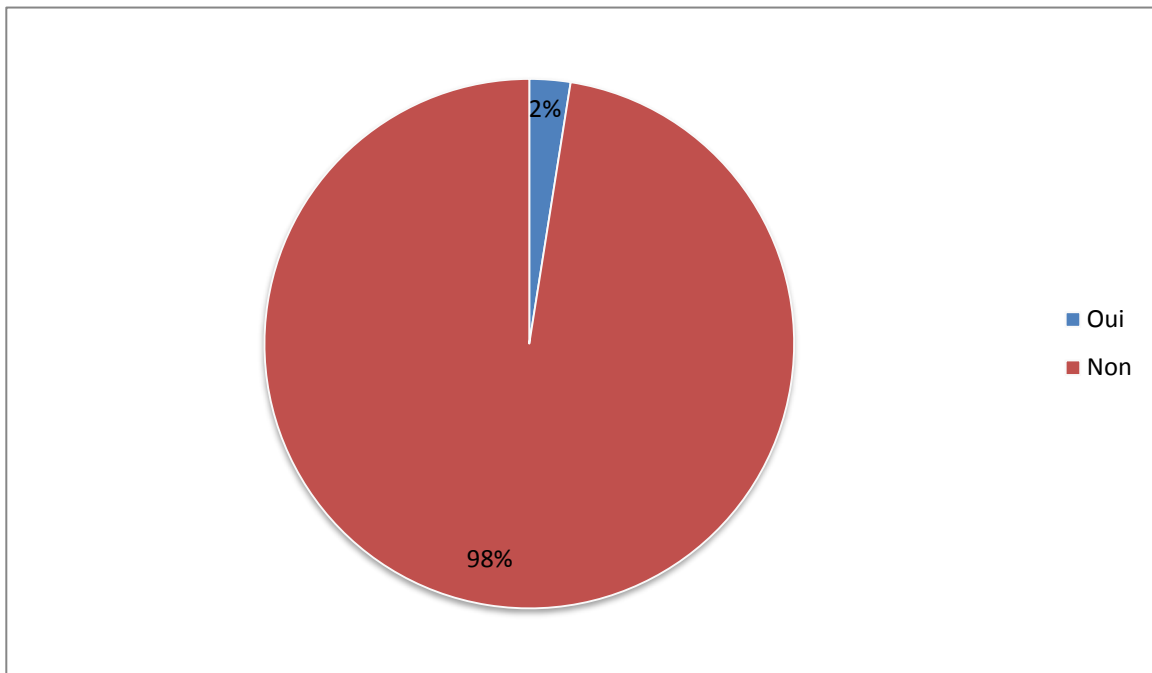


Source : élaboré par nous-même.

D'après les données de ce graphique, nous constatons que 93 % des salariés enquêtés n'ont pas présenté de réclamations au service des ressources humaines, tandis que les 07 % restant, l'ont fait pour des raisons telles que les heures supplémentaires, problèmes entre collègues de travail ou encore pour une augmentation de salaire.

Nous pouvons déduire que le service des ressources humaines de l'entreprise CEVITAL est à l'écoutes des salariés et prêt à apporter des solutions pour chaque réclamation

Figure n° 14 : répartition de l'échantillon en fonction de la possibilité d'évolution des salariés dans leurs postes de travail.

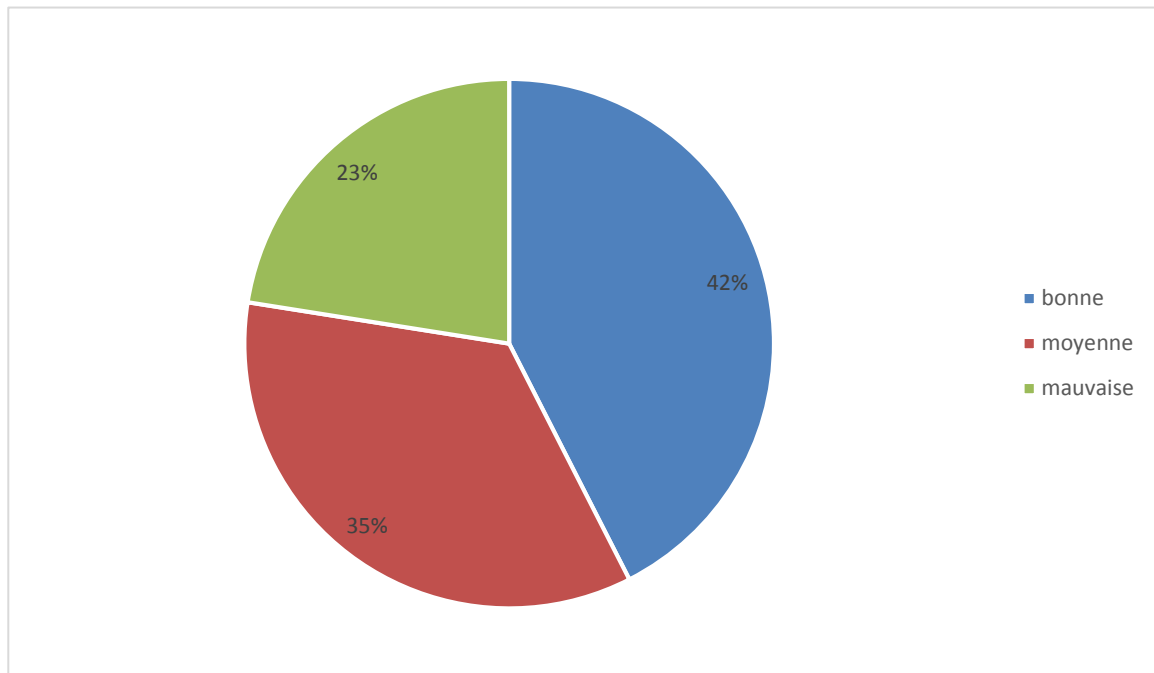


Source : élaboré par nous-même.

Les données de ce graphique font ressortir que 98 % des salariés jugent que leurs postes de travail leur offrent la possibilité d'évolution, tandis que les 02% restants pensent le contraire.

Nous pouvons déduire que l'entreprise CEVITAL permet à ses salariés d'évoluer dans leurs fonctions en leur offrant la possibilité d'occuper un poste à responsabilité, par la spécialisation dans un domaine particulier et cela après la poursuite de diverses formations dans le domaine. Ces évolutions sont accompagnées pour la plupart du temps par des augmentations de rémunération.

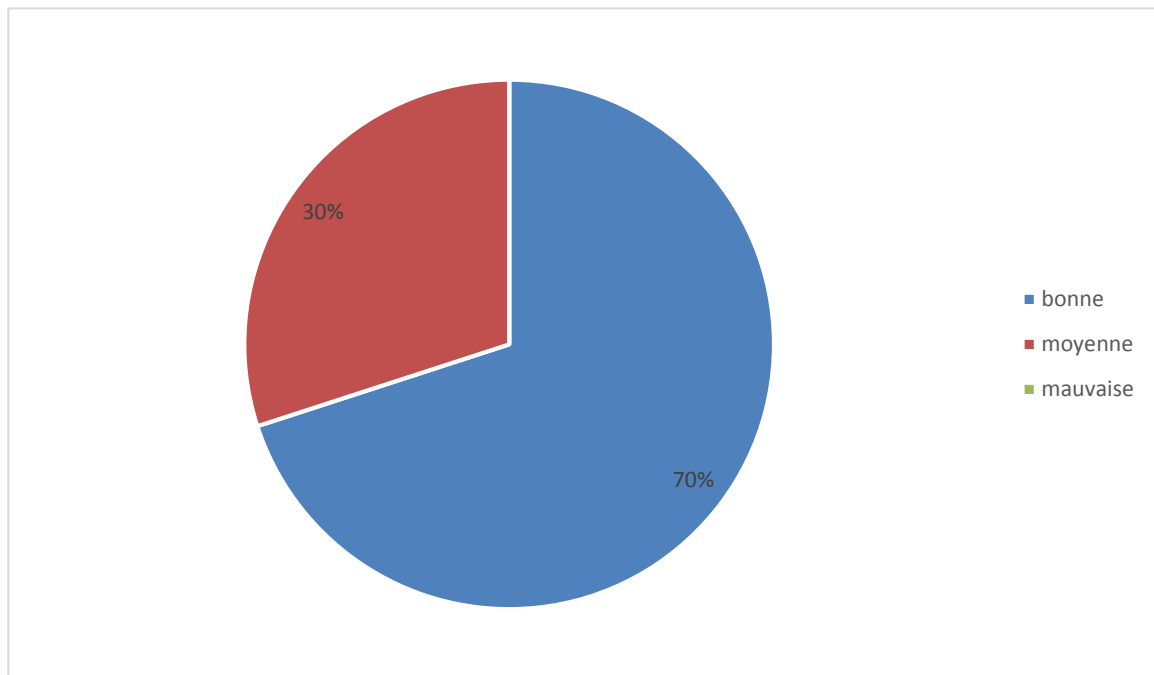
Figure n° 15 : répartition de l'échantillon selon la nature de la relation des travailleurs avec leur superviseur.



Source : élaboré par nous-même.

Selon les résultats cités dans le graphique ci-dessus, 42.5% des salariés enquêtés jugent que la relation entre les travailleurs et leur superviseur est bonne, tandis que d'autres affirment que la relation est moyenne avec un taux de 35%, enfin 22.5% estiment qu'elle est mauvaise.

Nous déduisons que les superviseurs hiérarchiques au sein de l'entreprise CEVITAL ont pour la majorité un style de commandement participatif où le travail est en commun pour élaborer des solutions ce qui explique les bonnes relations qu'ils entretiennent avec leurs travailleurs. Tandis que d'autres sont autoritaires ou ils décident de tout sans consulter les subordonnés en imposant une forte pression. Par ailleurs, d'autres superviseurs hiérarchiques jouent un rôle d'arbitre. Cela dépend du secteur d'activité et de la tâche exercée.

Figure n° 16 : répartition de l'échantillon selon la nature des relations avec les collègues.

Source : élaboré par nous-même.

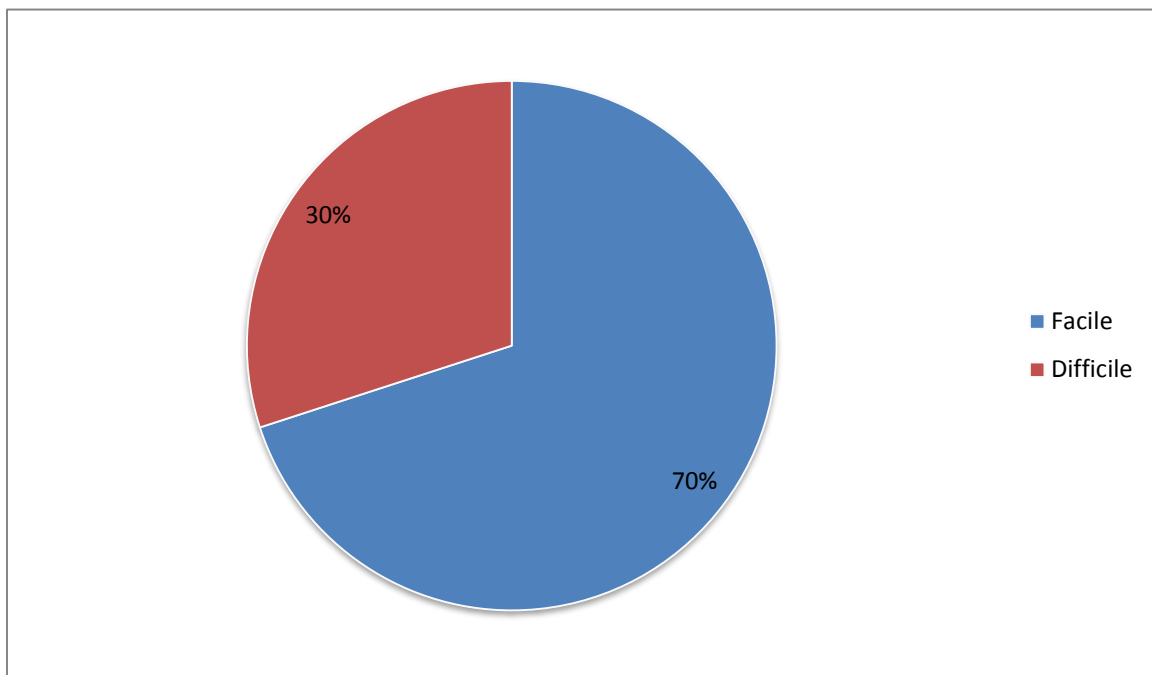
D'après les résultats présentés dans ce graphique, nous constatons que 70% des personnes interrogées affirment que les relations entre les travailleurs au sein de l'entreprise Cevital sont bonnes, tandis que les 30 % des travailleurs jugent que les relations sont moyennes.

Les relations humaines sont complexes et les personnalités se confrontent au sein de l'entreprise, il faut arriver à des compromis pour assurer une bonne ambiance permettant la continuité du travail.

Par ailleurs, l'entreprise « CEVITAL », comme toute autre organisation est considérée comme étant un environnement social regroupant des personnes venant de l'horizon divers, où nous avons constaté qu'il y a l'émergence du désir de se faire des relations, et partager des idées.

Donc, les rapports jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe et aussi jouent sur le fonctionnement de l'organisation.

Figure n° 17 : répartition de l'échantillon selon le niveau de difficulté d'intégration au milieu du travail avec les collègues.



Source : élaboré par nous-même.

Selon les résultats cités dans le graphique ci-dessus, 70% des salariés enquêtés jugent que leurs intégrations au milieu du travail avec les collègues étaient faciles, contrairement au 30% restants qui estiment que leurs intégrations étaient difficiles.

La facilité d'intégration des salariés s'explique, à la fois par la sociabilité des salariés et aussi par le fait que l'entreprise CEVITAL met tout en œuvre pour intégrer ses nouveaux salariés à leurs postes en les accompagnant dans la prise de leurs fonctions.

Question n° 18: avantages et inconvénients liés au recrutement des salariés.

Avantage :

Sur l'ensemble des avantages liés au recrutement des salariés, 90 % de l'échantillon questionné a soulevé l'avantage lié à la bonne rémunération dans l'entreprise, l'acquisition d'une bonne expérience professionnelle, l'acquisition de nouvelles connaissances techniques et l'évolution professionnelle des salariés

D'autres avantages ont également été évoqués comme la dynamique de l'entreprise, qualité de l'accompagnement des salariés par des formations et séminaires, solidarité entre employés,

créativité de l'entreprise

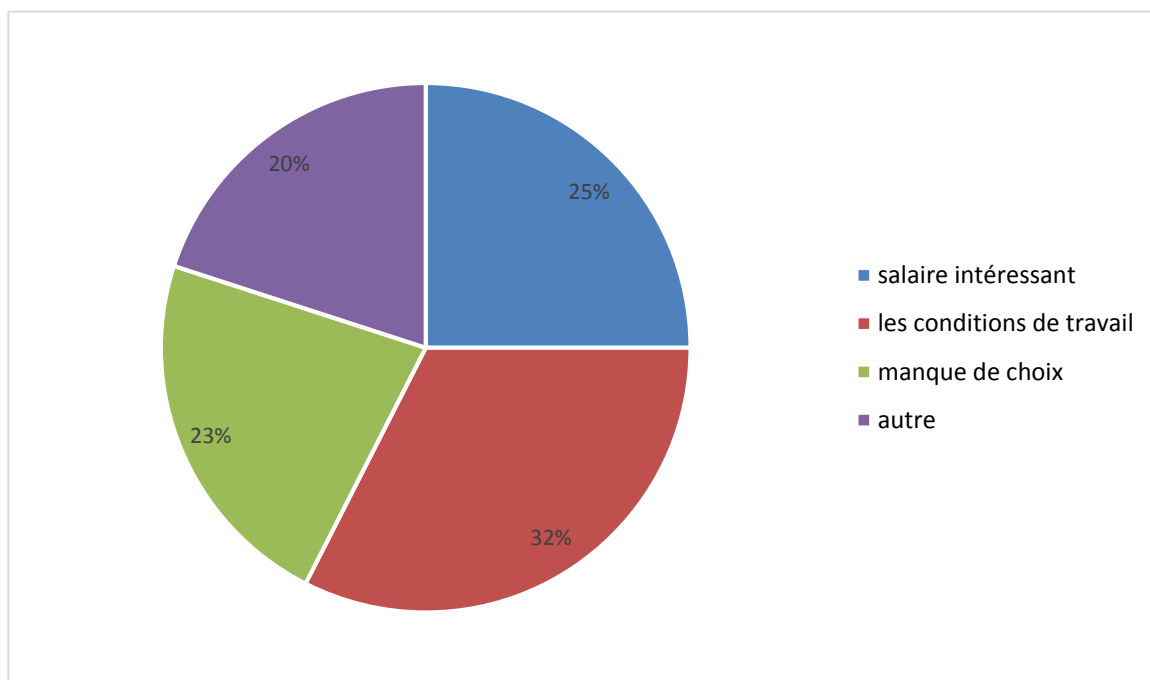
Inconvénients :

Sur l'ensemble des inconvénients liés au recrutement des salariés, 40 % de l'échantillon questionné a soulevé l'inconvénient de la charge liée au poste occupé et exigences trop élevées.

D'autres inconvénients ont également été évoqués comme l'absence de gestion des carrières.

L'entreprise CEVITAL offre à ses employés plusieurs avantages socio-économiques et scientifiques. Elle a pour but d'offrir la meilleure évolution professionnelle possible à ses employés en acquérant des connaissances techniques à la pointe des technologies modernes et dans le but de se mettre au même niveau des entreprises multinationales étrangères. Pour ce faire, elle impose plusieurs exigences à satisfaire.

Figure n° 19 : répartition de l'échantillon selon les critères du choix de travailler dans l'entreprise CEVITAL



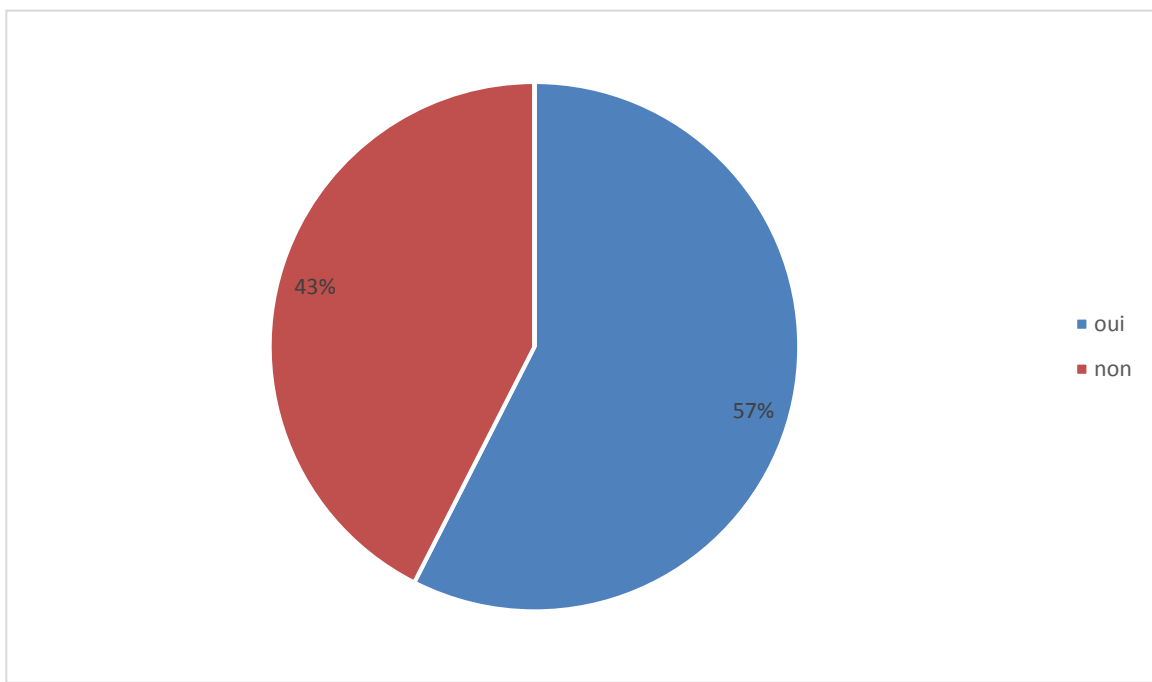
Source : élaboré par nous-même.

D'après ce graphique, nous constatons que les travailleurs de cette entreprise sont motivés en premier lieu par les bonnes conditions de travail, cet élément présente un taux de 32.5% et en deuxième lieu le salaire intéressant représente un élément important pour les travailleurs dans le choix d'adhésion à Cevital avec un taux de 25%, et en troisième lieu nous remarquons que

22.5% des travailleurs n'ont pas exprimés leurs choix, et enfin 20% des travailleurs ont indiqué d'autres choix motivants comme la disponibilité des formations continues, l'évolution dans la hiérarchie de l'entreprise.....

Cela explique que l'entreprise CEVITAL, répond aux besoins des salariés, et elle s'intéresse à leurs confort.

Figure n° 20 : répartition de l'échantillon selon le risque du travail par rapport à la catégorie socioprofessionnelle.

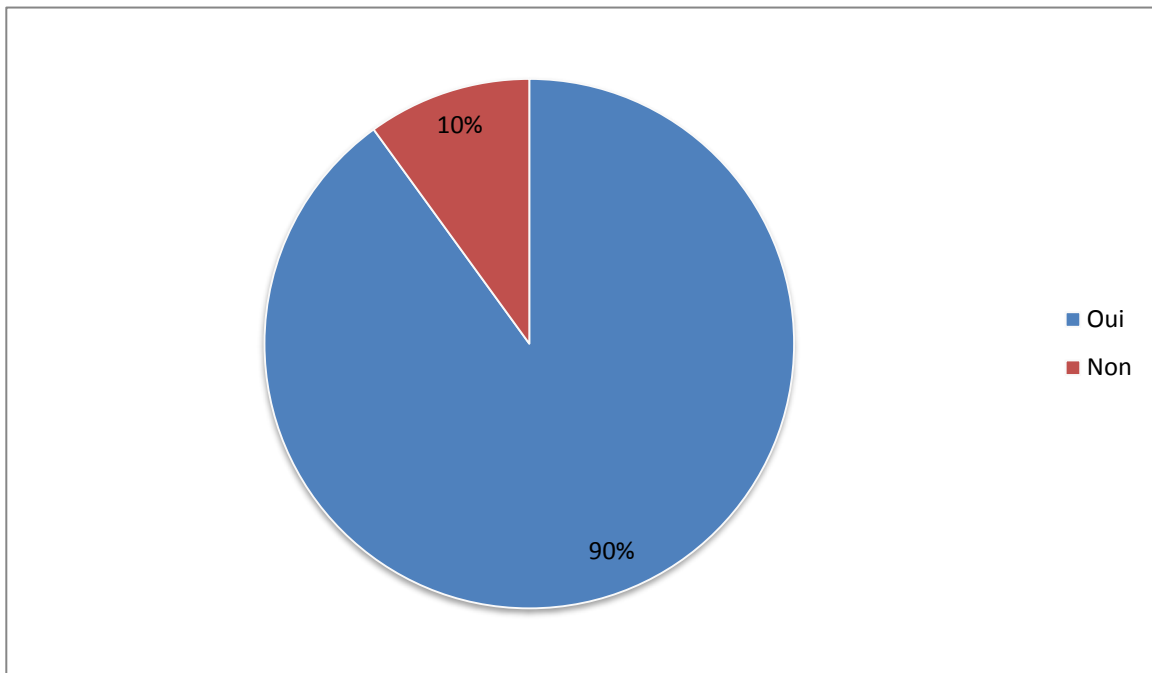


Source : élaboré par nous-même.

Les données de ce graphique font ressortir que 43% des travailleurs qui représentent notre échantillon affirment qu'il y a un risque professionnel lié à leur activité. Tandis que 57% des travailleurs affirment que leur poste occupé n'est pas exposé au risque professionnel.

Nous constatons que les travailleurs de CEVITAL comme toute autre entreprise industrielle sont exposés aux risques professionnels, et la catégorie la plus touchée ce sont les agents d'exécution.

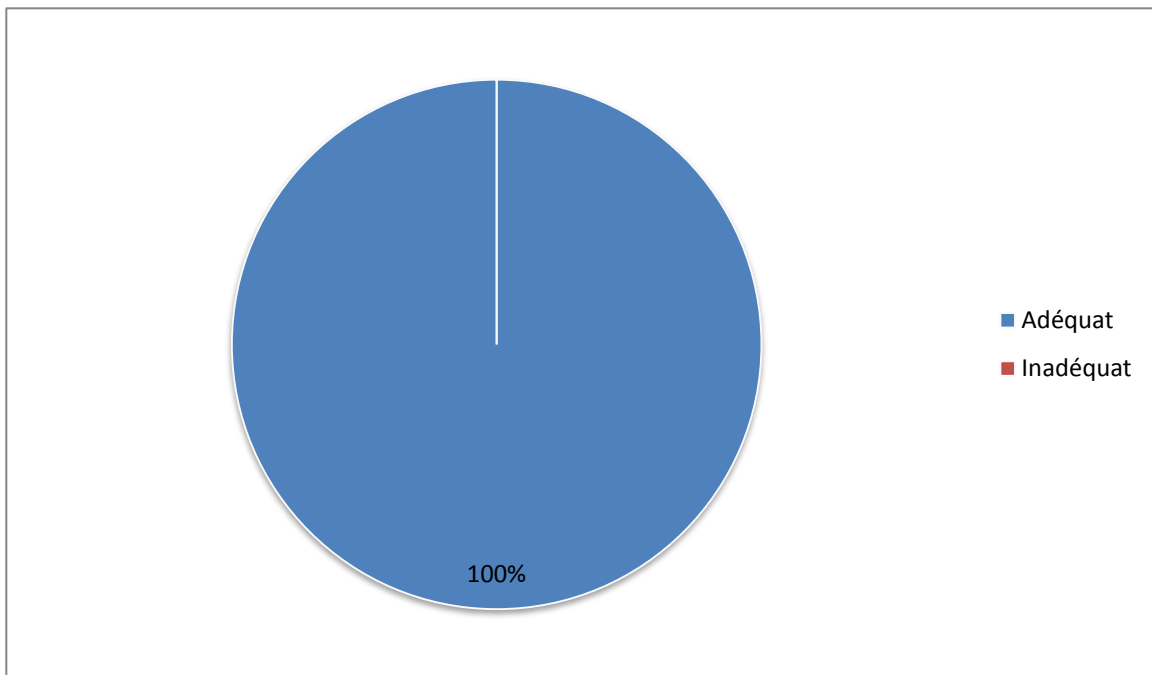
Figure n° 21 : Le rapport entre les moyens engagés par l'entreprise CEVITAL et l'intégration des nouveaux salariés.



Source : élaboré par nous-même.

Les données de ce graphique font ressortir que 90 % des salariés pensent que les moyens engagés par l'entreprise CEVITAL aident les nouveaux recrues à s'intégrer dans cette dernière, tandis que les 10% restants pensent le contraire.

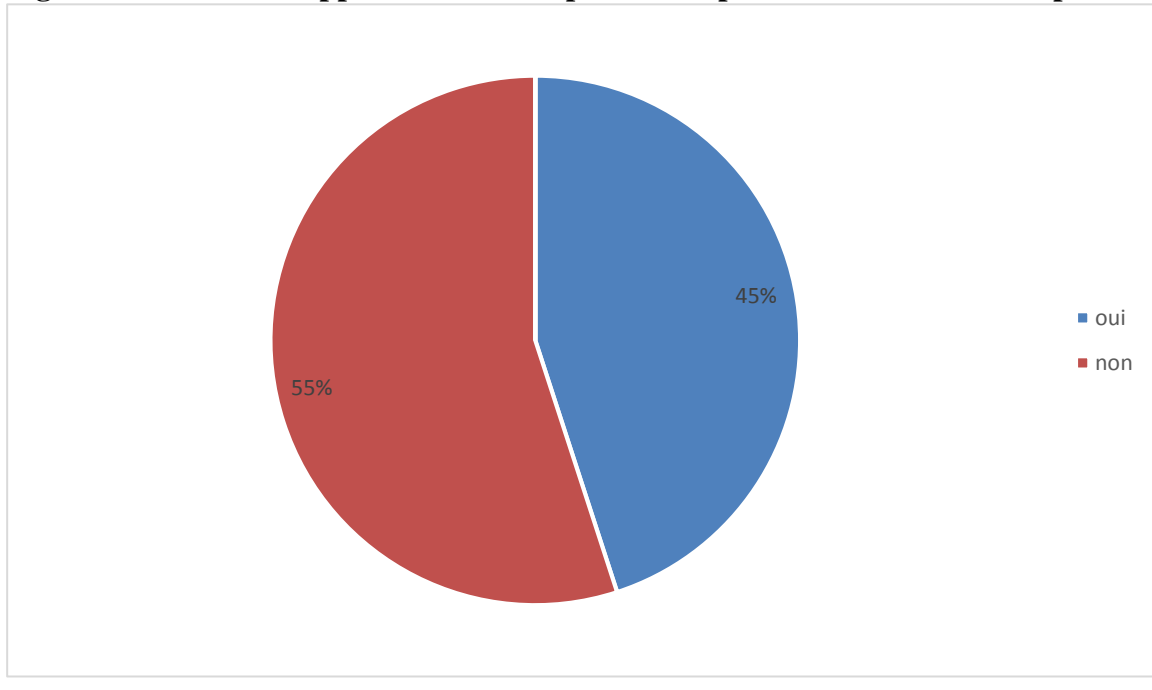
Nous pouvons donc déduire que l'entreprise CEVITAL accompagne très bien les nouveaux salariés dans leur intégration par l'intermédiaire de plusieurs moyens tels que les formations et les séminaires.

Figure n°22 : évaluation des capacités des salariés par rapport au poste occupé.

Source : élaboré par nous-même.

D'après les données de ce graphique, nous constatons que l'ensemble des salariés enquêtés trouve qu'il n'y a pas d'adéquation avec le poste occupé.

Nous pouvons déduire que CEVITAL suit un bon processus de recrutement efficace afin de dénicher le bon profil adapté aux exigences du poste de travail proposé.

Figure n° 23 : le rapport entre le poste occupé et l'attribution de promotions.

Source : élaboré nous-même.

Ce graphique indique les enquêtés qui ont bénéficié et qui n'ont pas bénéficié d'une promotion. Nous remarquons qu'il y a 55% de l'échantillon étudié qui n'ont pas bénéficié de la promotion, en contrepartie 45% des travailleurs ont bénéficié d'une promotion, c'est-à-dire le poste occupé actuellement est issu de la promotion.

Cela s'explique par le fait que ce sont les anciens qui ont bénéficié des promotions, ces personnes sont les cadres et agents de maîtrise occupant des postes de responsabilités et aussi ils ont prouvé leurs compétences et par conséquent ils ont bénéficié d'une promotion. Par contre, aucune promotion n'a été octroyée pour les agents d'exécution.

Donc, nous pouvons dire que CEVITAL propose des promotions selon l'ancienneté et la compétence.

Question n° 24 : Les éléments nécessaires afin de parvenir à une intégration réussie pour les nouveaux recrutés.

En questionnant notre échantillon sur les éléments nécessaires afin de parvenir à une intégration réussie pour les nouveaux recrutés, l'ensemble des salariés sont d'accord pour dire qu'il faut être sociable, sérieux, respectueux et être bien encadré.

D'autres éléments sont également évoqués comme, avoir la capacité d'assimiler rapidement, être rigoureux, désigner de bon tuteur aux nouveaux recrutés, leur présenter l'ensemble des collaborateurs, leur faire visiter les différents sites de CEVITAL, être titulaire des diplômes demandés, être engagé, disponible, créatif, prendre des initiatives et être solidaire.

2.2 Discussion des résultats de la recherche

Notre stage pratique dans l'entreprise CEVITAL nous a permis de comprendre comment s'effectue le recrutement à partir de l'utilisation de différents outils, permettant d'engager des nouveaux collaborateurs qui donneront un plus pour l'entité.

L'entreprise CEVITAL utilise essentiellement trois tests, le test écrit professionnel, le test psychotechnique, et le test sous forme d'un entretien oral professionnel. Par ailleurs, en cas de besoin de recrutement d'un candidat pour un poste qui nécessite des connaissances précises, elle procède au test pratique, à titre d'exemple, l'accès au poste « chauffeur d'engins » est conditionné par la réussite d'un test pratique.

Les résultats de l'enquête effectuée à l'aide d'un questionnaire nous ont permis de détecter les différents types d'outils utilisés par l'entreprise, afin de recruter ses salariés, ainsi le questionnaire nous a permis de comprendre que chaque candidat effectue différents tests en fonction du poste à pourvoir.

En outre, selon les résultats obtenus, il s'avère que cette première hypothèse à savoir : « Le recrutement contribue positivement au développement des compétences intrinsèques au sein des entreprises » est confirmée.

L'entreprise s'appuie sur différents critères pour recruter ses travailleurs, en fait la majorité du personnel de CEVITAL est embauchée après avoir passé des différents tests, voir la figure numéro 08. Cependant, la mise en place de ce dispositif du recrutement permet à l'entreprise de découvrir les compétences précieuses, comme expliqué déjà dans la figure numéro 11.

Néanmoins, le processus de recrutement vise à choisir des candidats potentiels disposant des qualifications et des formations en relation avec le poste à pourvoir ou la tâche à réaliser, comme le démontre la figure numéro 09

A travers les données collectées et les questionnaires effectués, nous pouvons conclure que les compétences sont essentielles dans le processus de recrutement dans cette entreprise, du fait qu'elles sont déterminantes et indispensables.

En effet, les compétences sont recherchées dans le but de satisfaire les besoins en ressources humaines, les recruteurs ayant pour objet d'assurer que les recrutés ont les compétences et les exigences nécessaires pour le poste prévu. Pour notre cas, la GPEC accorde beaucoup d'importance aux employés de CEVITAL, car tout repose sur la contribution du capital humain qui joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise.

Nous pouvons conclure, également, que la deuxième hypothèse à savoir : « Le processus de recrutement élaboré par CEVITAL lui permet de trouver une certaine adéquation entre les compétences recherchées et les postes de travail à pourvoir » est confirmée.

Chaque entreprise doit prendre en considération les compétences dans la démarche de recrutement, qui apparaissent premièrement comme une source de développement pour l'entreprise, et deuxièmement comme une forme qui permet de développer les connaissances des salariés afin d'accéder à des postes supérieurs.

Nous avons démontré au cours des précédents chapitres que les compétences sont prises en considération lors du processus de recrutement par les spécialistes de la GRH. Concernant notre étude de cas, nous avons remarqué que la majorité des réponses fournies par les salariés, affirme que les compétences sont imposées par la direction.

CEVITAL est une entreprise qui favorise le recrutement externe, ce qui constitue un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise, et qui a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

Conclusion générale

Face aux défis assignés à la gestion des ressources humaines, toute entreprise, quelle que soit sa taille, est amenée à tracer des stratégies propres à elle, pour assurer sa survie et sa compétitivité dans l'économie moderne.

Notre travail a pour objectif de connaître le processus de recrutement qu'utilise l'entreprise CEVITAL, à travers notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux outils de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nous avons adopté une approche mixte, à la fois qualitative pour décrire et comprendre en profondeur la pratique de recrutement au sein de la CEVITAL, et quantitative pour approcher les perceptions des employés vis-à-vis les outils de recrutement.

Dans ce travail, nous avons présenté les descriptions théoriques des tests de recrutement, et nous avons par la suite indiqué les tests appliqués par cette entreprise, nous avons vu que le recrutement est un processus détaillé et soigné étape par étape. La sélection du candidat est une étape importante dans tout recrutement, où il faut choisir les candidats qui sont adaptés aux exigences de l'entreprise. Cela se fait par des spécialistes en recrutement et à l'aide de plusieurs outils comme les tests de recrutement et l'entretien professionnel.

Les tests de recrutement sont des moyens et outils qui ont comme objectif de détecter le profil des candidats recherchés au poste qui convient, ils représentent des exercices ou des épreuves, qui suivent des objectifs spécifiques et qui se relient à des domaines d'études différents, nous distinguons les tests d'intelligence, de personnalité et les tests professionnels.

Afin d'obtenir les données nécessaires à notre recherche, nous avons mené une étude au niveau de l'entreprise CEVITAL. Nous nous sommes référés aux archives d'ouvrage réalisés par les étudiants ayant effectué leur stage au sein de l'entreprise, ainsi qu'à ses documents internes. Cela nous a permis de mieux appréhender notre objectif initial. A travers notre stage, nous avons analysé les outils de recrutement propres à CEVITAL lors d'un questionnaire. Nous avons découvert que ces outils étaient essentiels dans la sélection des candidats potentiels.

Concernant les tests de recrutement, nous avons remarqué qu'à CEVITAL de Bejaia, Que les recruteurs utilisent ces tests pour sélectionner les meilleurs candidats les plus qualifiés. Mais en revanche, tout le candidat est évalué en fonction des critères et des exigences spécifiques du poste à pourvoir, ce qui entraîne des procédures de test différentielles.

Nous avons constaté, qu'ils font parfois appel à un seul ou deux tests pour évaluer tous les profils des candidats, cette approche apparaît insuffisante, car chaque test vise à mesurer une certaine compétence et aptitude.

Nous avons distingué une certaine négligence de la part des recruteurs de fait qu'ils préfèrent de travailler avec un seul test d'une part, et d'une autre part, CEVITAL l'entreprise en question, ne semble pas privilégier l'innovation en concevant des tests inédits pour les candidats à l'emploi. La mise en place de nouveaux tests pourrait être exceptionnellement bénéfique pour l'entreprise et même pour les nouvelles recrues.

Afin de maintenir un haut niveau d'innovation et d'assurer la sélection de candidats adaptés au poste recherché, nous recommandons à cette entité de se doter de nouveaux tests. Ces tests permettront d'optimiser le processus de recrutement et de garantir le recrutement des candidats disposant des connaissances nécessaires.

Notre recherche a mis en évidence l'importance des tests de recrutement, y compris leur conception et leur objectif, grâce à notre étude de la manière dont les recruteurs de l'entreprise CEVITAL utilisent ces tests, nous avons mieux compris leur finalité.

Sur la base des résultats de nos recherches, on peut en déduire que les tests de sélection utilisés par CEVITAL permettent d'identifier avec succès les candidats les plus appropriés qui répondent aux exigences de l'entreprise.

Ce travail pourra servir de base à d'autres tâches futures dans le but d'amélioration et de complément.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- Azzopardi G, « Guide de recrutement, édition Marabout », Italie, 2000.
- Bernie. M.M et Abdoville. A, « Les tests de recrutement », éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001.
- Billaudeau en collaboration avec Diot et Trenvou, le recrutement : quelles pratiques actuelles ? 2012.
- Cadin. L, Gherin. F, « Gestion des ressources humaines », 3ème éd, Paris, 2007.
- Cohen. A, « Toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006.
- Datamatics. L, « Brillez aux tests de recrutement », édition Dunod, 2020, P Avant-propos.
- De Boislandelle Henri. M. : Dictionnaire de gestion, édition economica, 1998.
- DOLAN. L, S. Saba Jakson. E.S, Schuller. S.R, « Gestion des ressources humaines », Paris, 2002.
- Duhamel. S, « Les tests de recrutement : test de personnalité, d'aptitude, de raisonnement », édition Studyrama, 2ème édition.
- Dumas-00765325, Master1, management stratégique des organisations, Université de Reims, Champagne-Ardenne.
- Edighoffer. J, « Économie d'entreprise ; savoir et technique », édition Nathan, Paris, 1996.
- Engelhard. J.M, « S'entraîner aux tests psychotechniques » édition l'étudiant, 2011.
- Gavand. A, « Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles, Paris, 2013.
- Hélène de Falco, « Maîtriser ses recrutements », 5ème édition, Dunod, Paris, 2016.
- Journal El Watan, supplément économie du 05.02.2000.
- Juiès J.P, « Gestion des ressources humaines et points-clés », édition Ellipses, Paris, 2002.
- Lagnais. A, « Les outils de recrutement sont-ils pertinents ? » revu, Gestion et management, 2012,
- Martory. B, Crozet. D, « Gestion des ressources humaines », 7ème édition, 2008.
- Peretti. J.M, « Gestion des ressources humaines », 6ème éd Vuibert, Paris, 1995.
- Peretti. J.M, « Gestion des Ressources Humaines », éd Vuibert, Paris, 1987.

- Peretti. J. M, « Ressource humaine et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Vuibert, paris, 2012.
- Peretti. J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », 11^{ème} édition, Paris, 2009.
- Peretti. J. M, « Gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- Peretti. J. M, « Ressource humaine et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Paris, 2001.
- Peretti. J.M, « Gestion des ressources humaines »,15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008.
- Sardin. M, « La graphologie tout simplement », édition Eyrolles, 2010.
- Sekiou et Blondin, « Gestion des ressources humaines », Ed. De bock, Bruxelles, 1993.
- Sekiou. L, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles.

Les listes des mémoires

- Baazizi. N et Belit. F, « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : General emballage », 2011-2012.
- Chekaba. A et Tamzit. T, « Etude du processus de recrutement : la phase de sélection cas : SPA CEVITAL », juin 2016.
- Tighilt. S et Zaine khodja. A, « l'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITAL / SPA », 2014.

Les sites internet

- [https://www.leslivresblancs.fr/dossier/comprendre-les-tests-de-recrutement.](https://www.leslivresblancs.fr/dossier/comprendre-les-tests-de-recrutement) consulté le 14/04/2022.

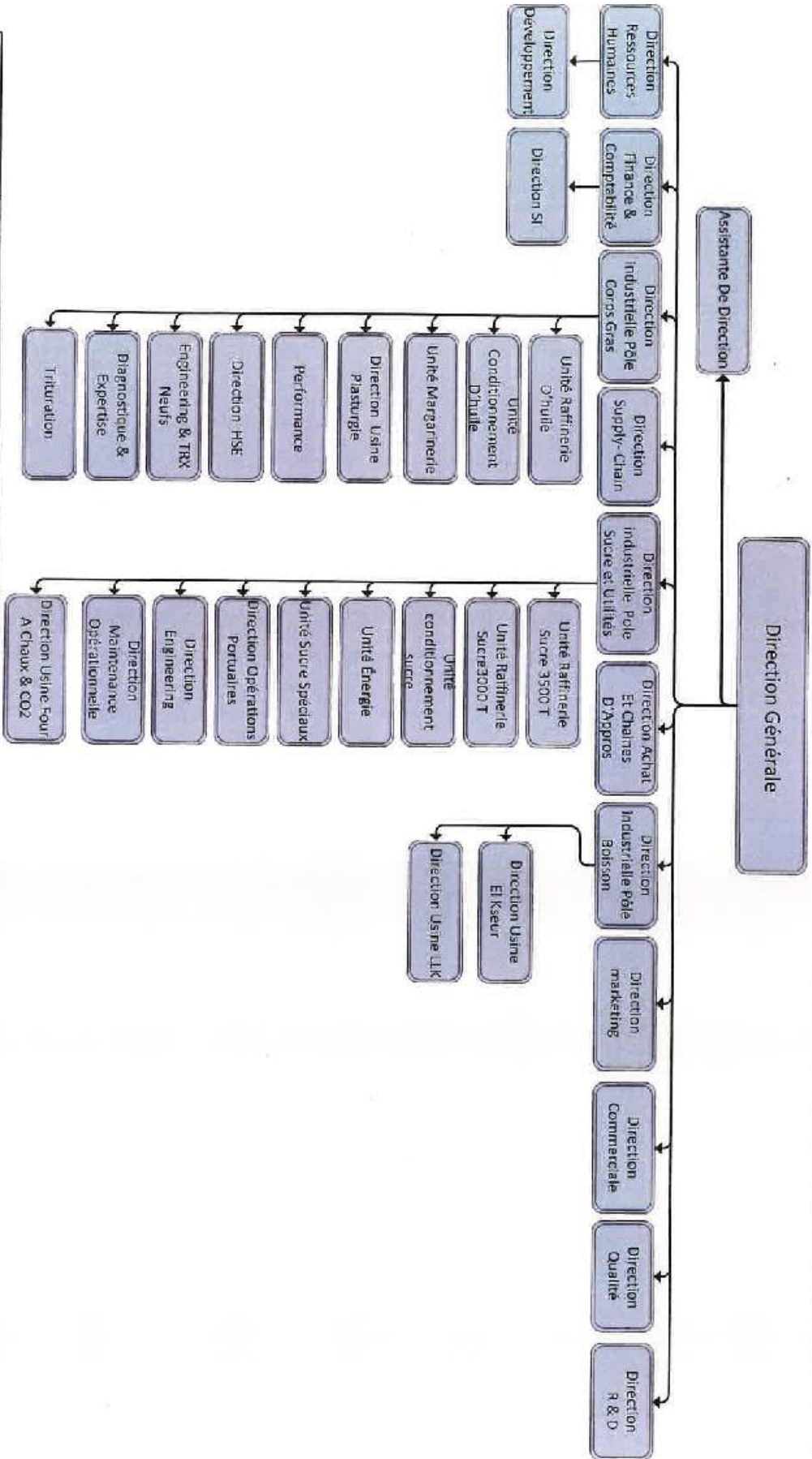
Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale	1
Chapitre I: Concepts sur le recrutement au sein d'une organisation	
Introduction	4
Section 01 : Définition, importance et objectifs de recrutement au sein de l'entreprise.	4
1.1 Le processus de recrutement	4
1.1.1. Définition du recrutement	4
1.1.2. L'importance du recrutement	6
1.1.3. Les objectifs du recrutement	7
Section 02 : méthodes et démarches de recrutement au sein d'une entreprise économique	7
2.1 Les méthodes du recrutement	8
2.1.1 Le recrutement à partir du bassin organisationnel (le recrutement interne)	8
2.1.2 Le recrutement sur le marché du travail (le recrutement externe)	9
2.2 La démarche de recrutement	11
2.2.1 Définition du besoin	12
2.2.2 La recherche des candidats	14
2.2.3 La sélection des candidats	17
2.2.4 Accueil et intégration	19
Conclusion	21
Chapitre II: Les outils de recrutement au sein d'une entreprise économique	
Introduction	22
Section 01. Historique et généralité sur les tests de recrutement	22
1.1 Historique des tests	22
1.2 Définition d'un test de recrutement	23
1.3 L'élaboration des tests de recrutement	24
1.3.1 La conception	24
1.3.2 La mise en point	24
1.3.3 Le respect des conditions de qualité	24
1.4 Les critères d'évaluation d'un test	26
1.5 Les objectifs des tests de recrutement	26

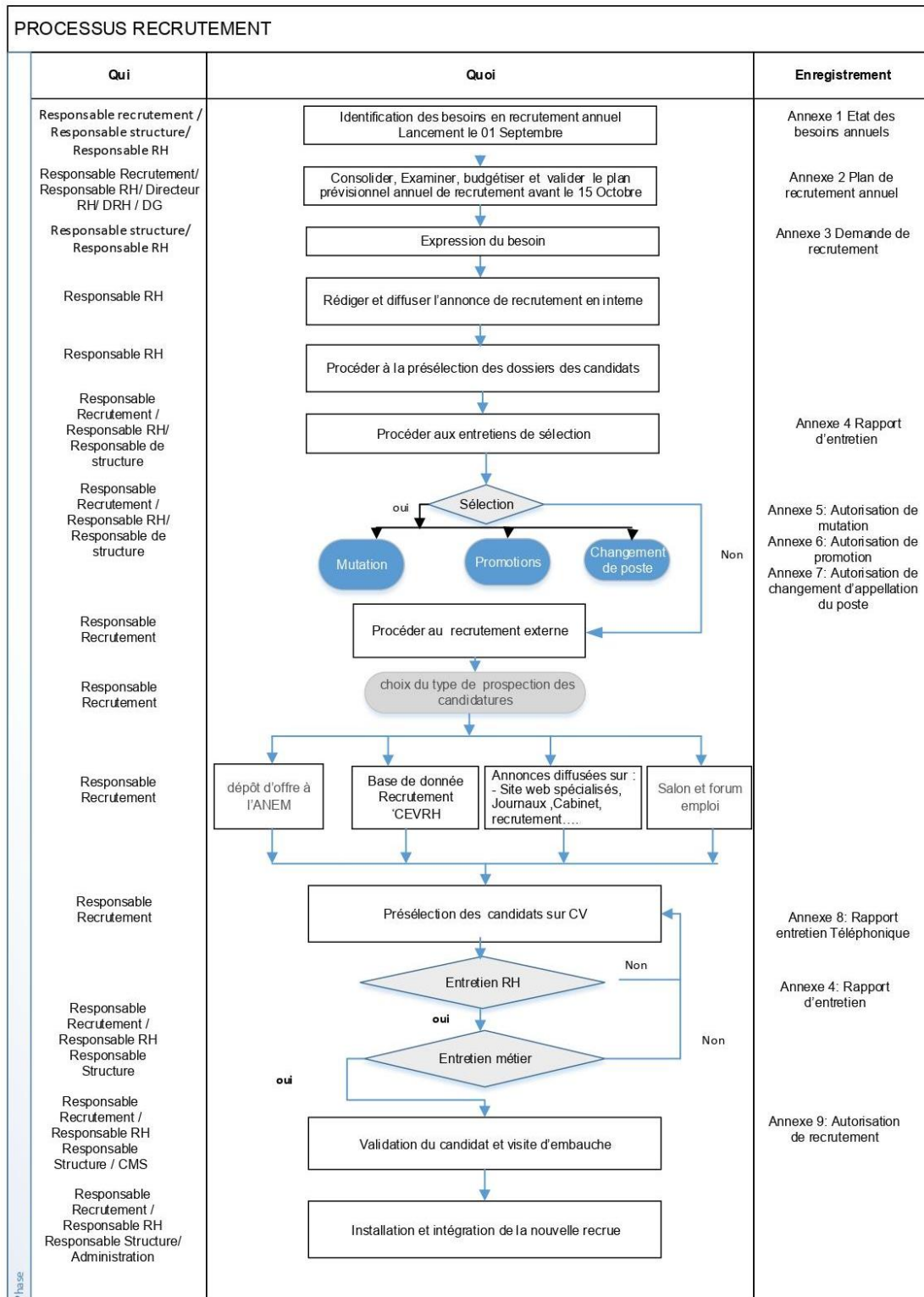
Section 02 : Les outils de recrutement les plus courants	27
2.1 Les tests d'aptitude et d'intelligence	27
2.1.1 Les tests d'aptitude	27
2.1.2 Les tests d'intelligence	30
2.2 Les tests de personnalité	32
2.2.1 Les tests projectifs	32
2.2.2 Les questionnaires de personnalité	33
2.2.3 Les questionnaires informatisés	33
2.3 Les mises en situation : assessment centers	35
2.4 La graphologie	37
2.5 Test écrit professionnel	37
2.6 Test psychotechnique	37
2.7. Entretien oral professionnel	40
2.8. Test pratique	40
Conclusion	41
Chapitre III: La pratique de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL	
Introduction	42
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL	39
1.1. Historique	42
1.2 Le siège social de l'entreprise	43
1.3 Les activités de l'entreprise CEVITAL	44
1.4 Les clients de CEVITAL	47
1.5 L'organisation générale des composantes et les missions des directions	47
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	53
2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête menée par un questionnaire	53
2.1.1. Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles des répondants	53
2.1.2. Le processus de recrutement au sein de CEVITAL	56
2.1.3. Les outils de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL	60
2.2 Discussion des résultats de la recherche	78
Conclusion générale	80
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Annexes



Annexe 01:

Annexe 02 : Processus de recrutement de CEVITAL



Annexe 03: demande de stage dans l'entreprise CEVITAL

Université ABDERAHMANE Mira-Bejaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Option :

Management des ressources humaines

Questionnaire de recherche sur le thème :

Le processus de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL

Monsieur, madame, mademoiselle,

Nous préparons un mémoire de fin de cycle « master en management des ressources humaines ». Notre thème choisi est « Le processus de recrutement au sein de l'entreprise CEVITAL ».

Pour collecter des données sur cette étude, nous avons besoin de votre aide en remplissant un questionnaire. Nous devons également garder vos réponses confidentielles et anonymes. En vous remerciant par avance pour votre coopération.

Encadré par : Mr Azzi Rafik

Préparé par :

Mammeri Yasmine

Année universitaire 2022-2023

Annexe 04: questionnaire

A) Identification du répondant

1- Age :

2- Sexe :

Masculin Féminin

3- Niveau d'instruction :

Primaire moyen Secondaire universitaire

4-Ancienneté : (nombre d'années)Ans ou (de mois)

Données professionnelles :

5- poste occupé :

Cadre agent d'exécution agent de maîtrise

B) Le processus de recrutement au sein de CEVITAL :

6- Comment avez-vous pris connaissance de l'offre d'emploi au sein de l'entreprise ?

Par intermédiaire Collègue ANEM

La presse Réseau sociaux

Autres

7- vous- êtes recruté dans ce poste par voie de recrutement :

Interne Externe

8- Quels sont les critères qui ont appuyé votre recrutement ?

Diplôme Qualification Expérience

Autres

9- Pensez-vous que CEVITAL suit le processus de recrutement convenablement ?

Oui Non

C) Les outils du recrutement au sein de CEVITAL :

10- Lors de votre candidature au poste occupé, avez-vous dû passer des tests ?

Oui Non

11- quel type de test avez-vous été soumis ?

a) Test pratique

b) Test psychotechnique

c) Test écrit professionnel

d) Entretien oral professionnel

Autres.....

12- Pensez-vous que ces évaluations ont prouvé vos capacités et vos

Connaissances ?

Oui Non

13- Pensez-vous que les tests de CEVITAL sont nécessaires pour fiabiliser le processus de recrutement ?

Oui Non

14- Selon vous, quelle est la partie la plus importante d'un processus de recrutement réussi ?

a) Test pratique

b) Test écrit professionnel

c) Entretien oral professionnel

d) Test psychotechnique

Autres.....

15- Etes-vous satisfait de la qualité d'accueil au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Oui

Non

Si oui, l'accueil a été fait par :

Le DRH

L'assistant de ressources humaines

Un supérieur hiérarchique de votre secteur d'activité

Autres :

16-Exercez-vous votre métier par conviction ou par obligation ?

Obligation

Conviction

17-Avez-vous déjà présenté une réclamation au service de ressources humaines ?

Oui

Non

Si oui, pour quelle raison ?

Mal traité par le supérieur hiérarchique

Sous payé

Augmentation du rythme de travail

Autres, précisez :

18- jugez-vous que votre poste de travail vous offre de la possibilité d'évolution ?

Oui

Non

Si oui comment ?

.....
.....

Sinon pourquoi ?

.....
.....

19- Les relations que vous entretenez avec votre superviseur sont :

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

20- Les relations de travail avec vos collègues sont :

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

21- Comment jugez- vous votre intégration au milieu de travail et avec vos collègues ?

Facile

Difficile

22- Quels sont les avantages et les inconvénients liés à votre recrutement ?

Avantages :
.....

Inconvénients :
.....

23- Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?

Les conditions de travail sont bonnes

Le salaire est intéressant

Par manque de choix

Autres.....

24- Prenez-vous des risques par l'exercice de votre travail ?

Oui

Non

Si oui lesquels ?

.....
.....

25- Pensez-vous que les moyens engagés (formations, prise de connaissances...) par l'entreprise aident les nouveaux membres à s'intégrer dans cette dernière ?

Oui

Non

26- Comment évaluez-vous vos capacités par rapport au poste que vous occupez ?

Adéquates (le poste vous convient)

Inadéquates (le poste vous ne convient pas)

Si la réponse est inadéquate : le poste occupé est inférieur à vos capacités....

Ou supérieur par rapport à vos capacités.....

27- Avez-vous déjà été promu dans votre métier ?

Oui

Non

28- Selon vous quels sont les éléments nécessaires afin de parvenir à une intégration réussie pour les nouveaux recrutés ?

.....
.....
.....

Annexe 05:

	FICHE DE POSTE	N° Réf :	F-RH-038
		Date de révision :	19 Juin 2018
		Version :	6

IDENTIFICATION DU POSTE	
Libellé : Chargé Formation	Direction : Ressources Humaines.
Entité : Cevital Agro-Industrie	
Lieu : Bejaia	Métier : Développement RH

FINALITE DU POSTE
Assurer la réalisation des formations de tous les salariés de Cevital, selon le plan de développement formation. Accueillir, Orienter et faciliter l'intégration des Apprentis & Stagiaires.

DIMENSION DU POSTE	
Périmètre (géographique + indicateurs quantitatifs) - Budget prévisionnel de formation 2016 : 140 million de dinars Apprentis / an : 130 Stagiaires /an : 1000	Indicateurs de performance

ACTIVITES PRINCIPALES
<p>Domaine 1 : Assister le manager à la préparation du plan et budget formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en formation en collaboration avec le responsable de formation. - Calculer le Budget du le plan de formation. <p>Domaine 2 : Mise en œuvre du plan de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner les programmes de formation et les prestataires de formation. - Valider les programmes avec les managers de structures. - Mise en place des moyens logistiques pour le bon déroulement des actions de formation. - Préparer les documents nécessaires avant chaque formation (feuilles de présence, rapport de formation, plan de réservation de salle de formation) - Classer et organiser les dossiers formation. - Rédiger les bilans des formations qualitatives et quantitatives. - Préparer le bilan FNAC (taxe formation continue et taxe apprentissage) - Suivi des factures (Règlement des prestations). - Veiller au respect des procédures et instructions. <p>Domaine 3 : Prise en charge de stagiaires et apprentis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réceptionner, étudier et Transmettre les demandes de stage et d'apprentissage aux structures habilitées à les recevoir. - Établir les fiches tutorat stagiaires et apprentis (es) et gérer le suivi des apprentis (es) pendant la période de formation (congé, présalaire, abs.). - Délivrer les attestations de stage. - Suivi du reporting stagiaires et apprentis.

Résumé

Notre recherche sur le thème « le processus de recrutement au sein d'une entreprise, cas de l'entreprise CEVITAL » a pour objectif d'explorer les outils utilisés par les recruteurs de l'entreprise afin d'identifier les candidats potentiels aux postes adéquats pour qu'ils puissent appréhender convenablement le domaine de travail.

Afin de mener à bien ce travail qui porte sur l'étude des stratégies de recrutement, nous avons choisi l'entreprise CEVITAL comme cas de recherche. Nous avons choisi une approche mixte. Cela nous a aidé à présenter une approche théorique issue de différents travaux de recherche, par la suite nous avons essayé de mettre en exergue le corpus théorique sur un cas pratique, pour voir les outils utilisés par les recruteurs et leurs adéquations avec la revue de littérature.

Après avoir effectué une analyse approfondie sur les outils de recrutement, nous avons réussi à comprendre les mécanismes d'évaluation utilisés par l'entreprise CEVITAL pour identifier les candidats aptes à intégrer cette dernière. CEVITAL utilise essentiellement quatre types de tests dans son processus de sélection qui sont : le test écrit professionnel, le test psychotechnique, le test sous forme d'un entretien oral professionnel et enfin le test pratique pour certaine catégorie de travailleurs.

En fait, ces tests permettent à CEVITAL de sélectionner des candidats répondant aux exigences spécifiques du poste ouvert, en revanche ces tests sont rudimentaires et ne sont pas assez formalisés.

Mots clés : recrutement, processus de recrutement, l'entreprise CEVITAL.

Abstract

Our research on the theme "the recruitment process within a company, case of the CEVITAL company" aims to explore the tools used by company recruiters to identify potential candidates for suitable positions. so that they can properly understand the field of work.

In order to carry out this work, which focuses on the study of recruitment strategies, we have chosen the company CEVITAL as a research case. We have chosen a mixed approach. This helped us to present a theoretical approach resulting from various research works, then we tried to highlight the theoretical corpus on a practical case, to see the tools used by recruiters and their adequacy with the literature review. .

After carrying out an in-depth analysis of the recruitment tools, we managed to understand the evaluation mechanisms used by the company CEVITAL to identify the candidates suitable for integrating the latter. CEVITAL essentially uses four types of tests in its selection process, which are: the professional written test, the psychotechnical test, the test in the form of a professional oral interview and finally the practical test for certain categories of workers. In fact, these tests allow CEVITAL to select candidates who meet the specific requirements of the open position, however these tests are rudimentary and not formalized enough.

Keywords: recruitment, recruitment process, the CEVITAL company.