



Université Abderrahmane MIRA Bejaia
Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales
Département de sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion
Option : gestion des ressources humaines

Thème

LE RECRUTEMENT ET L'APPLICATION DES TESTS

Cas de la DRGB SONATRACH



Préparé par :

M^r ACHAT Farid
M^r ASRADJ Abdelhakim

Dirigé par :

M^{me} MAKHLOUF-ADJTOUTAH. T

Année universitaire: 2012/2013

Remerciement

Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Nous tenons à remercier sincèrement Madame MEKHLOUF-ADJTOUTAH Tiziri, d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer et sans elle, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nos remerciements s'adressent également au personnel de la SONATRACH de Bejaia et particulièrement Mr MESOUAF pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

Nous exprimons notre gratitude à tous les cadres rencontrés lors des entretiens effectués et qui ont accepté de répondre à nos questions avec une grande compréhension et générosité.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les membres de jury qui ont eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenus durant tout mon parcours.

A mon cher frère Zahir et sa femme Aida

A ma chère sœur Nacera et son mari Karim

A ma chère sœur Assia

A mes chers frères Farid et Younes.

A tout mes cousins et cousines et à toute ma famille

A mes chers amis et amies sans exception, ainsi qui m'ont vraiment aidées et encouragées.

A mon binôme et sa famille

A toute la promotion GRH et à tous ce qui m'aime.

Hakim

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tout les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

A mes chers frères « Nafaa », « Nordine », « Nassim » et ma chère sœur « Fatima ».

A toute ma famille (cousins, cousines, oncles et tantes).

A ma petite amie Hanane.

A tout mes amis (es), sans exception surtout : Youcef, Azzedine, Kamel, Rabah.

A mon binôme et sa famille.

A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.

Farid.

Liste des abréviations

CFPA : compagnie Française de pétrole en Algérie ;

CV : curriculum vital ;

DG : direction générale ;

DRGB : direction régionale de Bejaia ;

DRH : direction des ressources humaines ;

GRH : gestion des ressources humaines ;

GPEC : gestion prévisionnelles des emplois et des compétences ;

HEH : Haoud el-hamra ;

RH : ressources humaines ;

RTC : région transport centre ;

RTE : région transport est ;

RTO : région transport ouest ;

SNEPal : société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie ;

SONATRACH : société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures ;

SOPEG : société pétrolière de gérance ;

TAT: **thematic** apperception tests;

TRC: transport par canalisation;

UTC : unité de transport centre ;

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les principaux critères d'évaluation	30
Tableau n°2 : les caractéristiques des personnes interviewers	67

Liste des figures

Figure n°1 : les étapes de processus de recrutement.....	16
Figure n°2 : organigramme de la Direction Régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)..	56
Figure n°3 : classification des l'effectif pour catégorie socioprofessionnelle	57
Figure n°4 : l'évolution de l'effectif de la DRGB sur les neuf dernières années	58
Figure n°5 : la répartition de l'effectif de département RH selon les catégories et services...	59
Figure n°6 : organigramme de département ressources humaines	60

Sommaire

Introduction générale	2
Introduction à la partie I.....	5
Partie (I) le cadre conceptuel de processus de recrutement et des tests appliqués	
Chapitre I : La GRH et le recrutement.....	7
Section (1) : Le recrutement au sein de la GRH.....	8
§1- Définitions et objectifs.....	8
§2- Les domaines de la GRH.....	9
Section (2) : Le recrutement.....	12
§1- Généralité sur le recrutement.....	12
§2- Le processus de recrutement.....	15
Chapitre II : Les tests de recrutement.....	24
Section (1) : Généralités et objectifs des tests.....	25
§1- Historique et définitions.....	25
§2- L'élaboration des tests et les critères d'évaluation.....	27
§3- les objectifs et les limites des tests.....	31
Section (2) : Les types des tests.....	32
§1- Les tests d'intelligence et d'aptitude.....	32
§2- Les tests professionnels.....	36
§3- Les tests de personnalité.....	37
Conclusion de la partie I	42
Partie (II) : le cadre empirique de processus de recrutement et les tests appliqués	
Introduction à la partie II.....	44
Chapitre III : Le recrutement et l'application des tests au sein de la SONATRACH	46
Section (1) : méthodologie de recherche et organisme d'accueil.....	47
§1- La recherche en science de gestion.....	47
§2- Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
Section (2) : Le recrutement et la pratique des tests à la SONATRACH.....	60
§1- La politique de recrutement à la SONATRACH.....	60
§2- L'application des tests à la SONATRACH.....	67
Conclusion de la partie II.....	75
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.....	79
Liste des annexes.....	81
Tables de matières	97

Introduction générale

Introduction

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de toute organisation, c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les personnalités les plus en adéquation avec le poste à occuper, afin de maximiser l'efficacité de ces ressources humaines, et celle de l'organisation.

Ainsi, le recrutement étant que processus est incontournable dans la vie de toute entreprise, puisqu'il engage cette dernière sur le long terme. L'idéal est d'avoir la bonne personne au bon endroit.

Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs processus de recrutement, les entreprises font appel à tous sorts de tests. En effet, l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise coûte très chère ; cette dernière ne doit pas courir le risque de se tromper afin d'éviter de recommencer tout un processus de long et coûteux. C'est pour cela que les entreprises font appel à des organisations extérieures pour évaluer ces candidats, ou forment les salariés pour leurs faire passer ces tests. Ces derniers sont donc un moyen pour les entreprises de sécuriser leurs recrutements, et ainsi connaître d'avantage les futurs salariés et savoir la correspondance de leurs valeurs avec la culture d'entreprise.

Plusieurs psychologues américains sont à l'origine de la création de ces tests. A la fin de 19^{ème} siècle, le précurseur Galton testa des personnes dans différents domaines et s'aperçoit de l'existence de différences de facultés individuelles. Wundt analysa, ensuite, l'aptitude des enfants à apprendre, en fonction de leurs capacités sensorielles et motrices. Enfin, Cattell et Wundt créaient en 1889 le premier test appelé « test mental ». Des études parallèles furent réalisés en France par Binet, celui-ci analysa la cause des échecs scolaires et créa le premier « test d'intelligence » à l'aide de Simon. L'utilisation de ces tests fut d'abord clinique et scolaire puis, à partir 1917, professionnelles dans l'armée américaine.

Nous pouvons alors définir les tests de recrutement comme une épreuve définie et standardisée, qui fait appel à des techniques d'évaluations précises et qui affiche l'objectif de mesurer les capacités des candidats en concurrence pour un poste précis.

Ces exercices peuvent se présenter sous plusieurs formes ; orale, écrite, dessinée, informatisée, sur fichier ou base de manipulation. On peut aussi les faire passer de façon collective ou individuelle, et le contenu varie évidemment, en fonction du poste à pourvoir.

Certaines entreprises considèrent comme positive l'intégration de ces tests, cela représente une aide dont elles ne pourraient plus se passer. En effet, avec l'augmentation du nombre de candidatures, la sélection de candidat devient très difficile ; tous ont les mêmes diplômes et une expérience professionnelle quasi similaire. Les tests permettent alors une

rapidité de recrutement, un coût faible, et une certaine qualité de recrutement. En plus du fait qu'ils sont considérés comme des éléments prédictifs qui permettent d'anticiper le comportement du candidat. L'inconvénient majeur, pour le recruteur, réside dans le fait que la plupart des tests nécessitent une formation spéciale afin d'en faire un bon usage.

Le point de vue des candidats sur les tests diffère. Certains voient dans ces tests une source de peur, car les candidats assimilent cela à une intrusion dans leur vie privée. En effet, plusieurs tests poussent leurs analyses très loin, notamment ceux qui étudient la personnalité, les candidats ne voient souvent que des inconvénients à l'utilisation de ce genre de tests ; pour eux ils ne sont pas fiables et les conditions sont stressantes. Pour d'autres, l'utilisation des tests est perçue comme une chance à saisir, vu qu'ils peuvent permettre à un candidat sans diplôme de ne pas être forcément éliminé si ses résultats montrent un rapprochement entre son profil et celui recherché par l'entreprise.

Pour comprendre l'importance et ainsi le rôle des tests de recrutement dans l'entreprise, nous allons analyser le rôle de cette étape dans le processus de recrutement. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

Comment et quels sont les différents types de tests appliqués lors d'un recrutement et pour quel profil?

L'objectif de notre travail de recherche est d'essayer de comprendre et de décrire l'application des tests de recrutement dans une entreprise. Nous avons alors partagé notre travail en deux parties fondamentales. Une première partie dite théorique a comme objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Elle se compose de deux chapitres. Nous allons dans un premier chapitre présenter la gestion des ressources humaines, ses différentes disciplines, et ses objectifs en première section, et en deuxième sections nous allons définir le recrutement et ses différentes méthodes, en détaillant le processus de recrutement étape par étape. Dans un deuxième chapitre, nous allons voir le test, sa définition, sa conception, et ses objectifs, tous dans une première section, et dans la deuxième, nous allons présenter les différents types de tests les plus utilisés. La deuxième partie de notre recherche est dite empirique, elle a comme objectif de présenter et de décrire le processus de recrutement et la mise en applications des tests dans l'entreprise SONATRACH. Elle se compose de deux sections, la première a comme objectif de présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie et l'entreprise SONATRACH. La deuxième section sera consacrée pour le cas pratique, où nous allons présenter le processus de recrutement et les tests appliqués dans l'entreprise, et faire l'analyse et l'interprétation des résultats des entretiens effectués au sein de la SONATRACH de Bejaia.

Partie (I)

Le cadre conceptuel de processus de recrutement et les tests appliqués

Introduction à la partie (I)

Dans cette partie consacrée au cadre conceptuel de notre recherche, nous nous sommes basés sur des fondements théoriques issus des sciences de gestion et de management, où, l'objectif est de décrire le processus de recrutement et les tests utilisés. Elle sera composée de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter la gestion des ressources humaines, le processus de recrutement et ces différentes méthodes en expliquant étape par étape ce processus. Notre deuxième chapitre sera consacré pour les tests, nous allons présenter les différentes définitions, les objectifs et les limites des tests, ainsi que les types des tests les plus utilisés.

Chapitre (I)

La GRH et le recrutement

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué à travers le temps, depuis qu'elle a été dénommée « *Administration du personnel* ». Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des ressources humaines, constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Elle prend de plus en plus de poids dans la réflexion stratégique des managers.

Actuellement, la GRH contribue largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. Elle aide ces dernières à relever tous les défis, à s'adapter à leurs environnement, à devenir agiles et compétitives à travers ses activités différentes. La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise. Ainsi, l'une de ses activités principales est le recrutement lequel est rattaché directement le thème spécifique de notre travail de recherche.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'évolution de la gestion de ressources humaines, ses différents modèles et activités, lors d'une première section, et d'expliquer le processus de recrutement et ces différentes méthodes et étapes lors d'une deuxième section.

Section (1) : la gestion des ressources humaines

Nous allons présenter dans cette section les définitions et les objectifs de la gestion des ressources humaines et ses différents domaines.

§1- Définition et objectifs

A- Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est définie comme étant « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ». ¹ Les différentes activités de la GRH comme le recrutement ou la formation alimentent les besoins des entreprises d'un capital humain compétent avec un effectif suffisant.

Clermont Barnabé, quant à lui, définit la GRH comme étant « *un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifiques qui forment avec ses intrants et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique* ». ²

Nous pouvons dire, à travers ces deux définitions, que la GRH est une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace de ces dernières permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés.

B- Les objectifs de la GRH

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre compétitivité et rentabilité. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels.

a- Les objectifs fonctionnels

La GRH vise les objectifs fonctionnels suivant :

- Attirer les candidats qualifiés ;
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences ;
- Accroître la motivation des employés, ...etc.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Dunod, France, 2007, p 5.

² ACHOUCHE Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, *conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement*, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.

b- Les objectifs organisationnels

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

§2- Les domaines de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun à son importance. Nous étudierons les 8 principaux pans indissociables :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La rémunération
- La communication dans l'entreprise
- La formation
- La gestion des carrières
- La gestion des relations professionnelles
- Le recrutement

A- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « *un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences* ». ³

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.

Elle aide aussi l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

³ COHEN Annick, *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006, p 132.

Sur le plan collective, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

B- La rémunération

Les frais de personnel représentent une part très importante de la valeur ajoutée de l'entreprise. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. Les salariés attachent une grande importance à la rémunération car leur objectif majeur de travailler est d'être rémunéré.

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, face aux contraintes, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

L'objectif de mettre un système de rémunération est de payer la contre partie des efforts fournis par les salariés et aussi d'offrir des salariés compétitifs, correspondent à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre et pour une rémunération équitable de la performance.

Un bon système de rémunération repose sur onze critères, il doit être lié à la stratégie de l'entreprise, équitable, compétitif, motivant, fédérateur, flexible, contrôlé, transparent, segmenté, globale et partagé.

C- La communication dans l'entreprise

La communication interne de l'entreprise avec ses deux dimensions, individuelle et collective, a pris de l'ampleur, et la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir, et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble.

Les objectifs de la communication dans l'entreprise sont divers, nous pouvons citer quelques-uns :

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les informations nécessaires à l'appréciation du climat de travail ;
- Créer une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

D- La formation

D'après Alain Meignant « *la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétents et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salariale compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible* »⁴

La formation permet une évolution professionnelle des salariés, et cela motive ces derniers, car ils sentiront plus utiles, capables et importants pour leur entreprise. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité, pour les salariés, et de la compétitivité, pour l'entreprise.

E- La gestion des carrières

Jean-Marie Peretti définit la carrière dans une entreprise comme étant « *une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ».

Il continue à définir la gestion des carrières comme « *un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne* »⁵

La promotion constitue une composante du système de gestion des carrières, elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Une détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif et en compétences et les souhaits de chaque salarié, implique d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion pour, enfin, avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

F- La gestion des relations professionnelles

Les relations de travail définissent « *l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus en moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus au moins conflictuelle, et*

⁴ ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, op.cit. p 11.

⁵ PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p 84.

*nécessitent, par conséquent des systèmes de régulation capable de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires ».*⁶

La gestion de ces relations consiste en leur formalisation (procédures, structures et normes) et la veille à leur application, et cela, afin de satisfaire le fonctionnement régulier et le développement harmonieux de l'organisation.

G- Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines.⁷

Le recrutement alimente en quantité et en qualité l'organisation les besoins de l'organisation en ressources humaines.

Nous allons essayer d'approfondir notre raisonnement et analyser cette activité dans la section qui suit.

Section (2) : L'activité de recrutement

Nous allons consacrer cette section pour présenter la définition, objectifs et les différentes méthodes de recrutement, ensuite, nous allons faire une présentation du processus de recrutement.

§1- Généralités sur le recrutement

A- Définition de recrutement

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « *faire des recrues* », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « *appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment* ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « *engager du personnel* ». Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « *Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification* ». ⁸

Le recrutement est abordé comme une succession de phase visant à doter les organisations des personnels dont elles ont besoin par une accumulation ordonnée d'information sur les postes à pourvoir et sur les candidats à sélectionner.

⁶ ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, op.cit. p 13.

⁷ CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, op.cit. p 289.

⁸ GUYOT Jean, *le recrutement méthodique du personnel*, entreprise moderne édition, paris, 1983, p 215.

B- Objectif du recrutement

La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

- La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais ;
- Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste ;
- C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

C- Les méthodes de recrutement**a- Le recrutement interne**

Le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ». ⁹

Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service. Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement.

⁹ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 69.

b- Le recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement. L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures.

c- L'e-recrutement

Le recrutement en ligne est « *l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés* ». ¹⁰

L'e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux. Par ailleurs, en période difficile au niveau économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements. L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois. Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe sur des sites des recherches d'emplois. Publier des offres sur les sites est le moyen le plus facile pour les entreprises de se faire connaître leurs postes vacants et ainsi d'avoir un maximum de candidatures.

Néanmoins, il faut rester vigilant quand au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour permanente

¹⁰ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 74.

des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites. En effet, Internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et notamment le service ressources humaines risque d'être submergé par un nombre inconsidérable de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser.

d- Les chasseurs de têtes

C'est dans les années 60 que le concept de chasseur de tête est arrivé aux Etats-Unis. Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Le chasseur de tête a un rôle de conseil envers l'employeur, il va l'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement cher. Les chasseurs de têtes n'hésitent donc pas à aller débaucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes. Les chasseurs de tête sont donc un bon moyen pour les entreprises de trouver le candidat idéal si celles-ci sont prêtes à payer le prix puisqu'en général, se sont très chères.

e- Les candidatures spontanées

Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celles-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'elle pourra exploiter au mieux ces CV.

§2- Le processus de recrutement

Nous pouvons regrouper les opérations de recrutement en quatre étapes :

Etape 1	Préparation du recrutement	Expression de la demande (1)
		Analyse de la demande (2)
		Définition du poste et du profil (3)
Etape 2	Recherche des candidatures	Prospection interne (4)
		Recherche des candidatures externes (5)
Etape 3	Sélection des candidats	Tri des candidatures (6)
		Entretien (7)
		Tests (8)
Etape 4	Accueil et intégration	Décision (9)
		Proposition au candidat et contrat (10)
		Accueil (11)
		Intégration et confirmation (12)

Figure (1) : les étapes du processus de recrutement¹¹

Ce schéma est en général le plus utilisé dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son processus permanent, en recrutant chaque année un certain nombre d'employés, ne met pas en œuvre que les opérations 5 à 13.

A- Etape (1) : La préparation du recrutement

La première étape de processus de recrutement consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste et du profil.

a- l'expression de la demande de recrutement (1)

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

Nous recensons deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

¹¹ Adapté à PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 64.

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste) ;
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

b- l'analyse de la demande (2)

La DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignements sur le niveau (qualification, rémunération), et la date et la durée du besoin.

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.

c- La définition du poste et du profil (3)

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé ;
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué ;
- Inventaire des tâches de travail ;
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Moyens et contraintes du poste ;
- Mode d'accès et évolution ;
- Compétences requises ;

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

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

B- Etape (2) : La recherche des candidatures

La recherche des candidatures consiste à une prospection interne ou externe.

a- La prospection interne (4)

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression 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.¹²

b- La recherche des candidatures externes (5)

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.¹³

¹² PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 68.

¹³ PERETTI Jean-Marie, op.cit. p 69.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

C- Etape (3) : La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à analyser les formulaires de demandes d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du service ressources humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests de recrutement, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

a- Le tri des candidatures (6)

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, 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 poste.

b- l'entretien (7)

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel. Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et de poste ;
- La conclusion de l'entretien.

c- les tests (8)

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leur personnalité et compétences.

Il existe plusieurs types de tests, chaque entreprise choisit celui ou ceux qui lui conviennent le mieux. Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

Les tests de recrutement seront l'objet de notre deuxième chapitre, où nous allons développer les différents types de tests et leurs objectifs.

D- Etape 4 : Accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

a- La décision (9)

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

b- Proposition au candidat et contrat (10)

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction, etc.).

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

c- l'accueil (11)

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct.

Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveau salariés a un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration

d- L'intégration (12)

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

Conclusion

Nous avons présenté essentiellement dans ce chapitre, la gestion des ressources humaines comme un système avec ses différentes activités, et nous avons constaté que l'intégration de la dimension ressources humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Cette gestion est un paramètre qui doit vérifier la performance de l'entreprise et consiste à mobiliser les efforts de facteur humain qui contribue dans la réalisation de la performance. Avoir cette bonne ressource humaine consiste à réaliser plusieurs activités qui sont reliées à la stratégie générale de l'entreprise. Le recrutement est l'une des essentielles activités de la GRH, il assure, en permanence, l'alimentation des besoins en compétences quantitativement et qualitativement.

Chapitre (III)

Les tests de recrutement

Introduction

La réussite d'un processus de recrutement dépend de la concordance entre le poste à pourvoir et le profil des candidats. Pour cela les tests de recrutement permettent au recruteur de se renseigner et d'évaluer le potentiel, les compétences et la personnalité des candidats avant de les engager dans l'entreprise. Il existe plusieurs types de tests notamment ceux qui détectent les traits de personnalité, les tests professionnels ou d'intelligence. Chacun à ces objectifs et sa méthode de réalisation.

Notre objectif dans ce deuxième chapitre est de présenter lors d'une première section les définitions des tests de recrutement, leur objectif et quelques limites qui se rattachent à leur application, ensuite, dans la deuxième section nous allons essayer de présenter les types des tests les plus utilisés en entreprise.

Section (1) : Généralités et objectifs des tests

Nous allons présenter dans cette section l'historique et définition des tests, leur élaboration, leurs objectifs et les limites qui se rattachent aux tests.

§1- Historique et définitions

Ce premier paragraphe contient un historique et évolution des tests, et quelques définitions de différents auteurs.

A- Historique des tests

Dés la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, la méthode des tests a vu le jour, au moment où la psychologie tente de se donner un statut scientifique, plusieurs psychologues américains sont à l'origine des tests comme le premier « *test mental* ». Deux principaux courants vont orienter l'évolution de cette méthode des tests : le courant psychométrique anglo-saxon créé par Francis GALTON, qui s'intéresse à l'utilisation des méthodes statistiques pour la mesure des différences individuelles et, les travaux d'Alfred BINET, qui crée en 1905 la première échelle de développement de l'intelligence de l'enfant connue sous le nom de BINET-SIMON.

Le succès considérable des tests (pour le dépistage des enfants en difficulté scolaire, pour le recrutement des cadres de l'armée américaine lors de la 1^{ère} guerre mondiale) va amener les psychologues utilisateurs à adapter, modifier et compléter les techniques existantes.

Nous voyons donc que les tests ont, dans les grandes lignes, trois origines¹ :

- Le domaine professionnel, pour déterminer l'aptitude à certains métiers, surtout manuels (ouvriers sur machines, conducteurs d'engin...);
- Le domaine militaire, pour connaître et exploiter au mieux les caractéristiques mentales des personnes ;
- Le domaine clinique, afin d'explorer les troubles de la personnalité, et éventuellement d'orienter le soin de ses troubles.

Aujourd'hui, il existe de nombreux tests, ils se sont largement développés, surtout dans les grandes entreprises et les cabinets de recrutement.

¹ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, *les tests de recrutement*, éditions d'organisation, paris, 2001, p 66.

B- Définitions des tests de recrutement

Les tests de recrutement ont une place habituelle, elle se situe en fin de sélection, lorsqu'il reste trois ou quatre candidats en piste. Mais souvent, aussitôt après le premier entretien, ou encore avant cet entretien. Il peut même arriver que les résultats soient une condition pour ce premier entretien.

Il existe plusieurs définitions, nous pouvons appréhender la définition des tests de plusieurs manières, mais d'abord, il faut savoir que tester ou évaluer « *consiste à comparer une personne à un référentiel en la mesurant sur une ou plusieurs dimensions préalablement définies dans certain contexte et en fonction d'un objectif clairement déterminé. Cette mesure peut se réaliser à l'aide de tests* ». ²

Donc, tester une personne c'est de détecter certains traits et les faire positionner par rapports à des normes de comparaison.

Les tests quand à eux, peuvent être définis, selon Martory et Crozet, comme « *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* ». ³

Pour Bernié et d'Aboville, ils décrivent « *les tests se présentent sous la forme d'un cahier comportant des questions, des problèmes à résoudre, des opinions à exprimer. On répond sur un document préparé ou sur ordinateur. En général, le temps est limité, en tout cas observé. Quelques-uns comportent un matériel particulier, des planches, des dessins ; on répond par oral à la consigne formulée. Quelques autres se composent d'une simple page blanche sur laquelle on imagine une histoire ou un dessin* ». ⁴

Nous pouvons dire, alors, que les tests de recrutement sont des épreuves bien définies, standardisées, qui font appel à des techniques de mesures et d'évaluation précises, ils affichent un objectifs bien déterminé.

Ces épreuves peuvent être appliquées selon plusieurs formes : orale, écrite, pratique, informatisée. Elles peuvent être passées de façon collective ou individuelle.

² COHEN Annick, *toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006, p 110.

³ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *gestion des ressources humaines*, 7 édition, 2008, p59.

⁴ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 63.

§2- l'élaboration des tests et les critères d'évaluation

Le deuxième paragraphe présente la méthode d'élaboration des tests et les critères principaux d'évaluation.

A- Elaboration des tests de recrutement

L'élaboration d'un test passe par la conception, la mise au point et le respect des conditions de qualité.⁵

a- La conception

Un test n'est pas toujours le simple fruit d'une idée géniale, c'est un tâtonnement, une série d'expérimentation, de refontes, d'études statistiques, d'ajustement.

Par contre, il est souvent bâti à partir d'une idée précise et personnelle de l'auteur sur ce qu'est l'intelligence ou la personnalité.

Idéalement, ce serait la mesure directe de l'aptitude à réaliser, la tâche elle-même, ou une fonction parfaitement significative de celle-ci.

Les besoins pour l'entreprise et les qualités nécessaires pour le poste doivent être analysés en premier, puis les classer par ordre d'importance. Ensuite, une analyse parallèle de marché et de matériel, les logiciels nécessaires pour chaque test, le type de réponses et le mode de correction doit être prise en compte sans oublier les modalités de temps (limité ou illimité).

b- Mise au point

On procède d'abord à des essais sur des groupes restreints homogènes. On définit le temps nécessaire pour faire l'épreuve.

L'étalonnage est réalisé sur plusieurs catégories de personnes, classées le plus souvent par âge et formation.

L'expérience montre que les notes se répartissent selon la « courbe en cloche » de Gausse, ce qui permet de placer une performance individuelle par rapport à un groupe.

c- Les conditions de qualité

Plusieurs conditions se rattachent à la qualité d'un test, nous citons la validité, la sensibilité, la fidélité et la standardisation.

- **La validité** : ici, on mesure la pertinence de test, on peut trouver plusieurs validités :
 - Une validité de construction qui permet de voir si le test mesure bien ce qu'il est sensé mesurer ;

⁵ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 69.

- Une validité du contenu qui permet de rendre compte si le test recouvre bien tous les aspects à mesurer ;
- Une validité prédictive qui fournit un pronostic professionnel du candidat.

➤ **La sensibilité**

Elle permet de bien mettre en évidence des différences interindividuelles. Un test est sensible lorsqu'il permet d'apprécier de très petits écarts.

➤ **La fidélité**

Un test est fidèle s'il donne toujours le même résultat lorsqu'il mesure la même chose. Cette fidélité peut être mise en évidence et contrôlée de deux manières :

- Une appréciation de l'homogénéité pour définir si le test est fidèle avec lui-même au niveau de ses différentes parties. C'est le cas lorsque le même sujet obtient les mêmes résultats lorsqu'il est soumis à deux moitiés du test.
- Une appréciation globale de la constance, pour définir si le test est fidèle avec lui-même dans le temps. A quelques mois de distance, le même sujet doit obtenir des résultats voisins.

➤ **La standardisation**

Un test est valide, sensible et fidèle peut voir ses résultats faussés par les conditions mêmes de l'épreuve.

Les conditions de passage de test doivent être les mêmes pour tous. C'est-à-dire les mêmes consignes, le même temps. Tous cela dans le but d'éliminer ou au moins minimiser, le facteur d'anxiété du candidat.

B- Les critères d'évaluation

Toutes les méthodes de sélection visent à évaluer les comportements sous cinq angles différents⁶ :

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

Sous chaque angle, plusieurs facultés sont prises en compte, entre douze et quinze au total, en fonction du poste à pourvoir et de la culture de l'entreprise qui recrute. Voilà la liste

⁶ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 69.

des principaux critères d'évaluation considérés par la grande majorité des psychologues spécialisés en recrutement.

Tableau (1) : les principaux critères d'évaluation.

Les comportements individuels	
Adaptabilité	Rester efficace en dépit des changements d'environnement, d'interlocuteur, de responsabilité ou des tâches.
Adhésion	Accepter la politique de l'entreprise, ses procédures et ne pas dévier de la ligne sans l'approbation de l'autorité compétente.
Résistance au stress	Rester efficace dans des situations décevantes et/ou hostiles malgré la pression ou les échecs.
Décision	Choisir entre plusieurs solutions et trancher.
Persévérance	S'accrocher jusqu'à atteindre l'objectif ou alors jusqu'à la preuve que celui-ci n'est plus valable.
Les comportements liés à votre motivation	
Puissance de travail	Avoir et garder un niveau d'activité élevé (dynamisme, résistance physique, psychique...).
Implication	Etre conscient de la valeur du rôle joué (donner beaucoup de soi-même, même en l'absence d'avantage personnel).
Initiative	Etre une force de proposition, d'action plutôt que simplement être réactif.
Ambition	Montrer sa volonté d'accéder à des niveaux de responsabilité supérieurs et faire les efforts nécessaires pour cela.
Les comportements relationnels	
Charisme	Impressionner favorablement les autres (premier contact et suivi des relations).
Sens des interactions individuelles	Percevoir et réagir aux besoins des autres (empathie), avoir conscience de son propre impacte sur eux.
Persuasion	Convaincre ses interlocuteurs (écouter, argumenter, remporter l'adhésion) de penser et d'agir dans le sens voulu.
Esprit d'équipe	Manifester de la solidarité avec le groupe, même en l'absence d'intérêt personnel direct.
Communication	S'exprimer clairement par écrit.
Expression	S'exprimer avec aisance oralement.

Les comportements intellectuels	
Analyse	Discerner les différents éléments d'un problème, leurs relations et les comprendre globalement (synthèse).
Jugement	Evaluer les différents éléments d'un problème pour prendre la décision la plus adaptée.
Souci du détail	Prendre en compte les détails et les impératifs administratifs liés à une fonction, finaliser les actions.
Vigilance	Veiller à tout ce qui peut (changement politiques, économiques, sociaux...) influencer sur son travail (environnement, fonction, organisation...).
Affinité pour les chiffres	Quantifier des informations (analyse et synthèse de données chiffrées, statistiques, financières...).
Créativité	Concevoir et/ou intégrer des solutions nouvelles.
Les comportements d'encadrement	
Organisation	Elaborer un plan de travail, en fixer les étapes de façon à créer les meilleures conditions pour atteindre l'objectif.
Coordination	Gérer les informations, les tâches, les événements pour optimiser l'action.
Délégation	Faire réaliser des choses par d'autres (subordonnés ou non).
Contrôle	Veiller à la bonne exécution des tâches confiées.
Motivation et stimulation	Stimuler une équipe, ses activités de façon à atteindre les objectifs à la satisfaction de tous.
Soutien	Aider à l'action d'un subordonné (suivi, participation active, approbation, remise en question si nécessaire).
Formation	Développer les compétences et le savoir-faire des subordonnés.

Source : AZZOPARDI Gilles, *Guide de recrutement*, Marabout, Italie, 2000, p 10.

§3- les objectifs et les limites des tests

Le troisième paragraphe présente les objectifs des tests et les limites qui se rattachent à eux.

A- Les objectifs des tests

Les tests ont pour objectif d'analyser certaines aptitudes ou certains facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité, soit pour répondre à une question précise (la dextérité, la mémoire, la susceptibilité), soit pour permettre un portrait général de l'individu.⁷

Selon Peretti⁸, les tests ont un double objectif fondamental qui est :

- 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 les quels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste de l'autre.

Et d'autres objectifs spécifiques tels la démonstration réelle des qualités nécessaires qu'un candidat possède pour répondre aux exigences du poste à pourvoir, ou encore les motivations pour s'orienter vers un métier particulier, l'évaluation d'une tendance comportementale ou d'une orientation intellectuelle, ils sont utilisés pour les recrutements, pour les promotions, pour l'orientation professionnelle, pour la détection de besoin de formation ou d'accès à des formations et la quantification des traits particuliers d'un candidat en se référant à une norme.

Néanmoins, les tests ne sont pas indemnisés de limites.

B- Les limites des tests : Plusieurs catégories de limites peuvent être citées, nous distinguons :

a- Les limites propres à l'environnement du recrutement

Le passage des tests de recrutement est influencé par plusieurs facteurs. Tout d'abord d'un point de vue technique, si les tests d'origine étrangère sont mal adaptés à la population laquelle on applique ces tests, cela peut poser des problèmes, cela se justifie par la différence entre les cultures existantes. Si un test n'utilise pas le bon mot, la question ne va plus être comprise de la même manière et le candidat va alors répondre autrement, les résultats vont donc être faussés.

Un autre facteur lié à l'environnement, qui est le vieillissement des tests qui doit être pris en compte, car certains candidats les ont déjà passés, ils connaissent alors les réponses, ou, en tous cas, sont influencés par le fait de les avoir déjà effectués.

⁷ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 63.

⁸ PERETTI Jean-Marie, *gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008, p 78.

L'environnement direct autour du candidat lors du passage des tests est très important, le candidat peut être influencé par les bruits, ou le passage de personnel, il vaut mieux réserver un lieu spécifique pour l'épreuve.

Enfin, le dernier élément qui se relie à l'environnement concerne les conditions de passage des tests. Si les consignes sont données différemment d'un recruteur à un autre, ou le temps accordé n'est pas le même, ou les interprétations des recruteurs ne sont pas les mêmes, les tests vont être plus ou moins faussés. Les conditions matérielles inadéquates et le personnel non qualifié pour faire passer les tests empêchent ainsi la bonne réalisation des tests.

b- Les limites propres aux candidats

Le candidat peut lui aussi fausser les résultats outre l'environnement. En effet, un candidat entraîné aux tests arrivera mieux à les effectuer qu'un candidat qui passe ses tests pour la première fois. Les conditions psychologiques du candidat, ses émotions au moment du test vont l'influencer, car si au jour de passage de test, le candidat était très nerveux ou il n'était pas en pleine forme, son attention ne va pas être la même que les autres jours, et donc il ne sera pas aussi performant qu'en état normale.

Le dernier élément se rattache à l'image que le candidat se donne pour correspondre au profil du candidat que l'entreprise cherche. Il va alors modifier le choix de ses réponses de façon à certaines réponses sont plus correctes que d'autres. Cette image du candidat n'est représentative que de ce qu'il veut donner de lui-même, mais pas de sa réelle personne.

Afin de mieux appréhender les différents profils des candidats, les entreprises utilisent différents types de tests

Section (2) : Les types de tests

Il existe plusieurs catégories de tests, nous distinguons ceux d'intelligence, professionnels et de personnalité.

§1- les tests d'intelligence et d'aptitude

Nous allons présenter dans ce paragraphe les tests d'intelligence et ceux d'aptitude.

A- Les tests d'intelligence

Les tests d'intelligence peuvent se définir comme la capacité d'un candidat à saisir les liens existant entre plusieurs éléments de façon à résoudre un problème donné.

Les tests les plus utilisés dans recrutement sont le test de Dominos et le MGM de Pire.

a- Séries de Dominos (Le D48 et D70)

Le test de domino est une série de problèmes à résoudre, le D48 qui doit son nom à son année de création (1948) et le D70, ainsi baptisé parce que c'est en 1970 que l'on a remanié le D48.⁹

Le test est présenté sous forme d'un cahier contenant 44 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. (Voir annexe n°1).

Des consignes sont données au candidat, elles se trouvent, en générale, en tête du cahier. Nous vous présentons la consigne suivante comme exemple : « *chaque dessin représente un groupe de dominos. Le nombre de point de chaque moitié de dominos peut varier de 0 et 6. Regardez chaque groupe et cherchez la valeur de domino qui manque. Inscrivez sur la faille de réponses ; les chiffres correspondant à ce domino* »¹⁰

Cet exercice n'a rien de commun avec le jeu de dominos, c'est un test qui a pour objectif de mesurer l'esprit logique, la pensée rationnelle et le niveau de l'intelligence générale.

La durée maximale est de 25 minutes, le candidat est averti du temps qui lui reste, dix minutes avant la fin.

Tous les problèmes seront notés de la même façon : un point par bonne réponse. La réponse est bonne et valide lorsque le candidat trouve la valeur des deux moitiés de domino.

b- MGM de Pire (jeu de cartes)

Créé en 1957, le MGM de Pire 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.¹¹

Le test de Pire se présente sous la forme d'un petit livret, son texte comportant 40 planches. Chaque planche est composée d'une reproduction de plusieurs cartes à jouer de format réduit, groupée pour former une figure.¹²(Voir annexe n°2).

Nous trouvons toutes les cartes d'un jeu classique de 52 cartes, sauf les rois, dames et valets. Le candidat dispose de 25 minutes pour résoudre les 40 problèmes et chaque bonne réponse vaut un point selon une grille de notation. On totalise le nombre de réponses et le temps s'il est inférieur à 25 minutes.

⁹ DUHAMEL Sabine, *Les tests de recrutement*, Studyrama, France, 2008, p 29.

¹⁰ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 90.

¹¹ DUHAMEL Sabine, idem. p 39.

¹² AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 77.

Les cartes à jouer sont disposées selon une certaines logiques, puis, l'une d'elles est retournée, le but de l'exercice est trouver la logique de l'ensemble pour déterminer la valeur et la couleur de la carte retournée.

A savoir que les chiffres sont de 1 à 10 et les couleurs sont le trèfle, le cœur, le carreau et le pique, et à noter aussi les jokers qui sont à considérer comme cartes blanches ou neutres.

Le test évalue l'intelligence logique de candidat, et son aptitude à structurer des ensembles rationnels indépendamment de leurs contenues.

B- Les Tests de raisonnement

Comme les tests d'intelligence, les tests de raisonnement ont pour but la mesure de certaines formes d'intelligence d'un candidat.

a- Série de chiffres et de lettres (R80 et R85)

C'est les tests qui ont été édités par le centre de psychologie appliquée (CPA).¹³ Évaluent le raisonnement logique d'un candidat.

Le test se déroule en deux étapes, l'opérateur laisse le candidat se familiariser avec le type d'exercice, en lui donnant sept exemples, puis en deuxième étape, il confronte à une série de 40 problèmes de différentes difficultés. (Voir annexe n° 3).

Ces 40 problèmes d'exercice sont chronométrés et le temps est limité de 20 minutes. Ce test est destiné pour mesurer l'intelligence dans sa forme fluide. Autrement dit, l'aptitude à passer facilement et rapidement d'une forme de raisonnement à un autre et à résoudre des problèmes de natures très différentes.

C- Test 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 d'organisation et la mémoire.

a- Test de mémoire

Les tests de mémoire sont sous différentes formes : mémoire des chiffres, visuelle, de textes,...etc). Ils sont utilisés généralement dans le recrutement de personnels ou cadre moyen, comme le commercial, le secrétariat...etc.

Selon Azzopardi¹⁴, la mémoire « est une formation de l'intelligence très complexe, sur une formation donnée, elle peut en fait, effectuer quatre type d'opérations distinctes:

- La saisie (enregistrement, fixation) ;

¹³DUHAMEL Sabine, op.cit. p 41.

¹⁴ AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 42.

- *La conservation (sauvegarde, stockage) ;*
- *Le rappel (évoquant, réminiscence) ;*
- *La reconnaissance (identification, localisation). »*

➤ **Le test de mémoire des chiffres**

C'est un test oral, 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 re-soumet 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.¹⁵

L'opérateur retient la meilleure performance de candidat, il aura une bonne mémoire, s'il restitue entre 6 et 8 chiffres et 4 à 6 à l'envers, et il aura une très bonne mémoire s'il est capable de restituer 9 chiffres (ordre direct) et 7 à 9 (ordre inverse).

➤ **Le test de mémoire visuelle**

Le test se compose de deux étapes : une première où, une planche composée de 16 carrés égaux est exposée au candidat. Chacun d'entre ces carrés contient un dessin représentant une forme géométrique. (Voir annexe n°4)

Le candidat a une minute pour observer et mémoriser le contenu de la planche, on lui retire après cette dernière. En deuxième étape on lui donne, une autre planche dont les cases sont vides, en plus, d'un crayon et une gomme, le candidat doit remplacer correctement les figures dans les cases qu'elles occupaient dans la première planche, cette phase n'est pas chronométrée mais le candidat doit le finir dans un délai raisonnable.

Le système de notation est le suivant : chaque figure géométrique correctement placée et convenablement orientée vaut un point. Une figure mal orientée ne comptabilise, quant à elle, qu'un demi-point.¹⁶

Les tests de mémoire évoluent le niveau de performance d'un candidat, indépendamment de son niveau de connaissance.

¹⁵ DUHAMEL Sabine, op.cit. 51.

¹⁶ DUHAMEL Sabine, op.cit. 52.

b- Les tests de collationnement

Collationner signifie « *comparer et vérifier* », se sont des tests de rapidité et d'exactitude. Chaque test est subdivisé en quatre épreuves de cent questions chacun.

Le test de collationnement, s'agit d'un cahier de quatre épreuves ; chacune est constituée de séries de nombres ou de noms propres disposées en deux colonnes à comparer.¹⁷

Le candidat répond sur le cahier lui-même, et chaque partie débute par un exemple et une explication. Chaque partie est accordée de quatre minutes, avec une pause à mi-parcours du test.

La correction est réalisée au moyen d'une grille. Le score obtenu est calculé sur la base de nombre des bonnes réponses soustrait de nombre des mauvaises réponses.

Ce test mesure la performance et le niveau de connaissance et évalue l'attention et la précision du candidat.

§2- Les tests professionnels : Il existe plusieurs tests professionnels, et le plus utilisé est lui de mise en situation de travail.

A- La mise en situation (assessment center)

Utilisée depuis longtemps avec succès par l'armée américaine pour sélectionner ses cadres, cette méthode et de plus en plus pratiquée par les grandes entreprises notamment pour le recrutement de jeune diplômés qu'on ne peut juger sur leur expérience professionnelle ou la gestion des cadres en interne.

Le centre d'évaluation (assessment center) « *est en fait une mise en situation, une simulation, qui repose sur le principe « **qui a su, saura** » Si un candidat est capable de résoudre un problème dans une situation simulée. On peut penser qu'il en sera de même quand il sera confronté à des problèmes réels* ». ¹⁸

Ce test présente un double avantage, tout d'abord pour le candidat qui se retrouve dans une situation de travail quotidien, et dans l'ambiance. Pour le recruteur, ensuite, qui peut juger correctement les capacités et le comportement d'un candidat, face à différentes tâches de travail et s'il répond bien aux exigences définies pour le poste à pourvoir.

L'un des plus connus de ces tests d'assessment center est le test dit « *du panier* ». En effet, ce test représente un jeu de rôle où le candidat doit reprendre le personnage d'un salarié qui rentre de vacances et trouve dans son panier (le bac à courrier) tout un tas de notes et de lettres se rapportant à divers problèmes survenus durant son absence (démission d'un

¹⁷ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 81.

¹⁸ AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 184.

employé, recommandé d'un client furieux...). A lui de s'organiser et prendre les bonnes décisions pour que tout rentre dans l'ordre le plus vite possible.¹⁹

§3- Les tests de personnalité

Il existe plusieurs catégories des tests de personnalité, nous distinguons les tests projectifs, questionnaires de personnalité et les questionnaires informatisés.

A- Les tests projectifs

A l'origine, les tests projectifs furent mis en place pour la psychologie clinique afin de reconnaître et regrouper plusieurs types d'individus. Ensuite, ils ont intégré le milieu professionnel pour déterminer la personnalité et le caractère d'un candidat, et voir s'il dispose des qualités requises pour un poste précis. Ce sont des épreuves d'imagination qui font appel à l'inconscient. Il y a de nombreux tests, tous en adéquation avec les postes proposés.

Nous allons présenter un test qui est plus utilisé dans les cabinets de recrutement et les grandes entreprises pour leurs recrutements.

a- Le Thematic Apperception Test de Murray dit le test des images

Le Thematic Apperception Test (T.A.T) a été créé dans le courant des années 1930 par Henri A. Murray, un psychologue américain, et définitivement mis au point en 1943 après de nombreux tâtonnements.²⁰

Ce test se présente sous la forme de 20 pages représentant chacune une image (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.²¹

L'examineur montre successivement différentes images au candidat, et ce dernier doit, à partir d'une image, interpréter et raconter une histoire qui a un début, un déroulement et une fin. Le candidat a une libre imagination de ce qui se passe avec les personnes dans les images.

La durée de l'épreuve est illimitée, entre une et deux heures, et le candidat dispose de cinq minutes en moyenne pour raconter une histoire.

Dans son manuel, Murray recommande deux sortes d'analyses : une analyse formelle du récit et une analyse des contenus. Il propose de distinguer pour chaque histoire :

- Un personnage central, les héros auquel le testé qui raconte s'identifie, en lui attribuant ses propres sentiments et motivations ;

¹⁹ DUHAMEL Sabine, op.cit. p 67.

²⁰ AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 147.

²¹ DUHAMEL Sabine, op.cit. p 69.

- Des personnages secondaires, le testé projetant sur eux ses relations familiales et sociales.

L'analyse formelle, permet d'obtenir des informations sur le degré et la forme d'intelligence, le mode d'expression, les sens des réalités et les intuitions du candidat. Sur la base des critères tels que la façon de construire l'histoire et de la raconter.

L'analyse du contenu, se base sur des critères tels que la recherche du personnage principale, l'influence positive ou négative de son entourage, le déroulement et l'issue de l'histoire, l'analyse des thèmes choisis et, enfin, les différentes attitudes du candidat au cours de tests.

Murray a défini vingt besoins de candidat, qui apparaît lors de sa confrontation aux différentes situations, il les a classés sous neuf rubriques²²:

- Besoin de domination, de soumission, d'autonomie, d'agression et d'humiliation ;
- Besoin de réussite ;
- Besoin sexuel, de sensation, d'exhibition, de jeu ;
- Besoin d'affinité, de rejet (des autres) ;
- Besoin d'être secouru, de protéger ;
- Besoin d'éviter l'infériorité, de se défendre, de réactions ;
- Besoin d'éviter la souffrance ;
- Besoin d'ordre ;
- Besoin de compréhension.

Ce test est destiné à mesurer les motivations et les émotions intérieures du candidat, et réalise un psycho-diagnostic complet de sa personnalité.

B- Les questionnaires de personnalité

Nous allons présenter un exemple de ces questionnaires, le PF 16 de Cattell.

a- Le PF 16 de Cattell

Cattell estime que seize facteurs de personnalité permettent une bonne analyse de la structure caractérielle de l'homme.²³

Il se présente sous formes de 187 affirmations (questions) auxquelles le candidat doit répondre soit par « oui », « non » ou « parfois ». Dans une durée entre 30 et 40 minutes.

²² AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 149.

²³ BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, op.cit. p 110

Chaque réponses de ce test est affectée d'un coefficient qui est crédité ou débité à une tendance particulière.

L'objectif de ce test est d'analyser la personnalité du candidat à partir de seize traits de caractères dites « facteurs primaires », parmi lesquels nous pouvons citer ²⁴ :

- L'extraversion ;
- L'intelligence abstraite ;
- La stabilité émotionnelle ;
- L'affirmation de soi ;
- La vivacité ;
- Le sens des conventions et des règles,...etc.

C- Les questionnaires informatisés

Nous pouvons citer le test de potentiel et le sosie.

a- Le potentiel dit « Sigmund »

Le test du potentiel, et plus communément appelé « Sigmund », du nom de la société qui l'a édité, lancé au cours des années 1980, il est aujourd'hui très prisé, notamment dans le recrutement des cadres et des commerciaux.²⁵

Ce test se présente sous la forme de 450 questions à choix multiple. Le candidat doit choisir, parmi les propositions, celles qui répondent mieux aux questions posées. Dans une durée d'une heure, sachant que chaque question est affectée d'un temps de réponse en fonction de sa complexité et du temps nécessaire à sa lecture. Si le candidat tarde à répondre, l'ordinateur passe au tableau suivant, chaque réponse affecte en plus ou en moins un trait de personnalité.

Le test de Sigmund est administré en fonction des spécificités du poste à pourvoir, il évalue la personnalité dans trois domaines : la vie professionnelle, la vie sociale relationnelle et la dimension psychologique.

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,

²⁴ AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 99.

²⁵ DUHAMEL Sabine, op.cit. p 88.

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.²⁶

b- Le Sosie

Le Sosie est créé dans les années 1990, il est une complétion des trois inventaires de la personnalité créés par L.V. Gordon.

Ce test se présente sous la forme de 88 items : 38 pour les traits de personnalité (ascendance sur les autres, sens de responsabilité, stabilité émotionnelle...) et 50 concernant les valeurs personnelles (conformisme, bienveillance, dépendance, réalisation de soi...etc). La présentation est faite sur un cahier mais il faut saisir les réponses sur ordinateur.

Le candidat doit choisir, dans chaque groupe de trois ou quatre affirmations, celle qui lui convient le plus et celle qui lui convient le moins.

La durée de cette épreuve est de trente à quarante-cinq minutes, et l'analyse s'effectue selon quatre critères qui permettent de restituer une image du comportement du candidat au travail, à travers 20 traits de caractère. Pour cela, ce test va porter sur ces quatre critères :

- La dimension personnelle : image de soi, affirmation, contrôle des émotions ;
- Les aspirations : recherche de statuts, accomplissement de soi, autonomie ;
- Le travail : curiosité, initiative, organisation, sens pratique ;
- Les échanges : sociabilité, capacité à diriger, discipline.

L'interprétation des réponses va faire ressortir quatre profils différents en matière professionnelle :

- Profil A « *Organisateur* » : le candidat aime la stabilité et la structure, il respecte les normes, il est très prudent et réfléchi ;
- Profil B « *Chef de projet* » : le candidat a tendance à aimer le pouvoir et l'action, il est actif, efficace et aime le travail en équipe ;
- Profil C « *Facilitateur* » : le candidat prône l'ouverture d'esprit et le contrôle, il est tenace, perspicace et ne prend pas de risque ;
- Profil D « *Expert* » : le candidat prône désintéressement et conviction, il est très exigeant avec lui-même et aime les postes à responsabilité.

²⁶ AZZOPARDI Gilles, op.cit. p 119.

Conclusion

Nous avons dans ce chapitre les différentes définitions des tests de recrutement, leur élaboration et les tests les plus utilisés au niveau des cabinets et les entreprises pour les recrutements.

En effet, il est bon de rappeler qu'un test ne constitue jamais la seule méthode utilisée pour décider d'une embauche. Les recruteurs l'emploient souvent pour confirmer une intuition, vérifier certaines compétences ou faire un diagnostic de la personnalité d'un candidat.

L'intelligence, l'aptitude, les capacités professionnelles et les personnalités des candidats, tous doit être mesurer afin de réussir le recrutement et de ne pas se tromper.

Enfin, les tests de recrutement constituent l'un des outils de sélection les plus importants, leur place dans le processus de recrutement est assez importante que nous ne pouvons pas les négligés.

Conclusion de la partie (II)

Dans cette partie conceptuelle, nous avons pu décrire, selon un aspect théorique, le processus de recrutement et l'application des tests, dans un objectif de déterminer l'importance des tests dans les recrutements des entreprises.

A travers ces descriptions, nous avons pu comprendre la manière d'application des tests de recrutement, et leurs objectifs. Ainsi, nous pouvons dire théoriquement qu'ils sont indispensables dans un processus de recrutement, néanmoins, nous allons compléter notre constat théorique par une étude pratique.

Partie (III)

Le cadre empirique de processus de recrutement et les tests appliqués

Introduction à la partie (II)

Nous avons pu exposer lors d'une première partie le cadre conceptuel dans lequel notre travail de recherche est inscrit. Dans cette deuxième partie, notre objectif est de décrire le processus de recrutement au sein d'entreprise algérienne et l'application des tests. Cette partie sera présentée par un seul chapitre qui sera composé de deux sections.

Dans une première section, nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie en expliquant les techniques utilisées, le type d'investigation et les outils de collecte de données, et une présentation de l'entreprise et ses différents départements. Dans une deuxième section, nous allons présenter le processus de recrutement de la SONATRACH et les tests appliqués, ensuite, nous allons faire l'analyse et l'interprétation des résultats des entretiens effectués au sein de cette entreprise.

Chapitre (III)

Le recrutement et l'application
des tests au sein de la SONATRACH

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher de la réalité. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre les tests de recrutement utilisés par la SONATRACH de Bejaia et leurs profits d'application.

Afin de délimiter notre champ d'analyse, nous traitons dans ce chapitre le processus de recrutement de la SONATRACH et l'application de ses tests.

Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en deux sections. La première section est réservée à la méthodologie de recherche et la présentation de notre terrain d'étude « SONATRACH de Bejaia ». Dans la deuxième section, nous allons décrire l'état des lieux de déroulement du processus de recrutement et les tests, ensuite nous allons analyser et interpréter les résultats des entretiens effectués au sein de cet organisme.

Section (1) La méthodologie de recherche et organisme d'accueil

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche que nous avons suivie, en indiquant le type de la recherche adopté, la technique appliquée, et les outils de collecte de données utilisés. En suite nous allons faire une présentation de l'organisme dont nous avons effectué notre stage.

§1- La méthodologie de recherche

La recherche est une action organisée, systématique, critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant un problème sous investigation, dans un objectif de trouver des réponses et de trouver des solutions, ou bien de développer des nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche.

La recherche en science de gestion a, en général, pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations. Une recherche en science de gestion ne devrait pas se focaliser sur un seul domaine ou discipline, elle devrait plutôt porter sur différentes idées et concepts existants en interaction avec la problématique de recherche.

Les types d'investigation en science de gestion sont déterminés généralement par les paradigmes de la recherche et les objectifs du chercheur. Ce dernier a le choix, essentiellement, entre deux types d'investigations : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

A- L'approche quantitative

Cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation des faits et événements positifs, c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs.

Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitative de collecte de données, dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association.

B- L'approche qualitative

En Sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. *« L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un*

témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant »¹

Dans l'approche qualitative, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qu'il ambitionne de comprendre et non de démontrer, de prouver ou de contrôler. Il veut donner sens au phénomène à travers ou au-delà de l'observation, de la description de l'interprétation et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente.

L'approche qualitative recourt à des techniques de recherche différentes pour étudier des faits particuliers.

Au cours de notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative, qui s'effectue par la collecte de données qui ne se prêtent pas habituellement à la mesure. Elle permet de décrire le phénomène avec précision et objectivité. Notre choix se justifie par l'objectif de notre problématique qui est de décrire et comprendre l'application des tests de recrutement dans une entreprise algérienne. Ainsi, nous allons utiliser une technique qualitative, qui est l'étude de cas.

a- Etude de cas

L'étude de cas est l'une des méthodes les plus connues et les plus pratiquées en science de gestion pour accéder à l'objet de la recherche. En effet, il est facile pour le chercheur de délimiter à un cas unique ou multiples. Elle a comme objectifs de :

- Comprendre une situation, un fait, un problème ;
- De faire une analyse processuelle ;
- De mettre en évidence des causalités.

Néanmoins, elle présente un inconvénient majeur, celui qui se rattache au fait qu'il est difficile de généraliser les résultats.

Ainsi, nous avons pris comme cas d'étude, la direction régionale de Bejaia de la SONATRACH.

b- Les outils de collecte de données

Les principaux outils de collecte de données que nous avons utilisées sont les entretiens et l'analyse documentaire.

¹ COUTELLE Patricia, cours du CEFAG-séminaire d'études qualitative, université de Tours, 2005. Disponible sur l'URL : http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/05-124_PCoutelle.pdf, consulté le 19/05/2013.

➤ **L'entretien**

Plusieurs formes existent pour collecter des informations, dans notre cas, nous avons utilisé des entretiens individuels.

En effet, l'entretien est, généralement, défini comme une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée.² L'entretien individuel est une situation de face à face entre un intervieweur et un interviewé. Nous trouvons trois types d'entretien individuel : entretien non-directif, semi-directif et entretien directif.

- **Entretien non-directif**

Le principe de la non-directivité repose sur une attention positive inconditionnelle de l'investigateur, le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche.³

- **Entretien directif**

A l'aide d'un guide d'entretien, l'investigateur prépare toutes ses questions, généralement c'est des questions fermées.

- **Entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif, où le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretien à l'aide d'autres questions.

Au cours de notre stage, nous avons opté pour ce type d'entretien car c'est un outil qui permet de recueillir un ensemble de témoignages qui sont propres à nos interlocuteurs et qui permettent de comprendre leur raisonnement en allant au-delà des pratiques professionnelles.

Ainsi, nous avons essayé de diriger l'étude par un questionnement défini, les questions prévues ne sont pas forcément posées ou bien l'ordre n'est pas toujours suivi, cela dépend des réponses de notre interlocuteur, il faudra rebondir sur ses réponses en adaptant nos questions.

² THIEATART Raymond-Alain et coll, *méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, dunod, Belgique, 2007, p 241.

³ THIEATART Raymond-Alain et coll, Idem.

➤ **L'analyse documentaire**

Pour cerner le champ d'application des tests de recrutement et les exigences de ces pratiques, il fallait commencer d'emblé par une analyse documentaire des différents cahiers et manuels des tests qui sont composé d'un ensemble d'instructions et de modes opératoires qui définissent les règles d'application et de l'interprétation des résultats des tests dans l'entreprise. Nous avons pu analyser le processus de recrutement de la direction de SONATRACH de Bejaia, et quelques manuels d'utilisation des tests.

c- Le traitement des données

Sera essentiellement fait à travers une analyse de contenu qui repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêts et les préoccupations des acteurs. Elle a pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication⁴.

§2- Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons présenter dans ce paragraphe, le groupe SONATRACH, en général, et la direction régionale de Bejaia.

A- Le groupe SONATRACH

SONATRACH est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

a- Naissance et évolution de la SONATRACH

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris « France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme, qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier, étaient les suivants :

⁴ THIEATART Raymond-Alain et coll, op.cit.

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes
- Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche ;
- L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation ;
- Transport par canalisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché

national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada.

b- Direction générale du groupe SONATRACH

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

c- Les différentes activités du groupe SONATRACH

Nous distinguons trois activités : opérationnelles, de commercialisation et de transport par canalisation.

➤ **Les activités opérationnelles :**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de les activités en amont qui sont celles qui se rattachent essentiellement aux fonctions d'exportation, data contrôle, forage et de recherche et développement des hydrocarbures, et les activités en aval qui sont celles qui se rattachent aux fonctions de Liquéfaction du gaz naturel, Raffinage du pétrole et de Pétrochimies.

➤ **Les activités de commercialisation**

Ses principales fonctions sont la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

➤ **Activité transport par canalisation**

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions dont nous pouvons citer :
 - ❖ Région transport Ouest « *RTO* » ;
 - ❖ Région transport Centre « *RTC* » ;
 - ❖ Région transport Est « *RTE* » ... etc.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis Haoud-Elhamra jusqu'au terminal).

Notre travail de recherche s'effectue au sein de la direction régionale de Bejaia « DRGB », qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

A- la direction régionale de Béjaia

a- Historique de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

La société pétrolière de gérance (SOPEG) fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH, elle a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

b-Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia:

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

➤ **Assistant de sûreté interne**

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

➤ **Chef de département sécurité HSE**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

➤ **Le centre informatique**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

➤ **Sous-direction exploitation**

Elle chapote deux départements, celui d'exploitation liquide et celui d'exploitation GAZ, et elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
 - ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
 - ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.
- **Département d'exploitation liquide (EXL)**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

- **Département d'exploitation GAZ (EXG)**

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

➤ **Sous-direction technique** : Elle englobe quatre (04) départements :

- **Département maintenance (MNT)**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).

- **Département protection ouvrage (PTO)**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics, ...), et actions de nature (glissement de terrains, inondations, ...).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

- **Département approvisionnement et transport (ATR)**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

- **Département de travaux neufs (TNF)**

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

➤ **Sous-direction finance et juridique**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

- ***Département budget/contrôle gestion***

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

- ***Département finance***

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

- ***Département juridique***

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

➤ **Sous-direction administrative** : Elle se décompose en trois départements :

- ***Département ressources Humaines/communication (RHC)***

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

- ***Département administration et sociale (ASL)***

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

- ***Département moyens généraux (MOG)***

Il représente le soutien logique de l'entreprise

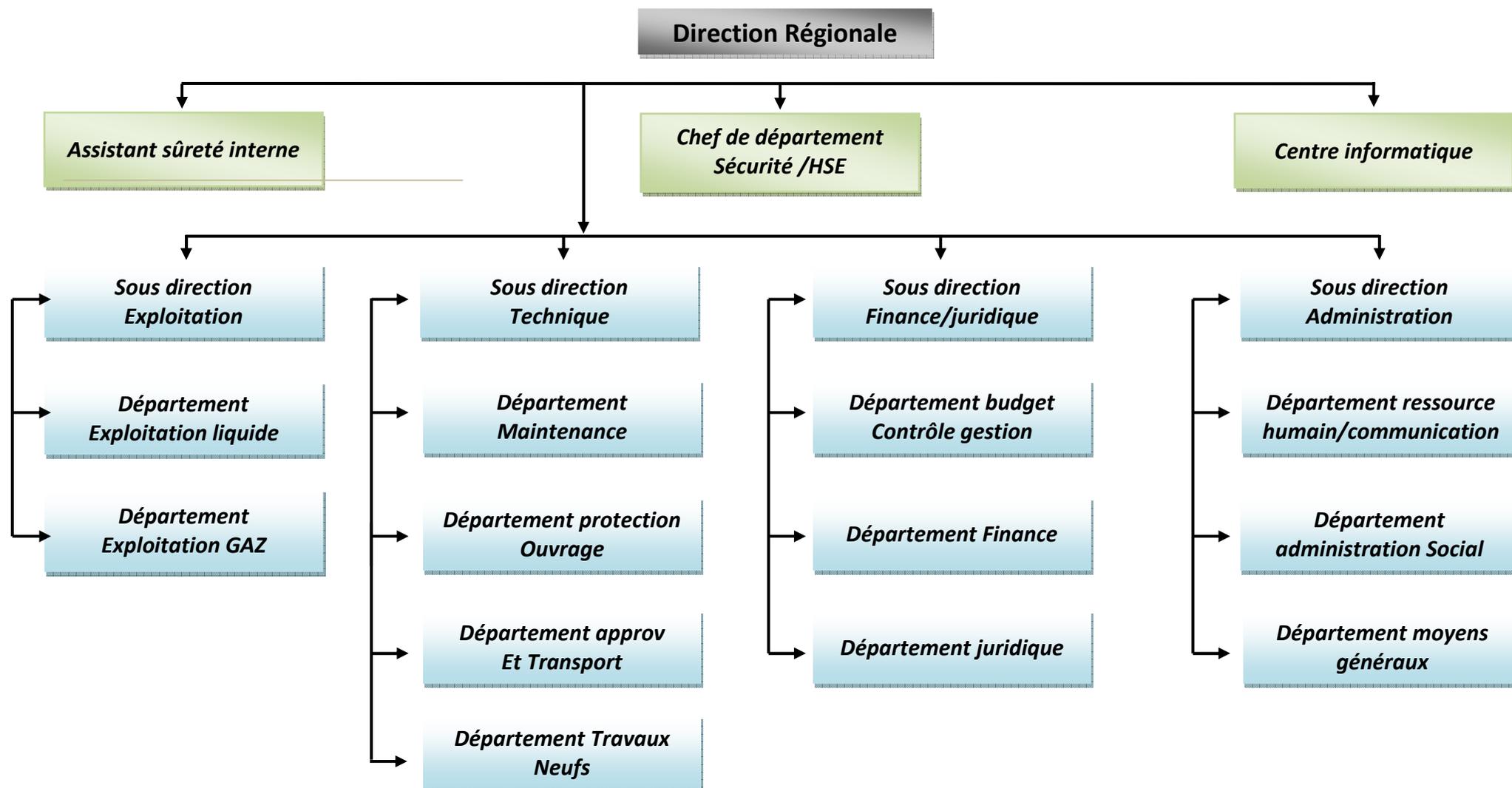


Figure (2) : Organigramme de la direction régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)

Source: Document interne DRGB/SONATRACH

B - Structure et évolution de l'effectif à la DRGB

a- Catégorie socioprofessionnelle

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés, et depuis cette année, aucun recrutement externe n'a été réalisé, suite aux scandales qu'a subis le groupe SONATRACH. L'effectif se décompose en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

Ces catégories socioprofessionnelles sont plus détaillées dans le tableau suivant et selon des codes spécifiques :

CSP		INTITULE	CODE
cadre	CS	Cadres supérieur	3.5
	ING	Ingénieur	3.4
	CU	Cadre universitaire	3.2
	AC	Autre cadre	3.1/3.3
Maîtrise	TS	Technicien supérieur	2.3
	TECH	Technicien	2.2
	M.ADM	Maîtrise administrative	2.1
Exécution	ATHQ	Agent technique hautement	1.4
	ATQ	Qualifié	1.3
	E.ADM	Agent technique qualifié	1.2
	AIDES	Exécution administrative	1.1
		Aides	

Figure n°3 : Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle

Source: Document interne DRGB/SONATRACH

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est

CSP/ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CADRE	200	205	207	199	195	205	195	224	231	250
MAITRISE	338	335	341	335	337	340	336	384	397	412
EXECUTION	180	158	145	132	132	117	119	83	87	89
TOTAL	718	698	693	666	664	662	650	691	715	751

Figure n°4 : Evolution de l'effectif à la DRGB

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

C- Structure du département des ressources humaines

Nous avons pu constater l'importance des ressources humaines dans le management et dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa préservation, son développement du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

a- Service sélection/formation

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation.

Ce service se subdivise en deux sections :

➤ **Section recrutement** : ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.
- **Section formation** : sa principale activité de cette section consiste à élaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

b- Service gestion prévisionnelle

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;
- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRACH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

c- Les moyens humains

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

SERVICE	CSP	cadres	maîtrise	Exécution	TOTAL
Service formation		04	02	02	08
Service gestion prévisionnelle		04	/	/	04
secrétariat		/	/	01	01
TOTAL		08	02	03	13

Figure n°5 : répartition des effectifs selon les catégories et les services.

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

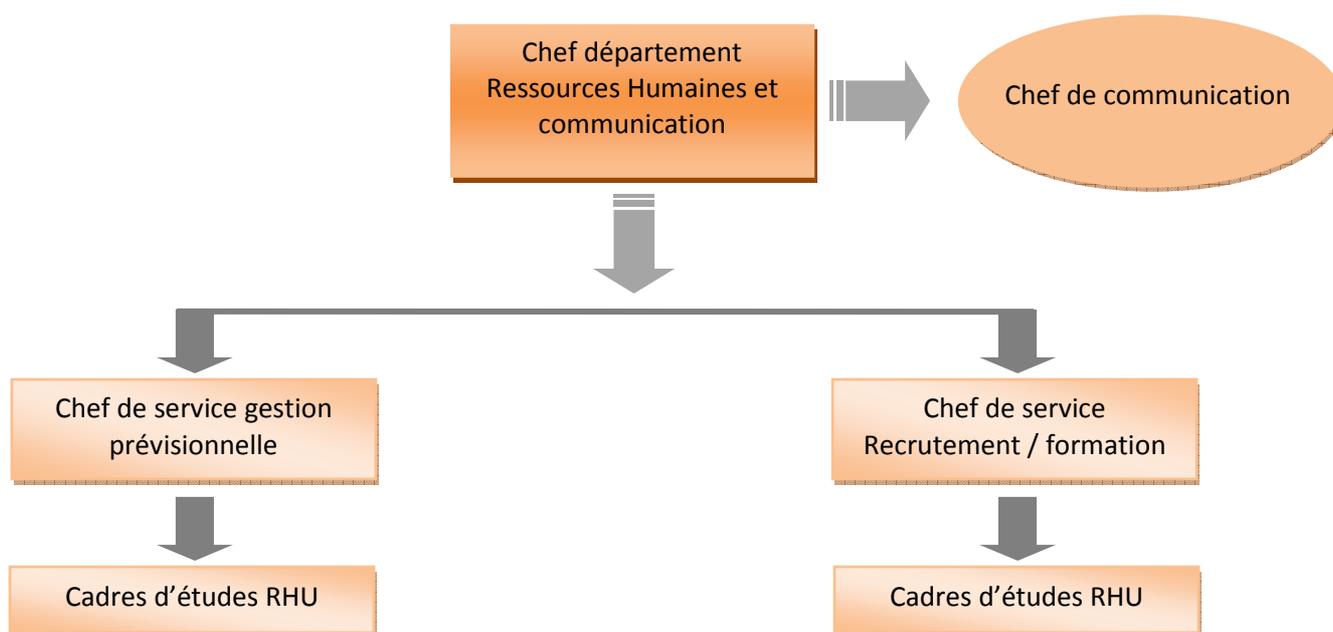


Figure n°6 : Organigramme de département Ressources Humaines

Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Section (2) : Le recrutement et la pratique des tests à la SONATRACH

Lors de cette section, nous allons essayer de présenter et d'analyser à travers les données que nous avons collectés lors de notre stage, le processus de recrutement et l'application des au sein de la SONATRACH de Bejaia.

§1- La politique de recrutement à la SONATRACH

Nous avons ou constater que pour la Direction Régional de Bejaia (DRGB), la politique de recrutement a pour objectif de définir le processus et ses étapes pour satisfaire en qualité et en quantité, et dans les délais, les besoins en ressources humaines exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Ainsi, le processus de recrutement de la DRG de Bejaia ne diffère pas du processus général utilisé par toute entreprise, mais il est modifié et appliqué suivant les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, et selon la réglementation et les conventions collectives. Ce processus suit 4 étapes essentielles.

A- Etape (1) : la préparation des recrutements

La première étape consiste sur l'expression du besoin de recrutement, l'analyse de la demande, l'élaboration d'un plan d'emploi prévisionnel et la validation de ce dernier.

➤ *Besoin exprimé par les structures*

A la DRG de Bejaia, le besoin de recrutement est exprimé par la structure à laquelle est rattaché le poste à pourvoir, une demande de pourvoir de poste est faite sur la base de deux motifs,

- Déperdition ; (licenciement, départ, départ à la retraite, décès,...etc.)
- Déficit organigramme ; (besoin de crée un nouveau poste, suit à la surcharge de l'organigramme, et un poste doit être crée afin d'avoir un équilibre dans l'organigramme.

➤ *Analyse des demandes formulées par les différentes structures*

Dans un premier lieu, cette demande est analysée par le premier responsable de la structure demandatrice, ensuite elle est dressée à la structure ressources humaines.

Le service de planification analyse le besoins de recrutement, cette analyse s'effectue comme suite :

- Pour les postes existants, l'analyse consiste à un contrôle de conformité du besoin exprimé au plan de recrutement ;

- Pour les postes nouvellement créés, en plus du contrôle de conformité du besoin au plan de recrutement, la structure RH transmet la fiche de description de poste et la copie de l'organigramme dûment approuvé au service habilité de la DRHC pour classification et insertion dans la nomenclature des postes.

➤ *Elaboration d'un plan d'emploi prévisionnel*

Le département RH envoie un écrit à tout les autres départements ou bien les autres structures afin d'exprimer leurs besoins en matière de recrutement, après l'élaboration de plan prévisionnel de recrutement, il doit être soumis à la DRH pour étude et approbation pour avoir l'accord.

➤ *La validation du plan d'emploi*

Le plan prévisionnel est transmis à la branche TRC/ DRH localisée à Alger pour le contrôle, l'arbitrage et l'approbation.

B- Etape (2) : La recherche des candidatures

Après la réception de la notification, la concrétisation du plan d'emploi, dûment validé, est assuré par la structure ressources humaine habilitée, conformément aux délégations de pouvoirs. Une recherche aux candidatures se fait en interne et en externe.

➤ *La prospection interne*

Toutefois, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, la prospection s'opère d'abord en interne.

Elle se fait par le biais de :

- La bourse d'Emploi sur la base d'une annonce interne, conformément aux dispositions arrêtées par la réglementation en vigueur ;
- La mutation et la promotion conformément aux procédures internes en vigueur.
- Des candidatures constituées suite à des opérations de redéploiement induit par les nécessités d'organisation, de changement d'emploi, de reconversion médicale ou autre.

➤ *La prospection externe*

Le dépôt des offres d'emploi s'effectue au niveau des agences d'emploi qui sont :

- Agence Locale de l'Emploi (ALEM) ;
- Agence National de l'Emploi (ANEM) ;

- Agence Wilaya de l'Emploi (AWEL).

Les offres d'emplois déposées à ces agences comportent les caractéristiques des postes et les profils des candidats recherchés.

Les agences font une présélection des candidats et traitent les dossiers déposés auprès d'elles, les profils correspondant aux exigences des offres déposées, seront collectés et envoyés à l'entreprise.

C- Etape (3) : La sélection

La sélection est l'étape qui permet de choisir le (s) candidat (s) qui satisfait (satisfait) au mieux aux exigences du poste. Elle s'opère sur la base de tests psychotechniques et professionnels et d'entretiens professionnels.

➤ **Les tests**

Nous avons pu, à travers nos différents entretiens, constater que les tests constituent des instruments d'appui à la sélection et des outils complémentaires d'aide à la prise de décision finale. Ils peuvent être réalisés avant ou après l'entretien professionnel, leur choix est effectué en fonction de la nature des postes à pourvoir.

Plusieurs tests peuvent être appliqués tels que les tests de professionnels et les tests psychotechniques. Néanmoins, il faut signaler qu'au niveau de la DRGB, seul le test de personnalité qui est appliqué. Ces tests seront l'objet de notre étude dans la prochaine section.

➤ **L'entretien professionnel** : son but fondamental est :

- D'évaluer le potentiel du candidat, cerner sa personnalité et connaître ses motivations réelles pour le poste.
- Fournir au candidat des informations sur l'entreprise plus particulièrement sur le poste à pourvoir.

Cet entretien est assuré par les spécialistes des services habilités, il se déroule en quatre phases qui sont :

- phase introductive : l'intervieweur présente l'entreprise, ses attributions, ses politiques, ses valeurs et ses exigences...etc ;
- phase question/réponse : cette phase permet à l'intervieweur de remplir les vides éventuels de CV, de préciser les travaux réalisés par le candidat, les compétences réelles acquises ;

- phase d'investigation : cette partie permet de cerner le caractère et la personnalité du candidat, ses motivations, son attitude par rapport à des points indispensables au poste.
- phase d'échange : l'échange va porter sur le poste proposé, ces conditions de recrutement, les perspectives de carrière et la rémunération.

D- Etape (4) : décision et embauche

La dernière étape du processus consiste à faire le choix des candidats, établissement du contrat, accueil et installation, la période d'essai et la confirmation.

➤ *Le choix des candidats*

Le choix des candidats (qu'il s'agisse de candidatures internes ou externes) s'effectue sur la base des résultats des tests et le compte rendu de l'entretien professionnel, suite à une réunion de synthèse entre les différents évaluateurs pour une décision qui est consignée dans un rapport d'évaluation ; cette décision précise les candidats retenus et ceux qui ne sont pas retenus.

➤ *Etablissement du contrat*

Une fois que le candidat est retenu, l'établissement d'un contrat de travail est obligatoire, ce contrat doit contenir des informations sur le poste, l'employé, les droits, les obligations, les tâches et la forme...etc.

➤ *Accueil et installation*

L'accueil de nouvelle recrue est organisé par son responsable qui doit lui faire une visite guidée de l'unité et une rencontre avec le personnel et les collaborateurs.

L'installation est formalisée par une fiche de prise de service.

➤ *Période d'essai*

La période d'essai est une obligation pour toute nouvelle recrue elle permet de vérifier si l'employé est apte à accomplir les tâches liées à son poste.

➤ *La confirmation*

Si la période d'essai est achevée, l'employé est confirmé par une décision.

A travers notre analyse du processus de recrutement de la SONATRACH de Bejaia, nous avons pu constater qu'il est organisé par plusieurs étapes, afin de réussir à choisir et

intégrer les bonnes personnes aux bons emplois. Ce processus passe par plusieurs étapes, il commence par la préparation de recrutement et une recherche des candidats, ensuite, l'étape de la sélection dont les tests et l'entretien professionnel sont les outils utilisés, et enfin, l'accueil et l'intégration de nouveau employé.

Il nous paraît que cette politique de recrutement est efficace, objective et rigoureuse, qui vise à chercher un capital humain qui peut répondre aux besoins de l'entreprise.

§2- L'application des tests au sein de la SONATRACH

La SONATRACH s'est investis dans les outils sélection. Elle a mis à la disposition de ces cadres plusieurs de types de tests, dans le but de garantir une meilleure sélection des candidats, qui mène à des recrutements réussis.

A- L'état des lieux

La SONATRACH de Bejaia, comme toutes les organisations économiques, dispose de différents tests de recrutement, qu'elle a acheté au près des spécialistes d'élaboration des tests.

Les cadres de la DRG de Bejaia disposent de plusieurs tests avec leurs manuels d'utilisations, afin de mettre des techniques de sélection les plus pertinentes, et pour sélectionner les meilleurs candidats. Les différents types de tests que dispose la SONATRACH de Bejaia sont :

- Le test de GORDON ;
- Le 16 PF 5 de Cattell ;
- Le D 48 et D 70 ;
- Le B 53 ;
- Test d'aptitude numérique ;
- Test de raisonnement mécanique

a- Le test de personnalité de GORDON

Le test de Gordon est un inventaire de personnalité, créé par l'américain L.V. Gordon. Ce test est la version originale de test de Sosie, mais celui-ci n'est pas informatisé. Il a pour objectif d'appréhender la structure psychique et les traits caractéristiques de la personnalité d'un individu.

Il se présente sous forme d'un cahier contenant 38 groupes de quatre affirmations. Le candidat doit choisir dans chaque groupe deux réponses, en premier celle qui lui convient le

plus proche, et en deuxième, celle qui lui convient le plus moins. Dans une durée de 45 minutes. C'est test relève certain traits de personnalité tels que :

- L'ascendance ;
- La sociabilité ;
- La responsabilité ;
- La stabilité émotionnelle... etc.

La DRGB applique ce test ce test depuis 1993, dans le but de cerner la personnalité des candidats. L'examineur donne au candidat le cahier de test avec une feuille de réponse, après il lui explique la méthode et les consignes de test.

b- Le 16 PF 5 de Cattell

Le 16 PF 5 qui constitue la 5^{ème} édition du 16 PF de Cattell, est amélioré à plusieurs niveaux et bénéficie surtout d'un contexte de recherches internationales permettant des comparaisons interculturelles. C'est un test de personnalité en 16 échelles primaires. En effet, le système hiérarchique de Cattell comporte 15 dimensions primaires de personnalité et d'une échelle de raisonnement qui se regroupent en 5 facteurs globaux : Extraversion, Anxiété, Durété-intransigeance, Indépendance et Contrôle de soi.

L'examineur accorde 60 minutes au candidat pour répondre aux 185 affirmations, par « oui », « non », ou par un point d'interrogation « ? ».

Après avoir rempli la feuille de réponse, l'examineur prend les réponses et les introduit dans l'ordinateur, pour mesurer les caractéristiques de personnalité du candidat avec un logiciel spéciale au test. Il affiche les résultats sous forme d'une courbe. (Voir annexe n°5).

c- Le D 48 et le D 70

La SONATRACH de Bejaia dispose des deux versions de test de Dominos, celui de D 48 et le D70. Lors de son application, l'examineur donne au candidat le cahier de test, et il lui explique le déroulement et la méthode de répondre. Les réponses doit être dans une feuille spéciale. (Voir annexe n°6). Dans une durée limitée à 20 minutes, le candidat doit finir ce test d'efficiency mental, et il sera noté dépendamment de ces réponses.

d- Le B 53

Le B 53 de Bonnadel s'agit d'un test d'intelligence. Il se présente sous forme de 48 planches graphiques.

L'exercice consiste à compléter la suite en choisissant parmi les six figures proposé, dans une durée de 20 minutes.

Il mesure l'aptitude d'un candidat de saisir les relations qu'ont entre elles des figures différentes.

e- Test d'aptitude numérique (séries de chiffres)

C'est le test de séries de chiffres, il se présente sous forme d'un cahier de 40 questions, ces dernières sont des suites numériques dont un chiffre manque, et que le candidat doit le compléter en trouvant la logique qui régit cette suite. L'examineur corrige à la fin les réponses, et chacune des questions vaut un point, selon une grille de notation, on attribue une mention au candidat (de 0 à 5 il est très faible, de 5 à 8 faible, de 8 à 12 moyen, de 12 à 16 bien et de 16 à 20 très bien).

f- Test de raisonnement mécanique

Ce test fait partie des tests de raisonnement et d'intelligence, la particularité de ce test qu'il est spécialisé en mécanique. C'est un cahier qui contient 30 questions avec image, et le candidat doit répondre dans une durée de 20 minutes, ce test vise à vérifier l'intelligence des candidats, et il est destiné au recrutement des agents d'exécution.

B- Analyse et interprétation des résultats

Rappelons dans ce cadre que notre recherche est basée sur la détermination de l'importance des tests dans le processus de recrutement. Notre interrogation portait essentiellement sur l'application des tests et leurs utilisations dans l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Pour mener une telle démarche, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les recruteurs de la SONATRACH de Bejaia qui sont chargés de l'application des tests de recrutement.

Nous avons, alors, effectué trois entretiens semi-directif avec, à la fois, deux responsable des ressources humaines et un chef de service sélection/formation. Notre choix de sujet se justifie par l'importance des rôles et responsabilité que prennent ces trois sujets dans le processus de recrutement et surtout dans l'application des tests, et aussi, ces trois interviewés se sont les seuls qui appliquent les tests au niveau de la SONATRACH de Bejaia.

Le tableau ci-dessus résume les caractéristiques des interviewés :

Tableau n°2 : les caractéristiques de personnes interviewées.

Fonction	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Ancienneté	Catégorie socioprofessionnelle
Chef de service sélection/formation	47 ans	Homme	Licence en psychologie	20 ans	Cadre
Responsable en ressources humaines	32 ans	Femme	Licence en psychologie	2 ans	Cadre
Responsable en ressources humaines	46 ans	Homme	Technicien supérieur en ressource humaines	17 ans	Maitrise

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Après avoir présenté les caractéristiques des personnes interviewées, nous allons interpréter les données recueillies à travers l'analyse du contenu des entretiens, afin de comprendre et décrire l'application des tests de recrutements au sein de la SONATRACH.

Le guide d'entretien que nous avons utilisé durant l'enquête est réparti sur 3 axes ;

- ✓ Le premier axe porte sur l'appropriation des tests de recrutement par les cadres (recruteurs) de la SONATRACH ;
- ✓ le deuxième axe traite les questions relatives à l'usage professionnel des tests de recrutement à la SONATRACH de Bejaia et ses différents types ;
- ✓ le troisième axe s'articule sur la fiabilité des tests dans le processus de recrutement.

a- **Axe n°1 : « l'appropriation et connaissance des tests »** : Le premier axe sera traité à travers trois questions

Question (1) : « Pour vous, qu'est ce qu'un test ? »

A partir de cette question, nous avons tenté de comprendre si les cadres de cet organisme connaissent généralement la définition d'un test et de voir s'ils sont capables de nous donner une signification à ce dernier. Cette question nous a amené à prouver et à montrer le degré d'appropriation de ces outils par ces cadres.

D'après les entretiens effectués avec ces cadres, nous avons constaté que la majorité connaît vraiment le sens d'un test. D'ailleurs, ils affirment, en ce sens, que les tests consistent à comparer une personne à un référentiel en la mesurant sur une ou plusieurs dimensions préalablement définies dans certain contexte et en fonction d'un objectif clairement déterminé. Cette mesure peut se réaliser à l'aide de tests. Afin de confirmer nos propos, nous avançons ce qui suit :

L'un de nos interlocuteurs nous déclara : *« pour moi les tests, regroupent un ensemble des questions et des phrases posé pour les candidats pour but de mesurer leurs capacités intellectuelles et leurs personnalité, afin de savoir s'ils sont en adéquation avec le poste à pourvoir ».*

Un autre nous a dit que : *« les tests regroupent un large éventail de concept, selon mes connaissances un test consiste à comparer une personne ou un candidat, ses compétences et son potentiel à un référentiel, donc un test est un outil qui permet de dépister les connaissances des candidats dans le domaine professionnel. ».*

Un autre nous affirma : *« les tests sont les nouveaux moyens de réussir un processus de recrutement, autrement dit les tests aide les recruteurs à trouvé le bon candidat qui va répondre aux exigences du post».*

Question (2) : « avez-vous suivi une formation sur les tests ? »

Par le biais de cette question, nous avons essayé de savoir de quelle manière ces tests ont été appropriés par les responsables de recrutement ? Est-ce qu'ils ont suivi une formation pour l'application des tests ?

D'après les réponses que nous avons obtenues lors de l'entretien, nous sommes arrivés à la conclusion que les recruteurs sont en majorité issues des formations de psychologie, en plus, du fait que ces interviewés n'ont aucune formation, néanmoins, les tests ont des manuels d'utilisation, ce qui aide et facilite leurs application.

Voici les réponses que nous avons recueillies : *« personnellement, j'ai acquis ces moyens à l'université ; j'ai suivi une formation en psychologie, ce qui m'aide beaucoup dans l'application des tests en plus des manuels d'utilisation ».*

Un autre interlocuteur affirme : *« j'ai commencé à m'appropriier les tests dans mon ancien travail au sud, car eux aussi ont implanté ces moyens, donc je me suis habitué à les utiliser et je n'ai aucun problème».*

Une autre réponse : *« Je suis issue d'une formation de psychologie, et personnellement je ne vois pas que les tests nécessitent une formation spéciale, voir que les guides d'utilisation explique tout».*

Question (3) : « *dans votre poste comme chargé de recrutement, quels sont les tests que vous utilisez ?* »

L'intérêt de cette question est de découvrir les tests que chaque responsable préfère a utilisés.

D'après leurs réponses, nous avons pu constater que les tests utilisés sont des tests professionnels ou de spécialité et des tests de personnalité (psychotechnique). C'est l'ensemble des techniques que la SONATRACH utilise pour dépister le potentiel et les compétences qui existent au niveau des candidats pour répondre au poste à pourvoir.

L'un des interviewés nous a répondu : « *je m'en charge des tests de personnalité et spécialement celui de Gordon pour les recrutements de la DRGB, mais, lorsque je pars en mission de recrutement, en particulier au sud, je fais les tests d'aptitude numérique et celui de raisonnement logique* ».

Un autre disait : « *moi, je suis chargé des tests de raisonnement logique, (le B53) et celui de Dominos (D48)* ».

L'autre ajouta « *dans la plupart du temps j'applique le test de raisonnement mécanique et le test de Dominos* ».

b- **Axe n°2 :** « *l'usage professionnel des tests à la SONATRACH de Bejaia et ses différents types* » : Le deuxième axe sera traité à travers 3 questions.

Question (1) : « *comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?* »

A travers cette question nous avons voulu montrer la façon dont les cadres choisissent les tests qui convient aux candidats. Il est aussi important de voir les conditions de travail pour chacun des recruteurs.

Pour cette question, nous avons essayé de catégoriser les réponses selon deux types, d'une part certaines réponses démontrent que la direction générale de la SONATRACH a mis à la disposition des recruteurs des tests spécifiques, et ils n'ont qu'à les appliquer à d'autres tests. D'une autre part, la possibilité de choisir un test par rapport à d'autres s'applique au niveau de la DRGB, nos sujets choisissent le test de personnalité de Gordon et négligent les autres. D'après eux c'est le seul test qui répond aux objectifs recherchés.

Nous sommes arrivés à la conclusion que ces recruteurs, en général, n'ont pas une certaine autonomie de choisir les tests qu'ils jugent essentiels, néanmoins, ils choisissent parmi les différents tests proposés par la direction générale, ceux qu'ils jugent intéressants et suffisants.

Nous avançons les réponses suivantes : « *les tests de recrutement sont achetés par la direction générale à Alger, en effet c'est la DG qui choisi les tests que nous utilisons, mais*

dans l'application on choisit pour les recrutements de la DRGB le test de Gordon, car il apparait suffisant de détecter la personnalité de candidat pour savoir ses motivations et ces compétences. ».

Un autre disait: *«les tests sont achetés par la direction générale d'Alger, en effet, c'est la DG qui choisit les tests qu'on utilise ».*

L'autre a ajouté : *« on ne choisit pas les tests qu'on applique, ils sont imposés par la hiérarchie, autrement dit, c'est la direction générale qui fait le choix des tests ».*

Question (2) : *« Quelles sont les limites et les contraintes que vous rencontrez dans le passage des tests ? »*

Concernant cette question, nous avons tenté de comprendre si les usagers exercent leur travail avec les candidats facilement ou ils ont tendance à rencontrer des difficultés.

Nous avons constaté qu'il y a différentes contraintes rencontrées lors de l'application des tests, nous pouvons citer celle de la langue, où, certains candidats comprennent mal la langue française, et celle liée au fait que les tests sont d'origine étrangère et leur application en Algérie diffère à cause de différences culturelles et sociales, comme exemple la perception d'un Américain envers une question personnelle diffère de celle donnée par un algérien qui juge que cette question est une intuition dans sa vie personnelle et que c'est pas évident la de partager avec les autres.

Voici quelques propos qui se rapportant à la question : *«comme les tests utilisés sont standards avec les autres pays étrangers alors on rencontre plusieurs problèmes liés aux différences culturelles, et on remarque un stress de certains candidat avant de passer le test, mais le problème majeur qu'on rencontre presque avec tous c'est le problème de la langue, car la plupart des candidats ne comprennent pas la langue française ».*

L'un de nos interlocuteurs nous déclara : *« le problème de langue joue un rôle très important lors de passage des tests de recrutements et cela surtout avec les gens du sud, donc notre travail est plus difficile, car il fallait leurs expliquer et traduire les questions ».*

Une autre version de réponse : *« parmi les contraintes, on trouve que la majorité des candidats ne répondent pas spontanément aux questions posées, parce qu'ils croyaient jouer une personnalité qui convient au poste alors que c'est faux, donc cela fait un déséquilibre de personnalité ».*

Question (3) : *« pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale ? »*

Cette question, nous avons voulu découvrir si les tests nous permettent de définir d'une manière profonde le profil du candidat et aussi de permettre une prise de décision finale concernant ceux qui sont acceptés ou non au sein de l'entreprise.

D'après nos interviewés, les tests sont indispensables et participent à la prise de décision finale, aussi, ils ont souligné l'importance des entretiens professionnels.

Nous avons obtenus presque les mêmes réponses par nos interlocuteurs :

Un disait : « *bien sûr que les tests sont décisifs dans la prise de décision, parce qu'ils sont déterminants et indispensables* ».

Un autre enquêté nous a dit : « *oui les tests sont décisifs mais sans oublier que l'entretien est aussi très important car c'est à partir de cette étape qu'on déclare si le candidat est accepté ou rejeté* ».

L'autre a dit : « *c'est à partir des tests et l'entretien professionnel dont on arrive à prendre décision sur le candidat s'il a réussi ou a échoué à ses épreuves. Donc on peut dire que les tests sont décisifs dans la prise de décision* ».

c- **Axe n°3 : « la fiabilité des tests dans le processus de recrutement »** : Le troisième axe sera analysé à travers les réponses obtenues par trois questions.

Question (1) : « quel est l'importance des tests dans vos recrutements ? »

L'intérêt de cette question sera de voir à quel point il est important de passer par les tests dans chaque recrutement que la SONATRACH effectue.

Les réponses obtenues ne se différencient pas, elles convergent toutes vers la même idée principale qui est que les tests ont une grande importance dans le recrutement.

Voici les réponses obtenues :

« *Il est très important de passer par les tests de recrutement pour pouvoir définir le candidat qui sera apte et capable à répondre aux exigences du poste à occuper* ».

Un autre nous a dit que : « *Pour faire un recrutement, le candidat doit passer par plusieurs tests et un entretien d'embauche pour pouvoir détecter ses compétences et ses attitudes, donc il est très important de passer par les tests pour atteindre les objectifs* ».

L'autre nous a lancé que : « *Les tests jouent un rôle très important dans tout recrutement que la SONATRACH fait. Cela veut dire que les tests sont indispensables* ».

Question (2) : « Pour quel profil utilisez-vous les tests de recrutement ? »

A travers cette question, nous avons voulu savoir l'objectif de l'application des tests.

Nous avons pu constater par les réponses des recruteurs que le but final de ses tests est de faire une sélection pertinente, et de choisir les meilleurs candidats à travers leurs résultats à ces épreuves. Les réponses sont les suivantes :

L'un d'entre eux nous a dit que : « *l'objectif général des tests est de sélectionner les meilleurs candidats* ».

Un autre a affirmé que : « *notre objectif est de choisir les candidats qui répondent à nos exigences, et cela dépend aussi de la nature des postes à pourvoir, et selon chaque catégorie socioprofessionnelles, on choisit un test pour un objectif précis* ».

Et un autre ajoute que : « *les tests ont pour objectif de réussir la sélection des candidats, c'est-à-dire, faire le choix des candidats qui ont le profil et les exigences du poste* ».

Question (3) : « comment évaluez-vous votre processus de recrutement ? »

Cette question avait pour objectif de savoir le point de vue des recruteurs sur leur processus de recrutement, et de dégager les limites de ce processus.

A travers les réponses, nous sommes arrivés à conclure que le processus de recrutement est d'une manière générale pertinent, néanmoins, certaines de nos interviewés trouvent des contraintes dans l'application comme le manque de moyen. Les réponses ont été comme suit :

Un de nos interlocuteurs a dit : « *le processus est bon, mais dans son application, on rencontre beaucoup de contraintes comme le manque de moyen, et en particulier dans les outils de sélection, car la plupart sont dépassés par le temps* ».

Un autre a ajouté que : « *notre processus de recrutement est efficace car il nous permet de recruter les meilleurs candidats dont on a besoin* ».

Et l'autre a déclaré que « *le recrutement au niveau de la DRGB est appliqué suivant un processus très efficace, il y a certaines difficultés lors de son application, mais en générale, il est bon* ».

C- Avantages, faiblesses et recommandations

En premier, nous avons remarqué que les recruteurs sont en majorité issus d'une formation de psychologie, ce qui est un avantage pour l'utilisation de test personnalité et l'interprétation des résultats. En plus de la formation, les tests ont tous des manuels d'utilisations, ce qui facilite leur pratique.

Nous avons remarqué, durant notre enquête, que la SONATRACH de Bejaia dispose de plusieurs tests de différentes catégories. La direction générale d'Alger a acheté ces tests pour garantir la fiabilité de la sélection des candidats. Néanmoins, il nous paraît que ces tests sont très anciens, et que leurs applications sont dépassées par le temps, malgré que les innovations dans ce domaine sont très fortes. Nous suggérons l'achat des nouveaux tests, car

ils sont plus fiables et ils traitent mieux les aspects recherchés dans la sélection des candidats, nous donnons comme exemple le test de personnalité de Gordon qui date de 1982 qui est très vieux, et qui est remanié sous le nom de Sosie en 1993, ce dernier qui est plus efficace et sophistiqué, d'ailleurs il se fait par ordinateur.

Nous avons constaté, aussi, que les cadres de la SONATRACH de Bejaia chargé de la sélection et de l'application des tests de recrutement, n'utilisent que le test de personnalité de Gordon dans tous les recrutements de la DRG de Bejaia, malgré qu'ils disposent d'autres tests, et ils n'utilisent ces derniers que dans les missions de recrutement pour les directions de Sud. Leurs justifications à propos de ça était qu'ils ont besoin d'un seul test peut faire ressortir le profil du candidat, malgré qu'ils disposent de plusieurs tests, qui sont différents et traitent des sujets variés. Notre recommandation est que les recruteurs doivent appliqués plus qu'un test dans leurs sélections, car chaque poste à ses caractéristiques spécifiques et diffère des autres, l'utilisation des autres tests parait nécessaire pour cerner au plus près les compétences des candidats.

Nous avons relevé quelques contraintes dans l'application des tests, nous avons constaté que la langue française utilisée, provoque un problème à un nombre important de candidats, leurs niveaux d'instructions ne leurs permet pas de comprendre certains mots en français, ce qui engendre une perturbation lors du déroulement du test. Une limite liée aux tests eux-mêmes, c'est qu'ils sont d'origine étrangère, et leur application en Algérie et les résultats obtenus diffèrent de celles des pays originaux des tests. Nous proposons à la SONATRACH d'acquérir des tests plus reprochant de la société algérienne, avec un langage facile.

Nous avons constaté, ainsi, que le processus de recrutement de la SONATRACH ne diffère pas des processus standards que nous trouvons dans plusieurs ouvrages. La politique de recrutement de la DRG de Bejaia parait efficace, car elle permet une alimentation en ressources humaines, mais lors de son application, les cadres trouvent des manques dans les outils pour mener ce processus à la réussite. Nous avons demandé aux recruteurs de levé leurs problème à la direction générale, mais ils nous ont affirmé que la centralisation de la gestion au niveau de la SONATRACH ne permet pas que leurs inquiétudes seront prisent en compte et traitées à haut niveau. Nous suggérons une décentralisation de la gestion pour permettre à chaque direction régionale de gérer librement ses différentes responsabilités, car c'est eux qui sont près de leurs salariés, et cela va permettre d'avoir une gestion efficace.

D- Les difficultés rencontrées :

- Le non disponibilité de plusieurs cadres appliquant les tests, pour faire plus d'entretiens avec eux.
- La confidentialité des documents internes à la SONATRACH, nous a pas permet d'analyser tous le manuels d'utilisation des tests.
- L'interruption de l'enquête à plusieurs reprises, à cause des missions des cadres et de l'encadreur hors wilaya.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter le processus de recrutement pratiqué au sein de la SONATRACH de Bejaia. A travers l'analyse des données collectées sur le terrain, nous pouvons conclure que les tests de recrutement ont une place importante dans la politique de recrutement de cette entreprise, de fait, qu'ils sont déterminants et indispensables.

Le processus de recrutement s'applique étape par étape, dans le but de satisfaire les besoins en ressources humaines. Les tests qu'ils appliquent les recruteurs ayant comme objectif d'assurer que les recrues ont les compétences, le profil, et les exigences recherchées. Nous avons vu que la DRGB tient compte des tests, et cela parait dans son acquisition de plusieurs types, et elle a chargé des cadres pour leurs application dans des conditions plus ou moins convenables, malgré que quelques limites apparait avec les candidats qui passent ces tests.

Conclusion de la partie (II)

Dans cette partie empirique, nous avons pu analyser, dans un aspect pratique, le processus de recrutement et l'application des tests, dans un objectif de déterminer l'importance des tests dans les recrutements de l'entreprise SONATRACH.

A travers les données collectées et les entretiens effectués, nous pouvons conclure que les tests de recrutement ont une place importante et qu'ils sont indispensables dans le processus de recrutement. En effet, nous avons remarqué que les tests sont utilisés à la SONATRACH, mais en générale, les recruteurs appliquent certains tests particuliers par rapports aux autres qu'ils disposent.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise, est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une procédure de recrutement efficace, avec des programmes et des tests d'embauche bien conduits qui contribuent à renforcer l'image de l'entreprise, sa performance et sa position concurrentielle.

A travers notre travail de recherche, Nous nous sommes intéressés à la description et l'application des tests de recrutement au sein d'une entreprise algérienne. Dans une première partie, nous avons présenté des descriptions théoriques de processus de recrutement et des tests appliqués, nous avons vu que le recrutement est un processus détaillé et soigné étape par étape. La sélection est une étape primordiale dans tout recrutement, où, il faut choisir les candidats qui sont adaptées aux exigences de l'entreprise. Elle se fait par des spécialiste en recrutement et à l'aide de plusieurs outils comme les tests de recrutement et l'entretien professionnel.

Les tests de recrutement sont des instruments et outils qui ont comme objectif de détecter le profil des candidats recherché, ils représentent des exercices ou des épreuves, qui suivent des objectifs spécifiques et qui se relie à des domaines d'études différents, nous distinguons ceux d'intelligence, de personnalité et professionnels.

Durant notre stage à la SONATRACH de Bejaia, nous avons pu analyser le processus de recrutement propre à cette entreprise, nous avons constaté que celui-ci ne diffère pas en général des autres processus. Concernant les tests de recrutement, Nous avons constaté que ses recruteurs ont des outils de sélection pertinents, qu'ils appliquent pour évaluer les candidats qui se présentent devant eux.

Nous avons remarqué qu'à la SOANATRACH de Bejaia, les tests sont appliqués par les recruteurs dans l'objectif de choisir les meilleurs candidats, mais en revanche, ces recruteurs n'appliquent pas tous les tests dont ils disposent. Nous avons constaté qu'ils font appel à un seul test pour évaluer tous les profils, ce qui nous paraît insuffisant, car chaque test a un objectif spécifique et mesure une certaine compétence et aptitude.

Fort malheureusement, nous avons remarqué une certaine négligence de la part des recruteurs de fait qu'ils choisissent de travailler avec un seul test d'une part, et d'une autre part, le fait que la SONATRACH n'accorde pas une grande importance aux évolutions et inconvénients qui se rattachent aux tests.

Enfin, nous pouvons recommander, l'acquisition des nouveaux tests afin d'être au même niveau des innovations et de progrès, et de donner plus d'importance à l'étape de sélection afin d'optimiser le processus de recrutement.

Notre travail de recherche a mis le point sur l'importance des tests de recrutement, leur conception et leur objectif. Nous avons pu savoir la manière dont ces tests sont appliqués par les recruteurs d'une entreprise et le but de leur utilisation.

Néanmoins, cette étude présente certaines lacunes, nous pouvons citer une lacune d'ordre méthodologique, en effet, nous jugeons que notre analyse sera mieux pertinente si nous avons pu compléter notre étude qualitative par une étude quantitative qui analysera les perceptions qu'ont les employés vis-à-vis les tests de recrutement appliqués. Une autre lacune d'ordre théorique, en effet, notre étude manque de fondement théorique approfondie vu le manque du temps et des ouvrages spécialisés en sciences de gestion dans les tests de recrutement.

Ainsi, notre étude donne plusieurs perspectives de recherche qui sont l'analyse longitudinale et quantitative du rôle exacte des tests dans le processus de recrutement dans une entreprise algérienne.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1- AZZOPARDI Gilles, *guide de recrutement*, marabout, Italie, 2000.
- 2- BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, *les tests de recrutement*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2001.
- 3- CADIN Loic. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, *gestion des ressources humaines*, dunod, paris, 2007.
- 4- COHEN Annick, *toute la fonction ressources humaines*, dunod, paris, 2006.
- 5- DUHAMEL Sabine, *les tests de recrutement*, studyrama, France, 2008.
- 6- GUYOT Jean, *le recrutement méthodique du personnel*, entreprise moderne édition, paris, 1983.
- 7- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *gestion des ressources humaines*, 7 édition, dunod, 2008.
- 8- PERETTI Jean-Marie, *gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, vuibert, paris, 2008.
- 9- THIEATART Raymond-Alain et coll, *méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, dunod, Belgique, 2007

Mémoire

- 10- ACHOUCH Mohamed, KABYL Kamel et MANADI Fatiha, *conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement*, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010.

Article :

- 11- COUTELLE Patricia, cours du CEFAG-séminaire d'études qualitative, université de Tours, 2005. Disponible sur l'URL : http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/05-124_PCoutelle.pdf, consulté le 19/05/2013.

Annexes

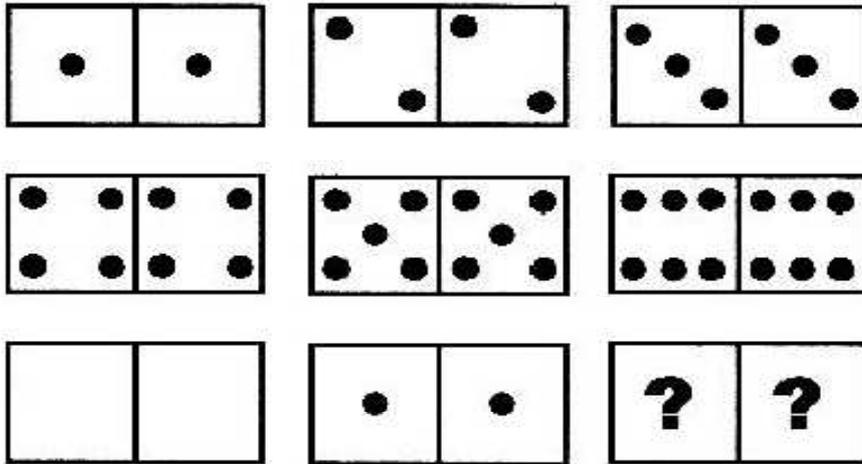
Liste des annexes

Annexe (1) : le test de série de dominos.....	A1
Annexe (2) : le test de MGM de Pire.....	A2
Annexe (3) : le test de chiffres et de lettres.....	A3
Annexe (4) : le test de mémoire visuelle.....	A4
Annexe (5) : feuille de profil (16 PF 5 de Cattell).....	A5
Annexe (6) : feuille de réponses (16 PF 5 de Cattell).....	A6
Annexe (7) : feuille de réponses (D 48).....	A7
Annexe (8) : fiche d'évaluation psychotechnique.....	A8
Annexe (9) : le guide d'entretien.....	A9
Annexe (10) : entretien avec Mme W, responsable RH.....	A10
Annexe (11) : entretien avec Mr Z, responsable RH.....	A12
Annexe (12) : entretien avec Mr X, chef de service sélection/formation.....	A13

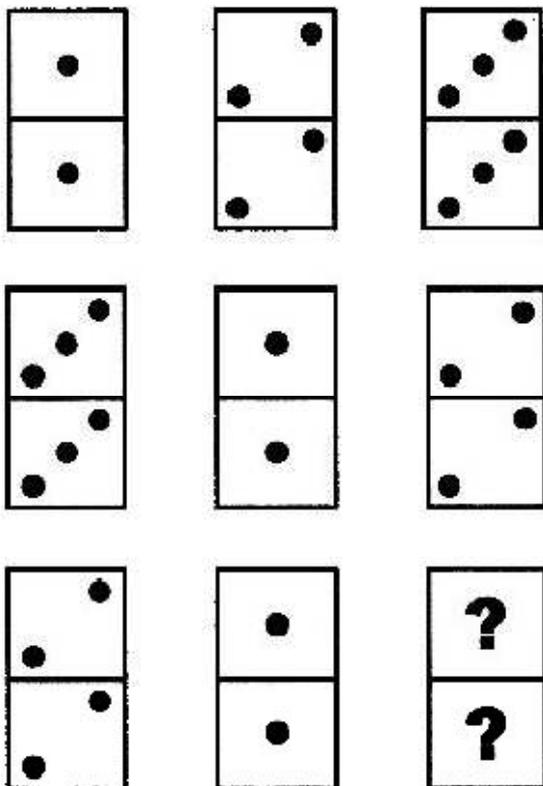
Annexe n°1 : Le test de série de dominos

✓ **Trouvez la valeur des deux moitiés de domino.**

1) Présentation en rectangle :



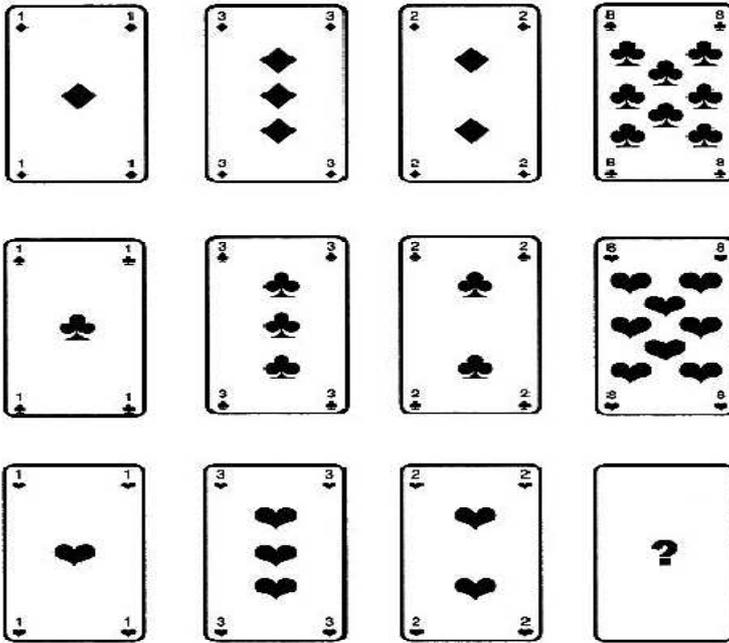
2) Loi de symétrie : les dominos sont les mêmes sur les trois lignes, mais placés dans un ordre différent.



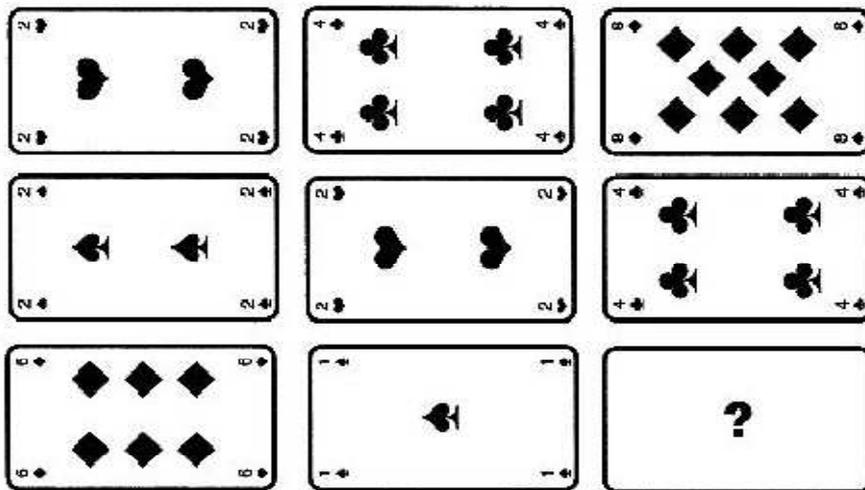
Annexe n°2 : Test de MGM de Pire

✓ Trouvez les chiffres et les couleurs des cartes retournées.

1)



2)



Annexe n°3 : Le test de chiffres et de lettres.

✓ **Complétez les pointillés.**

- 1). 4 – 9 – 14 – 19 – 24 – 29 – ...
- 2). 57 – 49 – 41 – 33 – 25 – 17 – ...
- 3). 6 – 7 – 9 – 12 – 16 – 21 – ...
- 4). 8 – 11 – 13 – 15 – 17 – 19 – ...
- 5). 42 – 41 – 39 – 36 – 35 – 33 – ...
- 6). 5 – 10 – 13 – 26 – 29 – 58 – ...
- 7). 7 – 6 – 8 – 5 – 9 – 4 – ...
- 8). 644 – 322 – 320 – 160 – 152 – 79 – ...
- 9). 8 – 16 – 11 – 22 – 17 – 34 – ...
- 10). 11 – 12 – 15 – 20 – 27 – 36 – ...
- 11). V – T – R – P – N – L – ...
- 12). C – F – G – J – K – N – ...
- 13). A – F – D – I – G – L – ...
- 14). Z – A – C – F – J – O – ...
- 15). D – E – H – I – L – M – ...
- 16). A1 – E4 – I7 – M10 – Q13 – U16 – ...
- 17). U2 – D4 – T5 – Q6 – C4 – S3 – ...
- 18). JK – 21 – ML – 34 – NO – 65 – ...
- 19). ZA – DE – HI – NO – TU – ...
- 20). A – H – N – S – W – ...

Annexe n°4 : le test de mémoire visuelle

1)- Regardez attentivement le tableau ci-dessous.

○	△	○	□
△	+	□	+
+	△	□	○
□	+	○	○

2)- Reproduisez les figures dans le tableau, en respectant leurs emplacements.

Le guide d'entretien

Données personnelles

- 1- Sexe
- 2- L'âge
- 3- Niveau d'instruction
- 4- Fonction
- 5- L'ancienneté
- 6- Catégorie

Le premier axe porte sur l'appropriation des tests de recrutement par les cadres (recruteurs) de la SONTRACH :

- 1- Pour vous, qu'est ce qu'un test ?*
- 2- Avez-vous suivi une formation sur les tests ?*
- 3- Dans votre poste comme chargé de recrutement, quels sont les tests que vous utilisez?*

Le deuxième axe traite les questions relatives à l'usage professionnel des tests de recrutement à la SONATRACH de Bejaia et ses différents types :

- 4- Comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?*
- 5- Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?*
- 6- Pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision ?*

Le troisième axe s'articule sur la fiabilité des tests dans le processus de recrutement :

- 7- quel est l'importance des tests dans vos recrutements ?*
- 8- Pour quel profit utilisez-vous les tests de recrutement ?*
- 9- comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?*

Annexe n°10 : Entretien avec M^{me} W, responsable en ressources humaines

Q1- Pour vous, qu'est ce qu'un test ?

R1-« les tests regroupent un large éventail de concept, selon mes connaissances un test consiste à comparer une personne ou un candidat, ses compétences et son potentiel à un référentiel, donc un test est un outil qui permet de dépister les connaissances des candidats dans le domaine professionnel ».

Q2- Avez-vous suivi une formation sur les tests ?

R2- « Je suis issue d'une formation de psychologie, et personnellement je ne vois pas que les tests nécessitent une formation spéciale, voir que les guides d'utilisation explique tout».

Q3- Dans votre poste comme chargé de recrutement, quels sont les tests que vous utilisez ?

R3- «je m'en charge des tests de personnalité et spécialement celui de Gordon pour les recrutements de la DRGB, mais, lorsque je pars en mission de recrutement, en particulier au sud, je fais les tests de aptitude numérique et celui de raisonnement logique ».

Q4- Comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?

R4-«les tests sont achetés par la direction générale d'Alger, en effet, c'est la DG qui choisit les tests qu'on utilise ».

Q5- Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?

R5-« le problème de langue joue un rôle très important lors de passage des tests de recrutements et cela surtout avec les gens du sud, donc notre travail est plus difficile, car il fallait leurs expliquer et traduire les questions ».

Q6- pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale ?

R6- « oui les tests sont décisifs mais sans oublier que l'entretien est aussi très important car c'est a partir de cette étape qu'on déclare si le candidat est accepté ou rejeté ».

Q7- Est l'importance des tests dans vos recrutements ?

R7-« Pour faire un recrutement, le candidat doit passer par plusieurs tests et un entretiens d'embauche pour pouvoir détecter ses compétences et ses attitudes, donc il est très important de passer par les tests pour atteindre les objectifs. ».

Q8- Pour quel profit utilisez-vous les tests de recrutement ?

R8-« notre objectif est de choisir les candidats qui réponde a nos exigences, et cela dépend aussi de la nature des postes à pourvoir, et selon chaque catégorie socioprofessionnelles, on choisi un test pour un objectif précis ».

Q9- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

R9-*« notre processus de recrutement est efficace car il nous permet de recruter les meilleur candidats dont on a besoin ».*

Annexe n°11 : Entretien avec M^r Z, responsable en ressources humaines

Q1- Pour vous, qu'est ce qu'un test ?

R1- « *les tests sont les nouveaux moyens de réussir un processus de recrutement, autrement dit les tests aide les recruteurs à trouvé le bon candidat qui va répondre aux exigences du post*».

Q2-Avez-vous suivi une formation sur les tests ?

R2- « *j'ai commencé à m'approprier les tests dans mon ancien travail au sud, car eux aussi ont implanté ces moyens, donc je me suis habitué à les utiliser et je n'ai aucun problème*».

Q3- Dans votre poste comme chargé de recrutement, quels sont les tests que vous utilisez ?

R3- « *dans la plupart du temps j'applique le test de raisonnement mécanique et le test de Dominos*».

Q4- Comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?

R4-« *on ne choisit pas les tests qu'on applique, ils sont imposés par la hiérarchie, autrement dit, c'est la direction générale qui fait le choix des tests* ».

Q5- Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?

R5-« *parmi les contraintes, on trouve que la majorité des candidats ne répondent pas spontanément aux questions posées, parce qu'ils croyaient jouer une personnalité qui convient au poste alors que c'est faux, donc cela fait un déséquilibre de personnalité* ».

Q6- Pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale?

R6- « *c'est à partir des tests et l'entretien professionnel dont on arrive à prendre décision sur le candidat s'il a réussie ou à échouer à ses épreuves. Donc on peut dire que les tests sont décisifs dans la prise de décision* ».

Q7- Est l'importance des tests dans vos recrutements ?

R7-« *Les tests jouent un rôle très important dans tout recrutement que la SONATRACH fait. Cela veut dire que les tests sont indispensables* ».

Q8- Pour quel profit utilisez-vous les tests de recrutement ?

R8-« *les tests ont pour objectif de réussir la sélection des candidats, c'est-à-dire, faire le choix des candidats qui ont le profil et les exigences du poste* ».

Q9- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

R9-« *le recrutement au niveau de la DRGB est appliqué suivant un processus très efficace, il y a certaines difficultés lors de son application, mais en générale, il est bon* ».

Annexe n°12 : Entretien avec M^r X, chef de service sélection/formation

Q1- Pour vous, qu'est ce qu'un test ?

R1-« pour moi les tests, regroupent un ensemble des questions et des phrases posé pour les candidats pour but de mesurer leurs capacités intellectuelles et leurs personnalité, afin de savoir s'ils sont en adéquation avec le poste à pourvoir ».

Q2- Avez-vous suivi une formation sur les tests ?

R2- « personnellement, j'ai acquis ces moyens à l'université ; j'ai suivi une formation en psychologie, ce qui m'aide beaucoup dans l'application des tests en plus des manuels d'utilisation ».

Q3- Dans votre poste comme chargé de recrutement, quels sont les tests que vous utilisez ?

R3- « moi, je suis chargé des tests de raisonnement logique, (le B53) et celui de Dominos (D48) ».

Q4- Comment choisissez-vous vos tests et sur quel critère ?

R4-« les tests de recrutement sont achetés par la direction générale à Alger, en effet c'est la DG qui choisi les tests que nous utilisons, mais dans l'application on choisit pour les recrutements de la DRGB le test de Gordon, car il apparaît suffisant de détecter la personnalité de candidat pour savoir ses motivations et ces compétences ».

Q5- Quelles sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?

R5-«comme les tests utilisés sont standards avec les autres payés étrangers alors on rencontre plusieurs problèmes lies aux différences culturelles, et on remarque un stress de certains candidat avant de passer le test, mais le problème majeur qu'on rencontre presque avec tous c'est le problème de la langue, car la plupart des candidats ne comprennent pas la langue française ».

Q6- Pour vous, les tests sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale?

R6- bien sûr que les tests sont décisifs dans la prise de décision, parce qu'ils sont déterminants et indispensables

Q7- Est l'importance des tests dans vos recrutements ?

R7-« Il est très important de passer par les tests de recrutement pour pouvoir définir le candidat qui sera apte et capable à répondre aux exigences du poste à occupé. ».

Q8- Pour quel profit utilisez-vous les tests de recrutement ?

R8-« l'objectif général des tests est de sélectionner les meilleurs candidats ».

Q9- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

R9-*« le processus est bon, mais dans son application, on rencontre beaucoup de contraintes comme le manque de moyen, et en particulier dans les outils de sélection, car la plupart sont dépassés par le temps ».*

7

LES EDITIONS DU CENTRE DE PSYCHOLOGIE APPLIQUEE, 48, Avenue Victor-Hugo, 75783 PARIS CEDEX 16. Copyright by Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée - Tous droits réservés - Dépot légal: 1^{er} trim. 1952. Ed. n° 59

PAGE 7

35

36

PAGE 5

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

PAGE 8

41

42

43

44

PAGE 6

33

34

35

36

37

38

TEST D 48

NOM :

Prénoms :

Lieu d'examen :

Date :

Correleur :

Notes	Groupe

Annexe n° 7

Table de matières

Introduction générale.....	2
Partie (I) le cadre conceptuel de processus de recrutement et les tests appliqués	
Chapitre I : la GRH et le recrutement	
Introduction.....	7
Section (1) : le recrutement au sein de la GRH.....	8
1§- Définition et objectifs.....	8
A- Définition de la gestion des ressources humaines	8
B- Les objectifs de la GRH	8
a- Les objectifs fonctionnels	8
b- Les objectifs organisationnels	9
2§- Les domaines de la gestion des ressources humaines	9
A- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	9
B- La rémunération	10
C- La communication dans l'entreprise	10
D- La formation	11
E- La gestion des carrières	11
F- La gestion des relations professionnelles	11
G- Le recrutement	12
Section (2) : L'activité de recrutement.....	12
1§- Généralités sur le recrutement	12
A- Définition de recrutement	12
B- Objectif du recrutement	13
C- Les méthodes de recrutement	13
a- Le recrutement interne.....	13
b- Le recrutement externe.....	14
c- L'e-recrutement.....	14
d- Les chasseurs de têtes.....	15
e- Les candidatures spontanées.....	15
2§- Le processus de recrutement	15
A- Etape (1) : La préparation du recrutement.....	16
a- l'expression de la demande de recrutement (1).....	16
b- l'analyse de la demande	17
c- La définition du poste et du profil (3).....	17
B- Etape (2) : La recherche des candidatures.....	18
a- La prospection interne (4)	18
b- La recherche des candidatures externes (5)	18
C- Etape (3) : La sélection des candidats.....	19

a-	Le tri des candidatures (6)	19
b-	l'entretien (7)	20
c-	les tests (8)	20
B-	Etape 4 : Accueil et intégration	21
a-	La décision (9).....	21
b-	Proposition au candidat et contrat (10)	21
c-	l'accueil (11)	21
d-	L'intégration (12).....	21
	Conclusion	22
	Chapitre II : les tests de recrutement	
	Introduction	24
	Section (1) : Généralités et objectifs des tests.....	25
1§-	historique et définitions.....	25
A-	Historique des tests	25
B-	Définitions des tests de recrutement	26
2§-	l'élaboration et les critères d'évaluation.....	27
A-	Elaboration des tests de recrutement	27
a-	La conception	27
b-	Mise au point	27
c-	Les conditions de qualité	27
B-	Les critères d'évaluation.....	28
3§-	les objectifs et les limites des tests.....	31
A-	Les objectifs des tests	31
B-	Les limites des tests.....	31
a-	Les limites propres à l'environnement du recrutement.....	31
b-	Les limites propres aux candidats.....	32
	Section (2) : Les types de tests.....	32
1§-	Les tests d'intelligence et d'aptitude	32
A-	Les d'intelligence	32
a-	Séries de Dominos (Le D48 et D70).....	33
b-	MGM de Pire (jeu de cartes)	33
B-	Les Tests de raisonnement	34
a-	Série de chiffres et de lettres (R80 et R85).....	34
C-	Test d'aptitude	34
a-	Test de mémoire.....	34
b-	Les tests de collationnement.....	36
2§-	Les tests professionnels	36
A-	La mise en situation (assessment center).....	36
3§-	Les tests de personnalité.....	37
A-	Les tests projectifs.....	37
a-	Le Thematic Apperception Test de Murray dit le test des images.....	37
B-	Les questionnaires de personnalité.....	38

a- Le PF 16 de Cattell	38
C- Les questionnaires informatisés	39
a- Le potentiel dit « <i>Sigmund</i> ».....	39
b- Le Sosie.....	40
Conclusion.....	41
Partie (II) : le cadre empirique de processus de recrutement et les tests appliqués	
Chapitre (III) : le recrutement et l'application des tests au sein de la SONATRACH	
Introduction	46
Section (1) La méthodologie de recherche et organisme d'accueil	47
§1- La recherche en science de gestion.....	47
A- L'approche quantitative	47
B- L'approche qualitative.....	47
a- Etude de cas.....	48
b- Les outils de collecte de données.....	48
c- Le traitement des données	50
§2- Présentation de l'organisme d'accueil	50
A- Le groupe SONATRACH.....	50
a- Naissance et évolution de la SONATRACH	50
b- Direction générale du groupe SONATRACH	52
c- Les différentes activités du groupe SONATRACH	52
B- la direction régionale de Béjaia	53
a- Historique de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :.....	53
b-Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia:.....	53
C - Structure et évolution de l'effectif à la DRGB	57
a- Catégorie socioprofessionnelle.....	57
D- Structure du département des ressources humaines	58
a- Service sélection/formation	58
b- Service gestion prévisionnelle.....	58
c- Les moyens humains	59
Section (2) : Le recrutement et la pratique des tests à la SONATRACH.....	60
§1- La politique de recrutement à la SONATRACH.....	60
a- Etape (1) : la préparation des recrutements	60
b- Etape (2) : La recherche des candidatures	61
c- Etape (3) : La sélection	62
d- Etape (4) : décision et embauche.....	63
§2- L'application des tests au sein de la SONATRACH.....	64
A- L'état des lieux.....	64
a- Le test de personnalité de GORDON.....	65
b- Le 16 PF 5 de Cattell.....	65
c- Le D 48 et le D 70.....	66
d- Le B 53.....	66

e-	Test d'aptitude numérique (séries de chiffres).....	66
f-	Test de raisonnement mécanique.....	66
B-	Analyse et interprétation des résultats.....	67
C-	Avantages, faiblesses et recommandations.....	73
D-	Les difficultés rencontrées.....	74
	Conclusion.....	74
	Conclusion générale.....	77
	Bibliographie.....	79
	Liste des annexes.....	81

Résumé

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements, les entreprises font appel à toutes sortes de tests comme les tests d'intelligence ou de personnalité, afin de prédire et de détecter les compétences et la personnalité des candidats. Chaque test mesure certains aspects pour des objectifs précis. La SONATRACH comme toute entreprise économique, a investi dans les tests de recrutement. Nous avons pu analyser la politique de recrutement propre à cette entreprise et les tests dont elle dispose et comment on les applique. Nous avons constaté que qu'elle accorde une importance particulière à ces outils de sélection.

Mots clés : gestion des ressources humaines, recrutement, tests de recrutement.

Abstract

Recruitment is a major issue in all organizations. To be sure not to make a mistake in their recruitment, companies use a variety of tests such as intelligence or personality to predict and identify the skills and personality of the candidates. Each test measures aspects for specific purposes. SONATRACH as any economic enterprise, invested in recruitment tests, we were able to analyze the recruitment policy to own this business and it has tests and how they are applied. We found that it attaches particular importance to the selection tools.

Keys words: human resources management, recruitment, recruitment tests.
