

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion.

Département des 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 :

Etude du processus de recrutement : la phase de sélection

CAS : SPA CEVITAL

Préparé par :

CHEKABA Abdelghani

TIMZIT Toufik

Encadré par :

M^{me}: AMGHAR Malika

Promotion: juin 2016



Remerciements

Nous tenant à remercier Dieu, le tout puissant pour nous avoir donné santé physique et morale afin de réaliser ce travail.

A notre promotrice **M^{me} AMGHAR Malika** pour ses conseils, ses orientations et son aide.

A nos encadreurs **M^r ISLY Samih** et pour leurs conseils, leurs orientations et leurs aides pendant la durée du stage pratique.

Nous tenant à exprimé notre profonde reconnaissance à la direction des ressources humaines - SPA- CEVITAL Bejaia.

Nos profondes gratitudee et reconnaissances envers le personnel de l'entreprise surtout **M^{me} BOUALIT Nabila** qui accepté et de faire le stage dans cette entreprise.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement madame **BERDOUS Thanina** et monsieur **Salah**, ainsi que toute l'équipe de service du recrutement pour l'accueil et l'entretien chaleureux qu'ils nous ont réservés pendant la durée de notre stage pratique.

Nous tenant à remercier toutes les personnes qui nous ont aidé à réaliser ce modeste travail de près et du loin.



*D*édicaces

Je dédie ce modeste travail

A ma chère Mère que dieu les garde pour nous, pour leur sacrifice et leur soutien tous ce qu'il m'ont offert durant toutes mes années d'études.

A la mémoire de mon Père que dieu accueille dans son vaste paradis.

A mes frères hamza et Fares avec son trésors Omar et Amayas.

A mes chers oncles.

A mes chères tantes.

A tous mes cousins et cousines.

A toutes la famille.

A mes meilleurs amis.

A Toutes personnes qui m'ont aidé de près ou

de loin à réaliser ce travail.

A Tous ceux qui me sont chers.

chekaba abdelghani



*D*édicaces

*Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les
plus chers*

*A celui qui m'a toujours inspiré son courage,
tolérance et noblesse*

*ainsi que ses sacrifices et sa patience, mon cher père
« ZOUBIR »*

que j'espère qu'il sera toujours fier de moi.

*A celle qui m'a appris le sens de la patience et celle
qui n'a jamais cessé*

*de donner de l'aide à chaque fois que j'en ai besoin
.Ma chère mère « DJOUHRA »*

A mes frères et mes sœurs,

A toute la famille,

A tous mes amis,

A mes copains de chambre

A ma future femme Ismahane.

TOUFIK

Liste des abréviations

ANEM : Agence Nationale d'Emploi

AWEL : Agence Wilaya d'Emploi

CV : Curriculum Vitae

DA : Dinars Algérien

DG : Direction Générale

DRH : La Direction des Ressources Humaines **GRH** : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

QHSE : Qualité d'Hygiène et Sécurité d'Environnement

RH : Ressources Humaines

SPA : Société Par Action

Liste des figures

- ❖ **Figure N°1 : les étapes de processus du recrutement.....10**
- ❖ **Figure N°2 : Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro industrie.30**
- ❖ **Figure N°3 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....35**

Liste des tableaux

Tableau N°1 : répartition des résultats selon les catégories d'âge.....	44
Tableau N°2 : répartition des résultats selon le sexe.....	44
Tableau N°3 : répartition des résultats selon la situation matrimoniale.....	45
Tableau N°4 : répartition des résultats selon leurs niveaux d'instruction.....	45
Tableau N°5 : répartition des résultats selon leurs catégories.....	46
Tableau N°6 : répartition des résultats selon leurs expériences.....	46
Tableau N°7 : répartition des résultats selon leurs évaluations de processus du recrutement.....	47
Tableau N°8 : répartition des résultats selon le nombre de formation suivi.....	47
Tableau N°9 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention des CV des candidats.....	48
Tableau N°10 : répartition des résultats selon les outils de sélection utilisée.....	48
Tableau N°11 : répartition des résultats selon la formation sur les outils de sélection.....	49
Tableau N°12: répartition des résultats selon les types des tests utilisent.....	49
Tableau N°13 : répartition des résultats selon leurs avis sur les tests.....	50
Tableau N°14 : répartition des résultats selon l'indispensabilité des outils de sélection.....	50
Tableau N°15 : répartition des résultats selon leurs avis sur les outils de sélection.....	51
Tableau N°16 : répartition des résultats selon les moyens de sélection des candidats.....	51

Tableau N° 17 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention de l'information sur l'offre du poste.....	53
Tableau N° 18 : répartition des résultats selon les types de tests passé.....	54
Tableau N° 19 : répartition des résultats selon le comportement du recruteur.....	55
Tableau N° 20 : Distribution de notre échantillon selon le déroulement de l'entretien...55	55
Tableau N° 21 : Distribution de notre échantillon selon la satisfaction par les moyens de sélection.....	56
Tableau N° 22 : répartition des résultats selon les capacités professionnelles pour occuper le poste.....	57
Tableau N° 23 : Distribution de notre échantillon selon les capacités d'assurer les tâches.....	58

Sommaire

Remerciements.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Sommaire.

Introduction générale.....01

Chapitre I : le processus du recrutement.....04

Introduction.....04

Section 1 : généralités sur le recrutement.....05

Section 2 : les étapes du recrutement.....10

Conclusion.....17

Chapitre II : les moyens de sélection des candidats.....18

Introduction.....18

Section 1 : généralité sur la sélection.....18

Section 2 : les différents moyens de sélection.....21

Conclusion.....27

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement.....	28
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL...	28
Section 2 : la politique du recrutement de SPA CEVITAL.....	36
Chapitre IV : analyse et interprétation des données.....	41
Section 1 : le cadre méthodologique.....	41
Section 2 : les résultats de la recherche.....	44
Conclusion générale	61

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui un sujet d'étude auquel s'intéressent de plus en plus les chercheurs, son ensemble de pratique a pour but de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, car elle représente la principale source de richesse mais aussi le principal facteur de coût.

L'acquisition de capital humain se fait par l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines appelée recrutement, un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit » 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.

Le processus du recrutement comprend plusieurs étapes qui sont essentielles pour sélectionner de bons candidats dans une organisation, qui s'articulent autour de la préparation pour recrutement, la recherche des candidats, leur sélection et leur intégration.

Parmi ces étapes on estime que la sélection est une étape clés du recrutement, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers du processus de recrutement, aussi elle est considérée comme l'épreuve définie et standardisée, qui fait appel à des techniques d'évaluation précises et qui affiche l'objectif de mesurer les capacités des candidats en concurrence pour un poste précis.¹

Le recours à l'étape de sélection est basée sur plusieurs moyens, telle que la façon de traitement des curriculum vitae et l'usage des tests, des entretiens, ceci pour avoir des candidats qui ont des compétences et des connaissances adéquates avec les exigences du poste.

Les moyens de sélection participent à l'objectif de réaliser le meilleur recrutement avec toute objectivité. Ils permettent également de pouvoir justifier ultérieurement des choix de recrutement opérés, la constitution des moyens de sélection peut contribuer à augmenter ou à réduire les risques de discrimination.

¹ CAMPOY Eric et autres, Gestion ressource humaine, collection synthex 2008, p 63-64.

Introduction générale

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère Comme qualifié, compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s'agit nullement de rechercher les candidats exceptionnels, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l'emploi offert. Par conséquent, il faut absolument que les critères de sélection utilisés soient reliés directement au profil des exigences du poste et qui a été établi au moment de l'analyse des tâches.

Le bon choix des moyens de sélection permet la rapidité de recrutement avec un coût faible et une certaine qualité du recrutement. En plus de fait qu'ils sont considérés comme des éléments prédictifs qui permettent d'anticiper le comportement de candidat, aussi pour avoir des salariés compétent dans le domaine. L'inconvénient majeur, pour le recruteur, réside dans le fait que la plupart de ces moyens nécessitent une formation spéciale afin d'en faire un bon usage.

Le point de vue des candidats sur les moyens de sélection diffère. Certains voient dans ces critères une source de peur, car les candidats assimilent cela à une intrusion dans leur vie privée. En effet, plusieurs critères de sélection poussent leurs analyses très loin, notamment ceux qui étudient la personnalité, les candidats ne voient souvent que des inconvénients d'utilisations de ce genre des moyens de sélection ; pour eux ils ne sont pas fiables et les conditions sont stressantes. Pour d'autres, l'utilisation de ces moyens 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'impact des moyens de sélection sur le recrutement. Nous allons analyser l'importance de cette étape dans le processus du recrutement. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

Quels sont Les moyens utilisés lors de la phase de sélection ?

La notion d'efficacité posée ici, suscite une brève explication. Ainsi, l'efficacité des moyens de sélection, renvoie au fait que ces derniers permettent de réduire les erreurs liés au recrutement ainsi qu'un gain de temps et réduction de coût.

L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre comment se fait la pratique de recrutement, essentiellement la phase de sélection et la description de la variété des moyens de sélection dont elle dispose.

Introduction générale

Notre recherche ne peut se limiter à la question principale, pour apporter plus d'éclairages à notre thème, d'autres questions subsidiaires s'imposent

- Comment est établi le processus du recrutement au sein des entreprises ?
- Quels sont les moyens de sélection utilisés dans le processus de recrutement ?
- Comment l'entreprise SPA CEVITAL applique sa politique de recrutement et quels sont ses moyens de sélection ?

Nous avons partagé notre travail en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le processus de recrutement avec ses différentes étapes, le deuxième chapitre porte sur une description des différents moyens de sélection, le troisième chapitre consiste en présentation du complexe SPA CEVITAL et sa politique de recrutement et le dernier chapitre porte sur l'impacte des moyens de sélection sur l'efficacité du recrutement ainsi qu'une analyse et une interprétation des résultats.

Ce qui nous mène à dégager deux hypothèses qui nous apporterons une réponse à la question principale :

- Les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein du complexe SPA CEVITAL
- Les candidats se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par rapport aux outils utilisés.

Pour procéder au recueil des données, nous avons procédé à la distribution d'un questionnaire et nous avons également mené des entretiens auprès des recruteurs et salariés, et ce durant le stage d'un mois que nous avons effectué au sein de SPA CEVITAL

Chapitre I

Le processus du recrutement

Chapitre I : le processus du recrutement

Introduction :

Le développement de toute entreprise repose sur des éléments stratégiques, comme le processus du recrutement qui est un élément clé et essentiel dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, le recrutement est considéré comme un levier et un élément incontournable pour la survie de toute entreprise.

Le processus du recrutement est considéré comme une pratique essentielle de gestion des ressources humaines qui précise les besoins futurs en matière d'emplois et des compétences et aussi comme facteur de motivation.

Dans le processus de recrutement, on peut découvrir l'ensemble d'opérations qui s'articulent à plusieurs étapes, et cela pour faciliter la méthode et la façon d'appliquer ce dernier dans la pratique de gestion des ressources humaines, et nous vous proposons quelques généralités sur le processus du recrutement dans deux sections, la première nous allons définir ses objectifs et ses enjeux et la deuxième on explique ses étapes.

Section 1 : généralités sur le recrutement

Le recrutement est un élément essentiel de la GRH et de sa réussite, pour mieux comprendre ses composantes importantes, nous vous proposons quelques généralités sur le recrutement, nous allons d'abord le définir, présenterons ses objectifs et ses enjeux.

1-1 Définition du recrutement :**Selon SEKIOU Lakhdar :**

« Le recrutement d'un salarié est une chaîne de multiples opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée »¹.

Selon Jean-Marie PERITTI :

« Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ».²

« Le recrutement consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placés aux endroits où ils sont les plus utiles ».³

Nous pouvons dire que le recrutement est un élément clé de la GRH et octroierai aussi comme un ensemble d'opérations effectuées selon une démarche élaborée dans le but de fournir à l'entreprise un personnel capable de répondre aux exigences des postes, au bon moment.

1-2 Les différentes sources du recrutement :

Les organisations sont fondées sur une principale ressource : les compétences humaines, pour trouver ces bonne compétences, le recrutement constitue la procédure incontournable, à préparer soigneusement et mener a mieux et pour cela l'organisation a le choix entre deux types de recrutement ; le recrutement interne et le recrutement externe.

¹ SEKIOU et autres, Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993, page 227.

² PERITTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, page 178.

³ ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris, 1999, page 355.

1-2-1 Le recrutement interne :

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste. à ce titre l'environnement interne devient le champ dont lequel le recrutement suscite des candidatures, et pour cela divers moyens de diffusions sont mis en œuvre tel que l'intranet, le journal de l'entreprise ou les affiches.

Ce pendant le recrutement interne au regard de sa spécificité offre des avantages et des inconvénients

1-2-1-1 Les avantages du recrutement interne :

- le recrutement interne consiste à pourvoir le poste en y nommant une personne qui travaille au sein de l'entreprise et qui est déjà intégrée, compte tenue de cette intégration déjà affective l'employé sera parfaitement apte à mesurer l'ampleur de ses nouvelle fonction, un personnel familiarise avec la culture de l'entreprise sa politique de communication et ces perspectives à moyens et à long terme.

-le recrutement interne permet aussi de motiver et de valoriser le potentiel humain. Le salarié ainsi promu fait face à ses nouvelles responsabilités et accomplit ses taches avec un sentiment d'appartenance et de reconnaissance et décide d'adopter de nouvelles attitudes positives et de développer de nouvelles aptitudes en vue de réussir au mieux son travail et d'être à la hauteur des attentes.

- le recrutement interne constitue également un faible cout d'exécution, il donne l'occasion de supprimer les couts notamment lies aux honoraires des cabinets de recrutement, au coaching, et aux erreurs des premières qui sont inévitables pour les nouveaux entrants.

Toute fois le recrutement interne présente aussi des inconvénients :

1-2-1-2 Les inconvénients du recrutement interne :

Le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation suit a un manque de transparence et d'objectivité dans les promotions des compétences. Le recrutement interne peut aussi priver l'entreprise d'avoir "sang neuf" « c'est-à-dire d'une nouvelle compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon de percevoir et de concevoir les choses, le recrutement interne peut aussi engendrer une perte de temps et de charges pour

l'entreprises dans les cas où le salarié en interne ne possède pas toutes les compétences nécessaires pour occuper immédiatement le poste en lui imposant donc une formation.

Un autre inconvénient que présente le recrutement interne lorsque celui-ci a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ce qui limite sa compétitivité.

1-2-2 Le recrutement externe :

Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation, et ce en raison de la non disponibilité de la compétence exigée à pourvoir. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse ; l'internet, les journaux, la radio, les affichages...etc. cette méthode a des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

1-2-2-1 Les avantages du recrutement externe :

Le recrutement externe représente un moyen de communication de l'entreprise avec l'environnement externe, ainsi l'entreprise pourra montrer ses performances et ses objectifs. Il permet aussi l'accès à une candidature plus diversifiée que l'on ne trouve pas à l'intérieur de l'entreprise, recrute à l'extérieur apporte aussi de nouvelles idées, de nouvelles techniques, un nouveau sens de créativité dans l'entreprise, une candidature jeune, capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité. Il est aussi l'occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être.

1-2-2-2 Les inconvénients du recrutement externe :

Le recrutement externe engendre des dépenses colossales relatives aux honoraires des cabinets de recrutement, et ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat, aussi il nécessite un temps d'apprentissage d'intégration et d'encadrement du nouveau candidat.

1-3 les Objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaire à son fonctionnement et à l'atteinte de ces objectifs globaux. Son objectif majeur est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un emploi vacant ou à créer.⁴

Donc les objectifs du recrutement sont les suivants : ⁵

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélection les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

1-4 Les enjeux du recrutement

Les enjeux du recrutement se multiplient au même rythme que la multiplication des techniques et des méthodes de ce dernier, nous citerons ici les contraintes qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

1-4-1 La gestion

sans une connaissance prévisionnelle des structures de l'entreprise, sans une analyse de l'organigramme futur, sans une planification sérieuse long terme des programmes, sans la connaissance de quelques notions en matière de roulement du personnel d'absentéisme, de départ à retraite de décès statistique tout recrutement devient hasardeux et ne comporte plus les règles de sérieux qu'il exige.

Une bonne gestion dans une organisation, avec planification du poste vacant, études des causes qui créent les mouvements du personnel etc.... assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

⁴ PLAN Jean Michel, la Gestion des Ressources Humaines, Édition Economica, Paris, 2003, page 26.

⁵ SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, page 227.

1-4-2 Les couts :

Le recrutement est devenu avec le temps un système complexe, long et coûteux. En effet, pour certaines catégories de poste, la période du recrutement s'étale souvent sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, la préparation des actions des nécessaires pour atteindre les future candidats représentent des dépenses colossales qui dépassent la capacité de l'organisation à payer, la publication des annonces, faire appel a des spécialistes extérieurs prennent du temps et sont couteux pour l'organisation

1-4-3 Les syndicats :

L'entreprise a pour obligation de respecter les conventions collectives, comme elle doit aussi afficher les postes vacants dans l'entreprise (affichage internet), mais quelques fois, il arrive que l'entreprise comble un poste vacant par le recrutement externe, parce que, la demande n'a pas été satisfaite de l'intérieur. Dans ce cas, les syndicats peuvent exiger de l'entreprise de recruter au sein d'une de ses filiales.

Section 2 : les étapes du recrutement

Après avoir les déférentes définitions, objectifs et enjeux du recrutement. On peut recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de quatre phases principales.

Figure 1 : les étapes de processus du recrutement⁶

Etape 1	Préparation de recrutement	Expression de la demande (1)
		Analyse de la demande (2)
		Définition du poste et de profil (3)
Etape 2	Recherche des candidats	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 (12)

Source : PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, page 84.

Ce schéma et 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 1 à 12.

⁶ PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, page 84.

2-1 Préparation du recrutement

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

2-1-1 L'expression de la demande du recrutement :

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 :

- 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) permettent de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectif 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.

2-1-2 L'analyse de la demande :

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 notification 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.

2-1-3 La définition du poste et du profil :

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 nouveau poste, 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 externes 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.

A 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.

2-2 la recherche des candidats

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

2-2-1 La prospection interne :

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.⁷

2-2-2 La recherche des candidatures externes :

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'information sur les niveaux relatifs des marches interne du travail.
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport du 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 poste de débutants ou de poste très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.⁸

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. 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.

⁷PERETTI Jean-Marie, 2008, op.cit, page 68

⁸PERETTI Jean-Marie, 2008, op.cit, page 69

2-3 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 l'analyser des 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 qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

2-3-1 Le tri des candidatures :

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 compétences).

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

restreint. 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.

2-3-2 L'entretien :

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection ou 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.

2-3-3 Les tests :

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

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

2-4 Accueil et intégration :

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

2-4-1 La Décision :

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.

2-4-2 Proposition au candidat et contrat :

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.

2-4-3 L'accueil :

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 nouveaux salariés à un tuteur.

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

2-4-4 L'intégration :

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 :

Pour bien des entreprises, la bonne pratique de processus du recrutement dans la gestion des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leur activité. L'exercice du processus de recrutement peut devenir une tâche à haute valeur avec une grande puissance et importance si elle est réalisée d'une façon efficace et efficiente.

Chapitre II

la sélection des candidats

Chapitre II : la sélection des candidats**Introduction**

La réussite de tout processus de recrutement est basée sur la phase de la sélection comme étape clé, et cette dernière pour opérer le meilleur recrutement et avec toute objectivité pour avoir des candidats qui ont des compétences et des connaissances.

La phase de la sélection a plusieurs étapes qui se fait pour avoir les meilleurs candidats, ceci avec l'analyse de ce dernier avec leur CV et de faire aussi les entretiens et de pratiquer des tests pour évaluer et sélectionner les bons candidats qui doivent assurer la tâche qui confiée à eux.

Avec l'étape de sélection nous pouvons avoir un recrutement efficace et pouvoir justifier des choix du recrutement opérés.

Section 1 : généralités sur la sélection**1-1 Définition**

➤ **Selon E.CAMPOY, E. MACLOUF, K. MAZOULI, V. NEVEU :**

La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus du recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus du recrutement, elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes, qui sont autant de filtrages successifs des candidatures.

➤ **Selon E.CAMPOY, E. MACLOUF, K. MAZOULI, V. NEVEU :**

« La sélection des candidats est un processus pouvant mobiliser de nombreuses techniques (études graphologiques, entretiens, tests) dont la variété est à la mesure de l'imagination foisonnante des concepteurs d'outils (cabinets de conseil, consultants) qui voient la, bien souvent, un débouché lucratif à des activités commerciales. »¹

¹CAMPOY Eric et autres, op.cit, p64.

➤ **Selon Jean- Marie PERETTI :**

« la sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. Il existe un risque important de ne pas respecter l'interdiction de toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la nationalité et autres caractéristiques. »²

Autrement dit, que les critères de sélection définissent les caractéristiques individuelles et les conditions susceptibles de témoigner des compétences, connaissances, aptitudes et autres attributs dont un titulaire de poste à pourvoir doit disposer afin d'assurer au mieux cette fonction.

1-2 Les objectifs de la sélection :

Après avoir les différentes définitions de la sélection nous pouvons déduire ces méthodes qui déterminent plusieurs objectifs qui sont :

- Dans le tri des CV et les entretiens qui permet d'obtenir des informations sur le candidat, ce sont bien évidemment les deux premiers moyens qui sont d'abord utilisés car ils permettent de traiter « sur dossier » à moindre coût pour ne retenir qu'un nombre restreint des candidats qui feront l'objectif d'un contact direct.³
- Et l'objectif d'utiliser les tests pour comparer une personne à un profil ou à des standards (examen) ou à d'autres candidats (concours).⁴
- Les critères de sélection participent à l'objectif d'opérer le meilleur recrutement en toute objectivité.
- Ils permettent également de pouvoir justifier ultérieurement des choix de recrutement opérés. La constitution de critères de sélection peut contribuer à augmenter ou, au contraire, à réduire les risques de discrimination.
- Afin de minimiser ces risques, il conviendra de ne considérer que des critères en lien direct avec les compétences et aptitudes professionnelles requises par les missions à remplir et les tâches à effectuer des postes à pourvoir.

² PERETTI Jean- Marie, Ressources Humaines et Gestion des personnes, Edition Dunod, Paris, 2006, p79.

³ WEISS Dimitri, Ressources Humaines, 2^{ème} édition, 2003, p 64

⁴ BERNIE Marie-Madeleine, ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, 3^{ème} Edition 2001, p35.

- Le cas échéant, l'établissement des critères de recrutement permet des comparaisons aisées entre plusieurs candidatures ; dans le respect des principes d'équité en matière d'emploi.

1-3 Les enjeux de la sélection

Pour l'entreprise, l'enjeu est important, plus important qu'il n'est souvent perçu, il s'agit de promouvoir, d'engager vite, à bon escient et durablement.

Pour le candidat l'enjeu pourrait s'exprimer exactement dans les mêmes termes, la différence, c'est qu'il est atteint personnellement et profondément par le résultat. Et ceci, bien souvent, dans une période de vulnérabilité liée à une perspective de perte d'emploi, à un licenciement, à un chômage qui dure.

S'il est en poste, son souci consiste à ne pas se tromper dans la décision de changer d'emploi.

Dans tous les cas, en effet c'est pour lui bien plus grave que pour l'entreprise.

Section 2 : les différents moyens de sélection**2-1 Le Curriculum Vitae (CV) et les références :⁵**

CV et références permettent d'obtenir les premières informations sur le futur candidat, les unes élaborées par lui-même (C.V.), les autres par un tiers (références).

Le CV est le moyen le plus commun pour obtenir des informations sur la biographie du candidat. La lettre de motivation, qui souvent l'accompagne, permet d'identifier les intentions et aspirations affichées par le candidat. Ceux-ci peuvent avoir facilement recours à de nombreux ouvrages qui leur indiquent la « meilleure manière » de rédiger un CV.

Mais, comme le précise **Claude lévy- leboyer**, l'analyse du CV est réalisée par le recruteur en s'appuyant sur sa seule expérience pour tirer un pronostic à partir des informations qui lui sont fournies. Il n'y a pratiquement pas des études théoriques sur les corrélations réelles entre les informations contenues dans un CV et les performances ultérieures dans un emploi. La validité prédictive d'un CV n'est donc pas « scientifiquement » assurée.

Néanmoins l'utilisation du CV est bien évidemment incontournable. D'une part, il permet d'effectuer un premier tri à partir des éléments objectifs (nature de la formation, types d'expérience...) d'autre part, de manière certes « impressionniste », il permet au recruteur expérimenté, de percevoir certaines caractéristiques de la vie professionnelle du candidat (cohérence et inflexions de la trajectoire professionnelle, corrélation entre la formation, les expériences et les prétentions affichées...), voir quelques traits de la personnalité du candidat (à partir des hobbies décrits, du style de la lettre d'accompagnement...) tous éléments susceptibles d'éclairer le recruteur au cours de cette phase de la sélection.

Les incertitudes qui persistent sur l'utilisation du CV concernent également les références fournies sur le candidat par des tiers même en éliminant les références de stricte complaisance, elles sont, dans la très grande majorité des cas, formulées avec indulgence.

Ces méthodes de traitement à distance ne peuvent donc être exclusives de contacts plus directs avec les candidats retenus au terme de cette première sélection.

2-2 L'entretien

L'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat. On imagine mal appréhender les contours essentiels d'un individu et établir ses chances d'intégration dans

⁵WEISS Dimitri, Ressources Humaines, 2^{ème} Edition D'organisation 1999,2003, p64, 65.

l'entreprise sans envisager, au moins au moment décisif de la procédure de sélection, une relation privilégiée de communication interpersonnelle.

En dehors des entretiens de présélection, qui ont lieu dans les premiers moments de la procédure et dont l'objet est de compléter les informations sur le candidat pour se forger une première impression, l'entretien de sélection proprement dit se situe au stade final et a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste. A ce stade, les différents candidats encore présents ayant tous des proximités importantes avec le profil du poste, il s'agit plus d'un choix que d'une élimination.

2-2-1 Le déroulement de l'entretien :

L'entretien de sélection doit satisfaire aux règles de conduite d'un entretien semi-directif et s'articuler autour de trois périodes successives :

2-2-1-1 La préparation de l'entretien :

Est primordiale compte tenu du temps finalement limité dont dispose le recruteur pour approfondir la connaissance d'un candidat. Elle doit permettre à l'interviewer, d'une part de vérifier les exigences et le contexte du poste à pourvoir et d'apprécier les différentes informations dont il dispose déjà sur les candidats qu'il va recevoir, d'autre part, de mettre au point un guide d'entretien. Les inventaires de personnalité, dont nous venons de parler dans le point précédent, peuvent servir de support à la conduite de cet entretien.

2-2-1-2 Le déroulement de l'entretien :

Etablir la relation de face à face entre les responsables de l'entreprise et le candidat. Au terme de cet entretien le recruteur doit pouvoir disposer des informations propres à faire un choix définitif quant à la personne devant occuper le poste. Il s'organise en trois phases :

- **La présentation** : sert à mettre à l'aise le candidat, situer le cadre et les modalités de l'entretien, identifier les interlocuteurs.
- **Le développement** : cherche à recueillir les données les plus pertinentes possibles sur les compétences, les comportements, les motivations du candidat. Un ensemble de questions organisées invite le candidat à exprimer les événements vécus, les perceptions, les conceptions qui peuvent traduire les traces de ses potentiel et leur conformité aux exigences de l'entreprise.⁶

⁶CITEAU Jean- pierre, Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2002, p91 -92.

- **La conclusion** : aboutit à synthétiser l'ensemble des réponses faits par le candidat et a lui faire part des principaux enseignements que le recruteur tire de cet entretien en envisageant éventuellement les étapes ultérieures et leurs échéances.

2-2-1-3 L'exploitation de l'entretien :

L'entretien étant terminé, il reste à formaliser les conclusions qui peuvent être faites au sujet des candidats reçus en entretien.

Les entretiens peuvent être conduits par les responsables du recrutement ou un responsable de personnel, le choix définitif appartient en principe au responsable hiérarchique directement concerné par ce recrutement.

Le choix d'un candidat ne solde pas la procédure de recrutement. D'une part, parce qu'un certain nombre d'opération administrative vont être nécessaires à la conclusion de l'embauche, et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié.

L'expérience de la conduite du recrutement permet de constater que si les recruteurs considèrent l'analyse détaillée des CV et l'entretien comme des procédures incontournables du recrutement, ils ont par contre des positions contradictoires à l'égard des outils de sélection pour mieux qualifier ceux qu'ils utilisent, alors qu'ils n'ont finalement guère plus de caractères scientifiques ou d'avantages prédictifs.⁷

2-2-2 Les effets ou biais l'entretien :

2-2-2-1 L'effet de halo :

Le terme « halo » signifie qu'une caractéristique particulière détermine sur l'ensemble de l'évaluation. L'effet halo apparaît lorsqu'on se fait une impression générale d'une personne ou d'une situation en se fondant sur une seule de ses caractéristiques. Il s'agit d'une généralisation erronée qui nous amène à ne pas considérer toutes les caractéristiques de la personne et toutes les dimensions observables ; ce qui contribue à réduire l'objectivité du jugement.⁸

⁷CITEAU Jean- pierre, op.cit., p91 -92

⁸GAVAND Alain, le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux standards ; Edition Eyrolles, 2013 ; p453

2-2-2-2 L'erreur fondamentale :

Elle consiste à attribuer au candidat lui-même et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions en réalité plutôt imputables à l'environnement, à la pression de la situation, et tout le problème est ici de faire la part entre la personnalité de l'individu et les contraintes qu'il vit.

2-2-2-3 L'effet de cobaye :

L'entretien lui-même est une situation où le candidat est observé et jugé et le sait. Il y a de fortes chances qu'il modifie son comportement en fonction de ce qu'il pense qu'on attend de lui au cours de cet entretien ou tout simplement parce qu'il se sait observé. Toute la difficulté consiste alors à savoir si ce qu'on observe correspond au vrai candidat ou seulement à sa façon de réagir à la situation d'observation, surtout s'il est capable de dissimulation ou possède des qualités d'acteur.

2-2-2-4 L'effet de projection :

Il consiste pour un recruteur à rechercher chez le candidat le même que soi. D'où la tentation de valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extraprofessionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.⁹

2-2-2-5 L'effet de primauté :

Il se rencontre lorsqu'il est accordé, souvent sous l'emprise du préjugé, une importance démesurée à une caractéristique de l'individu, jusqu'à en faire le ressort explicatif de l'ensemble de ses comportements, la clé de sa personnalité.¹⁰

⁹L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2007, page 316-317.

¹⁰ L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE, Idem.

2-3 Les tests :

La définition du teste communément admis est celle de **Pierre Pichot** : « le test est une situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'être individu placé dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné, soit quantitativement, soit typologiquement. »¹¹

2-3-1 Les différents types de tests :

Il existe plusieurs catégories de tests qui répandent à des objectifs différents on peut les citer comme suit :

2-3-1-1 Les tests d'intelligence ou aptitude mentale générale :

Se définissent comme la capacité d'un individu à apprendre avec rapidité et exactitude une tâche, un sujet, et une habilité dans des conditions optimales d'apprentissage. Ce qui signifie que les personnes qui ont un score élevé aux tests trouvent des réponses correctes aux problèmes, prennent rapidement de bonnes décisions, évaluent correctement les situations, sont capables d'utiliser le raisonnement abstrait, d'acquérir des connaissances qu'elles seront utilisées dans des nouveaux contextes.

Les testes qui permettent de mesurer cette aptitude mentale générale sont les batteries multifactorielles d'aptitudes, les matrices progressives de Raven, les tests des dominos.

2-3-1-2 Les tests d'aptitudes spécifiques :

À la mesure de l'aptitude générale, peut s'ajouter la mesure des aptitudes spécifiques. Des tests ont été conçus pour mesurer l'aptitude verbale, numérique, spatiale, mécanique...

- L'aptitude verbale est l'aptitude à comprendre la signification des mots et du langage
- L'aptitude numérique est l'aptitude à traiter des opérations numérique avec rapidité et exactitude.
- L'aptitude spatiale est la capacité à percevoir la représentation des objets tridimensionnels à partir de leur représentation en deux dimensions.¹²

¹¹GAVAND Alain, op.cit, p401.

¹² COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} Edition Dunod, paris, 2010, p121-124.

- L'aptitude mécanique est l'aptitude à comprendre et résoudre des questions posées sous la forme de problèmes physiques.

2-3-1-3 Tests de connaissance :

Ils évaluent une connaissance dans un domaine donné, par exemple tests de niveau d'orthographe, tests d'anglais ...etc.

2-3-1-4 Les tests de personnalités :

Ils explorent les caractéristiques individuelles non intellectuelles des personnes par des approches objectives à l'aide des questionnaires de personnalité.

Un grand nombre d'études montrent que les adjectifs permettant la description de caractéristiques de personnalité peuvent se résumer en cinq dimensions.

- La stabilité émotionnelle.
- L'extraversion (sociabilité, assertivité).
- L'agréabilité (la qualité des relations).
- L'ouverture d'esprit.
- La dimension conscience (ordre, précision, sentiment de compétence).

2-3-1-5 Les tests d'intérêts professionnels :

Ils apprécient les tendances stables guidant les choix des personnes vers des activités concrètes : scientifiques, sociales, commerciales, artistiques...etc.

2-3-1-6 Les tests de valeurs

Ils concernent les objectifs vitaux qui dynamisent les traits de personnalité :

- L'altruisme.
- Le matérialisme.
- Le besoin de variété, d'indépendance.¹³

¹³COHEN-HAEGEL Annick, op.cit, p401.

Conclusion :

Pour un recrutement efficace et visible qui se fait avec toute transparence, la sélection des candidats est une étape essentielle du processus de recrutement, l'utilisation des moyens de sélection permet d'avoir des candidats compétents pour répondre aux exigences de poste. Ainsi la bonne pratique de ses moyens permettent de sélectionner les bons candidats, cela est un avantage pour la survie d'une entreprise et de mettre face à ses concurrents.

Chapitre III

*présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL
et sa politique du recrutement*

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

Introduction :

L'environnement économique et social, national et international, ainsi que le développement sans cesse des emplois et des métiers de spécialisation, a mis en évidence l'extrême fragilité des entreprises algériennes, pour assurer sa survie, l'entreprise doit donc se munir d'une bonne politique de recrutement.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale. Elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produit de qualité. Pour faire face à cette évolution, elle doit avoir un capital humain compétent et flexible capable de s'adapter aux changements.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter l'entreprise CEVITAL, ensuite nous allons traiter de la politique de recrutement au sein de cette entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL

Dans cette section nous allons présenter le volet historique, situation géographique, l'objectifs et les différents unités de complexe et nous entamons l'organisation au sein de l'entreprise CEVITAL.

1-1 Historique

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays dans l'économie du marché. Elle a été créée par des fonds privés en 1998. Autrefois, le site de ce complexe industriel n'était qu'un vaste marécage, surtout une décharge publique, mais en faisant appel à des technologies modernes et avec un effort titanesque, ce terrain de 14 hectare a été complètement reconstitué.

Pour être parmi les meilleures entreprises sur le marché international, CEVITAL a fait appel aux leaders mondiaux pour chaque type de marché et d'équipements. Faisant de ce

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

complexe l'un des plus performant et plus moderne du monde, permettant ainsi à la raffinerie d'huile d'entrer en production le 12 août 1999.

1-2 Situation géographique

Le complexe est situé à l'extrême EST à environs 3 km de la commune de Bejaia et à 280KM de la capitale, vu son voisinage du port, il joue d'une place géoéconomique très importante. Il s'étend sur une superficie de 14 hectares.

1-3 Objectifs de l'entreprise

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale. Elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produit de qualité. **CEVITAL FOOD** donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produit Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005. En effets les besoins du marché national sont de 1200tonne/jour(T/J) d'huile ; l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/J soit un excédent commercial de 600T/J.

1-4 Différentes unités de complexe SPA CEVITAL

Le complexe CEVITAL est composé de plusieurs unités de production agroalimentaire. Il survient de les citer ensuit :

- Raffinerie d'huile
- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Stockage de la matière première

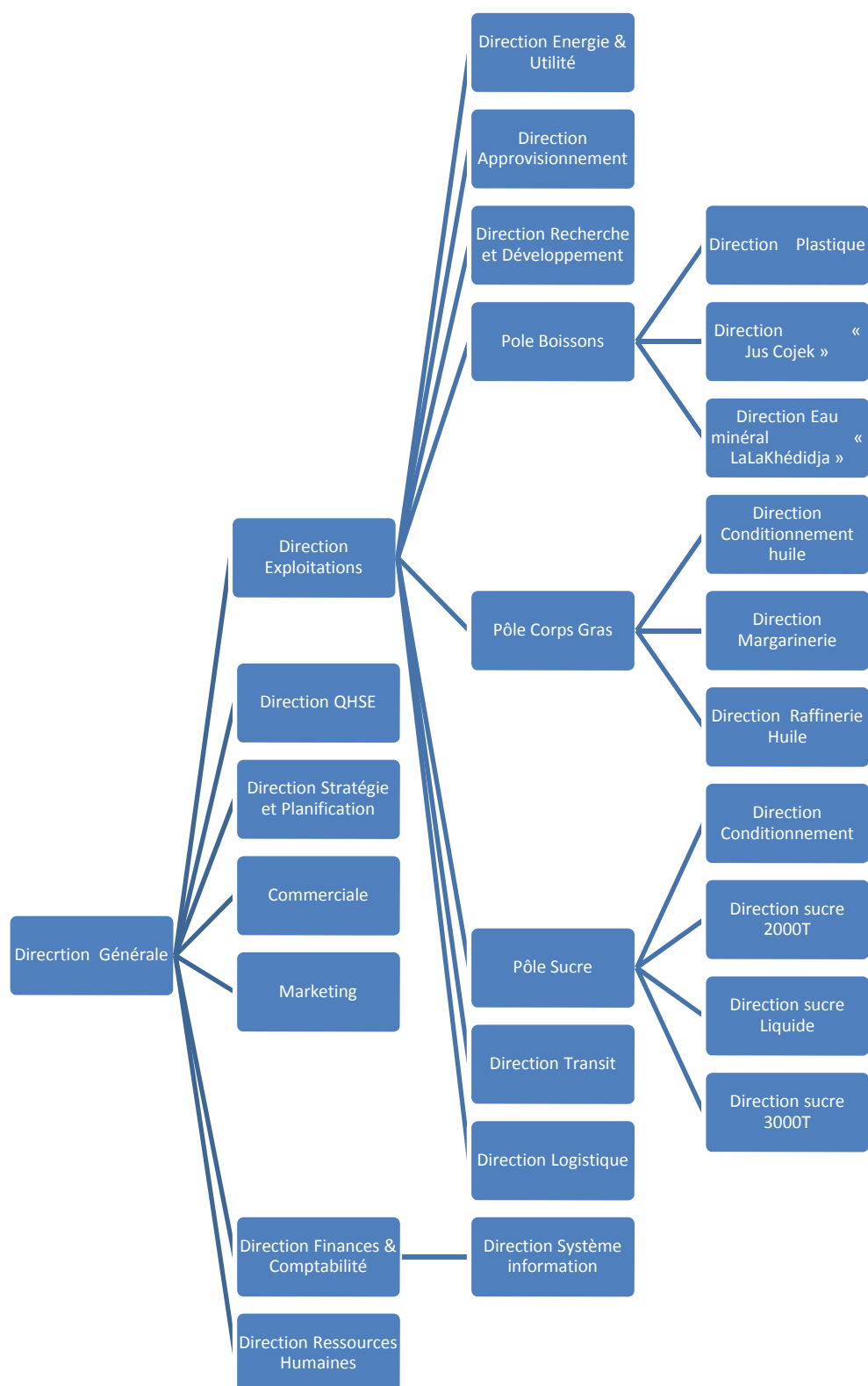
1-5 L'organisation générale au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

1-5-1 Structure de l'encadrement

On vous présentez l'organigramme dans la page si de suit :

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

Figure N°2 : Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro industrie



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

1-5-2 Missions et services de la DG

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

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions¹, et nous vous présentons 15 directions comme suit :

1-5-2-1 La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1-5-2-2 La direction des Ventes & Commerciale

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

1-5-2-3 La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

¹ Voir organigramme de l'entreprise

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

1-5-2-4 La direction des Finances et Comptabilité:

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

1-5-2-5 La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1-5-2-6 La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1-5-2-7 la direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

1-5-2-8 La direction des Silos

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage et stocke dans les conditions optimales les matières premières. Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

1-5-2-9 La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agoni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALLA KHEDIDJA
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une Spa filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

1-5-2-10 la direction Corps Gras :

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

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

1-5-2-11 la direction Pôle Sucre

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

1-5-2-12 La direction QHSE

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

1-5-2-13 la direction Energie et Utilités

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

1-5-2-14 La direction Maintenance et travaux neufs

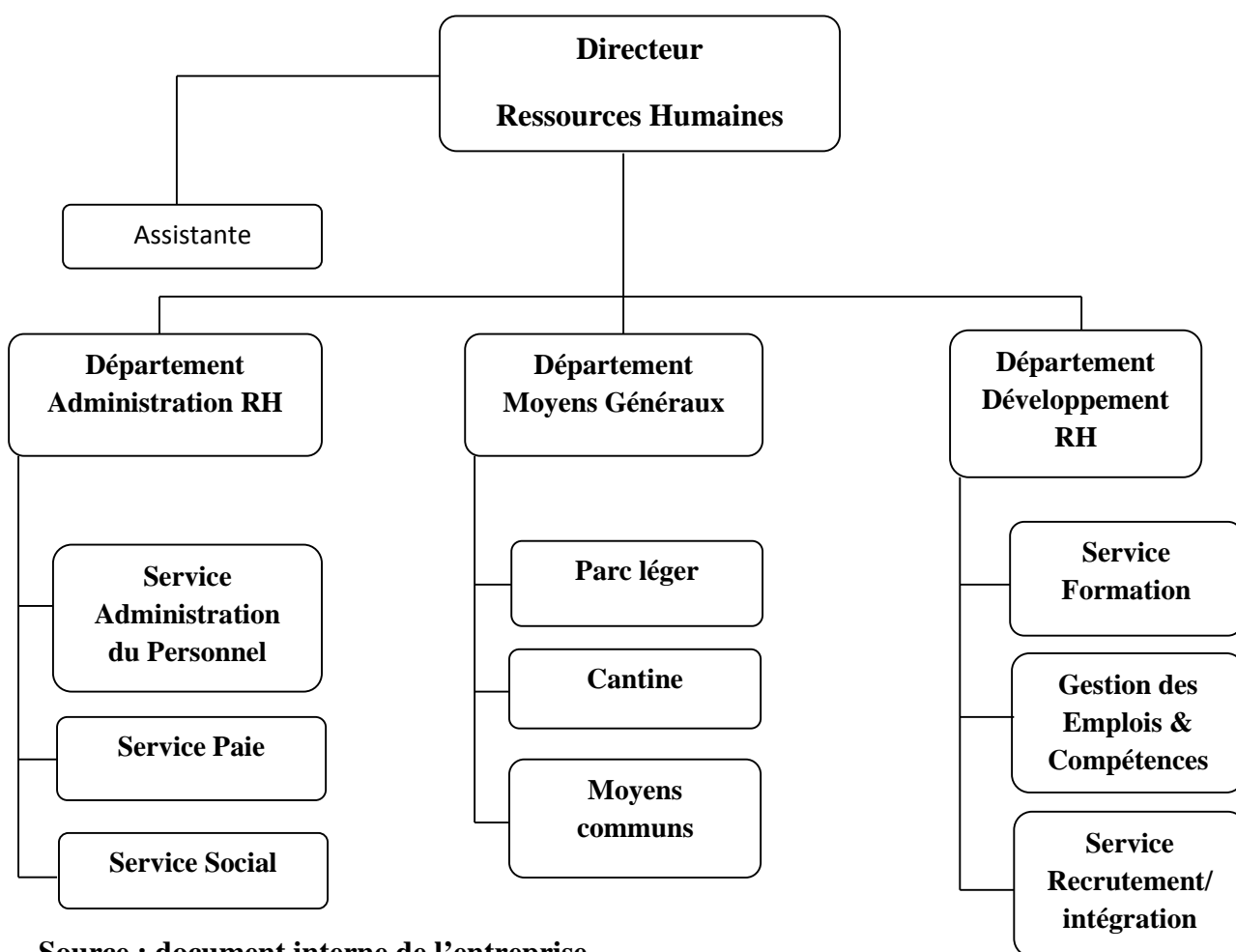
Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés. Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité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

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

1-5-2-15 La direction des Ressources Humaines(DRH)

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food. Pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Assure le recrutement. Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité. Gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel. Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Figure N°3 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

Section 2 : La politique du recrutement au sein de SPA CEVITAL

Nous avons pu constater que pour la direction des ressources humaines de l'entreprise SPA CEVITAL, la politique du 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 du recrutement de DRH de CEVITAL 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 quatre étapes essentielles.

2-1 Etape (1) : la préparation des recrutements

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

2-1-1 Besoin exprimé par les structures

A la DRH de CEVITAL, le besoin du 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 : on trouve licenciement, départ, départ à la retraite, décès,...etc.
- Déficit organigramme : on trouve besoin de créer un nouveau poste, suite à la surcharge de l'organigramme, et un poste doit être créé afin d'avoir un équilibre dans l'organigramme.

2-1-2 Analyse des demandes formulées par les différentes structures

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

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

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

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

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

2-1-3 Elaboration d'un plan d'emploi prévisionnel

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

2-2 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 ressource humaines habilitée, conformément aux délégations de pouvoir. Une recherche aux candidatures se fait en interne et en externe.

2-2-1 La prospection interne

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

Elle se fait par 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 interne 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.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

2-2-2 La prospection externe

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

- 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 d'elles, les profils correspondant aux exigences des offres déposées, seront collectés et envoyés à l'entreprise.

2-3 Etape (3) : la sélection

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

2-3-1 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 professionnels et les tests psychotechniques.

2-3-2 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.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

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.

2-4 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.

2-4-1 Le choix des candidats

Le choix des candidats 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.

2-4-2 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.

2-4-3 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.

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement

2-4-4 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.

2-4-5 La confirmation

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

Conclusion :

La Spa CEVITAL a toujours opté pour deux méthodes de recrutement, interne et externe. Pour raison de son vaste territoire qu'elle occupe, et son sur effectif, l'entreprise opte généralement pour une procédure interne et adopte un redéploiement de ces employés.

Le recrutement au sein de CEVITAL est une procédure très rigoureuse. Son objectif est de rationaliser les ressources humaines et acquérir plus de compétences et de savoir-faire pour faire face à une concurrence internationale acharnée.

Chapitre IV

l'impact des moyens de sélection

Chapitre IV : l'impact des moyens de sélection au sein de complexe SPA CEVITAL.

Dans ce chapitre on va entamer les moyens utilisés dans l'entreprise SPA CEVITAL, cela dans deux sections, la première concerne le cadre méthodologique suivi et la deuxième sur l'analyse et l'interprétation des données.

Section 1 : le cadre méthodologique :**1-1 la méthode et la technique utilisée :****1-1-1 la méthode :**

Selon **GRAWITZ**, la méthode est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être considérée comme réalité envisagée. »¹

Dans notre recherche on a opté pour « l'utilisation de la méthode qualitative qui vise d'abord la mesure du phénomène étudié ; l'analyse des informations recueillies et la vérification de la validité des hypothèses. Cette dernière « permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre »²

1-1-2 la technique :

En tant qu'instruments scientifiques servant à collecter les données dans une recherche, la technique choisie nous servira à étayer de manière rationnelle les informations relatives à notre sujet d'étude afin de le vêtir d'une véracité dans la preuve de nos hypothèses.

Comme technique on a utilisé le questionnaire qui est défini comme « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'un individu, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire les comparaisons chiffrées »³

¹ GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 8^{ème} édition, Paris 1986, p443.

² BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, Paris, 1998, p31.

³ MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : Casbah, Alger, 1997, p58

1-2 Le déroulement de l'enquête**1-2-1 le temps et le lieu**

Notre recherche à été effectuée sur le terrain en l'occurrence un mois dans l'entreprise SPA CEVITAL.

1-3 présentation du questionnaire :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

Notre questionnaire est composé de trente cinq (35) questions (fermé et ouvertes) pour les recruteurs, il est en trois (3) axes :

Axe01 : il concerne les données personnelles tel que l'âge, le sexe, situation familiale...etc.

Axe02 : il concerne les données de métier pour les recruteurs, il débute par le choix de domaine des RH et se termine avec l'objectif de formation

Axe 03 : porte sur les différents moyens de sélection qui commencent par les CV des candidats se terminent par les entretiens

Et notre questionnaire pour les salariés est composé de vingt deux (22) question (Fermés et ouvertes) est scindé en deux (02) axes :

Axe01 : il concerne les données personnelles tel que l'âge, le sexe, situation familiale...etc.

Axe 02 : porte sur les procédures de sélection qui commencent par les types des tests et se terminent par le poste occupé.

1-4 la population d'enquête :

Notre recherche est basée sur la catégorie des recruteurs et des salariés, pour pouvoir collecter le maximum d'informations répondant à nos préoccupations concernant l'impact des moyens de la sélection sur la qualité de recrutement au sein de complexe SPA CEVITAL. On a opté par deux échantillons, le premier concerné quatre (4) recruteur dans le service recrutement de l'entreprise et l'autre échantillon concerné 21 salariés.

Section 2 : l'analyse et l'interprétation des données**2-1 Les données personnelles de notre échantillon****2-1-1 L'âge****Tableau N°1 : répartition des résultats selon les catégories d'âge**

Âge	Fréquence (F)	Pourcentage (%)
[20-30]	3	75
[31-40]	1	25
41 et plus	-	-
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que notre population d'étude est (beaucoup plus) entre 20-30 ans, avec un taux de 75% suivie par un taux de 25% pour la catégorie d'âge de 31-40.

Ce qui explique que SPA CEVITAL a préféré de renforcer son personnel avec des salariés jeunes, qui possèdent l'esprit d'innovation et de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans le domaine.

2-1-2 Le sexe**Tableau N°2 : répartition des résultats selon le sexe**

Sexe	F	%
Féminin	3	75
Masculin	1	25
Total	4	100

Source : établie par nous même

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité féminine avec un taux de 75%, contre un taux de 25% de sexe masculin. Ceci est expliqué par la nature des tâches administratives de l'entreprise.

2-1-3 Situation matrimoniale :

Tableau N°3 : répartition des résultats selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	1	25
Marie	3	75
Divorce (e)	-	-
Veuf (Ve)	-	-
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des membres de notre échantillon sont mariés avec un taux de 75%, contre un taux de 25% seulement de célibataires. Et aucune autre catégorie telle que divorcée ou veuf(Ve) n'a été signalée.

Cela renvoi à la stabilité de l'emploi que cette entreprise assure à ses salariés, notamment en terme de rémunération, ainsi que les différents avantages qu'elle leurs accordent.

2-1-4 Niveau d'instruction :

Tableau N°4 : répartition des résultats selon les niveaux d'instructions

Niveau d'instruction	F	%
Moyen	2	50
Secondaire	-	-
Universitaire	2	50
Autre	-	-
Total	4	100

Source : établie par nous même

Ce tableau montre que 50% de notre échantillon sont des universitaires et que 50% ont un niveau moyen.

Cela montre que le personnel au service recrutement est doté d'un haut niveau d'instruction pour occuper des postes qui exigent une certaine qualification, cela revient à la nouvelle vision de l'emploi et de la performance vue par l'entreprise pour qu'elle maintienne sa survie dans un climat de concurrence. La majorité de ces membres sont des cadres donc des universitaires.

2-1-5 Catégorie Socioprofessionnelle**Tableau N°5 : la distribution de notre échantillon selon leurs catégories**

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadres	2	50
Agents de maîtrise	1	25
Agents d'exécution	1	25
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que 50% de notre population d'étude présentes la catégorie des cadres, vient ensuite les agents de maîtrises et d'exécution avec un taux de 25% pour chacun.

Le taux élevé des cadres est expliqué par les besoins de l'entreprise liés à la nature de ses activités, ainsi qu'à la complexité des tâches et l'évolution technologique qui demande un personnel qualifié.

2-1-6 L'expérience**Tableau N°6 : répartition des résultats selon leurs expériences**

L'expérience	F	%
[1-5]	3	75
[6-10]	1	25
[11-15]	-	-
16 et plus	-	-
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les données de ce tableau, on constate que 75% de personne à une expérience entre [1-5] ans suivies par 25% pour les personnes qui ont une expérience de [6-10] ans.

Ce qui explique que la majorité des responsables ont une expérience suffisante pour confier les tâches.

2-2 Evaluation du processus de recrutement

2-2-1 l'évaluation de processus du recrutement

Tableau N°7 : distribution de notre échantillon selon leurs évaluations de processus du recrutement

l'évaluation de processus de recrutement	F	%
Excellent	-	-
Bon	4	100
Moyen	-	-
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la totalité des répondants juge que le processus de recrutement est bon.

Cela explique que le processus du recrutement est bon aux seins de l'entreprise SPA CEVITAL.

2-2-2 la formation sur le recrutement

Tableau N°8 : distribution de notre échantillon selon le nombre de formation suivi

Nombre de formation suivi	F	%
1	-	-
[2-3]	1	25
[4-5]	1	25
6 et plus	2	50
Total	4	100

Source : établie par nous même

Ce tableau nous permet de constater que la moitié des membres de notre échantillon a eu plusieurs formations dans le domaine avec un taux de 50%, suivie de 25% qui ont des formations de [2-3] et [4-5].

Cela démontre que l'entreprise SPA CEVITAL a amélioré les compétences et les connaissances de ses salariés.

2-3 Sur Evaluation des critères de sélection

2-3-1 les moyens d'obtention des CV des candidats

Tableau N°9 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention des CV des candidats

les moyennes d'obtention des CV des candidats	F	%
Par Site	2	50
La presse écrite	-	-
ANEM	4	100
Autre	1	25
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque qu'il ya des réponses multiples pour chaque candidat (chaque recruteur peut utiliser plusieurs moyens de réception des CV des candidats) dans notre échantillon, on constat que la majorité des moyens sont par l'ANEM avec un taux de 100%, par les sites de 50% et en dernier par les autres moyens a raison de 25%.

Cela démontre que l'entreprise SPA CEVITAL attire beaucoup plus ses candidats par l'ANEM, sa pour faciliter les tâches de sélection.

2-4 La vérification de la première hypothèse :

- Les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein du complexe SPA CEVITAL.

2-4-1 Les outils de sélection utilisés

Tableau N°10 : répartition des résultats selon les outils de sélection utilisés

Les outils de sélection utilisés	Fréquence	Pourcentage (%)
Tests	4	100
Entretien	4	100
Questionnaire	4	100
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate qu'il y a des réponses multiples pour les outils de sélection utilisé au sein de l'entreprise SPA CEVITAL avec un taux de 100% de chaque outil (tests, entretien et questionnaire).

Cela montre que l'entreprise SPA CEVITAL pratique tous les outils de sélection qui lui permettent d'avoir des candidats qui ont des compétences et des connaissances pour bien maîtriser le processus de recrutement et détecter facilement les salariés qualifiés.

2-4-2 La formation sur les outils de sélection

Tableau N°11 : répartition des résultats selon la formation sur les outils de sélection

La formation sur les outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	Fréquence	%	fréquence	%	
Oui	4	100	4	100	8
Non	-	-	-	-	-
Total	4	100	4	100	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 100% des membres de notre population d'étude, à bénéficié d'une formation sur les tests et les entretiens

On déduit que l'entreprise SPA CEVITAL, renforce les capacités de ces responsables avec des formations pour éviter l'échec du recrutement, ainsi que la maîtrise des outils de sélection (tests, entretien) qui leur permet d'acquérir des nouvelles connaissances afin de maîtriser leurs tâches, d'accomplir les lacunes et de faire face aux difficultés rencontrées.

2-4-3 Les types des tests utilisés

Tableau N°12: répartition des résultats selon les types des tests utilisés

Les types des tests	F	%
D'intelligences	-	-
Connaissance	3	75
Personnalité	1	25
Total	4	100

Source : établie par nous même

Selon les données de ce tableau, on remarque que 75% de notre échantillon d'étude utilisent les tests de connaissances et de 25% des tests de personnalité pour sélectionner des candidats.

A partir de là, on déduit que la sélection au sein de complexe SPA CEVITAL est basée sur les tests de connaissances qui permet d'obtenir des candidats a y ont une adéquation par rapport aux exigences du poste.

2-4-4 L'évaluation sur les tests

Tableau N°13 : répartition des résultats selon leurs avis sur les tests

L'évaluation sur les tests	F	%
Fort	2	50
Faible	-	-
Moyen	2	50
Total	4	100

Source : établie par nous même

Ce tableau nous constatons que l'évaluation des tests est forte avec un taux de 50% de notre échantillon d'étude, ainsi d'un taux de 50% de leur évaluation moyen.

Cela montre que l'entreprise SPA CEVITAL a une confiance de leur utilisation de ces tests, s'explique que les tests parmi les moyens indispensable pour évalué des bons candidats, toute étape de sélection doit passe par la sélection pour avoir des salariés de haut niveau.

2-4-5 La nécessité des outils de sélection

Tableau N°14 : répartition des résultats selon l'indispensabilité des outils de sélection

La nécessité des outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	Fréquence	%	fréquence	%	
Oui	2	50	4	100	6
Non	2	50	-	-	2
Total	4	100	4	100	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que notre population d'étude par apports à la nécessité d'utilisation des tests est d'un taux de 50% et les autres sons pas d'accord, par contre l'utilisation des entretiens est indispensable et cela avec un taux de 100%.

Cela implique que l'entreprise SPA CEVITAL applique les tests et les entretiens, ainsi que ses outils sont indispensables pour choisie des bons candidats, ça veut dire qu'on ne peut pas les ignorer lors de la sélection.

2-4-6 L'importance des outils de sélection

Tableau N°15 : répartition des résultats selon leurs avis sur les outils de sélection

L'importance des outils de sélection	Tests		Entretien		Total
	F	%	F	%	
Très importants	2	50	3	75	5
Moyen importants	-	-	1	25	1
Pas importants	2	50	-	-	2
Total	4	100	4	100	8

Source : établie par nous même

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que la majorité des membres de notre échantillon trouve que c'est très important d'utiliser les entretiens avec un taux de 75% et moyen important d'un taux de 25%, par contre les tests et de 50% très important d'utiliser et d'un taux de 50% pas important d'utilise les tests.

On constate que les responsables de l'entreprise SPA CEVITAL sont basé sur les entretiens plus que les tests, les outils de sélection sont importants à la prise de décision et de sélectionnés les meilleur candidats

2-4-7 Les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats aux cours d'entretien

Tableau N°16 : répartition des résultats selon les critères de sélection des candidats

Les critères objectifs aux cours des entretiens	F	%
Résultat des tests	1	25
Expériences	3	75
Total	4	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats statistiques de ce tableau, on constate que 75% des membres de notre échantillon que les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats aux cours d'entretien est par l'expérience, et d'un taux de 25% par apporte à les résultats des tests

2-4-8 Discussion de la première hypothèse :

Tout d'abord, on constate d'après cette étude, que les outils de sélection utilisés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL sont les tests, entretiens et les questionnaires, avec un taux de 100% pour chacun, ce qui permet de mieux sélectionner des candidats aux postes à pourvoir.

En suite, pour ses outils l'entreprise exige aux recruteurs de faire des formations sur les moyens de sélection, pour réaliser un bon recrutement et éviter l'échec de ce dernier, et la majorité des recruteurs a suivi des formations sur les tests et les entretiens avec un taux de 100%. Ainsi il utilise différents types des tests (intelligences, connaissances et personnalité) pour sélectionner les meilleurs candidats, l'entreprise SPA CEVITAL effectuent une évaluation sur ces tests, le résultat de l'échantillon montre qu'ils sont forts avec un taux de 50 %, même que les entretiens à un rôle dans l'appréciation de la sélection avec un taux de 100%, et sans oublier l'importances de ces outils qui été indiqué dans notre résultats par un taux de 50% pour les tests et 75% pour les entretiens, ceci explique que les moyens de sélection parmi les moyens nécessaires et indispensables pour évalué les candidats.

Donc, à partir de ces résultats on peut dire que la première hypothèse a été confirmée, c'est-à-dire « les outils de sélection sont des moyens précieux dans la prise de décision pour le recruteur au sein du complexe SPA CEVITAL »

2-5 La vérification de la deuxième hypothèse : par apport aux salariés

- Est-ce-que les salariés se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par apport aux outils utilisés.

2-5-1 le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement**Tableau N° 17 : répartition des résultats selon les moyens d'obtention de l'information sur l'offre du poste**

Moyen	F	%
Sur Site	3	14,28
Par ANEM	14	66,66
La Presse	-	-
Autre	4	19,06
Total	21	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 66,66% des candidats sont recruté par l'ANEM, le taux de recrutement sur web est de 14,28% et de 19,06% par autre moyen.

Cela montre que le premier moyen utilisé par l'entreprise pour recruter ses candidats est l'ANEM, lorsqu'elle ne trouve pas des candidats, elle passe à leur site internet et autres moyens de sélection.

2-5-2 les types des tests passés**Tableau N° 18 : répartition des résultats selon les types de tests passé**

Types de test	F	%
D'intelligence	09	42,85
Connaissance	20	95,23
Personnalité	19	90,47
Total	21	100

Source : établie par nous même

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate qu'il y a des réponses multiples pour les types de tests utilisé au sein de l'entreprise SPA CEVITAL pour ces candidats.

On remarque la majorité de notre échantillon d'étude sont examinent par des tests de connaissance avec un taux de 95,23%, ainsi que des tests de personnalité avec un taux de 90,47%

Cela montre que l'entreprise SPA CEVITAL appliqué toute les tests d'intelligence, connaissances et de personnalités pour la prise des décisions efficace en terme sa sélection des candidats.

2-5-3 le comportement du recruteur :

Tableau N° 19 : répartition des résultats selon le comportement du recruteur

Comportement du recruteur	F	%
Formidable	8	38,1
Simple	12	57,14
Arrogant	1	4,76
total	21	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 57,14% de notre population d'étude que le comportement du recruteur est simple et d'un comportement formidable d'un taux de 38,1%, ainsi 4,76% sont dit que le comportement du recruteur est arrogant.

Cela montre que les recruteurs aux seins de l'entreprise SPA CEVITAL sont simples et formidable, ainsi ils mettent les candidats à l'aise et dans un milieu favorable.

2-5-4 le déroulement de l'entretien :

Tableau N° 20 : répartition des résultats selon le déroulement de l'entretien

déroulement de l'entretien	F	%
Bien	13	61,91
Optimale	7	33,33
Stressant	1	4,76
Total	21	100

Source : établie par nous même

Selon des données de ce tableau, on constate que 61,91% de notre échantillon trouvent le déroulement de l'entretien bien, pour un taux de 33,33% optimale pour un taux de 4,76% les candidats l'ont trouvés assez stressant.

Cela montre que les salariés aux seins de l'entreprise SPA CEVITAL sont vécus un entretien bien et dans un environnement optimale, qui lui permet de bien repende à les questions des recruteurs. Et sa c'est un avantage pour les recruteurs de bien connaître leur candidats, sa facilite de travaillé en collaboration.

2-5-5 la satisfaction par les moyens de sélection

Tableau N° 21 : répartition des résultats selon la satisfaction par les moyens de sélection

la satisfaction par les moyens de sélection	F	%
Oui	20	95,24
Non	1	4,76
Total	21	100

Source : établie par nous même

Ce tableau montre que notre échantillon est constitué d'une majorité des salariés sont satisfaits des moyens de sélection avec un taux de 95,24% et d'un taux faibles 4,76% qui sont pas satisfaits.

Cela montre que l'entreprise SPA CEVITAL appliqué des moyens de sélection suffisantes qui permettent aux salariés d'améliorent leurs connaissances pour occupes le poste.

2-5-6 les capacités professionnelles pour occuper le poste**Tableau N° 22 : répartition des résultats selon les capacités professionnelles pour occuper le poste**

les capacités professionnelles	F	%
Suffisante	11	52,38
Insuffisante	-	-
Plus qualifié	10	47,62
Total	21	100

Source : établie par nous même

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des membres de notre échantillon trouve qu'il y a une adéquation entre leur compétence et les exigences de leur poste actuel avec un taux de suffisance 52,38% et plus qualifié d'un taux de 47.62 %.

Ce qui explique que les candidats ont une maîtrise de leur tâche, ce qui orientent l'entreprise SPA CEVITAL d'avoir des salariés qualifiés, capables d'occuper le poste avec un bon rendement, ceci aide l'entreprise à développer ses activités.

2-5-7 La capacité d'assurer les tâches**Tableau N° 23 : répartition des résultats selon les capacités d'assurer les tâches**

La capacité d'assurer les tâches	F	%
Oui	21	100
Non	-	-
Total	21	100

Source : établie par nous même

Ce tableau permet de constater que la totalité des membres de notre échantillon à été capable d'assurer les tâches avec un taux de 100%.

Cela démontre que les salariés ont des connaissances et des compétences qui leur permettent d'accomplir les tâches, ce qui explique que les moyens de sélection sont efficaces dans le choix des candidats.

2-5-8 Discussion de la deuxième hypothèse :

Les moyens d'obtention des informations sur l'offre de l'emploi aux seins de l'entreprise SPA CEVITAL sont l'ANEM, site internet et d'autre moyens, cela est montrés dans les résultats de notre échantillon et que la majorité des salariés sont recrutés par l'ANEM avec un taux de 66,66%. Ainsi que l'entreprise dans sa sélection des candidats applique des tests d'intelligences, de connaissances et des tests de personnalité.

Les recruteurs au sein de l'entreprise SPA CEVITAL sont simples et formidable aux cours de la sélection des salariés, cela est incluse dans les réponses des salariés sur le comportement des recruteurs. Les salariés sont impliqués lors des entretiens ce qui est démontré par les résultats et sont pratiquement tous satisfaits par la qualité des moyen de sélection utilisé

D'après ces résultats, on arrive à valider et confirme la deuxième hypothèse qui annonce « que les salariés se retrouvent et s'impliquent dans la phase de sélection par apport aux outils utilisés. »

conclusion générale

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 moyens de sélection 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 focalisé sur la description et l'application des moyens de sélection de recrutement au sein d'une entreprise algérienne. Dans une premier partie, nous avons présenté des descriptions théoriques de processus du recrutement et les critères de sélection 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, ou il faut choisir les candidats qui sont adaptés aux exigences de l'entreprise. Elle se fait par des spécialistes en recrutement et à l'aide de plusieurs outils comme les tests et les entretiens professionnels.

Les moyens de sélection de recrutement sont des instruments outils qui ont comme objectif de détecter le profil des candidats recherchés, 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 au complexe SPA CEVITAL, 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 moyens de sélection du recrutement, nous avons constaté que ses recruteurs ont des moyens de sélection pertinents, qu'ils appliquent pour évaluer les candidats qui se présentent devant eux.

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

Conclusion générale

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 par une étude qualitative telle que l'entretien avec le directeur des ressources humaines qui analysera les perceptions sur l'efficacité des moyens de sélection dans le recrutement. Une autre lacune d'ordre théorique, en effet, notre étude manque de fondement théorique approfondie vu le manque de temps et des ouvrages spécialisés en sciences de gestion dans les critères de sélection du recrutement.

Bibliographie.

❖ **Ouvrage:**

- BERNIE Marie-Madeleine, ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, 3^{ème} Edition 2001.
- BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11^{ème} édition, paris, 1998.
- CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, Gestion ressource humaine 2008.
- CITEAU Jean- pierre, Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2002.
- COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} Edition Dunod, paris, 2010
- GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 8^{ème} édition, paris 1986.
- GAVAND Alain, le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratique et nouveaux standards ; Edition Eyrolles, 2013.
- L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2007.
- MAURICE Angers, initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines, édition : casbah, Alger, 1997.
- PERITTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008.
- PERETTI Jean- Marie, Ressources Humaines et Gestion des personnes, Edition Dunod, Paris, 2006.
- PLAN Jean Michel, la Gestion des Ressources Humaines, Édition Economica, Paris, 2003.
- ROBERT le DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition, DALLOZ, Paris, 1999.
- SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, les éditions de Boeck, Québec, 1993.
- SEKIOU Lakhdar et autres, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- WEISS Dimitri, Ressources Humaines, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003.

❖ **Mémoire**

- ACHAT Farid, ASRADJ Abdelhakim, mémoire master « le recrutement et l'application des tests », Université de Bejaia, 2012/2013.
- FARDJELLAH Mebrouka, mémoire master « le processus de recrutement au sein de l'entreprise publique », Université de Bejaia, 2011/2012.

Table des matières

Remerciements.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Sommaire.

Chapitre I : le processus du recrutement.....04

Introduction.....04

Section 1 : généralités sur le recrutement.....05

1-1 Définition du recrutement.....05

1-2 Les différentes sources du recrutement.....05

1-2-1 Le recrutement interne06

1-2-1-1 Les avantages du recrutement interne.....06

1-2-1-2 Les inconvénients du recrutement interne.....06

1-2-2 Le recrutement externe.....07

1-2-2-1 Les avantages du recrutement externe.....07

1-2-2-2 Les inconvénients du recrutement externe.....07

1-3 les Objectifs du recrutement.....08

1-4 Les enjeux du recrutement08

1-4-1 La gestion08

1-4-2 Les couts	09
1-4-3 Les syndicats.....	09
Section 2 : les étapes du recrutement.....	10
2-1 Préparation du recrutement.....	11
2-1-1 L'expression de la demande du recrutement.....	11
2-1-2 L'analyse de la demande.....	11
2-1-3 La définition du poste et du profil.....	12
2-2 la recherche des candidats.....	13
2-2-1 La prospection interne.....	13
2-2-2 La recherche des candidatures externes.....	13
2-3 La sélection des candidats.....	14
2-3-1 Le tri des candidatures.....	14
2-3-2 L'entretien.....	15
2-3-3 Les tests.....	16
2-4 Accueil et intégration.....	16
2-4-1 La Décision.....	16
2-4-2 Proposition au candidat et contrat.....	16
2-4-3 L'accueil.....	17
2-4-4 L'intégrations.....	17
Conclusion.....	17
Chapitre II : les moyens de sélection des candidats.....	18
Section 1 : généralité sur la sélection.....	18
Introduction.....	18

1-1 Définition.....	18
1-2 Les objectifs de la sélection.....	19
1-3 Les enjeux de la sélection.....	20
Section 2 : les différents moyens de sélection.....	21
2-1 Le C.V. et les références.....	21
2-2 L'entretien.....	21
2-2-1 Déroulement du l'entretien.....	22
2-2-1-1 La préparation de l'entretien.....	22
2-2-1-2 Le déroulement de l'entretien.....	22
2-2-1-3 L'exploitation de l'entretien.....	23
2-2-2 Les effets ou biais l'entretien.....	23
2-2-2-1 L'effet de halo.....	23
2-2-2-2 L'erreur fondamentale.....	24
2-2-2-3 L'effet de cobaye.....	24
2-2-2-4 L'effet de projection.....	24
2-2-2-5 L'effet de primauté.....	24
2-3 Les tests.....	25
2-3-1 Les différents types de tests.....	25
2-3-1-1 Les tests d'intelligence ou aptitude mentale générale.....	25
2-3-1-2 Les tests d'aptitudes spécifiques.....	25
2-3-1-3 Tests de connaissance.....	26
2-3-1-4 Les tests de personnalités.....	26
2-3-1-5 Les tests d'intérêts professionnels.....	26

2-3-1-6 Les tests de valeurs.....	26
Conclusion.....	27
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL et sa politique du recrutement.....	28
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL.....	28
1.1 Historique.....	28
1.2 Situation géographique.....	28
1.3 Objectifs de l'entreprise.....	28
1-4 Différentes unités de complexe SPA CEVITAL.....	29
1-5 L'organisation générale au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.....	29
1-5-1 Structure de l'encadrement.....	29
1-5-2 Missions et services de la DG.....	31
1-5-2-1 La direction Marketing.....	31
1-5-2-2 La direction des Ventes & Commerciale.....	31
1-5-2-3 La direction Système d'informations.....	31
1-5-2-4 La direction des Finances et Comptabilité.....	32
1-5-2-5 La direction Industrielle.....	32
1-5-2-6 La direction Approvisionnements.....	32
1-5-2-7 la direction Logistique.....	32
1-5-2-8 La direction des Silos.....	33
1-5-2-9 La direction des Boissons.....	33
1-5-2-10 la direction Corps Gras.....	33
1-5-2-11 la direction Pôle Sucre.....	34

1-5-2-12 La direction QHSE.....	34
1-5-2-13 la direction Energie et Utilités.....	34
1-5-2-14 La direction Maintenance et travaux neufs.....	34
1-5-2-15 La direction des Ressources Humaines(DRH).....	35
Section 2 : la politique du recrutement de SPA CEVITAL.....	36
2-1 Etape (1) : la préparation des recrutements.....	36
2-1-1 Besoin exprimé par les structures.....	36
2-1-2 Analyse des demandes formulées par les différentes structures	36
2-1-3 Elaboration d'un plan d'emploi prévisionnel.....	37
2-2 Etape (2) : la recherche des candidatures	37
2-2-1 La prospection interne.....	37
2-2-2 La prospection externe.....	38
2-3 Etape (3) : la sélection.....	38
2-3-1 Les tests.....	38
2-3-2 L'entretien professionnel.....	38
2-4 Etape (4) : décision et embauche.....	39
2-4-1 Le choix des candidats.....	39
2-4-2 Etablissement du contrat.....	39
2-4-3 Accueil et installation.....	39
2-4-4 Période d'essai.....	40
2-4-5 La confirmation.....	40
Chapitre IV : l'impacte des critères de sélection au sein de complexe SPA CEVITAL.....	41

Section 1 : le cadre méthodologique.....	41
1-1 la méthode et la technique utilisée.....	41
1-1-1 la méthode.....	41
1-1-2 la technique.....	41
1-2 Le déroulement de l'enquête.....	42
1-2-1 le temps et le lieu.....	42
1-3 présentation du questionnaire.....	42
1-4 la population d'enquête.....	43
Section 2 : l'analyse et l'interprétation des données.....	44
2-1 Les données personnelles de notre échantillon.....	44
2-1-1 L'âge.....	44
2-1-2 Le sexe.....	44
2-1-3 Situation matrimoniale.....	45
2-1-4 Niveau d'instruction.....	45
2-1-5 Catégorie Socioprofessionnelle.....	46
2-1-6 L'expérience	46
2-2 Sur le métier du recrutement.....	47
2-2-1 l'évaluation de processus du recrutement.....	47
2-2-2 la formation sur le recrutement.....	47
2-3 Sur les critères de sélection.....	48
2-3-1 les moyens d'obtention des CV des candidats.....	48
2-4 La vérification de la première hypothèse.....	48
2-4-1 Les outils de sélection utilisés	48
2-4-2 La formation sur les outils de sélection	49
2-4-3 Les types des tests utilisés.....	49
2-4-4 L'évaluations sur les tests.....	50

2-4-5 La nécessité des outils de sélection.....	50
2-4-6 L'importance des outils de sélection	51
2-4-7 Les critères objectifs utilisés pour la sélection des candidats aux cours d'entretien.....	51
2-4-8 Discussions de la première hypothèse.....	52
2-5 La vérification de la deuxième hypothèse.....	53
2-5-1 le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.....	53
2-5-2 les types des tests passés.....	54
2-5-3 le comportement du recruteur.....	55
2-5-4 le déroulement d'entretien.....	55
2-5-5 la satisfaction par les critères de sélection.....	56
2-5-6 les capacités professionnelles pour occuper le poste.....	57
2-5-7 La capacité d'assurer les tâches.....	58
2-5-8 Discussions de la deuxième hypothèse.....	59
Conclusion générale.....	61
Bibliographique.	
Annexe	

Annexes

Annexe 1

Questionnaire Pour les recruteurs

Les données personnelles

1. Age :

2. Sexe :

a) Féminin

b) Masculin

3. situation familiale

a) Célibataire

c) Divorce (e)

b) Marie

d) Veuf (Ve)

4. niveau d'instruction

a) moyen

c) universitaire

b) secondaire

d) autre

5. poste déjà occupé :.....

6. poste actuel :.....

7. Catégorie Socioprofessionnelle

a) Cadre

c) Agent d'exécution

b) Agent de maitrise

8. L'expérience :

a) 1-5

c) 10-15

b) 5-10

d) 15 et plus

Sur votre métier

9. Pour quoi avez-vous choisi le domaine des ressources humaines ?

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

10. Pouvez-vous m'explique en quoi consiste votre travail ?

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

11. Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

- a) Excellent
- b) Bon
- c) Moyen

12. Pensez vous que votre processus de recrutement nécessite des améliorations ?

- a) Oui
- b) Non

13. Avez-vous suivi des formations sur le recrutement

- a) Oui
- b) Non

14. Combien de formation avez-vous suivi ?

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-5
- d) 6 et plus

15. La durée de votre formation est elle :

- a) Suffisante
- b) Moyennement suffisante
- c) Insuffisant

16. Comment avez-vous choisi pour faire cette formation ?

- a) Choix personnelle
- b) Décision du responsable
- c) Autres

Préciser :

17. Quel est l'objectif de cette formation ?

- a) Approfondir vos connaissances
- b) S'adapter a la nouvelle technologie
- c) Acquisition de nouvelles connaissances
- d) Autre

Préciser :

Sur l'étape de sélection

18. Par quel moyen avez-vous obtenu des CV des candidats ?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| a) Cv thèque <input type="checkbox"/> | c) ANEM <input type="checkbox"/> |
| b) Par la presse écrite <input type="checkbox"/> | d) Autre <input type="checkbox"/> |

19. Quels sont les outils de sélection utilisez vous le plus ?

- a) Tests
- b) Entretien
- c) Questionnaire

20. Avez-vous suivi une formation sur les tests ?

- a) Oui
- b) Non

21. Quels sont les modes d'application des tests que vous utilisez ?

- a) Individuelle
- b) Collectif

22. Quels sont les types des tests utilisez vous le plus ?

- a) Tests d'intelligences
- b) Tests connaissance
- c) Tests de personnalité

23. Comment choisissez vous vos tests et sur quel critère ?

- a) Recruteur
- b) DRH

24. Penses-vous que ces tests sont :

- a) Fort
- b) Faible
- c) Moyenne

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

- a) Oui
- b) Non

Comment :

26. Avez-vous déjà eu un exemple de candidat pour lesquels les tests avaient donne des résultats totalement déferents de la mise en situation ?

a) Oui

b) Non

27. Quels sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des tests ?

.....
.....

28. Quels est l'importance des tests dans vos recrutements ?

a) Très importants

b) Moyen importante

c) Pas importante

Les entretiens

29. Quels critères objectifs utilisez-vous aux cours de ces entretiens pour sélectionner les candidats que vous retiendrez ?

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

30. Avez-vous suivi une formation sur les entretiens ?

c) Oui

d) Non

Combien :.....

31. Comment choisissez vous vos entretiens et sur quel critère ?

c) Recruteur

d) DRH

32. Pour vous, les entretiens sont-ils indispensables pour faciliter la prise de décision finale ?

c) Oui

d) Non

Comment :.....

33. Quels sont les limites et les contraintes rencontrez-vous dans le passage des entretiens ?

.....
.....

34. Quels est l'importance des entretiens dans vos recrutements ?

- d) Très importants
- e) Moyen importante
- f) Pas importante

35. Quels est la durée de votre entretien ?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) 1-15 minute | <input type="checkbox"/> | c) 30-45 minutes | <input type="checkbox"/> |
| b) 15-30 minutes | <input type="checkbox"/> | d) 45 et plus | <input type="checkbox"/> |

Annexe 2 :

Questionnaire pour les salariés

Les données personnelles

1. Age :

2. Sexe :

a) Féminin

b) Homme

3. Situation familiale :

a) Célibataire

c) Divorce (e)

b) Marié (e)

d) Veuf (Ve)

4. Niveau d'instruction :

a) Primaire

c) Moyen

b) Secondaire

d) Universitaire

5. Année du recrutement :

6. Poste déjà occupé :

7. Catégorie Socioprofessionnelle :

a) Cadre

c) Agent d'exécution

b) Agent de maîtrise

8. L'expérience :

a) 1-5 ans

c) 11-15 ans

b) 6-10 ans

d) 15 et plus

Les procédures de la sélection

9. A quel type de test avez-vous eu à faire ?

a) Tests d'intelligence

c) Tests personnalité

b) Tests connaissance

10. A quels types d'entretien d'embauche avez-vous eu à faire ?

a) Individuelle

b) Collectif

11. Comment était le comportement du recruteur ?

.....

12. Comment avez-vous vécu cet entretien ?

.....
.....

13. Vous sentiez vous dans un environnement stressant ?

- a) Oui b) Non

Comment :.....
.....

14. Etes vous satisfait des critères de sélection utilisés dans cette entreprise ?

- a) Oui b) Non

Pourquoi :.....
.....

15. Par quel moyen avez-vous obtenus l'information sur la vacance du poste pour lequel vous avez été recruté ?

- a) Par site c) ANEM
b) La presse d) Autre

16. Estimez-vous être à la hauteur des tâches que vous exécutez ?

- a) Oui b) Non

Comment :.....
.....

17. Quels étaient les conditions exigées par l'entreprise ?

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

18. Comment jugez-vous votre capacité professionnelle par apport au poste occupé ?

- a) Suffisante
b) Insuffisante
c) Plus qualifié

19. Lors de votre confirmation avez-vous signé un contrat ?

- a) Oui b) Non

20. Quels types de contrat ?

a) CDD

b) CDI

c) PV d'installation

21. Comment étés votre intégration dans l'entreprise ?

.....
.....

22. Est-ce que le poste que vous occupez n'était pas imposé par les autres ?

a) Oui

b) Non

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 aux différents moyens de sélection comme l'analyse de Curriculum Vitae (CV), L'entretien et les tests, afin de sélectionner des bons candidats qui peuvent répondre aux exigences des postes. Les différents moyens de sélection mesurent certains aspects pour des objectifs précis. SPA CEVITAL comme toute entreprise économique, a investi dans les moyens de sélection. Nous avons pu analyser la politique de recrutement propre à cette entreprise et les moyens de sélection dont elle dispose et comment on les applique. Nous avons constaté qu'elle accorde une importance particulière à ces outils de sélection.

Mots clés : recrutement, les moyens de sélection.

Abstract

The recruitment is a major challenge in all organizations. To be sure not to make mistakes in their recruitment, companies appeal to different means of selection as the analysis of Curriculum Vitae (CV) Maintenance and testing to better select candidates that can widespread in job requirements. The different selection means measure dimensions for specific purposes. SPA CEVITAL any economic enterprise, invested in the selection means. We could analyze the own recruitment policy that enterprise and the selection means at its disposal and how they are applied. We found that it attaches particular importance to these selection tools.

Keys words: recruitment, the selection means.