

## **Analyse de Processus de Recrutement et Application des Tests d'embauche dans les petites moyennes entreprises**

**Kahindo Pendeza Jonithas et Katembo Kamavu Pétilion**

### **Résumé**

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Cette étude a mis le point sur l'importance des tests de recrutement, leur conception et leur objectif. Le recrutement est souvent l'apanage du chef d'entreprise même s'il suit le processus normal. Le chef a le dernier mot quant à la prise de décision d'engager. L'application des tests est rarement appliquée, et la population voit cela devient comme une politique de retenir ce qui ont des connaissances dans l'organisation. Ce qui fait que pour la plupart des recrutés perçoivent les tests comme une sorte de déconsidération pour être embauché. Cependant les résultats de cette étude montrent que la majorité (72.7%) des participants ont confirmé que les organisations semblent accordées plus d'importance au test écrit, oral et pratique. En effet, il est bon de rappeler qu'un test ne constitue jamais la seule méthode utilisée pour décider d'une embauche.

**Mots clés** : Recrutement, Processus de Recrutement, Test, Application de tests, Embauche,

### **Abstract**

Recruitment is a significant challenge in all organizations. This study has highlighted the importance of recruitment tests, their design, and their purpose. Recruitment is often the business owner's prerogative, even if he follows the normal process. The leader has the final say in deciding to hire. The results show that tests are rarely applied, and the population sees it as a policy to retain those who know of the organization. The tests are perceived as a kind of discredit to be hired for most recruits. However, the results of this study show that the majority (72.7%) of participants confirmed that organizations seem to give more importance to the written, oral and practical tests. Indeed, it is worth remembering that a test is never the only method used to decide on a job.

**Keywords** : Recruitment, Recruitment Process, Test, Application of tests, Hiring,

### **Introduction**

La gestion de personnes est l'une des techniques pour la gestion des entreprises. Pour identifier les aptitudes des personnes, les managers ont adopté, les systèmes de test d'engagement. Selon Peretti (2008), le recrutement est une pratique de gestion de ressources humaines la plus visible et pratique à l'organisation. Non seulement que les candidats démontrent leurs aptitudes et compétences, mais aussi les expériences le témoignent au grand public de provenance. Certaines organisations affrontent plus difficultés pour déterminer quel type de recrutement appliquer. Tout candidat, même si déjà salarié devra suivre de recrutement. Pour Moreno (2008) la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise description des tâches pour le poste à pourvoir. Pour lui, la sélection des candidats est une étape critique car le coût d'une erreur de recrutement est pour tout l'avenir de l'organisation. Les tests sont réalisés pour appréhender les capacités professionnelles, la personnalité des candidats avant de les embaucher.

Il n'y a point de ressources que d'hommes dans toute organisation, car leurs compétences, leurs personnalités, en harmonie avec le poste occupé, permettent l'atteinte des objectifs fixés. Le recrutement en tant que processus est une étape incontournable dans la vie de toute entreprise, puisque c'est de lui que dépend l'avenir de l'entreprise. L'idéal est d'avoir

la bonne personne au bon endroit (Mountoussé, et. Al, 2008). Le recrutement fait référence à une étape du processus d'embauche consistant à attirer les candidats, qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant dans une organisation, pour sélectionner les candidats ayant les performances requises pour le succès de l'entreprise.

Selon Dares Analyses (2016), il est important de publier les offres d'emplois pour permettre une bonne sélection. Selon l'analyse sur 40 entreprises en France, l'analyse avait détecté que la plupart des candidats préfèrent les postes de manager et employés. Cela démontre que chacun a besoin d'un travail à faire, quel que soit l'offre. La question se laisse poser de savoir, comment trouver le meilleur candidat si pas d'application de test d'embauche dans l'entreprise ? Essentiellement, il faut noter que tester c'est évaluer pour sélectionner le meilleur candidat valable pour le poste (Cohen, 2006). Les tests q sont des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus, par référence à des individus placés dans une même situation.

La prise de décision pour le capital humain se fait par le recrutement qui est une des pratiques de la gestion des ressources humaines. Un processus inévitable car il est impérieux de sélectionner la personne qu'il faut et la place qu'il faut. Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de toute organisation, pas pour la présence mais pour contribution par leurs capacités cognitives, leurs compétences et leurs personnalités les plus apparentes avec le poste à occuper.

Selon Lagnais (2012), une Enterprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement peut se faire de l'intérieur comme de l'extérieur. Le recrutement interne permet à celui qui a les compétences adéquates de se positionner sur un poste qui l'intéresse au sein de son organisation.

La situation peut notamment survenir dans le cas des fonctions de hautes responsabilités. Si aucun candidat ne se distingue par ses capacités et compétences à priori, l'offre devra être diffusée. On note que les critères de présélection peuvent être la restriction géographique, le tamisage ou tri des Curriculum Vitae permet de restreindre les candidatures à partir des critères de sélection Les ressources humaines sont actuellement considérées comme principales ressources des entreprises. Ainsi le choix des hommes et des femmes constitue un axe privilégié pour l'organisation du secteur privé ou public qui doivent se repositionner dans un monde de plus à plus ouvert et concurrentiel. Raison pour laquelle, cette étude a pour objectif d'analyse le processus de recrutement et des tests pour s'assurer obtenir un personnel pouvant assurer la survie de l'entreprise. L'objectif de la présente étude est d'analyser les différents types de tests adoptés lors du processus de recrutement au sein de la société E.N.K en ville de Butembo.

## **Revue de la littérature**

Miquel, Vignau, et Saulnier (n.d.) estiment qu'on distinguer diverses phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. Cette fiche-outil s'intéresse à l'intégralité du processus à savoir : apparition du besoin, son analyse, la recherche de candidats, la phase de sélection et l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Pour Miquel, Vignau, et Saulnier (n.d.), afin de s'assurer de la validité du processus de recrutement, il est indispensable de s'assurer que les techniques utilisées sont valides au regard des études scientifiques. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettrait de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas.

Lagnais (2012). Les outils de recrutement et plus particulièrement les tests de personnalité sont des outils qui aident les recruteurs dans leur prise de décision mais en aucun cas les recruteurs ne s'appuieront seulement sur ces tests pour prendre leur décision finale d'embauche ou non du candidat.

L'entretien d'embauche est un temps d'échange qui doit permettre au recruteur de choisir le bon candidat et à ce dernier d'évaluer l'intérêt du poste, vérifier que le poste et l'entreprise correspondent bien à son projet professionnel.

Ce point examine la question sur la compréhension du test, son élaboration, ses objectifs avant d'aborder les types des tests d'embauches et leurs limites. Il sera afin question

de certains conseils à rapport avec les tests. *Pour Peretti (2017)*, les tests peuvent être classés en trois catégories ;

- Tests d'aptitudes physiques : Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Évaluer les aptitudes cognitives des candidats en testant leur logique (verbale, abstraite ou numérique) et leur intelligence générale mais aussi leurs schémas cognitifs a une bonne valeur prédictive
- Tests de personnalité : Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.
- Tests de situation : ce test permet de vérifier la capacité de concentration et l'habileté du candidat.

Selon Dares Analyses (2016), de nombreuses entreprises affichent leur engagement pour le respect de l'égalité de traitement et de la non-discrimination. Alors que dans la pratique la réalité est autre. Cependant, on ne peut conclure à l'existence de pratiques discriminatoires sur la base d'un seul test avec traitement différencié, car celui-ci peut résulter de circonstances qui ne sont pas forcément liées au critère testé. Un test n'est pas toujours le simple fruit d'une idée géniale, c'est un tâtonnement, une série d'expérimentation, de refontes, d'études statistiques, d'ajustement. Par contre, il est souvent bâti à partir d'une idée précise et personnelle de l'auteur sur ce qu'est l'intelligence ou la personnalité. Idéalement, ce serait la mesure directe de l'aptitude à réaliser, la tâche elle-même, ou une fonction parfaitement significative de celle-ci.

Les besoins pour l'entreprise et les qualités nécessaires pour le poste sont les éléments fondamentaux desquels le concepteur d'un test de recrutement doit tenir compte. En plus une analyse parallèle de marché de travail et des matériels à utiliser notamment, les logiciels nécessaires pour chaque test, le type de réponses et le mode de correction doit être prise en compte sans oublier les modalités de temps. On procède d'abord à des essais sur des groupes restreints homogènes. On définit le temps nécessaire pour faire l'épreuve. L'étalonnage est réalisé sur plusieurs catégories de personnes, classées le plus souvent par âge et formation. L'expérience montre que les notes se répartissent selon la courbe en cloche de Gauss, ce qui permet de placer une performance individuelle par rapport à un groupe.

Selon article L. 1233-45 du code du travail dans le rapport Urgeres (n.d), tout poste ouvert à recrutement doit faire l'objet en priorité d'une information interne. le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce qu'il participe aux évolutions professionnelles. Il est également utile pour les priorités de reclassement interne, de réembauchage et les emplois des salariés à temps partiel.

Selon Peretti (2008), les tests ont un double objectif fondamental qui est de faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste d'une part. D'autre part de classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. Les tests servent principalement à mesurer les capacités des candidats face aux autres candidats.

MGDoubet Conseil (2019) L'entretien de recrutement est un échange en face à face qui permet au recruteur de se faire une idée précise de la capacité du candidat à assumer le poste à pourvoir. C'est la phase clé du processus de recrutement. L'entretien est également une négociation entre deux partenaires qui doivent être prêts à trouver ensemble les conditions d'un accord satisfaisant pour chaque partie.

Notons, qu'il existe plusieurs limites dans le cadre du recrutement. Selon *Peretti (2017, p238)*, l'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- Leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis. Or l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée ;
- Leur fondement scientifique est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie) ;
- Leur capacité prédictive : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants.

Le rapport Urgeres (n.d) a son article 1121-1 du code de travail montre que nul ne peut apporter, aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives, de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but

recherché.

MGDoubet Conseil (2019) Le processus de recrutement s'appuie le plus couramment sur le tri de candidats sur la base des CV, puis des entretiens individuels<sup>6</sup> pour sélectionner le candidat final. Pour s'assurer des compétences des candidats, l'employeur peut s'appuyer sur le diplôme ou des références d'anciens employeurs. Le recours ou non à un test dépend également des compétences attendues : il est plus fréquent lorsque le respect des règles et consignes fait partie des trois premières compétences comportementales recherchées dans l'emploi à pourvoir.

Selon Statistiques des Eudes et de l'Évaluation (2018), la motivation et compétences comportementales est citée par la moitié des personnes embauchées comme une raison fondamentale de leur recrutement avec un niveau particulièrement élevé pour les employés peu qualifiés et l'expérience professionnelle dans un poste similaire par les cadres. Le niveau de diplôme et les certifications sont également plus avancés par les cadres et les professions intermédiaires ou des professions réglementées comme les aides-soignants et assimilées. MGDoubet Conseil (2019) La sélection des CV est une opération difficile car nécessite d'être objectif et de dépasser certaines de ses représentations et préjugés. Pour un poste que vous avez défini, faites une sélection qui porte sur ce que vous lisez des compétences détenues et non sur les personnes.

La politique de recrutement consiste à la mise en place d'une stratégie qui s'oriente vers une mission pour atteindre des objectifs concrets. C'est le directeur des ressources humaines qui doit définir la politique des ressources humaines. Cette approche stratégique du recrutement et de la sélection permet d'acquérir les bonnes personnes qui ont les aptitudes recherchées. Les outils de recrutement dépendent des certains critères. D'abord l'urgence du recrutement nécessite des outils qui doivent être facile à utiliser. En suite les moyens financiers disponibles permettent de délimiter le principe l'entreprise derive mettre dans ses outils. Enfin la pertinence des outils choisis conduit à mettre à la disposition des recrutées des outils utilisés régulièrement. Le tableau suivant reprend les outils les plus utilisés (DEESAH, 2014) :

**Table 1 Outils utilisés pour le recrutement**

OUTILS	AVANTAGES	INCOVENIENTS
Entretien individuel	- Contact direct avec le candidat - Fiabilité du jugement sur la personne	
Questionnaire (est de personnalité, culturel ou phycologique)	- Connaitre davantage sur la personnalité et ainsi mieux le cerner - Permettre au recruteur de confirmer ou d'infirmer un premier jugement	- Risques de coût élevé - Pas de certitude sur les réelles compétences du candidat
Mise en situation	- Ici il y a une confrontation ce qui permettra d'apprécier réellement les compétences d'une personne en situation réelle	Elle demande beaucoup des temps, coût élevé, moyens humains, matériels
La Cooptation	Le candidat connaît déjà la culture de l'entreprise	Risques de stabilité sur la production, pas de compétition
Les prises renseignements	de Gain de temps	Les informations recueillis peuvent s'avérer fausses.
L'entretien téléphonique	Permet de juger la réactivité du candidat	Le candidat peut faire mauvaise impression s'il a été pris au dépourvu et ainsi le recruteur pourrait se tromper sur son jugement
L'E- recrutement est un phénomène qui se développe à suite	le Gain de temps et interactif	Moins formel

## **Méthodologie de l'étude**

Cette étude était de type qualitatif descriptif. Elle avait pour objectif d'analyser les différents types de tests adoptés lors du processus de recrutement en ville de Butembo. Dans notre recherche on a utilisé la méthode qualitative qui vise à analyser les 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. L'interview avait servi pour récolter les données. Une méthode d'échantillonnage de volontaires était appliquée sur 25 participants qui avaient pris part selon leur disponibilité à la collecte des données. Cette recherche constitue une étude pilote.

## **Résultats**

### ***Canaux d'information du public des postes vacants***

Il existe plusieurs voies d'information du public aux postes vacants ou de nouveaux postes identifiés à savoir les affiches, les médias locaux et les connaissances internes. Les enquêtes de terrain démontrent que 7 participants étaient directement informés du travail à partir de leurs connaissances dans les entreprises. Les connaissances internes sont les chefs hiérarchiques ou des influences pesantes qui proposent aux siens de déposer sans que ces derniers aient été informés par qui que ce soit. Ces participants ont démontré qu'ils remplissaient les compétences requises. Deux participants avaient été informés par des affiches pour le nouvel emploi en ville de Butembo. Ceci implique que les affiches, qui reprennent les appels d'offre avec les détails possibles aux postes à pourvoir et le nombre de candidats stimulent beaucoup de candidats à déposer leurs candidatures.

Deux participants étaient informés par les médias locaux. Il convient de retenir que la voie d'information peut constituer une chance de réussite à un poste de travail si et seulement si on possède les compétences voulues.

### ***Les types de tests d'embauche***

Les tests sont et constituent des instruments d'appui à la sélection et prise de décision finale de recrutement dans une organisation. Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement. Ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences individuelles. Les tests sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

Dans cette étude, deux types de tests sont décrits à savoir le test d'aptitude constitué de l'écrit et pratique, et les tests de personnalité ou tests oraux.

Lors de l'entretien, la majorité des participants a indiqué connaître trois types de tests utilisés pour embaucher dans les organisations à Butembo ; le test oral, le test écrit et le test pratique. Ceci montre dans la plus d'organisations, la sélection des employés se fait après des tests écrits et oraux.

### ***Application des tests***

#### ***Le test écrit***

Plus que la moitié des participants ont montré que le test écrit est appliqué après la première sélection des meilleurs candidats retenus pour passer le test écrit après le dépouillement systématique de leurs différents dossiers. Ils ajoutent que le test écrit est effectué après que la candidature soit retenue du processus de recrutement, qu'une étape ou bon nombre de dossiers de travailleurs sont rejetés.

Presque trois quarts (72.7%) des participants ont démontré que plusieurs personnes sont retenues pendant la sélection mais déclassées pendant la phase écrite. Ils ont ajouté que

cela est dû aux influences externes, des actionnaires dans l'entreprise qui font savoir les candidatures venant de leurs familles respectives.

Les participants ont donné les conditions suivantes pour passer le test écrit :

- Différents candidats sont soumis à un test écrit chacun selon son domaine qui le concerne et subissent chacun le contenu d'un questionnaire approprié
- Il est strictement interdit aux candidats d'utiliser le téléphone,
- D'entrer dans la salle avec des papiers ;
- Interdiction stricte de communiquer oralement ou par des gestes.
- C'est une phase d'évaluation comme un examen des connaissances acquises au banc de l'école.
- Le test est pour deux heures et dépassé le temps, tout est ravi même si le candidat a l'intention de continuer.

La moitié des participants avaient avoué que la phase écrite fait subir des traumatismes à certaines personnes comme la plupart aiment faire l'entrepreneuriat.

### ***Le test oral***

Le test oral appelé encore interview permet un dialogue face en face entre l'évaluateur et le nouvel employé dans le but de valider les acquis du test écrit. La majorité (72.7% de participants ont démontré que les organisations à Butembo font passer le test oral lors de recrutement des nouveaux employés. L'entretien est assuré par les spécialistes des services habilités en l'occurrence, le Directeur des ressources humaines pour se rassurer de la qualification et niveau de performance des candidats retenus au poste à pourvoir. Pour ce test, les candidats passent un à un auprès des évaluateurs, qui apprécient réellement leurs compétences professionnelles en cernant le caractère et la personnalité du candidat, ses motivations, son attitude par rapport à des points indispensables au poste.

L'interview ou test oral est l'avant dernière étape, qui permet au directeur des ressources humaines de présenter le nouveau travailleur à son chef hiérarchique direct, mais aussi aux matériels de travail. C'est l'occasion aux superviseurs de s'entretenir avec le candidat par des petites questions voire remarques et orientations pratiques. C'est le meilleur moment de présenter des consignes spécifiques de travail.

### ***Le test pratique***

Le recours au test pratique consiste à évaluer les connaissances et les compétences professionnelles en relation avec le poste à pourvoir. La réussite du test pratique décide de l'embauche du candidat.

Moins que la moitié (33.3%) des participants ont répondu que chaque candidat est soumis d'exécuter une tâche spécifique se rapportant au poste auquel il a postulé et passé le test écrit et oral. Dans la mesure où il échoue le test pratique, le candidat retourne à la maison sans négociation. Les recruteurs mettent trop d'importance au test pratique car la plupart des recrues sont des techniciens de terrain. Il s'avère que le test pratique n'est pas toujours appliqué dans les organisations et entreprises à Butembo. Ceci montre que la plupart d'entreprises font seulement tests oral ou écrit et font l'embauche du candidat.

### ***Processus de recrutement***

Le choix des candidats s'effectue sur 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. Les étapes suivantes ont été relevés par les participants à cette étude :

- 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.
- Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, et date d'entrée en fonction, etc.
- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement et 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).
- L'accueil 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 cet accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur. L'accueil se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration. L'accueil et l'installation de nouveau 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. Elle est souvent formalisée par une fiche de prise de service.

### ***Période d'essai***

La période d'essai est une obligation pour tout nouveau recrue. Elle permet de vérifier les capacités de l'employé pour les tâches liées à son poste. Les participants ont confirmé que cette période d'intégration d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser dans l'organisation. Les participants ont rapporté que pendant cette période d'intégration que les responsables dans les organisations à Butembo prennent en compte et font des appréciations sur le nouveau personnel et leurs attentes qu'ils s'étaient fixées pour le recrutement.

Ainsi, l'application des tests d'embauche dans le processus de recrutement est en majorité issus d'une formation. L'application des tests pratiques permet aux nouveaux recrues de faire preuve de leurs compétences professionnelles. Cependant, bien que le processus soit respecté, il convient de signaler la déviation de la période d'essai avant de prendre d'une manière définitive la décision d'embauche. L'urgence et la rareté des ressources spécifiques dans la sous-région obligent la société à briser certaines étapes du processus de recrutement et d'application des tests.

### **Conclusion**

Cette étude a mis le point sur l'importance des tests de recrutement, leur conception et leur objectif. Le recrutement est souvent l'apanage du chef d'entreprise même s'il suit le processus normal. Le chef a le dernier mot quant à la prise de décision d'engager. L'application des tests est rarement appliquée, et la population voit cela devient comme une politique de retenir ce qui ont des connaissances dans l'organisation. Ce qui fait que pour la plupart des recrutés perçoivent les tests comme une sorte de déconsidération pour être embauché.

Cependant les résultats de cette étude montrent que la majorité (72.7%) des participants ont confirmé que les organisations semblent accordées plus d'importance au test écrit, oral et pratique. En effet, il est bon de rappeler qu'un test ne constitue jamais la seule méthode utilisée pour décider d'une embauche. Les recruteurs l'emploient souvent pour confirmer une intuition, vérifier certaines compétences et faire un diagnostic de la personnalité d'un candidat pour l'emploi. C'est pourquoi les recommandations suivantes sont formulées :

- Que les managers des organisations s'efforcent de fidéliser certaines catégories de travailleurs et de suivre les conditions comme indiqués dans le contrat de travail
- Que les institutions étatiques organisent des formations pour sensibiliser les responsables d'organisations sur l'application des tests pour le recrutement.
- Que toutes les organisations de droit du travail et de l'homme organisent des séminaires sur le droit d'embauche, bénéfices et considérations pour un employé pour un travail.

### **Références**

- Cohen, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris
- Dares Analyses (Décembre, 2016). *Discrimination à l'embauche selon l'origine: que nous apprend le testing auprès de grandes entreprises?* Décembre, 2016, No. 076, <https://dares.travailemploi.gouv.fr/publications/discrimination-a-l-embauche-selon-l-origine-que-nous-apprend-le-testing-aupres>
- Lagnais, A. (2012). *Les outils de recrutement sont-ils pertinents ? Gestion et management*, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765236>
- MGDoubet Conseil (2019). *Processus de Recrutement - Fiche Methode*, [https://invie78.fr/wp-content/uploads/2020/02/BO\\_Recrutement\\_guide\\_5%20etapes\\_2019.pdf](https://invie78.fr/wp-content/uploads/2020/02/BO_Recrutement_guide_5%20etapes_2019.pdf)
- Miquel, V., et Saulnier. (n.d.). *Les fiches outils ressources humaines, le processus de*

- recruitment*, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse,
- Moreno, M. (2008). *Gestion des ressources humaines*, Cours Inédit, Paris.
- Mountoussé, M., et. al. (2010). *Analyse économique et historiques des sociétés contemporaines*, Éditions Breal, Paris
- Peretti, Jean-M. (2008). *Gestion des ressources humaines*, 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris,
- Peretti, Jean-M. (2017). *Ressources humaines*, 16<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- Statistiques des Eudes et de l'Évaluation (2018), *Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ? Éclairages et Synthèses*, Pole Emploi, Paris, [www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)
- Usgeres. (n.d). *Guide Pratique du Recrutement*,  
[https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/guide\\_pratique\\_recrutement.pdf](https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/guide_pratique_recrutement.pdf)