



inter aide

RECRUTEMENTS SUR LE TERRAIN

PETIT MANUEL A L'USAGE DES RESPONSABLES DE PROGRAMME

AVIS IMPORTANT

Ce document est diffusé dans le cadre du réseau « Pratiques », réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».

Il est important de souligner que les fiches et récits d'expériences « Pratiques » ne sont pas normatifs et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; ils se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .

***Dode Laurant
Janvier 1997***

PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

Inter Aide - Essor - Initiative Développement - Entrepreneurs du Monde

<http://www.interaide.org/pratiques>

SOMMAIRE

I - LE PROCESSUS GLOBAL DE RECRUTEMENT

II - LA FICHE DE FONCTION

- 1 - CONTEXTE GENERAL
- 2 - DEFINITION DU POSTE
- 3 - PROFIL RECHERCHE

III - LES SOURCES DE CANDIDATURES

- 1 - CANDIDATURES PAR ANNONCES
- 2 - CANDIDATURES SPONTANEEES ET CANDIDATURES EN FICHER
- 3 - CANDIDATURES PAR COOPTATION (PAR LE « RESEAU »)
- 4 - CANDIDATURES SUSCITEES AUPRES D'ORGANISMES OFFICIELS, D'ORGANISMES DE FORMATION...

IV - LA SELECTION

- 1 - PRE SELECTION : TRI DES LETTRES ET DES C.V.
- 2 - ENTRETIEN DE SELECTION
- 3 - OUTILS COMPLEMENTAIRES DE SELECTION

V - PRISE DE DECISION FINALE

VI - SUIVI DE L'INTEGRATION

I - LE PROCESSUS GLOBAL DE RECRUTEMENT

II - LA FICHE DE FONCTION

La première étape indispensable d'un recrutement est de mettre noir sur blanc les caractéristiques du poste à pourvoir et du profil du candidat que l'on cherche.

Cette première étape qui peut paraître évidente présente de nombreux intérêts :

- faire le point sur un poste et son évolution
- faciliter la sélection future des candidats grâce à des critères précis et « réfléchis »
- favoriser l'échange et la réflexion commune d'une équipe quand plusieurs personnes sont concernées par un recrutement...

La fiche de fonction va regrouper les informations concernant le contexte du poste, ses caractéristiques, et le profil recherché.

1 - CONTEXTE GENERAL

Présentation de l'association : historique, types de programmes et caractéristiques, financements, partenaires...

Présentation de l'équipe : sur le programme concerné, sur les autres programmes...

2 - DEFINITION DU POSTE

- **Raison d'être du recrutement** (création, remplacement...)

- **Intitulé du poste**

- **Missions du poste**

- principales
- secondaires

- **Relations hiérarchiques**

- rattachement hiérarchique
- personnel à encadrer (en direct, à distance)

- **Relations fonctionnelles**

- en interne (collaborateurs avec lesquels le titulaire est amené à travailler)
- en externe (collaboration extérieure avec d'autres ONG, les pouvoirs publics locaux...)

- **Localisation du poste**

- localisation principale
- déplacements à prévoir (fréquence, lieux...)

- **Horaires de travail**

- Éléments de rémunération

- Statut et type de contrat
- montant de l'indemnité
- autres avantages

- Evolution du poste (à court, moyen, long terme)

- Avantages et inconvénients (ou difficultés) spécifiques au poste

- avantages : par exemple : intérêt du programme, localisation du poste, notoriété et importance de l'association...
- inconvénients : par exemple : localisation du poste, rémunération...

3 - PROFIL RECHERCHE

Une fois les données du poste clairement précisées, une définition du profil peut être effectuée. A cette étape de la fiche de fonction, il est important de réfléchir à chacun des critères et *surtout de les hiérarchiser* : on ne peut tout avoir !

Décider que tel ou tel critère est « indifférent » doit être le fruit d'une réflexion et non d'une absence de décision. Par exemple en ce qui concerne l'âge, un minimum peut être nécessaire compte tenu de l'expérience recherchée, de la composition de l'équipe à encadrer...

Dans d'autres cas, l'âge est effectivement indifférent et il serait dommage d'éliminer des candidatures intéressantes sur ce critère (il peut en exister d'autres plus pertinents !).

Voici, à titre indicatif, quelques critères :

- Age

- Nationalité

- Sexe (dans certains cas, on peut avoir une préférence, mais en France il est interdit de le faire figurer sur l'annonce..)

- Formation

- niveau (ex : Bac + 2)
- généraliste, spécialisée et/ou complémentaire

- Expérience professionnelle

- secteur
- type de poste occupé
- durée
- responsabilités...

- Compétences « techniques » spécifiques

- compétences particulières (par exemple informatique, langues...)
- connaissance de tel type de programme...

- **Vie familiale**

- **Vie extra-professionnelle**

- **Rémunération**

- **Personnalité** : critères recherchés (par exemple : adaptabilité, autonomie, esprit d'équipe, diplomatie, qualités d'organisation, hauteur de vue...)

III - LES SOURCES DE CANDIDATURES

1 - CANDIDATURES PAR ANNONCES

Les annonces dans la presse permettent d'obtenir rapidement des candidatures de gens souvent en recherche active donc disponibles, mais ne concernent que ceux qui la lisent (on peut éventuellement compter un peu sur le bouche à oreille...).

L'objectif de l'annonce sera de susciter les candidatures les plus « ciblées » possible, et éventuellement de renforcer l'image de l'association.

A - Choix du support

Il sera fonction :

- de l'adéquation entre le profil recherché (généraliste ou spécialiste) et les caractéristiques du lectorat du support
- des délais de parution, des tarifs...
- de la localisation du poste (capitale ou zone rurale)

Il peut être intéressant parfois de grouper plusieurs postes sur une même annonce (possible dans le cas de supports généralistes), mais en règle générale les rendements sont moins bons...

En cas d'annonces dans plusieurs supports différents, il est important que les parutions soient simultanées afin de faire une sélection plus homogène et de ne pas faire attendre trop longtemps les candidats qui se déclarent les premiers.

B - Rédaction de l'annonce

Il faut :

- choisir entre une annonce anonyme (le nom d'InterAide ne figure pas sur l'annonce) et une annonce « en clair » avec le nom d'InterAide
- attirer l'attention (c'est l'intitulé du poste qui est le plus important), mais ne pas « survendre » le poste
- informer, en construisant l'annonce : contexte, poste, profil et critères de sélection (être le plus précis possible).

L'objectif est de rédiger l'annonce de la manière la plus « juste » possible en attirant les bons candidats et en évitant les mauvais (cela a un coût au niveau de la gestion !).

Celle-ci doit être honnête, informative et attractive.

2 - CANDIDATURES SPONTANÉES ET CANDIDATURES EN FICHER

Les candidatures spontanées sont d'autant plus nombreuses que l'association est connue (a fortiori reconnue).

L'avantage est que ces candidatures émanent le plus souvent de gens motivés (puisqu'ils ont fait une démarche volontaire et spontanée vis à vis de l'association).

La difficulté est de « traiter » ces candidatures et de pouvoir les utiliser au moment où un poste correspondant au profil est à pourvoir.

Cela nécessite une organisation adaptée afin d'avoir un fichier classé et à jour...

On peut néanmoins essayer de conserver les C.V. spontanés de manière très sélective, classés par types de postes par exemple, en ne considérant que les postes les plus régulièrement à pourvoir.

3 - CANDIDATURES PAR COOPTATION (PAR LE « RESEAU »)

Le recrutement par parrainage permet d'utiliser le potentiel de relations des acteurs de l'association en leur demandant de susciter des candidatures parmi leurs connaissances.

Ce moyen de faire remonter les candidatures est certainement très efficace pour le terrain.

Il ne faut cependant pas en abuser au risque de recruter toujours dans les mêmes réseaux, les mêmes profils...

Il faut également être très rigoureux sur le processus de recrutement pour éviter les « incidents diplomatiques » : si l'ami d'un ami d'un salarié de l'association se déclare, il est important de faire en sorte que sa candidature suive le même cheminement que les autres (C.V., lettre...).

C'est aussi à cette étape du processus que l'on apprécie d'avoir une fiche technique précise qui permet de dire non de manière plus argumentée.

4 - CANDIDATURES SUSCITÉES AUPRES D'ORGANISMES OFFICIELS, D'ORGANISMES DE FORMATION, D'ÉCOLES, DE FACULTÉS...

De grandes différences en fonction des pays...

Il est néanmoins toujours intéressant de se renseigner auprès de ces structures qui permettent d'avoir des candidatures ciblées, de faire référencer l'association, de permettre au bouche à oreille de fonctionner au sein des réseaux...

IV - LA SÉLECTION

1 - PRE SÉLECTION : TRI DES LETTRES ET DES C.V.

Dans un premier temps, il s'agit de sélectionner les dossiers en tenant compte essentiellement des éléments « objectifs », définis et hiérarchisés grâce à la fiche technique.
On peut éventuellement s'aider d'une grille de tri des C.V. et lettres, adaptée en fonction du poste et reprenant les critères de la fiche technique (exemple ci-dessous).

ÉLÉMENTS BASES SUR LE C.V.

- +/- + ++

- Clarté, cohérence et précision du C.V.
- Age, situation familiale
- Formation
- Langues
- Expérience professionnelle
- Expérience de la vie associative

REMARQUES (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)

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

ÉLÉMENTS BASES SUR LA LETTRE

- +/- + ++

- Présentation
- Qualités rédactionnelles
- Clarté des motivations

Il est très important d'*annoter* les C.V. et de les *classer* par ordre de préférence.
Par exemple les

+ : candidats à convoquer
- : réponse négative et définitive
+/- : candidats « en attente », éventuellement à convoquer dans un deuxième temps, si l'on n'a pas trouvé de candidat adapté parmi les candidats convoqués.

On peut éventuellement ajouter une étape supplémentaire avant de décider de convoquer ou non les candidats, en leur envoyant par exemple un questionnaire de présélection (ou - quand c'est possible - en faisant un mini entretien téléphonique préalable).

Questionnaire de présélection

Ce document peut être envoyé après réception d'une candidature, quand celle-ci est « présélectionnée » (candidatures classées + par exemple).

En fonction du nombre de candidatures reçues et en fonction de la difficulté à pourvoir le poste, on peut aussi décider d'envoyer le questionnaire aux candidats classés +/- , pour « élargir » la sélection.

Dans ce document on peut commencer à poser certaines questions précises qui permettront d'obtenir des éléments ne figurant pas forcément sur le C.V. (certains critères objectifs tels que la situation de famille ou la nationalité), et également affiner la sélection sur des critères plus personnels en vue de ne convoquer en entretien que les meilleurs « éléments » (par exemple : « Avez-vous une expérience de l'animation d'équipe ? Si oui, dans quelles circonstances, combien de personnes...? »).

Pré - entretien téléphonique

En fonction du poste et des possibilités locales, et afin d'éviter de convoquer des candidats « moyens » en entretien, on peut décider d'affiner la sélection en contactant les candidats au téléphone, avant de les convoquer.

Il faut être relativement prudent pour que les candidats ne s'imaginent pas que ce contact est une convocation . Il faut donc introduire la conversation en précisant bien que l'appel a pour but de préciser certains éléments du C.V.

Ne pas oublier de prendre des notes au cours de cette conversation...

Les réserves de cette méthode : l'état du réseau téléphonique, le coût des conversations, le temps passé (qui peut aussi en faire gagner)...

Attention : il faut bien assurer le suivi de ces contacts : convocation, mise en attente ou réponse négative définitive.

2 - L'ENTRETIEN DE SELECTION

Préalable : le dossier de candidature

Avant de commencer l'entretien, il est très utile de faire remplir au candidat un dossier de candidature. Ceci est fait sur place, juste avant l'entretien.

Cette étape permet :

- d'avoir un certain nombre d'informations complémentaires (exemple : demander aux candidats de faire un petit portrait d'eux-mêmes, leur demander les coordonnées de leurs références professionnelles...)
- d'avoir des informations homogènes pour tous les candidats.

Dans le cas d'un recrutement précis (un poste est à pourvoir), la double question qui se pose et qui doit guider l'entretien est : « Ce candidat est-il adapté au poste ? Le poste est-il fait pour le candidat ? »... Les collaborations réussies sont celles qui profitent aux deux parties...

Quelques règles d'or...

Pour être le plus efficace et professionnel possible, il est important que l'entretien respecte un certain formalisme : éviter la discussion en buvant un café sur un coin de table...L'entretien ne doit pas être « une conversation ».

Ce n'est pas non plus un monologue qui consisterait uniquement à informer sur l'association et le poste, ni un interrogatoire qui ne laisserait pas le candidat s'exprimer librement.

L'entretien ne doit pas pour autant être un débat d'idées, ni une « discussion » : votre souci doit être de mieux connaître les opinions de votre interlocuteur mais certainement pas de lui opposer les vôtres !

Il n'y a rien non plus à avouer ou à faire avouer : l'entretien n'est pas une confession et il ne s'agit pas de porter un jugement d'ordre moral.

QUELQUES CONSEILS GENERAUX CONCERNANT L'ENTRETIEN

Le candidat va avoir tendance à se « contrôler » pour se montrer sous sa meilleure image et vous amener à avoir une opinion positive. Il va donc chercher à se protéger contre ce qui lui semble défavorable, et dans ce but, peut avoir plusieurs attitudes :

- ne pas parler
- mentir délibérément
- admettre les faits défavorables et les expliquer par d'autres raisons
- s'indigner des questions posées

Pour être le plus efficace possible, nous vous conseillons de suivre les quelques règles suivantes :

1 - Préparer l'entretien

Avant de poser des questions au candidat , n'oubliez pas de vous demander :

- quelles informations ai-je déjà ? (relire le C.V. + lettre avant l'entretien, et prendre quelques instants au début de celui-ci pour consulter le dossier que vient de remplir le candidat)
- quelles informations dois-je avoir, demander, obtenir ? (préparer une check-list des questions à poser)
- quel type d'entretien vais-je adopter ?
- que peut savoir le candidat sur l'association, le programme, mes responsabilités ?

2 - Se mettre dans un cadre adapté à l'entretien

Etre au calme, ne pas être dérangé, téléphone coupé...

Le cadre de l'entretien doit aussi favoriser l'échange et permettre une *vraie* confidentialité (idéalement bureau fermé ou endroit isolé).

3 - Créer les conditions pour que le candidat se livre le plus possible

- le mettre à l'aise : un candidat stressé ne répondra que partiellement aux questions, sera plus sur la défensive et donc moins naturel...Attention, c'est cependant *vous* qui conduisez l'entretien !

- éviter de le faire attendre
- s'intéresser à son *comportement* lors de l'entretien
- introduire l'entretien en vous présentant, puis en évoquant les trois temps de l'entretien.

4 - Les trois temps de l'entretien :

- le candidat vous parle de lui,
- vous lui parlez de l'association et du poste,
- vous demandez au candidat de se positionner par rapport au poste et lui proposez de poser des questions.

5 - Poser des questions de manière à couvrir :

- adolescence
- études
- formation professionnelle
- carrière professionnelle
- situation familiale
- motivation
- personnalité

Cet « ensemble » d'informations permet de voir la cohérence d'un parcours, la détermination, la capacité d'évolution, les motivations...

Ne pas hésiter à poser parfois des questions très précises ou techniques, pour vérifier la véracité de ce qui est dit grâce à des éléments factuels ou concrets.

Ne pas oublier non plus que les personnes reçues sont de niveaux et de formations très diverses. Chaque candidature est à analyser en fonction de cet aspect.

6 - Prendre des notes

7 - Ne pas être rigide dans l'ordre des questions

Il est généralement préférable d'être très peu directif au début de l'entretien, ce qui n'empêche pas des questions précises dans un deuxième temps.

8 - Personnaliser les questions et la manière de les poser

9 - Faire préciser les dates, et ne pas hésiter à revenir dessus si l'on a des doutes car c'est notamment un bon moyen de détecter le manque d'honnêteté

10 - Vérifier soigneusement les points contradictoires ou les zones d'ombre sans révéler ce que vous avez comme informations (par exemple grâce à tel ou tel employeur précédent)

11 - Prendre tout le temps nécessaire à l'entretien. En effet, c'est parfois par manque de temps que l'on passe à côté de quelque chose d'important, et plus on a d'informations plus le point de vue s'affine.

12 - Eviter les questions trop explicites qui sous entendent la réponse

13 - De manière générale, ne jamais donner au candidat en fin d'entretien de conclusion sur sa candidature. Conclure l'entretien en faisant part au candidat de la suite éventuelle du processus du recrutement, en lui précisant qu'il aura une réponse écrite ou téléphonique
Si l'on a un doute sur la motivation du candidat on peut lui proposer de réfléchir puis de reconfirmer sa candidature.

14 - Nombre d'entretiens

Il est intéressant d'en prévoir *au moins deux* (idéalement avec deux personnes différentes). On est ainsi moins influencé par une première impression et cela permet de faire deux entretiens complémentaires. Le premier portera sur des aspects assez généraux (parcours professionnel, motivation, personnalité) ; le second pourra être plus axé sur la technique, le détail du programme... C'est aussi au cours de ce second entretien que l'on pourra mieux appréhender la manière dont le candidat a compris le poste, notamment en fonction des questions qu'il pose.

LES RISQUES A EVITER

La fatigue (ne pas bloquer une journée complète pour recruter...)

La corde affective : s'il faut éviter de céder au charme, on doit aussi insister sur les candidats qui peuvent sembler antipathiques...

Le piston : ne pas céder aux pressions extérieures : un bon candidat n'a pas besoin de « piston ».

Sujets à exclure : sexualité, religion, politique, syndicalisme, demander à une jeune femme si elle attend un enfant...

L'ANALYSE DU C.V. DANS L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Un C.V. contient un certain nombre d'informations plus ou moins complètes, précises ou claires et va servir *d'outil* pendant l'entretien.

L'*objectif* de l'entretien est de faire un bilan sur le passé et les acquis - sorte de diagnostic, tant professionnel que personnel - pour en tirer une projection sur l'avenir, pronostic d'adaptation et d'évolution d'un candidat dans un contexte différent et face à des responsabilités nouvelles.

Au cours de l'entretien, chaque information doit être précisée objectivement, puis doit permettre à l'interviewer de déduire d'autres informations utiles, sur le tempérament notamment.

Il faut donc écouter et observer le candidat de manière très « active » et à plusieurs niveaux pour mieux le comprendre au-delà des mots. Pendant tout l'entretien, le candidat vous donne des informations objectives dont vous déduisez des informations sur sa personnalité.

Il y a aussi la *manière* dont il vous parle, le vocabulaire utilisé, le ton de sa voix, son attitude physique, son regard qui vous donnent des informations subjectives d'autant plus intéressantes qu'elles sont moins contrôlées que quand vous lui demandez de se décrire.

L'analyse d'un C.V. revêt ainsi deux aspects

- au premier degré : vérification, explication, enrichissement des informations objectives
- au second degré : recherche et compréhension de ce qui constitue la motivation, les axes directeurs, les moteurs du candidat, sa personnalité.

Prenons les différentes informations objectives pouvant figurer dans C.V. (colonne de gauche) en essayant de voir (colonne de droite) les informations plus personnelles - subjectives - que l'on peut en déduire.

ETAT CIVIL

Nom	Origine <ul style="list-style-type: none">- sociale- géographique- socioprofessionnelle- culturelle
Prénom	
Date et lieu de naissance	Où sont les racines ?
Nationalité	Niveau de vie <ul style="list-style-type: none">- besoins financiers- ambitions financières
Adresse	
Téléphone	Education
Situation familiale	
Informations sur le conjoint ou les enfants	Déroulement de la première étape de vie
Profession des parents	Stabilité
Position dans une fratrie	Mobilité <ul style="list-style-type: none">- géographique- sociale- psychologique

SERVICE MILITAIRE

Arme

Grade

Lieu géographique

Réserviste

Pourquoi a-t-il été fait ? (ou pas?)

Motivation des choix

Comment a-t-il été fait ?

Quelles réalisations ?

- quantitatives
- qualitatives

Qu'en a-t-il retiré ?

- positif
- négatif

STAGES

Etablissements

Dates

Durées

Contenus

Finalités

Stages obligatoires et stages volontaires

Logique des enchaînements

Comment ont-ils été trouvés ?

Analyse

- des responsabilités confiées
- des moyens utilisés
- des méthodes de travail
- des résultats (quanti. et quali.)

Relations avec l'environnement (responsable du stage, équipe, service...)

Rémunération et/ou avantages

Quel souvenir marquant ?

- positif
- négatif
- pourquoi ?

Quel apport aux entreprises (ou associations) pendant ces stages ?

LANGUES

Nombre

Choix

Diplômes

Séjours linguistiques à l'étranger

Voyages

- dates
- durée
- finalités
- conditions matérielles

Pratique professionnelle

- écrite
- orale
- téléphonique
- technique

Pratiques autres :

- presse, radio
- amicales
- associations

Faire expliciter les vocables utilisés sur le C.V. (scolaire, courant, lu, écrit, parlé...)

Vérifier le niveau de pratique

ACTIVITES ANNEXES

Sports

Loisirs

Vie associative

Enseignement

Animations diverses

Interventions para-professionnelles
(fédératives, syndicales)

Niveau de responsabilités

Degré d'engagement

Actions et réalisations

Résultats

Degré de satisfaction

Qu'en a-t-il retiré ?

- en positif

- en négatif

Motivation des choix

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Dates

Durées exactes

Localisations exactes

- urbaine ou rurale
- conditions matérielles
- environnement

Entreprises / Associations

Fonctions exactes

Analyse de la chronologie

Expériences de « terrain » ou non

- si oui, lesquelles ?
- dans quelles conditions ?
- quel environnement ?

Etablissements

- types de programmes, activités, objectifs
- structures
- budget et financements

Rechercher les conditions d'entrée dans ces établissements (comment le candidat a trouvé le poste, critères de sélection...)

Modalités et conditions d'intégration

Titre

Responsabilités (étendue et limites)

Position dans l'organigramme

Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles

Relations avec extérieur

Rémunérations

Dimension du poste

- équipe
- budget
- moyens
- niveau de décision
- poids et incidence dans la structure

Méthodes de travail

- organisation
- gestion des priorités

Actions particulières

Réalisations et résultats

- quantitatifs
- qualitatifs

Réussites et échecs

Manière de

- de « manager » ?
- de collaborer ?
- fonctionner avec la hiérarchie ?

Appréciations d'ensemble

- apport du candidat à l'entreprise ou association et réciproquement
- degré de satisfaction ou d'insatisfaction, pourquoi ?
- environnement relationnel
- degré d'investissement

Montants

Modalités

Avantages particuliers

Logique des évolutions au fil de la carrière

Motifs de changement de postes

MOTIVATIONS

Après toutes ces questions sur le C.V. et le parcours professionnel, il est ensuite important d'aborder la motivation du candidat.

On peut lui demander :

- ce qui le fait vibrer
- de quoi il a encore envie
- quel est son projet personnel (comment se voit-il dans 5-10-15 ans ?)
- et si l'on redistribuait les cartes...
- quel serait pour lui, aujourd'hui, le poste *idéal*

Il est intéressant également de poser des questions plus précises sur sa motivation par rapport

- à l'association
- au type de programme
- au poste
- au contexte : pays, zone d'activités...

Il faut également comprendre pourquoi le candidat qui est en poste souhaite changer, et pour cela lui demander auprès de qui il postule (s'il est en recherche active, s'il a déjà des pistes, si oui lesquelles, s'il est au contraire en phase de premiers contacts (prise de renseignement), vers quel type de structure il oriente ses recherches...

On peut également « tester » - au moment de la conclusion de l'entretien - , sa motivation à poursuivre les contacts en cours...

Enfin, la lettre de motivation fournit en principe et comme son nom l'indique, des éléments intéressants concernant la motivation...

PERSONNALITE

Enfin, on peut terminer sur des questions plus personnelles (éventuellement en s'appuyant sur le portrait qui a été demandé dans le dossier de candidature et qui a été remis au candidat juste avant l'entretien).

Il faut essayer de préciser les informations ou intuitions que nous ont donné l'entretien, et essayer de vérifier que le candidat possède les qualités personnelles recherchées.

On peut demander par exemple :

- quels sont vos points forts, points faibles,
- qu'est ce qui vous attire chez autrui,
- quelles sont les qualités qui vous semblent importantes pour réussir dans le travail que nous vous proposons,
- qu'est ce qui peut vous frustrer le plus professionnellement,
- quels sont les gens avec lesquels vous avez le plus de difficultés à vous entendre ...

CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

En guise de conclusion de l'entretien, on fait part au candidat de la suite « éventuelle » des contacts ultérieurs (organisation, modalités, interlocuteurs).

Après l'entretien, il est indispensable de faire une sorte de « synthèse » de l'entretien en notant ses commentaires, sur plusieurs plans :

- expérience et compétences professionnelles (bilan de l'adéquation par rapport au poste envisagé : points forts / points faibles)
- motivations
- personnalité
- aspects « pratiques » et d'organisation : charge de famille, disponibilité
- rémunération...

A côté de tous ces critères dont on peut faire une liste, il faut également tenir compte de certains aspects très subjectifs qui ne figurent pas dans la fiche technique :

- avez-vous envie de travailler avec ce candidat ?
- avez-vous envie de lui faire confiance ?
- le sentez-vous dans « l'esprit » de l'association ?....

Mais il faut bien entendu attendre d'avoir vu tous les candidats convoqués avant de se positionner définitivement et de *conclure* (d'où l'importance de ne pas donner au candidat en fin d'entretien de conclusion définitive).

Dans le cas où votre avis après entretien est négatif et définitif (quels que soient les autres candidats), vous pouvez néanmoins répondre négativement rapidement (cela peut vous éviter d'être relancé inutilement).

3 - OUTILS COMPLEMENTAIRES DE SELECTION

1 - Références professionnelles

Il est indispensable de demander au candidat (dans le dossier de candidature par exemple), les coordonnées de ses références professionnelles, c'est à dire idéalement des 2 ou 3 précédents employeurs (responsable hiérarchique avec lequel le candidat a travaillé).

Il est préférable d'en demander 3 pour être sûr d'en joindre au moins deux...

La manière dont le candidat vous donne ces informations et le type de références qu'il fournit sont en elles-mêmes des informations intéressantes. En effet, un candidat qui donne systématiquement et de manière rigoureuse le nom de tous ses précédents responsables hiérarchiques paraît plus sérieux qu'un candidat qui vous donne le nom du copain avec qui il a rédigé un mémoire ou celui d'un ancien collègue devenu son meilleur ami...!

L'intérêt est de demander à une personne ayant travaillé avec le candidat, un avis sur celui-ci. Pour maximiser la prise de référence, il est important de :

- bien savoir à qui on a affaire
- se présenter à l'interlocuteur et expliquer clairement le motif de l'appel

- demander à l'interlocuteur de bien préciser les responsabilités qu'a eu le candidat, le contexte, les relations hiérarchiques et fonctionnelles qu'il entretenait avec le candidat, les dates... puis de poser une question plus ouverte (sur le souvenir qu'il a du candidat par exemple).

L'interprétation des commentaires doit se faire avec prudence, car il s'agit d'informations « subjectives ».

Il est intéressant de bien noter ce que dit *spontanément* l'interlocuteur : cela rejoint-il votre avis, vos doutes, vos craintes ?

Ne poser de questions plus précises qu'après avoir laissé parler la référence pour éviter que celle-ci n'essaie de « coller » à ce que vous avez envie d'entendre.

On peut utilement demander à l'interlocuteur quelle est la « bonne manière » de travailler avec cette personne (dans quelles conditions le candidat donne le meilleur de lui-même ?).

Il ne faut pas perdre de vue non plus que les gens n'aiment pas trop être consultés sur ce genre de sujet... Ils ont peur de nuire au candidat et auront parfois tendance à ne vous faire part que du positif. Il faut alors « tendre des perches » sur les défauts ou réserves éventuels.

Vous pouvez en finale faire une synthèse des références en listant les opinions communes de toutes les références ainsi que les éventuelles contradictions ou divergences.

2 - L'analyse graphologique

Utilisée systématiquement au siège pour les recrutements, c'est un outil *complémentaire*, qui permet d'affiner son point de vue surtout sur la personnalité du candidat.

Les analyses graphologiques sont faites en fonction du poste à pourvoir et ne constituent en aucun cas une analyse exhaustive de la personnalité du candidat.

En cas de demande, on est légalement tenu de faire part au candidat des résultats de son analyse graphologique.

3 - Les tests

Seuls les tests de connaissance (dans un domaine précis), ou d'aptitude (au regard d'une tâche donnée) peuvent être utilisés sérieusement et utilement sur le terrain.

Il s'agira par exemple de demander à une candidate-secrétaire de taper une lettre, ou de faire une mise en page, ou à un comptable de passer des écritures...

Les tâches qui seront confiées au candidat ne peuvent pas toujours être « testées » de manière si simple et si rapide.

Il est alors intéressant de proposer au candidat, sans aller jusqu'au « bilan comportemental » (test comportemental très élaboré, utilisé en entreprise et particulièrement sur des postes de direction et d'encadrement), de travailler sur quelques « cas pratiques ».

4 - Cas pratiques

L'objectif de ces cas pratiques est d'essayer d'évaluer le plus précisément possible quelle sera l'attitude du candidat *en situation*.

Il s'agit donc de lui proposer des cas pratiques, *concrets* sur lesquels il puisse réfléchir et sur la base desquels une discussion puisse se créer.

Le but est de valider grâce à ces exercices les principaux critères recherchés pour le poste.

Pour mettre au point ces cas pratiques :

- il faut commencer par lister les principaux critères recherchés (cf. fiche de fonction)
- en parallèle, on réfléchit aux situations ou problèmes « typiques » auxquels peut être confronté le candidat.
- on rédige le cas, en étant le plus précis, concret et réaliste que possible (afin que le candidat puisse se projeter et être réellement mis en situation).

On peut proposer plusieurs cas pratiques (4 par exemple), en demandant au candidat d'en *choisir* un qu'il traitera de manière approfondie et de traiter de manière plus synthétique les autres.

Les cas pratiques ont d'autres avantages que celui de mieux évaluer le candidat : lui préciser ce que serait plus concrètement sa fonction, mais aussi éprouver sa motivation...

On peut également envisager de confier au candidat par exemple le dernier rapport annuel concernant le programme sur lequel le candidat pourrait être embauché en lui demandant de le commenter, de poser des questions, de faire des suggestions...

Ce travail peut être un outil intéressant et préalable à un entretien final.

V - LA PRISE DE DECISION FINALE

Vous avez reçu plusieurs candidats en entretien et utilisé les outils complémentaires pour mieux les connaître et faire votre présélection finale.

Il s'agit maintenant de *choisir un candidat* parmi les finalistes...

Vous pouvez utiliser des documents de synthèse afin de comparer plus aisément les candidats (document également intéressant quand il s'agit de décider à plusieurs). Il est ainsi très utile de mettre au point une fiche de synthèse pour chaque recrutement.

Vous pouvez ainsi, toujours par rapport au poste à pourvoir résumer :

CRITERES	TRES BON	BON	A AMELIORER	INSUFFISANT
COMPETENCES TECHNIQUES				
-				
-				
-				
PERSONNALITE				
- Qualités relationnelles				
- Diplomatie / capacité de négociation				
- Capacité d'analyse et de recul				
- Qualités d'animation				
MOTIVATION				
- pour l'association				
- pour le projet				
- pour le développement				

En ce qui concerne les délais et le suivi des candidatures, ne jamais oublier que les candidats peuvent avoir posé leur candidature dans d'autres organismes (surtout quand ils sont en recherche active), et peuvent avoir (a fortiori quand ils sont intéressants) d'autres propositions alléchantes... Les candidats ne sont pas à notre disposition, et même très motivés, ils ont leurs contraintes...

L'expérience prouve également qu'il vaut mieux ne pas recruter que recruter « au rabais »... Le « coût » tant humain que matériel d'une erreur de recrutement est très lourd, il faut parfois savoir attendre.

Quand aucun candidat ne paraît suffisamment convaincant au finale et que le recrutement ne peut être « bouclé » en fin de processus, il est très important de faire le point de manière précise :

- a-t-on mis en place suffisamment d'outils pour susciter des candidatures ?
- n'a-t-on pas été trop sélectif (compte tenu du poste et de ses caractéristiques) ?
- a-t-on été suffisamment précis et convaincant (le poste l'est-il vraiment ?)

- le poste est-il de toutes façons difficile à pourvoir ? (recruter ne consiste pas à « inventer » des candidats, mais à « aller chercher » des personnes potentiellement intéressantes et parmi celles-ci de choisir celle qui sera la plus adaptée au poste).
On doit tenir compte du marché de l'emploi et du rapport entre l'offre et la demande.

Le recrutement reste une tâche extrêmement délicate et difficile.

On aura toujours tendance à chercher le mouton à ...cinq pattes . Il faut savoir parfois se contenter d'un solide profil à 4 pattes, sans faire le recrutement insatisfaisant et dangereux d'un mouton à 3 pattes...Tout cela est question d'équilibre et de réalisme !

VI - SUIVI DE L'INTEGRATION

On ne peut jamais être certain d'avoir fait un bon recrutement (seule l'épreuve des faits pourra nous en convaincre).

Le suivi de l'intégration est donc essentiel pour « maximiser » les chances de succès.

Il permet d'établir régulièrement une communication sur ce qui va bien ou ce qui va moins bien, d'éviter que des malentendus s'installent, de favoriser la continuité dans le poste...

Le travail qui est fait au moment du recrutement (compréhension et évaluation du candidat) doit permettre non seulement de faire un choix entre plusieurs candidats mais également de mieux intégrer le candidat recruté et donc de faciliter sa réussite dans le poste.

On peut envisager à titre indicatif (dans le cas d'un C.D.I.) un entretien au bout d'un mois, puis de 3 mois.

Les questions suivantes peuvent être posées :

- Qu'est-ce qui vous satisfait dans votre fonction ?
- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ?
- Quelles sont les difficultés que vous avez déjà surmontées ?
- Comment pensez-vous surmonter les autres ?
- Quelles sont les aides que vous attendez de votre responsable ?

Il est alors important de conclure l'entretien sur des éléments concrets (en fixant par exemple de part et d'autre des objectifs précis), qui serviront de base à l'entretien suivant.