

Une expérience de recrutement sur le terrain

*Participation à une session de recrutement à SWABHIMAAN
Inter Aide - Marion Bourreau – Pune – 7 et 8 avril 2004*

Swabhimaan : l'organisme recruteur

Swabhimaan a été créée par François Xavier Hay en 2000 pour apporter un appui technique aux ONG du « Network » qui mènent des programmes de **prêt productif**, de **formation professionnelle** et de **mutuelles de santé, à Pune ou à Bombay**.

Swabhimaan apporte un soutien à ces 7 ONG dans les domaines suivants : informatique, comptabilité, administration et ressources humaines, collecte de fonds, management et formation, standardisation des procédures etc.

L'équipe de Swabhimaan est composée de **7 salariés** - Kishor, le directeur ; Rameeja et Mangesh, auditeurs ; Shobhana, responsable des ressources humaines ; Pankaj, à l'informatique ; Rupsha, à la collecte de fonds ; le docteur Arti, coordinatrice médicale et Suresh, consultant Santé et Marketing - et d'un « **board of trustees** » composé des directeurs des différentes ONG du network et de FX Hay.

Sur les 7 salariés, 5 ont été recrutés en 2004, ce qui impose donc une activité recrutement dynamique...

Shobhana est en charge de la gestion des Ressources Humaines pour Swabhimaan et pour les ONG partenaires depuis un an et demi. A 29 ans, elle bénéficie d'un bon niveau de formation (MBA in HR effectué à Pune) et d'une première expérience comme responsable RH dans un ashram à Bombay. Le recrutement occupe environ **25% de son temps** à Swabhimaan.

Le contexte du recrutement

Il s'agit aujourd'hui de **remplacer** le comptable, qui a été licencié quelques semaines auparavant pour faute grave¹, avec un de ses collègues. C'est un poste à plein temps, à pourvoir **le plus rapidement possible**.

Jusqu'à maintenant, Swabhimaan semble avoir beaucoup utilisé le « réseau » pour recruter, c'est-à-dire la cooptation : ainsi Shobhana elle-même a intégré l'organisation grâce à sa sœur, qui a depuis quitté Swabhimaan.

La cooptation

*La cooptation présente beaucoup d'avantages immédiats. Il est important toutefois de bien insister sur le **respect de la procédure** afin de sécuriser le recrutement : les critères sont-ils respectés, la personne répond-elle au profil, quelles sont ses attentes, les recommandations à son sujet émanent-elles de personnes qui ont travaillé avec elle etc... Un gain de temps initial peut générer une perte de temps considérable s'il faut finalement remplacer la personne...*

¹ C'est en tout cas le motif qui serait retenu en droit social français

La définition du poste

Shobhana dispose d'une description de mission pour préparer l'annonce. Cette « description de mission » comprend en fait les objectifs généraux de Swabhimaan en matière de gestion financière ainsi qu'une liste d'indicateurs de réussite concernant chacun de ces objectifs. D'autre part, **les critères de recrutement** (formation, expérience, compétences, disponibilité etc.) n'ont pas non plus été formalisés par écrit.

L'importance de la fiche de poste

♦ Il est important d'élaborer une **fiche de poste** précise avant de se lancer dans un recrutement. Cette fiche de poste doit comprendre au minimum les éléments suivants : **description de la mission et des activités qui en découlent, position dans l'organigramme.**

Elle peut être élaborée en collaboration avec l'occupant du poste et doit être validée par le responsable hiérarchique de la personne. La fiche de poste n'est pas seulement un outil de recrutement, c'est un **outil de gestion des ressources humaines**. Elle devrait idéalement être **actualisée régulièrement**.

♦ C'est à partir de cette fiche de poste que l'on pourra **définir des critères de recrutement** et donc le profil du candidat recherché, ainsi que l'annonce qui en découlera.

L'annonce

⇒ La rédaction de l'annonce

L'annonce est rédigée de manière à attirer des candidats potentiels pour un deuxième poste, plus senior, toujours dans le domaine financier.

Swabhimaan est présentée simplement comme une « organisation sociale ». L'annonce mentionne **l'intitulé du poste, le type de formation requis** ainsi que **le niveau d'expérience et les compétences techniques** du candidat recherché. Ensuite on a précisé un créneau pour se présenter à l'interview, muni d'un CV : c'est le principe de « **walk-in interview** », très pratiqué en Inde.

⇒ La diffusion de l'annonce

➤ Par voie de presse : L'annonce a été publiée dans plusieurs quotidiens indiens, nationaux et régionaux. L'inconvénient est que ça coûte cher, il faut généralement réduire l'annonce au minimum et parfois plusieurs diffusions sont nécessaires. Ainsi la première diffusion de cette offre avait apparemment donné très peu de résultats.

➤ Par la distribution d'annonces dans la rue.

➤ Par le bouche-à-oreille : l'offre a également été transmise à diverses personnes impliquées au sein de Swabhimaan et des partenaires.

La diffusion d'une offre d'emploi : remarques

♦ Mieux vaut se renseigner avant de distribuer l'annonce aux passants... En France par exemple il est interdit d'afficher des annonces d'emploi dans la rue ou chez les commerçants...

- ♦ Il peut être intéressant également de se renseigner sur l'existence d'une **agence nationale de l'emploi**, qui publie normalement les offres gratuitement.
- ♦ Ne pas hésiter non plus à diffuser l'offre auprès d'ONG / d'organismes qui travaillent dans un domaine similaire au niveau local.
- ♦ L'internet n'étant pas encore suffisamment développé dans la plupart des pays dans lesquels on travaille et surtout peu accessible pour la majorité des gens, cela ne constitue pas vraiment une source de candidatures potentielle.
- ♦ Enfin, il ne faut jamais perdre de vue que **diffuser une annonce est une manière détournée de communiquer** autour de son activité, et de faire connaître le partenaire local lorsqu'il y en a un.

Le déroulement du recrutement

⇒ La sélection des candidats

➤ Les « walk-in interviews »

Un créneau ayant été défini pour les entretiens sur l'annonce, les candidats se présentent sur les deux jours, munis de leur CV. Shobhana reçoit les candidats au fur et à mesure (ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes d'organisation lorsque plusieurs candidats se présentent en même temps) et procède alors à un **entretien court**, d'une vingtaine de minutes environ. Shobhana maîtrise bien la technique d'entretien et sait adopter une attitude d'« écoute active », à la fois neutre et suffisamment ouverte et réceptive pour bien communiquer avec le candidat et tirer un maximum d'informations en un minimum de temps.

Elle a auparavant défini une **liste de questions** à poser et de points à valider, procédant depuis les aspects techniques (maîtrise de tel logiciel de gestion) jusqu'aux aspects plus personnels, mais passant souvent de l'un à l'autre. Elle informe enfin les candidats de la suite de la procédure et leur propose de les rappeler d'ici quelques jours.

Une pratique adaptée aux conditions du terrain

Les walk-in interviews, en plus d'être une pratique « culturelle » de recrutement en Inde, correspondent aussi à une nécessité matérielle. Il est en effet difficile, voire impossible, d'imaginer une procédure de recrutement qui impliquerait l'envoi de CV par la poste ou par e-mail, ces services étant soit trop peu fiables soit trop peu développés et/ou accessibles. Il semble que cette contrainte soit aussi celle d'autres pays en développement, aussi cette technique de « walk-in interviews » semble-t-elle très bien adaptée, même si elle peut paraître surprenante pour un Français...

Les entretiens auxquels j'assiste sont des **entretiens individuels**. Toutefois Shobhana me dit qu'elle a également recours à des **techniques d'entretien collectif**, au cours duquel elle propose aux candidats en présence de s'entretenir autour d'un thème défini par elle, qui correspond à une **mise en situation**. L'entretien collectif constitue un outil de sélection au même titre que l'entretien individuel et conduit à la même étape, celle de l'entretien avec les membres du board.

Un seul ou plusieurs entretiens ? Entretien individuel ou collectif ?

Ici la procédure de recrutement complète comprend deux entretiens : un entretien individuel ou collectif avec la responsable RH, puis un entretien individuel à plusieurs interviewers.

*♦S'il est vrai que tous les cas de figure peuvent se trouver dans une procédure de recrutement, il paraît un peu **risqué de se prononcer sur un candidat sans l'avoir reçu à aucun moment en entretien individuel.***

*♦Si les deux formes d'entretien co-existent, il est important de souligner qu'**on ne retire pas le même type d'information d'un entretien individuel ou d'un entretien collectif** : utiliser indifféremment l'un ou l'autre, comme semble le faire Shobhana, constitue en fait un faux gain de temps. **L'entretien collectif devrait être un « plus », qui permet d'observer un candidat, idéalement déjà pré-sélectionné, en situation de groupe. Il ne constitue en aucun cas une étape indispensable. C'est en revanche l'occasion de procéder à une mise en situation, comme l'a fait Shobhana, qui peut se révéler riche d'enseignements aussi bien pour le recruteur que pour les candidats.***

*➔**La solution qui semble avoir fait ses preuves et reste probablement la plus courante est celle de la succession d'entretiens individuels à un seul interviewer...***

➤L'évaluation des candidats

Shobhana a mis en place une **grille d'évaluation** des candidats qui lui permet de les comparer entre eux et d'avoir à l'esprit tous les critères lors de sa sélection. Elle retient 5 candidats qu'elle pense présenter à François-Xavier.

Shobhana a également conçu un **test technique** sur l'outil « tally », par lequel les candidats débudent souvent le processus

La question des tests

*♦Le test n'est vraiment pas indispensable dans une procédure de recrutement. Le seul test valable et facilement exploitable sera le **test technique**. Les tests de personnalité font l'objet d'un certain nombre de critiques et doivent de toute façon être manipulés par des psychologues.*

♦S'il existe un test technique facile à mettre en place, pourquoi pas ? Mieux vaut toutefois ne pas débiter la procédure de recrutement avec le test : il y a mieux pour établir le contact avec le candidat... !

⇒L'entretien final avec les trustees

Les candidats retenus rencontrent ensuite les membres du board de Swabhimaan lors d'un entretien qui se déroule donc à **plusieurs interviewers**.

QUI doit mener les entretiens ?

♦Il est a priori plutôt rare de bénéficier d'une personne à plein temps sur les aspects RH au sein de l'équipe locale. Shobhana a de plus d'une formation spécifique : elle a un bon niveau, a su mettre en place un certain nombre d'outils et sait mener un entretien de recrutement.

*♦Conduire un entretien de recrutement ne va pas de soi : la personne à qui on confiera la pré-sélection devra être **formée au préalable**.*

*♦Pour la pré-sélection : attention au **choix de la personne qui effectuera le pré-recrutement** : c'est elle qui **représente l'association** ou le programme pour les candidats. Il est important de s'assurer qu'elle véhicule une image adéquate et qu'elle pourra répondre aux questions des candidats... D'autre part, il semble plus*

sain e confier la sélection des candidats à une personne qui ne sera pas directement impliquée opérationnellement avec la personne ensuite. Confier la sélection directement au supérieur hiérarchique ou, pire, à un collègue, peut introduire de nombreux biais...

♦**Un entretien technique** est toujours bienvenu, il peut être mené cette fois par un collègue ou quelqu'un qui occupe une fonction similaire. C'est aussi l'occasion pour le candidat de rencontrer un futur collaborateur...

♦**Pour l'entretien final** : il pourra être mené par le futur responsable hiérarchique conjointement ou non avec une autre personne.

♦Enfin, de la même manière, **le choix des interviewers constitue également une manière détournée de communiquer autour de l'organisation et de la hiérarchie interne d'une organisation** : par exemple le fait que le RP prenne part au processus de recrutement est loin d'être anodin...

Le nombre d'interviewers

♦La pratique de l'interview à plusieurs est **un exercice difficile** : il est impératif que les interviewers se connaissent bien et mieux vaut qu'ils se mettent préalablement d'accord sur une liste de questions importantes et sur le déroulement de l'entretien. Les prises de parole de chacun doivent être clairement établies. Ainsi l'un peut conduire l'entretien et laisser l'autre compléter par des questions. Ou bien on peut choisir de se concentrer sur différents aspects.

♦En tout état de cause, **le nombre d'interviewers ne devrait pas dépasser 2** pour un entretien. Le risque d'imprécision, de délayage augmente avec le nombre d'interviewers, sans compter qu'au-delà de deux personnes le candidat peut avoir l'impression d'avoir affaire à un véritable jury, ce qui ne manquera pas d'induire un certain comportement qui pourrait masquer les véritables qualités/aptitudes du candidat... De même, on prend le **risque de brouiller l'interprétation**. Mieux vaut multiplier les entretiens individuels et confronter ensuite les points de vue de chacun, même si cela induit une légère déperdition de temps...

⇒L'intégration

Shobhana était en train de mettre en place une sorte de **programme d'intégration**, prévoyant une rencontre individuelle avec l'ensemble des membres de l'équipe ainsi qu'un certain nombre de visites terrain. La phase d'intégration du nouvel arrivant est en effet tout à fait primordiale et malgré tout souvent négligée. Aussi cette initiative était-elle particulièrement judicieuse... même s'il n'est pas forcément nécessaire de formaliser les choses, l'essentiel étant d'y penser !

En conclusion...

Même si l'on est amené à recruter seulement occasionnellement, il est important de **définir au préalable une procédure** et de s'y tenir, afin de limiter les risques d'expérience négative. Mettre en place quelques règles simples concernant le nombre d'entretiens et la nature des garanties que le candidat retenu devra fournir aurait peut permettre d'éviter quelques expériences désagréables...