

# Recrutement

## Définition

Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte. Le recrutement n'est pas une science exacte : tout recrutement présente un risque. L'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser.

## Quelques principes pour construire et gérer son système de recrutement

- Le principe d'équité est au cœur du processus de recrutement : l'organisation doit se donner les moyens de garantir que les compétences, l'engagement humanitaire et la motivation des candidats sont les éléments qui motivent l'acceptation ou le refus d'une candidature.
- Cependant, dans certains contextes, pour être en mesure de mettre en œuvre le programme, il sera indispensable de prendre en compte, dans le cadre du recrutement, des facteurs tels que : le sexe, l'appartenance ethnique, politique ou religieuse du candidat (personnel national). La conduite à tenir dans ce type de situation doit être définie et argumentée au niveau du siège.
- Le temps est l'un des facteurs clés de succès d'une démarche de recrutement : l'organisation doit se donner les moyens (humains, méthodologie, contrôle) d'assurer que ses démarches de recrutement ne sont pas conduites dans la précipitation.
- Mieux vaut un poste vacant qu'un mauvais recrutement...

# Le processus Recrutement : vue synthétique

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.



## Optimiser la qualité de son système de recrutement : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus de recrutement dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de son système de recrutement : questions clés ». Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

### Mode d'emploi

Que vous ayez déjà réalisé des recrutements ou que vous projetiez de le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité,
- aux dysfonctionnements/risques associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre système de recrutement ;
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité !) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre système de recrutement.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le paragraphe : « Le processus de recrutement : précisions et conseils ».

## Optimiser la qualité de son système de recrutement : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD pour le COMPAS Qualité (chapitre 4), les 6 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Recrutement :

- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficience).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

### Optimiser la qualité de son système de recrutement : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>1.1 Identifier les acteurs et clarifier leurs rôles</b>	1. Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ? 2. Plus précisément, avez-vous clarifié et formalisé le partage des responsabilités entre les services du siège et le terrain ?	<p><b>Un salarié/volontaire mobilise directement son réseau pour obtenir des remontées de candidatures sur un poste qui n'a pas été officiellement ouvert au recrutement par le service RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contenu du poste (en réflexion au niveau de la Direction) n'est pas celui présenté par le salarié/volontaire =&gt; les remontées de candidatures ne sont pas pertinentes</li> <li>- Risque de déception des candidats si l'ouverture du poste n'est pas validée =&gt; impact sur la crédibilité de l'organisation</li> <li>- Les candidats prennent directement contact avec le salarié/volontaire au lieu de s'adresser au service RH du siège                             <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; déperdition d'information, risque de conflits terrain-siège</li> <li>&gt; le salarié/volontaire s'engage auprès du candidat en lieu et place du service RH (politique du fait accompli)</li> </ul> </li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	3. En cas d'avis divergents de deux recruteurs sur un candidat, avez-vous prévu une procédure pour trancher le débat ?	<p><b>Dans le cas où sont organisés 2 entretiens avec 2 personnes différentes : les avis des 2 personnes sont radicalement opposés et aucune procédure n'a été prévue pour trancher le débat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inaction : retard dans la prise de décision. Une fois la décision prise, si elle est positive, le candidat n'est plus disponible.</li> </ul>
<b>1.2 Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système</b>	4. Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de recrutement ont-elles été formalisées et communiquées aux acteurs ?	<p><b>Les valeurs ne sont pas connues et donc non partagées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact possible sur l'image de l'organisation</li> <li>- Les valeurs de l'organisation ne sont pas respectées</li> </ul>
	5. Le système de recrutement est-il en phase avec les valeurs de l'organisation ?	
<b>1.3 Justifier la pertinence et la faisabilité du recrutement</b>	6. Avant de lancer un recrutement, vous assurez-vous que vous disposez du financement nécessaire ? Dans le cas contraire, pourquoi et comment gérez-vous ce risque financier ?	<p><b>La procédure de recrutement est lancée sans qu'il y ait une garantie concernant le financement du poste</b></p> <p>En cas de non-obtention du financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps pour répondre aux candidats qui envoient leur candidature et à ceux qui relancent par téléphone</li> <li>- Perte de crédibilité pour l'organisation</li> </ul>
	7. Comment faites-vous pour évaluer la charge de travail d'un poste ouvert au recrutement (remplacement et création) ?	<p><b>La charge de travail liée poste est mal évaluée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de sous-évaluation (on prévoit un poste là où il en faudrait deux) : on structure les conditions d'une <i>Mission impossible</i> ! =&gt; aucun candidat ne veut prendre le poste</li> <li>- En cas de sur-évaluation : mauvaise efficacité (la personne sera sous-employée. La modification de la fiche de poste d'un collaborateur aurait suffi à combler le besoin)</li> </ul>
<b>1.4 Qualifier le besoin de recrutement</b>	8. Comment vous assurez-vous que les critères impératifs du poste que vous proposez sont réalistes par rapport au marché de l'emploi sur lequel vous vous inscrivez ?	<p><b>Les profils de poste sont trop spécifiques</b> (on cherche un « mouton à 5 pattes »)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le profil de poste/l'offre d'emploi génère peu de remontées de candidatures</li> </ul>
	9. Tenez-vous compte de l'offre de compétences locales pour structurer la répartition entre RH expatriées et RH nationales dans vos équipes terrain ?	<p><b>Lors de la mission exploratoire : il n'est pas collecté d'informations sur l'offre de compétences au niveau local</b> (quelles sont les compétences rares et les compétences disponibles ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application d'une répartition « type » entre RH expatriées et RH nationales au lieu que cette répartition soit ajustée au contexte (manque de pertinence)</li> <li>- Certains postes RH nationales ne seront pas pourvus (manque de main-d'œuvre)</li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>1.5 Quantifier et planifier les besoins de recrutement</b>	10. Elaborez-vous un planning de recrutement ?	<p><b>Il n’y a pas de planning de recrutement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilité de lisser l’activité de recrutement</li> <li>- Difficultés pour gérer les carrières</li> <li>- Impossibilité de planifier de façon pertinente les formations collectives pré-départ =&gt; risque de nombreux expatriés partent sur le terrain sans bénéficier de cette formation</li> <li>- Problèmes d’intégration : risque qu’il y ait trop de personnes à intégrer à la fois</li> </ul>
	11. Comment évaluez-vous la durée moyenne d’une procédure de recrutement (par type de poste) ?	<p><b>La durée du recrutement est sous-évaluée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postes non pourvus en temps et en heure : le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir n’est pas satisfait =&gt; risque de conflits entre le service RH et les opérationnels</li> <li>- Pas de tuilage entre la personne quittant son poste et son successeur</li> <li>- Le taux de remplissage des sessions de formation collective pré-départ est erratique</li> <li>- Pression stressante sur le service RH</li> </ul>

## 2. Phase d’organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>2.1 Construire les outils type du recrutement</b>	12. Le siège a-t-il élaboré des outils types pour aider les acteurs à conduire des démarches de recrutement ?	<p><b>Il n’y a pas d’outils types élaborés par le service RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écrits restent et les paroles s’envolent : sans outils, les directives du siège ne sont pas appliquées =&gt; déficit d’harmonisation des pratiques</li> <li>- Manque de soutien pédagogique de la part du siège : mécontentement des recruteurs et incidence sur la qualité du recrutement</li> <li>- Sans outils, les expériences ne sont pas capitalisées : perte de temps car on « réinvente l’eau chaude » à chaque fois</li> </ul>
<b>2.2 Construire les outils de pilotage et d’évaluation</b>	13. Avez-vous construit les outils de pilotage et d’évaluation de votre système de recrutement ?	<p><b>Il n’y a pas d’outils d’évaluation du système de recrutement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’évaluation permettant de qualifier précisément le rôle et l’impact du service RH sur l’organisation : sans évaluation, les actions du service RH ne seront pas valorisées</li> </ul>
	14. Comment faites-vous pour que les utilisateurs des outils se les approprient ?	<p><b>Les utilisateurs ne s’approprient pas les outils (qui sont inadaptés ou disproportionnés)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque que les outils ne soient pas utilisés =&gt; pas de pilotage, ni d’évaluation =&gt; pas d’apprentissage</li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>2.3 Choisir une stratégie de recherche</b>	15. Comment vous assurez-vous que les canaux de diffusion de l'offre d'emploi que vous avez choisis toucheront votre cible ?	<p><b>Les canaux retenus pour diffuser l'information sur l'offre d'emploi ne touchent pas la cible visée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les candidatures reçues sont inadaptées au poste =&gt; perte de temps et d'argent</li> <li>- Il ne remonte pas assez de candidatures =&gt; idem</li> </ul> <p><b>La diffusion de l'offre d'emploi est très restreinte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation ne se donne pas les moyens de sélectionner les meilleurs candidats =&gt; risque élevé d'erreur de recrutement</li> <li>- Risque de copinage/favoritisme =&gt; iniquité</li> </ul>

### 3. Phase de mise en œuvre

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>3.1 Adapter les outils au contexte</b>	16. Avez-vous défini un « noyau dur » d'outils dont l'application est obligatoire quel que soit le contexte ?	<p><b>Les outils types élaborés par le siège sont dénaturés (sur-adaptation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les directives du siège ne passent pas sur le terrain =&gt; l'objectif d'harmonisation des pratiques n'est pas atteint</li> </ul>
	17. Comment vous assurez-vous que les outils types sont adaptés de façon pertinente à chaque contexte d'intervention ?	<p><b>L'adaptation réalisée ne se fonde que sur une seule source</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque que l'adaptation réalisée ne soit pas pertinente =&gt; risque légal, risque de rejet de la démarche par les acteurs locaux</li> </ul>
<b>3.2 Le tri des candidatures</b>	18. L'historique des anciens salariés/volontaires est-il systématiquement consulté lors d'une nouvelle procédure d'embauche ?	<p><b>Le recruteur ne vérifie pas si le candidat a déjà travaillé au sein de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de passer du temps à évaluer une personne qui a été licenciée pour faute grave =&gt; perte de temps</li> </ul>
	19. Formulez-vous des critères de sélection des candidatures en amont de la démarche de recrutement ?	<p><b>Le tri est fait sans critères (formulés avant la réception des candidatures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de rationalité dans le tri des candidatures : une place trop importante est laissée à la subjectivité de la personne en charge du tri</li> </ul>
	20. Avez-vous défini un nombre maximum de critères ?	<p><b>Le tri est fait avec trop de critères</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tri prend beaucoup de temps / Risque que très peu de candidatures soient retenues =&gt; risque d'erreur de recrutement et de perte de temps</li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>3.3 Les entretiens de sélection</b>	21. Comment vous assurez-vous qu'un temps suffisant est consacré aux entretiens d'embauche conduits dans votre organisation ?	<p><b>Conduire les entretiens dans l'urgence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La durée de l'entretien est insuffisante =&gt; le recruteur n'a pas une vision approfondie des compétences et de la motivation du candidat =&gt; risque d'erreur de recrutement =&gt; risque de ne se fier qu'à la première impression</li> <li>- Le recruteur est pressé de recruter =&gt; il ne prend pas le temps de prendre du recul et de comparer les candidatures de façon approfondie =&gt; risque d'erreur de recrutement</li> </ul>
	22. Votre procédure type de recrutement prévoit-elle, lors de la phase d'entretien, l'obligation d'un double regard sur un candidat ?	<p><b>Il n'est pas prévu d'entretien avec deux personnes de l'organisation (ensemble ou dans le cadre de deux entretiens distincts)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appréciation du candidat risque d'être trop subjective =&gt; risque d'erreur de recrutement</li> </ul>
<b>3.4 Les tests techniques</b>	23. Utilisez-vous des tests techniques dans vos démarches de recrutement ?	<p><b>Les compétences/connaissances des candidats ne sont pas évaluées par des tests</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un écart important existe parfois entre le discours du candidat et ses compétences/connaissances réelles. En l'absence de test, risque de recruter un candidat inadapté au poste.</li> </ul>
	24. Comment vous assurez-vous que vos tests techniques sont réellement discriminants (ni trop faciles, ni trop difficiles) ?	<p><b>Le test est trop difficile ou trop facile par rapport au niveau moyen des candidats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque que le test soit très faiblement discriminatoire (tout le monde échoue ou tout le monde réussit) et donc inutile =&gt; perte de temps</li> </ul>
	25. Vous assurez-vous que les résultats des tests techniques ne constituent pas l'unique base sur laquelle se fonde la décision de recrutement ?	<p><b>La décision de recrutement ne se fonde que sur les résultats du test</b> (sans mise en perspective avec les conclusions de l'entretien)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seules les compétences techniques sont prises en compte pour recruter =&gt; risque d'erreur de recrutement</li> </ul>
<b>3.5 La prise de références</b>	26. Informez-vous vos candidats du fait que vous allez prendre des références sur eux ?	<p><b>Des références sont recueillies sur les candidats sans que ces derniers en soient avertis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique illégale en France</li> </ul>
	27. Recueillez-vous des références sur chaque candidat après l'entretien ?	<p><b>Les références sont recueillies avant l'entretien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'objectivité du recruteur qui sera influencé par les références qu'il a collectées</li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	28. Respectez-vous la confidentialité des références que vous obtenez (auprès du candidat) ?	<p><b>Le recruteur ne respecte pas la confidentialité de la prise de références</b> (en donnant au candidat les références qu'il a obtenues et le nom des personnes qui les ont données)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat risque de se retourner vers la personne qui a donné la référence =&gt; à l'avenir cette personne ne donnera plus de références « honnêtes » =&gt; l'organisation se prive d'une source précieuse d'informations</li> </ul>
	29. Comment vous assurez-vous que les références ne constituent pas l'unique base sur laquelle se fonde la décision de recrutement ?	<p><b>Le recruteur ne se fie qu'aux références pour recruter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'erreur de recrutement</li> </ul>
<p><b>3.6 Décision d'embauche et communication</b></p>	<p><i>Pour le personnel national :</i></p> <p>30. Comment prenez-vous en compte le sexe, l'appartenance ethnique, politique et/ou religieuse des candidats pour prendre une décision de recrutement ?</p>	<p><b>Pour le personnel national : ne pas prendre en compte le sexe, l'appartenance ethnique, politique et religieuse des candidats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de constituer des équipes « explosives »</li> <li>- Risque d'impact négatif sur le programme si les bénéficiaires rejettent le recruté pour des raisons liées à son sexe, son appartenance ethnique, politique et/ou religieuse</li> </ul>
	31. Comment gérez-vous les risques liés à l'embauche de salariés de la même famille ?	<p><b>Embaucher un candidat ayant des liens familiaux avec des membres de votre équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de conflit : les solidarités familiales primeront sur toute autre considération</li> </ul>
	32. Comment évitez-vous les risques de recrutement par copinage ?	<p><b>Des éléments n'ayant rien à voir avec les compétences, la motivation ou l'engagement humanitaire des candidats influent sur la décision d'embauche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniquité</li> </ul>
	33. Informez-vous, systématiquement et de façon proactive, les candidats non retenus de votre décision ?	<p><b>Les candidats non retenus ne sont pas informés de cette décision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de respect de l'organisation vis-à-vis des candidats : risque d'impact négatif sur l'image de l'organisation</li> </ul>
<p><b>3.7 Contrat de travail et formalités administratives</b></p>	34. Comment vous assurez-vous que le recrutement est terminé ? (salaire, date d'embauche, type et durée du contrat déterminés)	<p><b>Les éléments clés de la collaboration avec le candidat ne sont pas clairement explicités (type de contrat, niveau de salaire, etc.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat refuse le poste =&gt; le poste redevient vacant =&gt; impact négatif sur le programme</li> </ul>

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	35. Comment vous assurez-vous que la personne qui a conduit le recrutement transmet de façon effective le dossier complet du candidat au service administratif ?	<b>Le dossier complet du candidat n'est pas transmis au service administratif concerné</b> - Le contrat de travail n'est pas établi dans les délais souhaités => le candidat peut revoir sa position et refuser le poste
<b>3.8 Accueil et intégration</b>	36. Avez-vous défini un processus d'intégration de vos nouveaux salariés/volontaires ? 37. Comment sensibilisez-vous vos responsables opérationnels à l'importance de ce processus d'intégration ?	<b>Il n'y a pas de processus d'intégration ou le processus d'intégration est sommaire</b> - L'organisation n'offre pas son soutien au recruté dans cette phase délicate pour lui => risque de rupture du contrat durant la période d'essai sur l'initiative du salarié => perte de temps et d'argent (coût du recrutement de cette personne + coût d'un nouveau recrutement) - L'organisation ne fait pas le nécessaire pour développer un sentiment d'appartenance chez les recrutés - Impact négatif possible sur l'image de l'organisation
<b>3.9 Archivage des candidatures</b>	38. Archivez-vous systématiquement les candidatures rejetées ?	<b>Les candidatures rejetées ne sont pas archivées</b> - Non-respect d'une obligation légale (en France) - Impossibilité d'argumenter un refus si un candidat demande des explications sur le rejet de sa candidature

#### 4. Phase de contrôle

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
<b>4.1 L'entretien d'appréciation comme outil de validation du recrutement</b>	39. La décision de maintenir ou pas une personne dans son poste, à la fin de la période d'essai, est-elle prise sur la base des résultats d'un entretien d'appréciation ?	<b>Il n'y a pas de moment formel pour faire le point avant la fin de la période d'essai</b> - La décision de maintenir la personne dans son poste ou de rompre le contrat est prise sans réflexion approfondie => risque de maintenir à son poste une personne inadaptée au poste et/ou au contexte - Cette absence de moment formel est dévalorisante pour la personne : aucun retour ne lui est donné sur son travail
<b>4.2 Pilotage du système de recrutement</b>	40. Contrôlez-vous effectivement l'application des directives du service RH en matière de recrutement (procédures, outils) ?	<b>L'application des directives du service RH (procédures, outils) n'est pas contrôlée</b> - Risque élevé que ces directives ne soient pas appliquées - Le siège diffuse implicitement le message que ces directives n'ont pas d'importance (puisqu'elles ne sont pas contrôlées)
<b>4.3 Évaluation du système de recrutement</b>	41. Évaluez-vous votre système de recrutement et de quelle façon ?	<b>Le système de recrutement n'est pas évalué</b> - Pas d'apprentissage : les dysfonctionnements persistent, le système n'est pas optimisé

# Le processus de recrutement : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus Recrutement. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 82.

**Les activités clés sont en rouge**

## Phase de conception

Identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles

Il s'agit de répondre à la question : « Qui fait quoi ? ». Répondre de façon précise à l'ensemble de ces questions permet de répartir clairement les rôles entre le siège et le terrain.

### Les activités à réaliser

Activités	Siège	Terrain
Qui définit les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de recrutement ?		
Qui définit le besoin de recrutement ?		
Qui décide du lancement d'une procédure de recrutement ?		
Qui quantifie et planifie les besoins de recrutement ?		
Qui construit les outils types du recrutement ?		
Qui construit les outils de pilotage et d'évaluation du système ?		
Qui définit la stratégie de recherche ?		
Qui adapte les outils au contexte ?		
Qui procède au tri des candidatures ?		
Qui réalise les entretiens de sélection ?		
Qui organise et supervise les tests ?		
Qui réalise la prise de références ?		
Qui décide et communique sur l'embauche ?		
Qui se charge de l'établissement du contrat de travail et des formalités administratives ?		
Qui assure l'accueil et l'intégration du nouveau recruté ?		
Qui archive les candidatures rejetées ?		
Qui réalise l'entretien d'appréciation en fin de période d'essai ?		
Qui pilote le système de recrutement ?		
Qui évalue le système de recrutement ?		

## Définir les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de recrutement

Le recrutement est une activité cruciale pour toute organisation. Elle renvoie directement à la notion de choix : l'organisation va, après l'étude de multiples candidatures, faire le choix de ses collaborateurs, c'est-à-dire retenir certaines candidatures et en éliminer d'autres. La façon dont sera prise cette décision et les fondements sur lesquels elle reposera soulèvent des questions éthiques. Il est donc conseillé de formaliser les valeurs qui constitueront la toile de fond des décisions de recrutement.

Quelques valeurs possibles :

- La transparence (avec ses limites : peut-on tout dire, au risque de blesser cruellement quelqu'un ?).
- Priorité à la compétence.
- Priorité à l'engagement humanitaire.
- Respect de la vie privée (exclue du champ d'investigation).
- Respect de la personne (exemple : pas d'utilisation de techniques de déstabilisation).
- Équité (dans le cas de la promotion interne : donner ses chances à tous, même si on a déjà repéré quelqu'un qui convient bien au poste).

## Définir le besoin de recrutement

### 1. Questions préalables à se poser

Trois questions inaugurales à se poser avant toute démarche de recrutement :

- Quel est le besoin ?
- Est-il possible de modifier la fonction d'un salarié/volontaire en poste pour pallier ce besoin ?
- Le financement de ce poste est-il prévu dans le budget du programme ?

La qualification précise du besoin de recrutement nécessite ensuite de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les activités et les responsabilités attachées à ce poste ?
- Quelle est la charge de travail liée à ce poste (à court et moyen terme) ?
- Quel sera le degré d'autonomie de la personne recrutée ?
- Quels seront ses liens hiérarchiques et fonctionnels avec le reste de l'équipe / organisation ?
- Quelle est la durée prévisionnelle de ce poste ?
- Quel est le statut de ce poste ?
- Quel type de profil faut-il envisager (selon le contexte : par exemple : première mission ou non pour un poste expatrié) ?

*Pour les RH expatriées :*

Lors de l'ouverture d'une mission, les besoins de recrutement sont évalués dans le cadre de la

mission exploratoire et formalisés dans le dossier du projet. *Attention* : il est important de collecter des données sur le marché local de l'emploi afin de savoir si les compétences nécessaires au bon fonctionnement de la mission sont disponibles ou rares localement (ce qui permet de réaliser une répartition pertinente, au sein de l'équipe terrain, entre RH expatriées et RH nationales).

## 2. Le profil de poste (utilisation interne)

Avant d'employer une personne, il faut donc connaître parfaitement le travail et le degré de responsabilité qui vont lui être confiés. Il s'agit donc de rédiger un profil de poste qui doit comprendre les informations suivantes :

- Intitulé du poste et lieu de travail.
- Durée du contrat.
- La date à laquelle il doit être pourvu (préciser ce que veut dire pour vous : « Disponibilité immédiate »).
- *Contexte du poste* :
  - Présentation de l'association.
  - Historique du programme/présentation du service et présentation de l'équipe.
  - *Pour les expatriés* : informations sur le pays, précisions sur les conditions et règles de vie (couvre-feu...).
- Préciser s'il s'agit d'une création ou d'un remplacement de poste.
- Préciser le rattachement hiérarchique du poste (position dans l'organigramme) mais également tous les autres postes avec lesquels il est en interaction.
- Activités du poste (en précisant bien qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive !).
- Responsabilités du poste.
- Les contraintes du poste.
- La fourchette de rémunération/d'indemnisation du poste.
- Les horaires de travail.
- Le statut du poste.
- Préciser si le poste peut être ou pas accompagné (sécurité, hébergement, etc.).
- Les critères d'appréciation des candidatures : formation, compétences, capacités, qualités personnelles. Il est important de hiérarchiser les critères en distinguant les critères impératifs (et donc exclusifs !), des critères optionnels.

## 3. L'offre d'emploi (diffusion externe)

Il peut être décidé de diffuser en externe le profil de poste « tel quel ». Il est préférable de construire, une version synthétisée du profil de poste ; l'offre d'emploi doit comprendre a minima les informations suivantes :

- Les coordonnées de l'ONG.
- L'intitulé du poste et le lieu de travail.

- Durée du contrat.
- La date à laquelle le poste doit être pourvu.
- Pour les expatriés : quelques lignes sur le pays et le programme.
- Les objectifs généraux du poste et les tâches à accomplir.
- Type de statut/salaire ou indemnités/avantages.
- Le profil du candidat : compétences techniques, formation, valeurs, etc.
- Marche à suivre pour postuler avec éventuellement une date butoir de réception des candidatures.

### Quantifier et planifier les besoins de recrutement

Les besoins de recrutement des différents programmes (France, étranger) et services (siège) doivent être consolidés au niveau du service RH afin d'établir un **prévisionnel annuel de recrutement** (nombre et types de postes à pourvoir au sein de l'organisation). Ce prévisionnel doit être élaboré en tenant compte :

- du plan stratégique de l'organisation (et de ses éventuelles évolutions),
- de la stratégie RH (et de ses éventuelles évolutions),
- de la réorientation éventuelle de certains projets,
- des financements effectivement disponibles...

Ce prévisionnel s'accompagne d'un planning de recrutement spécifiant les dates auxquelles les différents postes doivent être pourvus, ainsi que les dates de lancement des différentes procédures de recrutement.

*A noter :*

- Il est conseillé d'actualiser le prévisionnel de recrutement sur une base mensuelle.

Le planning de recrutement est indispensable pour :

- planifier les formations collectives Pré-départ des expatriés,
- planifier les sessions d'intégration,
- gérer les carrières,
- la durée d'une procédure de recrutement s'évalue selon le type de poste et de salarié recherché.

## Phase d'organisation

### Construire les outils type du recrutement

On peut distinguer les outils suivants :

- Profils de postes types
- Offres d'emploi types
- Tests techniques / de connaissances types

- Mises en situation type (pour les postes d'encadrement : pour évaluer, par exemple, la capacité à hiérarchiser les priorités)
- Guideline « Recrutement » comprenant classiquement les éléments suivants :
  - Comment trier les candidatures ?
  - Comment conduire un entretien ?
  - Méthodologie de prise de référence
  - Qui décide et qui communique la décision ?
  - Contrat de travail et formalités administratives
  - Conseils pour l'accueil et l'intégration
  - Les autres outils du recrutement (profils de postes types, tests types, etc.)

L'ensemble de ces outils vise :

- à permettre aux acteurs de terrain de gagner du temps,
- à accroître la qualité des pratiques,
- et à l'organisation à gagner en cohérence (harmonisation des pratiques).

### Construire les outils de pilotage et d'évaluation du système de recrutement

## 1. Les outils de pilotage

Il s'agit de vérifier que les actions prévues ont été réalisées (recrutements effectifs, utilisation des outils, application des procédures) Le prévisionnel de recrutement et le planning associé constituent des outils de pilotage s'ils sont régulièrement utilisés pour comparer le « prévisionnel » au « réalisé ».

Le contrôle des activités de recrutement doit permettre de vérifier que les outils sont utilisés et les procédures appliquées.

## 2. Les outils d'évaluation

Les indicateurs d'évaluation possibles :

- Pertinence et nombre de candidatures reçus pour un poste donné (renvoie à la qualité de la rédaction de l'offre d'emploi et à la pertinence des réseaux de diffusion choisis).
- Durée moyenne du recrutement (par type de poste).
- Taux de rupture de contrat en période d'essai, etc.

Il s'agit ensuite de définir et construire les outils de collecte et de l'organiser (qui s'en charge ? selon quelle périodicité ?).

## Choisir une stratégie de recherche

### 1. La promotion interne

La recherche débute par la promotion interne (afin de donner des perspectives d'évolution au personnel) à condition que la personne ait les compétences requises par le poste. Diffuser l'offre d'emploi au sein de l'organisation peut susciter des « candidatures surprises ».

### 2. Le recrutement externe

Le recrutement externe débute par une revue des candidatures spontanées.

Il existe ensuite plusieurs moyens pour informer les futurs postulants expatriés ou personnel national :

- Journaux (annonces)
- Radios locales
- Sites internet spécialisés
- Affichage
- Information auprès des autres organisations humanitaires
- Bouche à oreille via le personnel national et d'autres personnes avec lesquelles l'organisation a des relations de confiance : universités, ambassades, etc.
- Pour les compétences rares, approcher directement les écoles préparant aux métiers recherchés par l'organisation peut s'avérer payant en terme de remontées de candidatures (démarche moyen terme).

La diffusion du besoin en recrutement conditionne plusieurs choses :

- la qualité et la diversité des candidatures qui seront reçues ;
- pour le personnel national, la preuve de la neutralité de l'ONG en terme d'égalité des chances dans l'accès à l'emploi quels que soient les clivages communautaires, ethniques ou politiques prévalant dans le pays concerné.

## Phase de mise en œuvre

### Adapter les outils au contexte

Il est parfois indispensable d'adapter les outils types construits par le siège afin de tenir compte des spécificités du programme, du cadre légal et de la culture locale.

## Le tri des candidatures

### 1. Par le CV et la lettre de motivation

L'étude du CV et de la lettre de motivation constitue la première étape du tri des candidatures :

- Éliminer toutes les candidatures qui ne possèdent pas les critères impératifs Ces critères varient selon la nature du poste, selon le contexte d'intervention...
- Séparer dans les candidatures retenues celles qui possèdent les critères optionnels (à convoquer en premier), de celles qui ne les possèdent pas.
- Hiérarchiser les candidatures à partir de critères qui peuvent s'avérer plus subjectifs : contenu de la lettre, présentation des documents, recommandation... Les exigences de qualité de présentation varieront selon le profil recherché.

### 2. En utilisant l'historique des anciens employés

Maintenir à jour l'historique des personnes qui ont déjà travaillé pour l'organisation. Pour cela, il est important de conserver les dossiers des personnes ayant été licenciées pour faute grave ou lourde.

## Les entretiens de sélection

### 1. Objectifs et préparation

L'entretien de sélection est une étape fondamentale dans le processus pour le recruteur, mais aussi pour le candidat. C'est la première prise de contact d'un candidat avec l'association. L'image qu'il emportera de l'association sera celle de l'entretien. L'image de marque et l'environnement de collaboration du candidat seront fonction de la manière dont il aura été accueilli et traité. Ponctualité, courtoisie de l'accueil et du ton adopté durant l'entretien, mais également durée de l'entretien (d'une durée minimum même si le recruteur sent rapidement qu'il ne correspond pas au poste...) sont des éléments qui contribueront :

- à mettre le candidat à l'aise,
- à diffuser une image positive de l'organisation.

3 questions à se poser :

- Est-ce que le candidat peut tenir ce poste ? (a-t-il l'expérience, la formation requise, les compétences ?)
- Est-ce qu'il voudra le faire ? (est-il motivé ?)
- Est-ce qu'il s'intégrera ? (travail en équipe, relation à la hiérarchie, vécu d'expériences similaires...)

L'entretien doit être préparé : le CV doit être connu, il faut savoir quelles questions poser et quelles informations obtenir. Il est donc conseillé de se servir d'une grille d'entretien afin, également, de garder une trace écrite de l'échange oral (cf. fiche-outil sur le CD-Rom).

## 2. Déroulement de l'entretien

Il est important d'avoir deux avis différents sur le candidat. Il s'agit habituellement d'un avis général sur la personnalité du candidat et d'un avis technique (en fonction du poste).

L'attitude primordiale est celle de l'écoute active : montrer son intérêt, son respect, son attention à ce que dit l'autre, tout en obtenant les informations dont on a besoin.

Un entretien de sélection peut comporter les phases suivantes :

1. Une brève introduction (présentation).
2. L'exploration (questions ouvertes au candidat).
3. La présentation du poste et de son positionnement dans l'organisation.
4. Les réponses aux questions du candidat.
5. La conclusion et la présentation des étapes suivantes.

## 3. Compte rendu de l'entretien

Le compte rendu de l'entretien (daté avec les initiales de la personne l'ayant rédigé) doit comprendre les informations de nature objective mais également subjective. Attention : il ne s'agit pas de réécrire le CV ! La conclusion du compte rendu doit comprendre un avis tranché, mais respectueux de la personne, qui puisse déboucher sur une décision opérationnelle. La confidentialité de ces comptes rendus doit être assurée.

### Les tests techniques

Le test constitue un outil pour vérifier et compléter les informations recueillies au travers du CV et de l'entretien (d'un pays à l'autre, les compétences liées à un même diplôme varient considérablement !).

Les tests seront préparés à l'avance et prêts à l'usage, élaborés selon le profil recherché. Les tests sont des outils particulièrement importants pour l'évaluation des compétences et connaissances du personnel national.

Les tests techniques permettent, dans le cas de postes techniques, de vérifier la compétence du candidat. Ils sont complémentaires de l'entretien mais ne doivent pas constituer le seul critère de choix.

## La prise de références

En ce qui concerne les expatriés, la prise de références se fait essentiellement auprès des autres ONG. Il est également possible de vérifier si, en interne, des personnes en poste ont déjà eu l'occasion de travailler avec le candidat (le monde de l'humanitaire est petit !). La copie des diplômes est, en général, demandée à la fin du processus.

Pour le personnel national, outre la prise de contacts avec d'anciens employeurs, les documents suivants peuvent être demandés : attestations d'employeurs, fiches de paie du dernier employeur ou d'un employeur significatif, copie de diplômes (à demander en début de processus !).

*Attention :*

- Vous devez prévenir le candidat si vous envisagez de prendre des références sur lui.
- N'omettez pas de préciser aux personnes à qui vous demandez des références le poste pour lequel postule votre candidat (la référence obtenue peut être différente en fonction du poste).
- Ne dévoilez pas au candidat le contenu des références dont vous disposez. La confidentialité des références garantie leur honnêteté.
- Pour le personnel national : renseignez-vous sur la législation locale (la prise de références peut être juridiquement encadrée).

## Décision d'embauche et communication

### 1. Décision

La décision d'embauche est prise en fonction des documents fournis par le candidat et des résultats constatés aux entretiens et aux tests. Elle doit intervenir en adhésion avec le responsable hiérarchique direct. Si des divergences subsistent, il est préférable d'aller au fond des choses, quitte à mettre en place une étape supplémentaire (nouvel entretien à deux, ou avec une tierce personne) pour valider les points d'hésitation.

En cas de candidatures « limites » et/ou de pénurie de candidats : bien évaluer les risques pris par l'organisation si elle recrute cette personne et prévoir des actions permettant de gérer au mieux ces risques (coaching, formation, points d'étape rapprochés, etc.).

### 2. Communication

La décision doit être communiquée au candidat choisi mais également aux candidats non-retenus (en laissant éventuellement la possibilité au candidat d'en parler avec le recruteur).

Les méthodes de communication (lettre, coup de téléphone ou convocation) varient selon la pratique du recruteur et parfois selon le profil des postulants.

## Contrat de travail et formalités administratives

### Attention :

Gérez avec soin la fin de la phase de recrutement :

- Le futur embauché a-t-il clairement compris quel sera son statut, son salaire, ses horaires, etc. ? L'ensemble de ces points ne doit pas rester dans le flou.
- Assurez-vous que le dossier complet du candidat retenu est bien transmis, dans la foulée, au service administratif concerné afin que les formalités d'usage soient réalisées dans les meilleurs délais.

## Accueil et intégration

La phase d'intégration commence le premier jour du contrat et couvre toute la durée de la période d'essai :

- Prévoir la signature du contrat dès l'arrivée du nouvel embauché si ce n'est pas déjà fait.
- Prévoir son installation sur le plan matériel avant son arrivée.
- Annoncer cette arrivée à l'équipe.
- Le jour de l'arrivée, prévoir une visite des locaux et une présentation à l'équipe, aux collaborateurs directs et aux principaux responsables.
- Donner des informations sur l'association et son fonctionnement (en individuel ou dans le cadre d'une session d'intégration collective).
- Organiser si possible un tuilage avec le prédécesseur ou désigner un interlocuteur qui saura l'orienter et répondre à ses questions.
- Définir un plan de réunions de travail pour lui permettre d'intégrer le poste.
- Prévoir au bout de quelques jours un temps de travail afin de faire un premier bilan.
- Organiser un voyage d'étude.
- Intégrer le nouvel embauché dans une session de formation.
- Prévoir un entretien d'appréciation quelques jours avant la fin de la période d'essai afin de prendre une décision réfléchie portant sur la poursuite ou l'arrêt de la collaboration.

## Archivage des candidatures

A organiser en fonction des contraintes légales de chaque pays. Cette base est consultable par les recruteurs en cas de recours d'un candidat non retenu.

## Phase de contrôle

### L'entretien d'appréciation comme outil de validation du recrutement

Afin de procéder à une première évaluation de la réussite du recrutement, il est conseillé de réaliser un entretien d'appréciation avant la fin de la période d'essai. Cela permet de valider le recrutement.

Si le résultat de cet entretien est positif, le contrat est confirmé.

Si le résultat est plus contrasté, plusieurs solutions sont envisageables :

- recadrage du recruté et renouvellement de la période d'essai,
- non-prolongation du contrat.

### Pilotage du système de recrutement

En fonction des indicateurs retenus :

- Le prévisionnel de recrutement est-il respecté ?
- Les outils types développés par le siège sont-ils utilisés ?
- Les procédures types sont-elles appliquées ?
- Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système sont-elles effectivement respectées ?
- etc.

### Evaluation du système de recrutement

En fonction des indicateurs retenus :

- Nombre de contrats rompus en période d'essai.
- Durée moyenne d'une procédure de recrutement (efficacité).
- Valeur ajoutée apportée par les outils types (du point de vue des utilisateurs).
- etc.