

OUTIL 5 : PRÉPARATION DE LA RENCONTRE

Prérequis : avoir fait la définition du poste (outil n°1 : définition du poste) et réfléchi aux différentes formules d'évaluation des compétences et savoirs-être (outil n°3 : diffusion de l'offre d'emploi)

Pourquoi ?

La phase de rencontre est une phase majeure du processus de recrutement. C'est le moment où il sera possible **de mieux comprendre et évaluer la personne mais aussi de lui donner envie de rejoindre votre structure**. C'est pourquoi il est essentiel de préparer en amont :

- Ce que l'on souhaite mesurer
- Par quel moyen obtenir ces informations
- Comment accueillir au mieux la personne

Si vous avez bien préparé en amont la définition du poste et fait la grille d'évaluation des candidatures, vous aurez déjà de bonnes bases pour préparer la suite.

Que mesurer ?

1. Est-ce que la personne sélectionnée a bien les compétences et savoirs-être adaptés ?

Si vous avez sélectionné la personne c'est que son profil semble correspondre à ce que vous recherchez. Vous pouvez donc souhaiter confirmer votre analyse ou aller plus loin dans la connaissance des compétences de la personne.

Les savoirs-être sont également indispensables à mesurer car cela pourra vous renseigner sur le niveau d'autonomie de la personne, sa complémentarité potentielle avec les autres collaborateurs/rices et ce qu'elle peut apporter à l'entreprise ou à l'équipe.

2. Est-ce que la personne a bien compris le poste et quelles sont ses attentes, ses motivations et/ou besoins ?

Ce sont souvent des informations que l'on oublie de récolter mais assurer une bonne compréhension du poste et de ses enjeux permet d'éviter une rupture de période d'essai par la personne retenue (recrutement inefficace). Quant à l'identification des attentes et besoins, cela vous permettra d'évaluer au mieux les besoins en management, formation et adaptation complémentaires si besoin.

Par exemple, une personne peut avoir besoin de beaucoup d'autonomie pour être épanouie ou à contrario d'être suivie. Cela aura un impact sur le travail du manager et l'organisation de l'équipe.

Voici donc les principales informations à récolter :

- Les compétences en lien avec le poste
- Les savoirs-être en lien avec le poste et l'équipe
- La compréhension du poste par la personne
- Les attentes de la personne et ses besoins

Quelles méthodologies utiliser ?

Veillez trouver en suivant les différentes méthodologies utiles à l'évaluation des candidats et comment les rendre inclusives.

Attention : si vous décidez d'utiliser une méthode originale, n'oubliez pas de prévenir le candidat !

L'ENTRETIEN

L'entretien présentiel ou distanciel reste un élément incontournable du processus de recrutement. Il est très utile pour rencontrer la personne et approfondir l'analyse des compétences. Il existe beaucoup de types d'entretiens mais voici quelques conseils pour les rendre inclusifs :

1. Préparez-vous une grille d'entretien

Réfléchissez à ce que vous souhaitez mesurer, aux questions que vous allez poser, et si vous le pouvez, mettez en place une échelle d'évaluation (ex : acquis, en cours, non acquis). La durée sera aussi à définir et aura un impact sur le nombre de questions à poser. Nous conseillons de faire des entretiens de 20 minutes à 1h en fonction de ce que vous souhaitez mesurer

Pour évaluer **une compétence** vous pouvez utiliser les questions dites « **comportementales** » : l'idée est que la personne partage son expérience en rapport avec la compétence recherchée.

Exemple : Pouvez-vous me décrire une fois où vous avez dû organiser un événement que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle ?

Pour évaluer **un savoir-être** vous pouvez utiliser les questions dites « **situationnelles** » : l'idée est que la personne décrive comment elle réagirait dans une situation donnée.

Exemple : Pouvez-vous me dire comment vous réagiriez en cas de conflit avec l'un de vos collègues ?

Pensez à laisser de la place à la personne pour qu'elle puisse également vous poser ses questions.

Concernant vos questions, elles doivent être liées au poste et aux compétences/savoirs-être à évaluer et non à la vie privée de la personne. La grille d'évaluation devra être la même pour tous les candidats.

Un modèle vous sera fourni dans l'outil n°5-bis.

2. Formez un jury

Afin de limiter les biais personnels, il est intéressant de former un jury de 2 personnes minimum qui auront la même grille d'évaluation et qui feront un débriefing à l'issue de l'entretien. Des profils variés dans un même jury (RH, manager, technicien/technicien...) permettront une analyse plus précise. Vous pouvez même vous répartir les rôles ou les questions en fonction des compétences de chacun/e.

Besoin de plus d'informations ? Contactez-nous à ambre.planche@toustespossibles.fr

Attention cependant à ne pas faire un jury avec trop de personnes, cela pourra rendre l'entretien stressant pour le candidat et trop difficile à analyser. Et surtout, s'il n'est pas déjà impliqué dans la création de la grille d'évaluation, n'oubliez pas de leur transmettre en amont!

3. Définissez un format

Il existe 3 principaux formats d'entretiens :

- **Directifs** : les questions sont définies à l'avance et sont suffisamment précises pour ne permettre qu'une réponse courte. Facilite la comparaison entre les données mais laisse peu de place à l'échange.
- **Semi-directifs** : les questions sont définies à l'avance mais laissent un espace suffisant à la personne pour digresser. Permet de créer un échange entre les deux personnes, de mesurer des compétences plus comportementales, mais complique la comparaison des données.
- **Libres** : pas de question ou structure préalable, la personne est libre de parler comme elle le souhaite. Permet de récolter des informations plus approfondies, de mesurer des compétences plus comportementales, mais peut être très déstabilisant pour le/la candidat/e et rend difficile la comparaison des données.

Chaque format a donc son utilité et même si pour un recrutement, **le format semi-directif reste le plus facile, il est intéressant de faire le choix de s'adapter à la personne en face.** L'important restant de pouvoir récolter les informations souhaitées. Vous pouvez également prévoir une question sur la compréhension du poste tel que présenté dans l'annonce. Cela vous permettra de réexpliquer si besoin ou de savoir si votre annonce n'est pas claire.

Exemple : "Pouvez-vous me dire, en l'état, ce que vous avez compris de notre entreprise et du poste ? A partir de là je pourrai peut-être éclaircir certains points ou rajouter des informations complémentaires."

Présentiel ou distanciel ?

Avec la démocratisation des outils numériques la question est réelle et chaque format a ses avantages et inconvénients.

Exemple :

- Présentiel : ++ rencontre « réelle » de la personne et possibilité de présentation du lieu de travail. -- demande à la personne de se déplacer, peut engendrer plus de stress, nécessite que toutes les personnes soient présentes sur place
- Distanciel (téléphone ou visioconférence) : ++ ne nécessite pas de déplacement, facilité d'organisation, peut être fait par téléphone, la personne est dans son environnement (peut diminuer le stress) – pas de rencontre « réelle », possibilité de problèmes techniques, besoin matériel disponible à domicile pour le/la candidat/e (attention à la fracture numérique !), peut engendrer du stress aux personnes non habituées

Pour assurer un entretien inclusif et si les deux options sont possibles pour vous, vous pouvez donc laisser le choix au candidat du format qui lui convient le mieux.

4. Occupez-vous de la logistique en amont

Réserver un bureau ? Organiser une réunion en ligne ? Préparer des boissons ? L'entretien se passera beaucoup mieux pour tout le monde si tout est bien préparé. Ne négligez pas l'accueil, cela détendra la personne qui sera en mesure de donner le meilleur d'elle-même !

Le saviez-vous ? Un/e candidat/e stressé/e aura plus de mal à s'exprimer, à parler de ses expériences, ou à se rappeler de détails pertinents. N'hésitez donc pas à soigner l'accueil et à dédramatiser la situation afin que l'expérience soit réussie des deux côtés !

5. Une dernière touche inclusive

Demandez à la personne si elle a besoin d'aménagements particuliers. Cela peut prendre différentes formes, vous pourrez échanger sur ce qui est faisable et trouver un arrangement acceptable pour les deux parties.

Voici quelques exemples :

- Présence d'un tier aidant (ex : professionnel du social, interprète langue des signes)
- Accessibilité du lieu de rencontre ou de l'outil (ex : personne à mobilité réduite ou malvoyante)
- Jour et heure de l'entretien (ex : parent isolé)
- Entretien téléphonique (ex : personne peu à l'aise avec l'outil informatique)

**Avec tous ces conseils, vous êtes normalement prêt/e à faire votre entretien inclusif !
Vous pourrez trouver également un modèle de grille d'entretien, outil n°5-bis.**

Connaissez-vous ? La communication non-violente et l'écoute active

Deux concepts et méthodologies peuvent vous être très utiles lors d'un recrutement ou lors du management des collaborateurs, notamment pour identifier leurs besoins et solutionner les difficultés.

Comment procéder ? Suivez ces 3 grandes étapes :

1. Les faits : revenir aux faits et rien que les faits. Faites preuve de neutralité et n'interprétez pas les propos de la personne.
2. La reformulation : reformuler pour vous assurer une bonne compréhension et montrer que vous avez bien écouté la personne
3. La mise en action : vous êtes en mesure de faire une proposition concrète et adaptée au besoin ou du moins y réfléchir si vous n'en voyez pas pour l'instant.

Comment savoir identifier un besoin au mieux ?

- Demandez à la personne d'exprimer les faits (« il s'est passé telle situation »)
- Puis ses ressentis (« pendant cette situation, j'ai ressenti cela »)

- Et arrivez-en au besoin (« afin de pouvoir gérer cette situation j'ai besoin de ça »)

Attention à bien savoir faire la différence entre un ressenti et un besoin ! N'hésitez pas à continuer à poser des questions afin d'arriver à identifier le besoin réel.

Quelques petits conseils pour assurer un bon échange : l'écoute active suppose de laisser le temps à la personne de s'exprimer, parfois laisser des blancs pour qu'elle puisse ajouter quelque chose, lui indiquer qu'elle peut ne pas répondre immédiatement à une question demandant un temps de réflexion... n'oubliez pas également de couper votre téléphone et votre ordinateur pour éviter les distractions.

Un exemple concret ?

- Le fait : une personne démissionne car le lieu de travail est trop loin

Interprétation possible : Les trajets sont trop fatigants ou elle a des problèmes de mobilité

- Les ressentis : Elle a l'impression de perdre trop d'argent dans les transports

Interprétation possible : souhaite obtenir une augmentation de salaire

- Le besoin : Diminuer les coûts de transports

Solutions possibles : prise en charge des frais kilométriques, prise en charge abonnement transports, covoiturage...

Lors de la phase de la rencontre, cela peut vous être utile pour identifier réellement les besoins de la personne en face de vous et de réfléchir ensemble à une solution adaptée (très utile notamment pour la question du handicap !).

Vous voulez en savoir plus ? Nous vous invitons à consulter les sources suivantes :

Communication non-violente :

- Site officiel : <https://www.cnvformations.fr/>
- Auteurs : Marshall Rosenberg, Thomas D'ansembourg
- CNV illustrée : <https://bloculus.com/communication-non-violente-fondamentaux/>

Ecoute Active :

- Auteur : Otto Scharmer

LES MISES EN SITUATION

Qu'est-ce que c'est ?

Cela peut prendre deux formes :

- Une **mise en situation simulée** dans le cadre d'un recrutement où une situation va être « jouée » par le/la candidat/e (format jeu de rôle)
- Une **mise en situation réelle** d'une durée d'un jour à un mois (PMSMP) où une personne en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle pourra venir dans l'entreprise afin de découvrir le métier tout en continuant à toucher ses indemnités ou sa rémunération. Ce sera gratuit pour l'entreprise accueillante.

Quel intérêt ?

- La mise en situation simulée

Peut être réalisée en groupe ou individuellement, elle permet d'analyser principalement les savoirs-être et des compétences ciblées dans une situation donnée (exemple : une personne joue un client et le/la candidat/e doit l'accueillir).

ATTENTION : peut-être stressant pour la personne et donc fausser l'analyse, surtout si cela n'a pas été indiqué en amont.

- La mise en situation réelle ou période d'immersion:

Appelée la PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel), cette approche permet d'analyser beaucoup de choses : les compétences, les savoirs-être, la dynamique d'équipe mais aussi à la personne de mieux comprendre le poste et ses enjeux. Ce dispositif est moins stressant pour la personne car cela ne ressemble pas à un « examen ». Cela permet également aux secteurs en tension de faire découvrir des métiers et d'attirer ainsi de potentiels candidats.

ATTENTION : il s'agit d'un dispositif encadré par la loi et nécessitant certaines démarches

Ce dispositif peut être très utile pour les personnes en reconversion professionnelle ou peu à l'aise avec le processus de recrutement classique (CV + entretiens). Vous pouvez d'ailleurs vous en servir en remplacement du CV et de l'entretien.

Quelques données concernant les recruteurs utilisant la PMSMP pour « initier une démarche de recrutement » (Pôle Emploi - 2021) :

- **plus de 9 employeurs sur 10 souhaitent recruter un collaborateur dès la fin de l'immersion.**

- **94% s'en servent pour vérifier les compétences comportementales du demandeur d'emploi en lien avec le poste**

- **89% s'en servent pour apprécier les compétences techniques du demandeur d'emploi**

Comment la mettre en place ?

Pour la mise en situation simulée :

Plus facile à mettre en place qu'une mise en situation réelle, vous pourrez la faire faire en groupe ou individuellement. Cela ne nécessite pas de démarche administrative. La durée varie en général de 10 minutes à 30 minutes.

Voici quelques étapes :

1. Définissez en amont ce que vous souhaitez mesurer comme : les capacités de communication, de synthèse, d'accueil de clientèle, de management, d'utilisation d'un outil informatique etc.
2. Une fois ceci fait, définissez des indicateurs de mesure (ex : niveau de langage adapté, information claire, posture adaptée) et faites vous une grille qui sera la même pour chaque candidat (cf. outil n°5 bis).
3. Finissez par réfléchir à la situation que vous allez proposer, les rôles qui seront à jouer et la durée. Elle doit vous permettre de récolter les informations que vous souhaitez.
4. Faites vous une fiche récapitulative avec les différentes étapes, le texte et la logistique nécessaire

N'oubliez pas de faire le maximum pour déstresser les candidats ! Et surtout, prévenez-les à l'avance qu'une mise en situation est prévue dans le processus de recrutement (en indiquant au moins le sujet traité) et demandez-leur s'ils ont besoin d'aménagement particulier (accessibilité, durée, interprète...).

La mise en situation réelle ou immersion professionnelle (PMSMP) :

D'un point de vue administratif :

Encadré par la loi¹, le dispositif permet à une entreprise d'accueillir gratuitement une personne en recherche d'emploi ou en parcours de reconversion professionnelle afin de répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Découvrir un métier ou secteur d'activité
- Confirmer un projet professionnel
- Initier une démarche de recrutement

Cette mise en situation pourra être prescrite par différents organismes tels que Pôle Emploi, Cap Emploi, les missions locales, les conseils départementaux et certaines SIAE (structures d'insertion par l'activité économique). Cela peut se faire à l'initiative de l'entreprise accueillante en contactant son référent Pôle Emploi ou de la personne. Le délai de traitement administratif est variable en fonction des territoires mais se situe généralement entre 1 et 8 jours.

Durée de la mise en situation : d'une journée à un mois maximum. **Nous recommandons de ne pas dépasser 5 jours dans le cadre d'une initiation à une démarche de recrutement.**

¹ Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
Besoin de plus d'informations ? Contactez-nous à ambre.planche@toustespossibles.fr

Pour plus d'informations : [site de ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion](#)

Fiche pratique Pôle Emploi : [à télécharger ici](#)

Lien vers la convention : [CERFA n°13912*04](#)

En test sur certains territoires : [formulaire PMSMP en ligne](#)

Le petit + : pour proposer vos offres de PMSMP et vous mettre en relation avec des personnes en recherche d'emploi, nous vous recommandons d'utiliser la plateforme numérique Essai Possible (en cours de développement, sortie en Janvier) dédiée à ce dispositif.

Comment se préparer ?

La partie administrative étant désormais traitée, se pose maintenant la question de l'accueil et de l'évaluation de la mise en situation.

Etape 1 : Identifiez le/la tuteur/tutrice

Une période d'immersion nécessite un travail en amont pour accueillir la personne et la première étape consiste à identifier le tuteur ou la tutrice et le/la préparer. En effet, il est essentiel que la personne soit encadrée lors de la découverte et la pratique du métier. Le tuteur ou la tutrice pourra accompagner la personne lors de la mise en situation mais surtout pourra vous faire des retours sur ses compétences et savoirs-êtres liés au métier.

Comment faire ?

- Sélectionnez la personne pertinente : professionnel du métier concerné, intéressée par la démarche et pour partager ses connaissances, qui peut accorder du temps à la personne accueillie (*avoir de la pédagogie est un plus !*)
- Accompagner le tuteur ou la tutrice dans la démarche : lui libérer du temps, l'aider à préparer le planning, lui expliquer ce que l'on souhaite mesurer et lui donner les outils pour. *Vous pouvez même proposer une formation (voir AFEST – outil n°7 "L'accueil")*
- Ne pas oublier de lui donner les informations sur le/la candidat/e avant son arrivée !

Une fois le tuteur ou la tutrice identifié/e, pensez à préparer l'accueil de la personne (orientation, autorisations, matériel...). Et n'oubliez pas de prévoir un créneau dans votre agenda pour rencontrer la personne en amont.

Etape 2 : Faites-vous une grille d'évaluation

A l'instar de la mise en situation simulée, il va falloir définir ce que vous souhaitez évaluer chez la personne et comment. Nous pouvons donc reprendre les étapes suivantes :

1. Définissez en amont ce que vous souhaitez mesurer comme : les capacités de communication, de synthèse, d'accueil de clientèle, l'utilisation de matériels, ponctualité etc.
2. Une fois ceci fait, définissez des indicateurs de mesure (ex : niveau de langage adapté, information claire, posture adaptée) et faites-vous une grille qui sera la même pour chaque candidat (voir outil n°5 bis "Modèles de grilles").

3. Pour finir, assurez-vous que la personne fasse les activités permettant de mesurer vos attentes et transmettez bien ces informations au tuteur ou à la tutrice.

La touche inclusive :

L'intérêt de ce dispositif est de pouvoir accueillir des personnes dont le profil ne semble, au premier abord, pas ou peu correspondre au poste. Donc si vous hésitez sur une candidature, n'hésitez plus et proposez cette solution !

N'oubliez pas de demander à la personne si elle a besoin d'aménagements particuliers ! Et ce, qu'elle soit en situation de handicap ou non. Cela peut prendre la forme d'aménagements horaires, de condition de travail (ex : posture debout ou assise), de mode de communication etc.

Le saviez-vous ? Les personnes éloignées de l'emploi sont souvent accompagnées par une structure spécialisée. Il est intéressant de faire le lien avec elles afin de faciliter l'organisation de la mise en situation et assurer la médiation au besoin !

LES TESTS

Écrits ou oraux, les tests peuvent être une bonne solution complémentaire pour mesurer les compétences des candidats/es.

Quand les mettre en place ?

Il s'agit bien souvent d'un processus complémentaire à l'entretien permettant de mesurer des compétences précises de candidats lorsque celles-ci sont difficiles à estimer. Cette solution n'est pas forcément indiquée si vous avez déjà mis en place une phase de mise en situation. En effet, celle-ci permet déjà d'évaluer le candidat en condition réelle.

Il y a différents formats possibles :

- **Tests écrits** : mesurer la capacité de synthèse, le niveau compréhension écrite et de rédaction dans une langue, les connaissances dans un domaine technique etc.
- **Test oraux** : se rapproche de la mise en situation fictive, mais peut permettre de mesurer le niveau de compréhension et expression orale par exemple.
- **Questionnaires de personnalité** : peuvent donner des indices sur la personnalité du candidat. *Même si les informations récoltées peuvent être intéressantes pour mieux connaître la personne, il faut être très prudent sur le choix du questionnaire (sérieux scientifique, pertinence), sur le contexte de son utilisation, l'interprétation du candidat aux questions et la fiabilité des réponses. Nous ne recommandons donc qu'un usage limité et réfléchi.*

Comment préparer le test ?

Étape 1 : se poser les bonnes questions !

Il faut savoir qu'à **chaque nouvelle étape du recrutement vous risquez de perdre des candidats/tes**. Donc les premières questions à se poser sont : "est-ce que ce test est essentiel ?", "pourrais-je mesurer cette compétence lors des phases précédentes ?"

Si la réponse est oui, je vous invite donc à revenir sur votre grille d'évaluation que ce soit pour l'entretien ou la mise en situation.

Si la réponse est non, dans ce cas vous pouvez vous poser les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que je souhaite mesurer précisément ?
2. Quelle est la tâche associée ?
3. Quel sera le contexte réel de travail et les outils auxquels la personne pourra avoir accès ?

Exemple :

1. Je souhaite savoir si la personne est capable de comprendre et de rédiger en anglais.
2. La tâche : lire et comprendre des emails en anglais. Répondre à ces mails dans un anglais correct.
3. Le contexte de travail : la personne travaillera sur un ordinateur avec accès à internet

Dans ce cas précis, il n'est finalement pas utile que la personne sache parler un anglais courant. En effet, il est plus important qu'elle soit en mesure d'utiliser les outils à sa disposition pour réaliser la tâche, comme utiliser un site de traduction qualitatif. L'exercice pourra simplement être le suivant : simuler l'envoi d'un email en anglais à la personne et lui demander d'y répondre en lui laissant un accès à internet et en lui donnant un temps limité.

Étape 2 : préparez le test et vos outils de mesure

Le test et la méthode d'évaluation doivent être les mêmes pour tous les candidats. Il est donc important de bien préparer en amont ce que vous souhaitez mesurer et selon quelle méthode. L'objectif ici est de réussir à préparer un test vous permettant de faire une analyse fine des performances de chaque candidat.

L'étape précédente vous a permis de définir quelles sont les compétences à mesurer, maintenant mettez en face des indicateurs de performance. Vous pouvez faire cela sous la forme d'un tableau.

Reprenons l'exemple du test d'anglais :

Objet de la mesure	Indicateur	Résultat
Niveau de compréhension	La personne a proposé une réponse pertinente et adapté à la problématique présentée dans le mail	<i>Réponse adaptée, bonne compréhension de la problématique</i>
Niveau de langage	La personne a utilisé un langage et du vocabulaire adapté au destinataire	<i>Niveau de langage un peu familier, utilisation de termes techniques</i>
Niveau de syntaxe	La personne n'a pas fait de fautes d'orthographe et de grammaire	<i>Pas de fautes d'orthographe, quelques fautes de conjugaison</i>

Grâce à ce tableau, vous serez en mesure de comparer les résultats de façon partielle, de faire des retours constructifs aux candidats non retenus et de connaître les potentiels points d'amélioration ou de vigilance du candidat retenu.

Le + inclusif

Demandez à tous les candidats s'ils ont des besoins spécifiques et essayez de trouver des solutions adaptées pour vous et pour la personne. Par exemple, une personne dyslexique lors d'examens peut demander un 1/3 temps supplémentaire.

Une petite touche originale pour la fin ?

Voici quelques idées complémentaires pour aider les candidats à comprendre le/les métiers que vous proposez ou à rendre la phase de rencontre :

- **Un entretien collectif** de présentation de la structure, du poste, des attentes et des possibilités d'évolution. Vous assurerez ainsi une bonne compréhension du poste et pourrez permettre un premier échange avec les candidats.
- Individuelle ou collective, **une visite terrain** est très utile pour visualiser un poste. Vous pouvez même organiser une rencontre avec des professionnels afin qu'ils expliquent leur quotidien et répondent à d'éventuelles questions.
- Pourquoi ne pas proposer au candidat **une rencontre ou un entretien dans un lieu informel** (café, parc, restaurant, tiers lieu...) ? En plus d'être un endroit neutre et amical, cela peut lever des freins à la mobilité si le lieu est facile d'accès pour la personne. Attention cependant pour certains.es cela peut être déstabilisant. Vous pouvez toujours proposer les deux options.