



Le recrutement



***competentia*.be**

Comment s'y prendre?

Des pistes pour recruter
la bonne personne au bon endroit



Qu'est-ce que le recrutement ?

Une étape clé de la gestion des compétences

Un collègue s'en va ? Votre équipe a besoin de renfort ? L'institution développe de nouveaux projets ? En bref, le moment est venu de recruter. Pas si simple ! **Recruter demande de la méthode, du temps et des compétences.**

Un nouvel engagement peut être une source de nouvelles richesses et de collaborations motivantes au sein d'une équipe. L'apport de compétences spécifiques peut permettre d'améliorer vos services ou de développer de nouveaux projets!

Mais le risque d'une erreur de casting existe, dont les conséquences pour l'équipe et les bénéficiaires peuvent être grandes.

Cette brochure vous accompagne pas à pas dans ce processus de recrutement, pour maximiser les chances de trouver « la bonne personne » pour la fonction à pourvoir.

En route pour une belle aventure humaine !

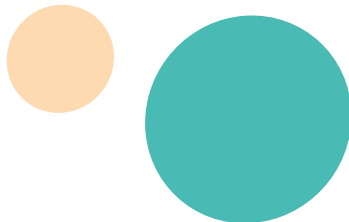
Gérer le recrutement comme un projet

Chaque recrutement est unique, puisqu'il concerne une fonction particulière à un moment précis de la vie de l'institution. Déterminer **une « procédure-type » de recrutement, propre à votre institution**, peut cependant être très utile.

Une procédure-type facilitera la tâche aux personnes devant mener un recrutement dans l'institution. Elle pourra ensuite être adaptée aux spécificités de chaque recrutement.

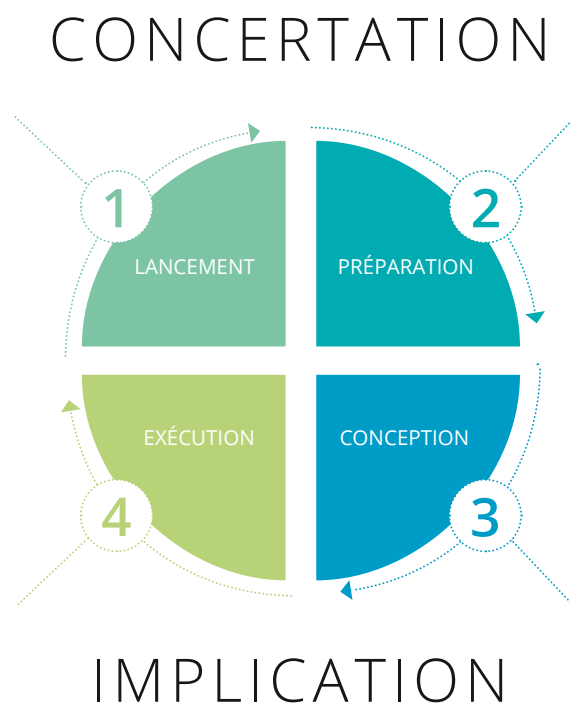
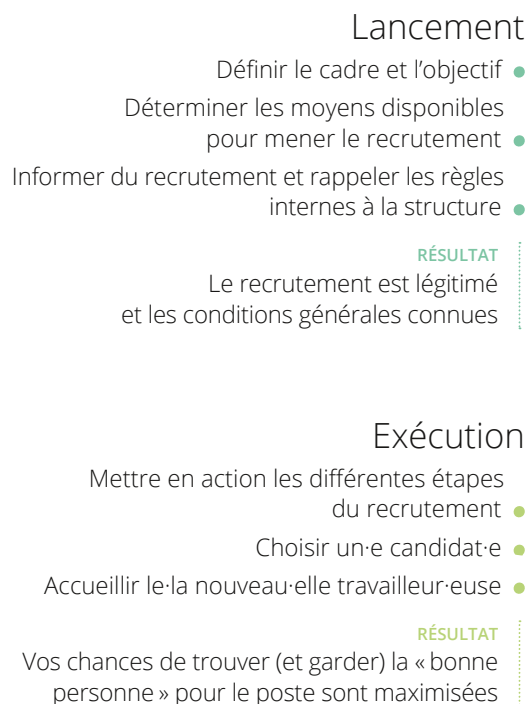
Pour établir cette procédure-type, vous pouvez bien sûr vous baser sur la « **culture du recrutement** » développée au sein de votre institution au fil du temps. Cela permettra aussi une mise en commun des expériences et compétences accumulées dans ce domaine.

Vous pouvez également vous inspirer du **processus en 4 étapes** décrit dans cette brochure, afin de gérer chaque recrutement comme un mini projet.



Les 4 étapes d'un « projet recrutement »

Utiliser une méthode de gestion de projet peut vous aider à concevoir et mettre en œuvre un processus de recrutement adapté aux besoins de l'institution.



Préparation

- Rassembler toutes les informations spécifiques au poste (qualifications exigées, statut...)
- Etablir les conditions d'engagement (salaire, temps de travail, congés...)
- Identifier les compétences recherchées

RÉSULTAT

Les conditions spécifiques sont connues

Conception

- Choisir des manières adaptées d'évaluer ces compétences, ainsi que la motivation et l'affiliation des candidat·e-s
- Planifier et organiser la procédure de recrutement et les rôles de chacun·e

RÉSULTAT

La procédure de recrutement est fixée, ainsi que les rôles de chacune des personnes impliquées

Comment réaliser un recrutement ?

Il existe de nombreuses façons de recruter, mais **l'on retrouve en général certaines étapes**. Le schéma ci-dessous a été établi avec des participant·e·s à différents ateliers Competentia.

Processus classique de recrutement



Nous détaillons ici quelques étapes clés d'un recrutement réussi.

🕒 Rédiger une description de fonction

Une description de fonction explicite les compétences nécessaires pour occuper les rôles liés à la fonction. Recruter, c'est aussi l'occasion de faire évoluer, au besoin, le contenu de la fonction ou de repenser sa position au sein de l'institution.

- Quelles sont les compétences utiles et nécessaires ?
- Quelles sont les valeurs portées par l'équipe et/ou l'institution ?

Questionnez vos équipes, le-la travailleur-euse sortant-e et d'autres personnes qui seront amenées à collaborer avec ce-tte nouveau-elle collègue. Ils-elles vous aideront à délimiter les rôles liés à la fonction et les compétences principales pour l'exercer. Identifiez aussi comment la fonction s'inscrit dans l'institution, quelles sont les valeurs implicites qui y sont liées ou encore ses interactions avec d'autres fonction au sein de l'institution.

CONSEIL OUTIL

Vous trouverez un « canevas de description de fonction » dans la partie outil du site competentia.be.



🕒 Écrire l'offre d'emploi

L'offre doit donner envie aux lecteur-ric-e-s de postuler et décrire la réalité de la fonction. Il y a un point d'équilibre à trouver entre le « trop ouvert » et la recherche du mouton à 5 pattes. Votre offre doit aussi respecter les règles du recrutement non discriminant.

VOICI LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À MENTIONNER DANS VOTRE OFFRE D'EMPLOI

- Intitulé du poste
- Présentation du poste en quelques lignes (les missions/responsabilités principales du poste)
- Tâches principales et compétences liées
- Description de la structure et de l'environnement de travail (secteur, taille ...)
- Nom de l'employeur
- Type de contrat (CDD, CDI, free-lance...), conditions particulières (statut PTP, Activa...)
- Conditions de travail : temps de travail, horaires, déplacements réguliers, barème, avantages extra-légaux (chèques-repas, télétravail possible, primes...)
- Date d'engagement souhaitée
- Modalités de réponse :
 - Documents : CV, lettre de motivation, dossier, diplôme/certificat si exigence spécifique
 - Date de clôture des candidatures
 - Modalités de contact (par mail, courrier, séance d'information.../ coordonnées du contact)
 - Les différentes étapes de la candidature et les dates auxquelles elles se dérouleront

🕒 Diffuser l'offre d'emploi

Adaptez vos canaux de diffusion au profil recherché. Multipliez les canaux de distribution afin d'obtenir une diversité de candidatures.

- **VOTRE SITE INTERNET, VOS NEWSLETTERS, LES SITES PARTENAIRES**
Prévoyez un espace sur votre site internet et un encart dans votre prochaine newsletter.
- **LES RÉSEAUX SOCIAUX (LINKEDIN, FACEBOOK, TWITTER...)**
Profitez de la transmission exponentielle de vos publications via les réseaux sociaux afin de toucher un maximum de personnes.
- **LE BOUCHE-À-OREILLE**
Communiquez votre offre de recrutement à vos contacts !
- **LES ORGANISMES PUBLICS D'AIDE À L'EMPLOI :** Actiris, le Forem, ...
- **LES SITES ET/OU JOURNAUX SPÉCIALISÉS**
Certains sont centrés sur le secteur (Alterjob, le Guide social...). D'autres sont plus généralistes. Attention de prévoir un coût pour la publication de votre offre.
- **LES ÉCOLES**
Elles offrent un accès privilégié aux futur·e·s professionnel·le·s et ont souvent des espaces dédiés à une diffusion papier et virtuelle.
- **LES ESPACES DE DE DIFFUSION DE VOTRE ENTOURAGE**
Vous souhaitez « recruter local » ? Utilisez les espaces de diffusion de votre quartier comme la gazette de votre commune, les valves de la bibliothèque ou l'antenne Actiris ou Forem locale.

🕒 Choisir la manière de sélectionner

Lors de la conception du processus de recrutement, il est essentiel de choisir des manières d'évaluer les compétences, la motivation et l'affiliation des candidat·e·s qui soient adaptées à vos objectifs.

Veillez également à choisir des méthodes de recrutement bien maîtrisées par la ou les personnes qui les mettront en œuvre. Si vous souhaitez utiliser le jeu coopératif, par exemple, vous devez être capable de décrypter ce qui se passe durant le jeu.

DÉTERMINER UNE PROCÉDURE-TYPE DE RECRUTEMENT

Cela facilitera la tâche aux personnes devant mener un recrutement dans l'institution et permettra une « mise en commun » des expériences et compétences accumulées.

SÉLECTION SUR BASE DES CV ET/OU LETTRE DE MOTIVATION

En général, une première sélection se fait sur base du curriculum vitae et de la lettre de motivation. Pour objectiver vos choix, établissez des critères de sélection (un diplôme, une expérience, l'utilisation d'un champ lexical dans la lettre de motivation, l'orthographe...) et une pondération dans les compétences recherchées.

Il y a des compétences clés, indispensables, et des « atouts », non obligatoires. Pour gagner du temps, visez d'abord dans votre lecture les conditions obligatoires (statut ACS, qualification...). Prenez ensuite le temps d'une lecture plus fine pour analyser les compétences et la motivation.

Vous pouvez utiliser la [Grille d'analyse des CV](#) proposée sur le site [competentia.be](#), qui sera particulièrement utile si plusieurs lecteur·rice·s passent en revue les CV.

ORGANISER UNE SÉANCE D'INFORMATION COLLECTIVE

Invitez maximum 10 candidat·e·s pour leur présenter le poste lors d'un moment non-sélectif.

Voici plusieurs bonnes raisons d'organiser cette étape.

- Un gain de temps car vous y donnerez une fois (et non lors de chaque entretien) des informations pratiques sur le poste et le cadre de travail ;
- Une présentation commune et donc équitable ;
- Une visite du lieu de travail.

Certaines personnes arrêteront peut-être le processus à ce moment car elles auront une image plus précise du job et des conditions de travail.

LES TESTS

Proposez un **exercice pratique** nécessitant d'utiliser les compétences spécifiques du poste (test PC pour un·e employé·e administratif·ve, écriture d'un article pour un poste de rédacteur·trice de contenu ...).

Visez les compétences les plus essentielles pour exercer la fonction.

Vous pouvez également organiser une **mise en situation**. Le·la candidat·e est alors invité·e à partager un moment de travail avec ses futur·e-s collègues potentiel·le-s. Déterminez en amont qui évaluera le·la candidat·e, et quels seront les critères qui permettront une analyse objective de la maîtrise des compétences. Prévoyez une grille d'observation.

LES ENTRETIENS DE SÉLECTION

Avant les entretiens, il est important de :

- vous mettre d'accord en interne à propos des compétences recherchées ;
- préparer les questions à l'avance et les répartir entre vous ;
- déterminer qui va aborder quoi.

Prévoyez également une grille d'analyse avec :

- une description détaillée des compétences recherchées et de la manière dont elles sont mises en œuvre ;
- une liste des valeurs qui démontrent l'affiliation à la structure ;
- des éléments qui vous permettent d'observer la motivation du candidat.

Plus cette grille sera concrète, plus il sera facile d'identifier ce que vous recherchez et de le mettre en commun. L'objectif de l'entretien est de vérifier les compétences des candidat·e-s, mais aussi leur motivation ainsi que leur affiliation possible à l'institution. Soyez à l'écoute et laissez la parole au·à la candidat·e pour qu'il·elle se sente en confiance et puisse mettre en avant ses compétences relationnelles et sa motivation.

Vérifiez également s'il y a des éléments dans le poste qui posent souci, et soyez bien à l'écoute. Ce qui semble parfois un léger bémol dans la discussion peut s'avérer être un élément déterminant pour la motivation du·de la candidat·e, et donc de votre choix.

🕒 Choisir un·e candidat·e

Le moment est venu de faire un choix. Réunissez les éléments rassemblés pour chaque candidat·e. Vérifiez le respect des critères administratifs et analysez les candidatures en fonction des points indispensables, positifs et négatifs. Consultez les personnes qui ont participé à la procédure pour faire le choix le plus objectif possible.



🕒 Accueillir

Le processus de recrutement se clôture avec l'accueil de la personne sélectionnée. Un accueil de qualité favorise une inclusion rapide. Il permet aussi de lutter contre un turnover dans les mois suivant l'engagement. À travers cet accueil se joue, en quelques instants, l'image de l'institution.

Un accueil réussi doit être attentif à 3 aspects:

- administratif (explicitement le fonctionnement de la structure);
- technique (prévoir le matériel informatique, un badge...);
- humain (intégrer la personne dans l'équipe et lui donner les règles implicites et explicites de son nouvel environnement de travail).

⋮ Vous trouverez de nombreux outils et articles sur l'intégration des nouveaux·elles sur www.tutorats.org

Quelques recommandations

Faites un rétroplanning pour vous assurer que votre méthodologie est tenable dans le temps. Prévoyez des délais assez longs pour chaque étape. Il est par exemple important de laisser un temps de réponse suffisant ! Recruter demande du temps et la collaboration de plusieurs personnes. Veillez à ce que chacun·e ait la disponibilité pour mettre en œuvre le processus.

Recrutez sans discriminer

Le recrutement est un sujet « socialement sensible ». La manière de déterminer le profil et d'évaluer les compétences, la motivation et l'affiliation (cohérence entre les valeurs de l'institution, les objectifs de la fonction et les aspirations du·de la candidat·e) ont un impact sur le type de candidat·e·s qui seront retenu·e·s.

Les critères utilisés peuvent mener à des discriminations. La législation définit une liste précise de critères de discrimination. Cela a permis de diminuer le nombre de discriminations directes du type « L'ASBL X recherche un homme belge de moins de 50 ans ».

Reste alors le risque de discrimination indirecte : quand un critère ou une pratique dans le recrutement défavorise, sans justification acceptable, une catégorie de personnes.

Le site de UNIA contient de nombreux outils pour contrer les discriminations.

⋮ Competentia propose également 19 fiches « recrutement non discriminant » pour lutter contre les discriminations et favoriser la diversité.

Vous souhaitez plus d'informations ?

- Visitez le site competentia.be et inscrivez-vous à notre newsletter
- Participez à un atelier Competentia
- Contactez-nous par mail ou par téléphone
- Faites appel à notre « service conseil » pour vous aider à concrétiser ou améliorer vos procédures de recrutement

Les Fonds sociaux offrent également des appuis à la mise en place d'outils de gestion de compétences.
Consultez les sites www.apefasbl.org et www.fe-bi.org

competentia.be

APEF-FeBi

Square Saintelette 13-15 ● 1000 Bruxelles

info@competentia.be

[Claire Sanson 02.227.62.04](tel:02.227.62.04)

[François Xavier Lefebvre 02.227.62.03](tel:02.227.62.03)