

INFORMATION ÉCHANGE

Présenté par le Service des Ressources Adultes
Bureau Mondial du Scoutisme
C.P. 241, CH-1211 Genève 4, Suisse



Le texte qui suit est tiré du manuel du Comité du personnel des Scouts d'Australie et constitue une autre façon d'aider à la prise de fonction ou d'avoir des entretiens de recrutement.

Soumis par Kirsty Brown, membre du Comité Mondial des Ressources Adultes

Suite du numéro de septembre

Pour réussir un entretien

Un entretien donne généralement de bons résultats à condition d'avoir été préparé avec soin et avec une méthode. Comme presque tous les entretiens que conduira un "Conseiller" seront des entretiens d'engagement de nouveaux responsables, de réaffectation ou de départ, mettre par écrit quelques règles simples ou dresser la liste de ce qu'il faut faire vous aidera dans votre tâche.

Le processus d'engagement, de réaffectation, etc. peut se résumer de la manière suivante. Il faut :

- établir des critères de recrutement,
- obtenir des références,
- diriger l'entretien,
- faire une évaluation complète,
- formuler des recommandations.

C'est chacun de ces points que nous allons développer dans les paragraphes qui suivent.

Critères de recrutement

Assurez-vous que les critères de recrutement ont été clairement définis comme nous l'avons expliqué dans le numéro précédent.

Ces critères seront utilisés comme base de référence objective. Ces critères seront distribués à tous les candidats adultes éventuels, si possible bien avant l'entretien de recrutement. Non seulement une bonne préparation est indispensable pour le "Conseiller", mais elle est tout aussi importante pour le candidat qui doit sentir que la procédure est effectivement ouverte, juste et objective.

Références

Les références sont un élément essentiel dans la procédure d'engagement d'un nouveau responsable. Les psychologues et ceux qui ont

l'habitude de recruter du personnel vous diront que le meilleur indicateur d'une personne, du comportement futur d'une personne, c'est ce qu'elle a déjà fait et comment elle s'est comportée dans le passé. On dit souvent que "c'est le passé qui permet de prévoir l'avenir".

C'est pour cela que les références sont si importantes quand on veut engager des gens à qui l'on va confier une fonction dans la plus grande organisation mondiale de jeunes. Peu importe comment va se dérouler un interview car, en définitive, les renseignements que nous en tirons viennent de la personne elle-même et elle ne nous donnera que les renseignements qu'elle voudra bien nous donner.

Naturellement, bien peu de gens vous donneront comme références quelqu'un qui risque de dire du mal d'eux. Cependant, en se préparant avec soin et en posant des questions approfondies, il est possible de se représenter le candidat dans son contexte, ce qui ne serait pas possible sans recours aux références.

Dans la pratique, il serait souhaitable que tous ceux qui sont concernés par le recrutement d'une personne aient la possibilité de s'entretenir avec les personnes citées en référence, bien que ce ne soit pas toujours possible. Il arrivera donc qu'une seule personne établisse le contact et fasse rapport aux autres. Un contact personnel avec la personne citée en référence vaut mieux qu'un échange de courrier. Dans un courrier, il est rare d'obtenir autre chose que d'aimables garanties. Afin de tirer le meilleur parti des références fournies, on cherchera à vérifier les points suivants:

- Déterminez à l'avance les renseignements dont vous avez besoin. Ceux-ci seront basés sur les critères de recrutement, ou viendront de commentaires ou d'inquiétudes manifestées au cours de l'entretien.
- Des rapports structurés. Faites en sorte que tout ce que vous voulez savoir puisse être assemblé de manière logique, efficace et sensée.

- Vérifiez que les personnes citées comme références sont disponibles et peuvent venir discuter à une heure convenue. Vous n'arriverez pas à obtenir un rapport détaillé d'une personne citée en référence, si vous la dérangez au milieu du dîner, ou alors qu'elle se rend au cinéma !
- Posez des questions précises. Pour obtenir les renseignements que vous désirez et non ceux que la personne citée en référence veut bien vous donner.
- Vérifiez le bien-fondé des opinions émises. Nous sommes tous enclins aux généralisations et tirons souvent des conclusions hâtives à partir d'un ou deux exemples plus ou moins valables. Vous devez absolument comprendre sur quoi les opinions sont basées.
- Des commentaires précis sur les documents. Tout le monde le sait, on ne peut pas se fier à sa mémoire et il sera bien difficile ensuite de faire un rapport détaillé. Ceci est encore plus vrai si c'est vous qui prenez contact avec la personne citée en référence de la part d'autres gens à qui vous devrez rendre compte. Il faudra donc que cette personne vous fournisse des informations claires et détaillées pour que vous puissiez préparer votre rapport et formuler des recommandations.

Diriger l'entretien

L'entretien a une grande importance. Premièrement, c'est le mécanisme fondamental qui permettra d'obtenir des renseignements et de se faire une opinion sur le candidat ou sur le responsable actuel. Par ailleurs, il revêt une importance symbolique car c'est une façon de montrer que l'association considère le recrutement comme une chose à laquelle elle accorde de l'importance.

La section suivante vous donne la marche à suivre pour conduire un entretien et fournir quelques indications pratiques sur la meilleure manière d'en tirer profit.

(suite au verso)

Faire une évaluation complète

Lorsque l'entretien a été mené étape par étape, que l'on a discuté avec les personnes citées en référence et que toutes les recherches nécessaires ont été faites, on peut faire une évaluation. Même si le "Conseiller" négocie avec plusieurs personnes et s'il est préférable d'agir rapidement, il ne faut pas prendre n'importe quelle décision. Chacun doit veiller à ce que chaque sujet soit traité avec soin et approfondi. Il vaut mieux repousser la décision finale que de prendre une décision précipitée, à la fin d'une longue réunion.

En faisant une évaluation de l'entretien, le "Conseiller" doit se sentir concerné par une bonne vue d'ensemble (il ne faut pas que l'arbre cache la forêt). Comment le candidat se situe-t-il par rapport à la qualité du scoutisme et du Programme proposé ? Si cette personne ne convient pas pour tel poste, est-il possible de lui en proposer un autre ? Si l'on a des doutes sérieux sur le caractère du candidat et sa capacité de s'accorder à la tradition et à la culture du groupe il vaudra peut-être mieux penser à cette personne pour un groupe différent.

Faites vos recommandations

Le travail du "Conseiller" est l'un des plus importants dans l'Association. L'avenir du scoutisme dépend largement de ses décisions sur le recrutement et l'affectation de nouveaux responsables.

Ses recommandations doivent être basées sur le meilleur jugement possible, "sans crainte ni favoritisme". Si l'on accepte un candidat comme nouveau responsable alors que certaines choses évidentes laissent clairement présager les problèmes pour l'avenir, ceci n'aidera personne et encore moins les jeunes qui devront vivre avec les conséquences de ces décisions ? Si quelqu'un ne convient pas, pour quelque raison que ce soit, pour un poste de responsable dans l'association, il faut en informer l'association et la personne. De même qu'il est injuste et inadmissible de refuser un candidat sans motifs précis et objectifs.

De fait, les recommandations doivent être faites à partir de toutes les informations recueillies. Il faut aussi être prêt à défendre sérieusement et logiquement la décision proposée s'il en était besoin.

Éléments risquant de conduire à une mauvaise décision à l'issue de l'entretien

Personne ne le souhaite, mais il est inévitable que certaines des décisions

prises ne soient pas bonnes. Dans la plupart des cas, de telles décisions résultent de l'une des raisons suivantes :

- mauvaise préparation initiale,
- informations insuffisantes ou erronées,
- incompétence ou mauvaise volonté ayant empêché de tenir compte des informations recueillies.

Rien n'est plus important que la préparation minutieuse de l'entretien. Le temps et les efforts déployés avant l'entretien se révéleront payants à la fin. On veillera tout particulièrement à éviter :

- de recruter sans critères bien définis (par souci de faire avancer le processus le plus vite possible ou en raison d'une charge excessive de travail, etc.)
- de recruter sur de mauvais critères (description de poste périmée, manque d'informations spécifiques par exemple sur le nombre de réunions en soirée, la taille du groupe, l'accessibilité des locaux, etc.)
- de recruter sans méthode (il est indispensable de dresser une liste des tâches à accomplir et de s'y conformer).

La collecte d'informations est cruciale car c'est à partir des informations recueillies que l'on pourra faire des recommandations.

Régulièrement, les gens prétendent ne pas pouvoir collecter des informations parce que :

- Ils n'ont pas les compétences qu'il faut pour interviewer quelqu'un, ils manquent de confiance et d'expérience. Interviewer n'est pas une tâche facile et tout le monde n'a pas les compétences innées. Si vous n'avez jamais pratiqué d'entretiens de recrutement, prenez le temps de vous informer, suivez un stage pour vous qualifier sur la façon d'interviewer. Évidemment, le seul moyen d'acquérir de l'expérience et de la confiance, c'est d'utiliser les compétences acquises. Souvent des jeux de rôle ou des simulations d'entretien proches de la réalité vous aideront à développer vos compétences et à acquérir la confiance qui vous manque. Demandez au responsable de formation le plus proche de vous s'il existe un programme que vous puissiez suivre.
- Ils n'ont pas les compétences, la confiance ou l'expérience qu'il faut

pour discuter avec les personnes citées en référence. Répétons-le, tout cela s'acquiert par la pratique, mais peut aussi s'apprendre en suivant une formation appropriée.

- Ils n'ont pas suffisamment de références. Il y a toujours un risque qu'après avoir interviewé un candidat, l'interviewer tire ses propres conclusions et juge inutile de discuter avec les personnes citées en références. Ne tombez pas dans ce piège. L'importance du processus de références dont nous avons déjà parlé ne doit pas être négligé.

Après avoir rassemblé tous les renseignements utiles de manière systématique et minutieuse, on risque encore de ne pas les utiliser ou de les interpréter de façon superficielle, sans méthode et sans logique. Les interviewers tombent souvent dans le piège de se faire une opinion définitive à partir d'une impression ou d'une idée particulière. Après avoir pris la décision, on a souvent tendance à accorder plus d'importance aux témoignages qui vont dans le sens que l'on pense et de ne pas tenir compte de ceux qui vont en sens contraire. Après avoir mis beaucoup de temps et déployé beaucoup d'efforts pour établir des critères de recrutement et rassembler des informations objectives par des interviews et des références, n'allez pas tout compromettre sur une idée qui vous aura frappé en cours de route !

Après l'entretien

On est souvent tenté d'éviter tout le travail qui mène à la conclusion d'un processus d'entretien. Vis-à-vis des personnes, des groupes ou des branches concernées, il serait malhonnête de retarder le processus. Alors ne perdez pas de temps et menez à bien rapidement ce processus.

En particulier, après l'entretien vous devez :

- veiller à relire toutes vos notes,
- discuter de l'entretien avec d'autres personnes,
- faire en sorte que de plus amples recherches soient effectuées auprès des personnes citées en références ou d'autres selon les besoins et, à la lumière de tout cela, vous demander si un autre entretien serait nécessaire ou souhaitable,
- clarifier vos pensées et vos opinions,
- préparer des recommandations formelles pour les personnes qui ont besoin de nouveaux collaborateurs.