

**REUSSIR LE RECRUTEMENT**  
**Dans les structures de service aux personnes**

Le recrutement est devenu difficile dans le secteur des services à la personne et il est source de nombreuses formes de discrimination.

Il peut se jouer à deux niveaux : lors du recrutement par la structure et lors de la mise en relation avec les bénéficiaires du service.

Il s'agit donc pour les structures de bien connaître le personnel pour pouvoir valoriser ses compétences auprès des bénéficiaires et leur faire dépasser des a priori. Pour cela, il est important de structurer une démarche de recrutement.

**En premier lieu, des partenariats avec les structures orientant des personnes en recherche d'emploi sont importants à tisser : des précisions sur les postes à pourvoir, sur les métiers visés, sur les personnes pouvant les exercer (en ouvrant les possibilités, en sortant du vivier traditionnel) : les jeunes, les seniors, les hommes, les personnes migrantes...**

**C'est ainsi que le secteur se donnera des chances d'un recrutement diversifié pour faire face aux demandes croissantes de services.**

**Quelques principes qui doivent guider la démarche de recrutement :**

- la qualité d'un service commence par la satisfaction des temps de travail de ses salariés.
- Ainsi que par la reconnaissance des compétences et des motivations de chacun pour ajuster au mieux l'intervention avec les besoins des clients
- Une approche globale des compétences de la personne et une vision large et décloisonnée de son potentiel peut donner la possibilité d'une offre innovante et personnalisée au client en s'appuyant sur les centres d'intérêts du personnel
- Le recrutement donne le « la » (de façon implicite et explicite) de la culture de la structure, de son projet, de sa cohérence et de ses dysfonctionnements, de sa façon de gérer le personnel et en parallèle d'envisager la relation à la clientèle.
- Le recruteur (qui est souvent un encadrant) est modélisateur, il donne le premier à voir (de façon implicite et explicite) ce qui est attendu en terme d'implication, de qualité de service et de relation entre les employés, envers la hiérarchie, la clientèle et les partenaires.
- Quand on recrute, on opère une sélection, un choix, on exerce un pouvoir, on est dans un rapport dominant-dominé. Le candidat doit pouvoir aussi exercer son libre arbitre, choisir son employeur (au regard des conditions d'emploi : projet de la structure, temps de travail, rémunération, statut mandataire, prestataire, période d'essai, temps d'adaptation au poste, politique de formation continue...)

- un candidat aux abois, généralement, ne s'autorise pas à exercer son esprit critique, pourtant il s'agit bien d'éprouver sa motivation quant aux conditions de travail qu'on lui propose.
- De plus, on devra discerner le fameux processus de désirabilité sociale – c'est à dire, quand le candidat répond ce qu'il croit qu'on veut entendre
- Il est donc important de privilégier la transparence quant aux enjeux, aux étapes et aux méthodes employées pour le recrutement.
- Le feed-back aux candidats sur leur profil est important, qu'il soit adapté ou non. Pour un profil adapté, ce retour permettra d'anticiper sur les objectifs d'adaptation au poste, de progression, de formation et pour le suivi et les évaluations en impliquant le futur salarié dans ces étapes. Pour un profil non adapté, vous aidez alors le candidat à mieux se situer et à cerner les freins de son employabilité et les axes de progrès. Ce retour sert le principe éthique de transparence et de recherche de qualité à tous les niveaux de vos relations qu'elles soient externes (clients, famille, partenaires professionnels, acteurs des secteurs médicaux, para-médicaux et social, organismes de formation, acteurs de l'insertion) ou internes.
- Quand les objectifs et les critères de recrutement ont été exposés clairement, il est plus facile de faire entendre aux candidats le pourquoi d'un refus ou d'une hésitation sur leur candidature
- **Il est fondamental aussi, pour prendre en compte la question de la discrimination, de poser en amont les critères de recrutement, basés sur les compétences, la disponibilité, la proximité géographique ... et de définir les règles internes à la structure concernant l'emploi ( tenue vestimentaire, discrétion sur les convictions religieuses...)**
- La sélection d'un candidat se fait en croisant des indices, des critères que l'on peut recueillir sur la personne. Il faut pouvoir utiliser toutes les sources d'information : premier contact (visite spontanée), CV, lettre de motivation, entretien collectif, entretien individuel.
- L'opération de recrutement consiste à mesurer une **probabilité** d'adaptation d'un candidat à un poste (en terme de compétences et de motivation) – il n'y a pas de vérité en la matière, ni de recette miracle – un des objectifs est de réduire l'incertitude, mais on ne peut la faire disparaître complètement. C'est toujours une prise de risque. On collecte des indices mais peu de preuves. A chaque étape, il s'agit (entre autre) de recueillir des informations et de formuler des hypothèses qu'on essayera d'explorer et de vérifier à l'étape suivante.
- les informations recueillies au cours du recrutement sont à utiliser autant pour sélectionner un candidat, que pour l'adaptation au poste et le suivi au cours de la période d'essai, et bien sûr le suivi du personnel quand l'emploi est stabilisé
- Le temps d'adaptation au poste et la période d'essai font partie intégrante du processus de recrutement et joue sur les critères d'autonomie, d'expérience et de qualification attendues à l'embauche

**Pour les structures mandataires** : Même si on n'est pas l'employeur, on peut jouer exactement le même rôle de coordination, de suivi (suivi de l'intervention et formation continue). C'est à chacun de choisir et de définir avec le particulier sur quoi il **mandate** la structure.

## **Quand recrute-t-on et pourquoi ? Privilégier l'anticipation**

- En urgence/par anticipation
- Pour des remplacements d'été et vacances
- Pour développer l'activité
- Pour développer une nouvelle offre de service (service de nuit, de week-end, autre secteur géographique, équipe affectée au remplacement, autre prestation, processus de certification qualité)

Le contexte du recrutement aide à définir la fiche de poste et les critères de recrutement. Les exigences en terme de compétences et de qualification dépendent bien sûr du projet de service et aussi de ce que la structure met en place pour l'adaptation au poste et de sa politique de formation continue et de suivi du personnel.

### **Définition de la fiche de poste :**

- *intitulé du poste*
- *missions*
- *activités*
- *conditions de travail : horaires, déplacement, autonomie, responsabilité, environnement humain et matériel de travail, cadre réglementaire et législatif*
- *préciser les particularités : temps de formation prévu pour l'adaptation au poste, ou adaptation par tutorat*
- *si nécessaire, précision des spécificités liées au contrat : temps de travail, prérequis, salaire*
- *prérequis : permis, véhicule, âge, statut administratif, niveau scolaire, formation, expérience, résistance physique...*
- *compétences*

### **Définition des prérequis et compétences attendues**

La situation de la relation de service à domicile est polymorphe, singulière à chaque fois (nouvelle personne, nouveaux besoins, nouveau domicile, spécificité de l'entourage familial et professionnel, nouvel environnement géographique), et laisse une certaine marge de manœuvre sur les compétences et prérequis attendus. Une bonne définition des enjeux et une connaissance fine des situations à domicile permettront de pouvoir jouer avec les seuils de compétences et la diversité des profils d'intervenants.

### **Élaboration d'une grille de critères indicateurs liés au savoir-être, à la motivation, à la représentation du rôle et de la fonction**

Les phases de recrutement avant la période d'essai ne permettent pas (ou peu) d'évaluer les savoir-faire, c'est de l'ordre du déclaratif (sauf si on organise des ateliers techniques pour tester la personne), il s'agit donc d'entrer dans la grille ce qui peut être évalué par la méthode même du recrutement : motivation, représentation du rôle et de la fonction, savoir et savoir-être.

## Cibler les candidats

### *Au regard de la fiche de poste/des enjeux du recrutement*

- > Salariés en interne dont on élargit la fonction, dont on augmente le nombre d'heures. S'assurer que le temps de travail de chacun est satisfaisant : consultation nécessaire des planning et secteurs d'intervention privilégiés des salariés et des profils de compétences et motivation pour ajuster au mieux l'intervention ; entretiens (information collective et/ou entretien individuel) avec les salariés concernés
- > Les stagiaires accueillis dans le cadre d'une formation
- > Puis en externe, quand les ressources internes ne coïncident pas : à partir des fichiers des candidatures spontanées, annonces envoyées à l'ANPE et Centre de ressources locaux, journaux locaux (ville), Site Internet de la structure, autre site, Organismes de formation

## Sélection des CV et lettres de motivation

### *Au regard de la fiche de poste/ des enjeux du recrutement*

Les candidatures spontanées : il est préférable de répondre à toutes les candidatures spontanées, même si c'est pour refuser la candidature ou la mettre en attente d'un futur recrutement. Ainsi le candidat ne relancera pas toutes les 5 minutes, et sera déchargé de cette attente difficile de réponse.

Les relances d'un candidat peuvent être un signe d'une certaine motivation (à vérifier par la suite).

**Ne pas oublier qu'on ne peut écarter une lettre en raison du patronyme, du lieu d'habitation ou du genre**

Archivage des candidatures : il y a différentes pratiques dans le domaine. Certaines structures ne les conservent qu'un mois après leur réception, d'autres ne comptent pas vraiment. Cela dépend notamment du nombre de candidatures que l'on reçoit, si le stockage est gérable ou pas. Bien sûr cela dépend aussi des enjeux de développement de la structure.

La lettre de motivation : elle est souvent *mal-traitée* par les employeurs sous prétexte « *qu'elles se ressemblent toutes, qu'on ne sait pas qui l'a écrit, que ce n'est qu'en situation qu'on voit réellement la motivation des personnes...* »

C'est pourtant un indice supplémentaire (à vérifier au cours des entretiens) sur la motivation des personnes, la capacité à se présenter, le niveau d'écrit. Elle peut aussi produire des informations à explorer que ce soit sur le parcours personnel et professionnel, et sur la motivation en terme de public privilégié, prédilection pour le travail auprès de personnes âgées, d'enfants ou autres publics, et sur la disponibilité et la mobilité géographique. Ces informations pourront guider les entretiens futurs.

### Le CV

Regardé avec plus d'attention que la lettre de motivation, parce qu'il donne des données plus objectives, il suscite aussi beaucoup de méfiance, et parfois le recruteur cherche à contrôler le CV plutôt qu'à explorer les expériences citées et le parcours.

Le CV est un bon outil pour guider l'entretien de recrutement, le consulter avant la rencontre doit servir à préparer les questions à poser.

**Les personnes qui n'ont pas d'expérience dans le secteur d'activité ont souvent un parcours riche - des expériences de travail dans d'autres pays, dans d'autres secteurs d'activité à transférer vers les services à la personne.**

Les sources d'informations qui participent à la sélection et guident l'exploration d'un CV :

- Adresse (zone géographique)
- Permis (mobilité)
- Age
- Situation familiale (enfants en bas âge, prévoir leur garde, charge financière, exigence en terme de rémunération et de temps de travail)
- Niveau scolaire
- Parcours de formation – diplômes et qualifications obtenus
- Centres d'intérêts et motivation (peuvent enrichir la prestation de service en terme d'animation à domicile notamment, donne aussi des indices sur des compétences transversales)
- Expérience professionnelle : poste occupé, durée, temps plein, temps partiel, type de contrat, expérience ancienne ou récente, période sans emploi

La partie « expérience professionnelle » (stages professionnels et emplois occupés) donne une mine d'informations à condition de savoir lire entre les lignes.

De façon transversale, on fera attention à la cohérence du parcours : on y trouvera des indices (à vérifier) sur la motivation, la capacité d'adaptation, la polyvalence, la stabilité professionnelle, le désir de mobilité, de changement.

- Le(s) poste(s) occupé(s) :
  - o Que l'expérience soit proche ou lointaine des services à domicile, il s'agit ici de savoir lire l'expérience en terme de compétences transférables au domicile mais aussi d'intérêt et de motivation – qualités relationnelles, capacités à travailler sous pression, minutie, savoir-faire spécifiques, connaissances, niveau français-maths, capacité de travail en autonomie, sens des responsabilités, facilité à faire des tâches répétitives, esprit d'équipe, savoir rendre compte, capacité d'adaptation, débrouillardise, sens de l'organisation, sens de l'observation, persévérance
  - o on peut formuler des hypothèses sur la connaissance du secteur et des publics (enfants, personnes âgées, ménages actifs, personnes handicapées)
- le type de contrat et la durée
  - o il s'agit ici de mesurer le poids de l'expérience – durée, ancienne ou récente, parcours d'insertion réussi
  - o attention, une longue expérience (dans un autre domaine plus ou moins proche) signifie maîtrise d'un poste de travail, voire d'un secteur d'activité, mais aussi des habitudes et une certaine culture du travail ancrées et plus ou moins compatibles avec les exigences des services à domicile ou de la culture de votre structure

- les périodes non travaillées seront à explorer au cours de l’entretien (activité, non activité...). La reprise de travail après une longue période non travaillée peut nécessiter un aménagement du poste – temps partiel qui devient progressivement du temps plein ; situation d’intervention peu complexe au départ ; travail en doublon
- Succession d’emplois : bien sûr ça ne rassure pas sur la stabilité professionnelle, les raisons de cette « instabilité » seront donc à explorer (licenciement économique, grossesse, congé parental, difficultés répétées avec la hiérarchie ou certaines conditions de travail, problème de motivation générale pour le travail, maladie, orientation professionnelle hésitante...)
- **Pour les personnes d’origine étrangère : attention, les expériences qu’elles ont effectuées dans le pays d’origine sont parfois complètement occultées, pourtant elles en disent long en terme de parcours, d’intérêt, de compétences et de motivation**

### **Un recrutement en deux temps : une information collective puis un entretien individuel**

Nous conseillons la méthode d’un recrutement en deux temps, collectif puis individuel, pour plusieurs raisons :

- elle semble la plus adaptée aux principes déontologiques exposés plus haut,
- elle permet le temps de la réflexion et le choix pour le recruteur et le candidat,
- elle fait gagner du temps (information, explication, ne voir que les personnes intéressées),
- elle multiplie les possibilités de connaître le candidat,
- elle peut favoriser un esprit d’équipe dans une structure et inspirer une circulation de la parole.

Les principes qui guident cette méthode en deux temps sont cependant valables aussi quand le recrutement se fait en entretien individuel.

#### **Invitation à l’information collective**

Par téléphone ou par courrier, on précisera de façon synthétique les étapes du recrutement, les objectifs de l’information collective, la date, l’heure, la durée de l’information collective et les papiers administratifs à apporter. On demandera de confirmer ou non la venue au rendez-vous.

Le nombre de personnes convoquées dépend de la place pour les accueillir. En général, on convoque le double de personnes attendues.

#### **L’information collective**

##### **Les objectifs de l’information collective :**

- présenter la structure (historique, forme juridique, taille, public bénéficiaire-clientèle, enjeux de développement – projet de service): permettre au candidat de se situer, peut favoriser l’adhésion à un projet commun, le sentiment d’appartenance à la structure, une qualité de service, et un certain type de relation attendu à tous les niveaux
- présenter les enjeux et critères du recrutement : le choix se fait dans les deux sens, employeur et candidat
- faire connaissance avec les candidats et notamment leurs motivations

- collecter des informations – qui aideront à la sélection des candidats – notamment sur la motivation des candidats, leur parcours antérieur, leur représentation du métier/de l’emploi, leur capacité à se présenter, à s’exprimer oralement, à comprendre les messages oraux, à écouter l’autre.

**L’animation de l’information collective :**

- Dans l’idéal, être deux pour animer l’information collective. Cela permet de se partager la prise de notes et l’animation, et de pouvoir confronter son avis.
- On privilégiera la mise en confiance, l’écoute et la circulation de la parole
- les outils qu’on va utiliser et demander de remplir, les questions qu’on va poser, tout a un sens, il faut privilégier la transparence sur les objectifs, les critères de sélection et les méthodes, ainsi on obtient une participation éclairée et plus confiante
- les comportements observés seront déterminés par une certaine dynamique de groupe, il s’agit de ne pas négliger ce contexte spécifique dans les observations relevées

**Les outils :**

- feuille d’émargement
- Trame d’animation
- Écrit synthétique présentant la structure/plaquette de la structure
- Écrit synthétique présentant les objectifs et les enjeux du recrutement (avoir en tête la fiche de poste et la grille des critères)
- Règlement intérieur
- liste des papiers administratifs à fournir
- dossier de candidature/questionnaire et tests (les tests peuvent être remplis au moment des entretiens individuels)
- paper-board
- de quoi prendre des notes
- mini scénarii

Les mini-scénarii sont conçus pour mesurer les compétences (en terme de savoir-être principalement) des candidats et leurs représentation de la relation de service à domicile.

**Déroulement de l’information collective (la durée est de 1h30 heure environ puis ½ h en demi groupes sur les mini-scénarii)**

- accueillir les candidats, mettre en confiance/ faire signer la feuille d’émargement
- se présenter
- présenter les étapes du recrutement (déroulement et objectifs de la séance et suite)
- présenter la structure
- présenter le contexte et les enjeux du recrutement (*certaines personnes ne correspondant pas aux prérequis pourront déjà se retirer*)
- s’assurer d’avoir été compris
- répondre aux questions
- permettre à ceux qui le veulent de se retirer
- faire un tour de table : chacun se présente et expose ses motivations
- proposer de remplir un dossier de candidature/distribuer le règlement
- proposer des scénarii de mise en situation au groupe (si nécessaire faire en demi groupe de 6 personnes environ)

- clore la réunion prendre des rendez-vous individuels ou demander de rappeler pour la prise de rendez-vous (démontre une nouvelle fois la motivation)

## **L'entretien individuel**

### **Animation de l'entretien :**

**L'idée est d'avoir une vision large portée sur la personne, son expérience et ses motivations.**

Privilégier le mode de l'entretien semi-directif – écoute active et alternances de questions ouvertes, alternatives, fermées, et l'usage de la reformulation afin d'amener la personne à confirmer et développer son propos – ce mode d'entretien permet, en orientant le thème des questions, d'approcher les représentations de la personne, sa motivation, son vécu vis à vis d'expériences antérieures. Dans une même réponse, dans un même récit d'expérience le candidat, consciemment et inconsciemment, explicitement et implicitement, donnera des réponses ou des informations de différents ordres – sur sa motivation, ses compétences génériques et spécifiques, ses représentations du rôle et de sa fonction. Il s'agit d'être très attentif à :

- sa présentation (aspect vestimentaire)
- ponctualité
- sa capacité à se concentrer, à vous prendre en compte
- son niveau d'élocution
- son aisance/sa timidité
- ses postures (gestuelle, sourire...)
- son niveau de compréhension orale
- sa capacité à exprimer ses idées/argumentation
- sa capacité à gérer ses émotions (tics nerveux, hésitations, respiration difficile, rires nerveux, regard fuyant)
- son niveau d'écoute
- son initiative dans l'entretien : prise de parole, questions posées
- son dynamisme
- ...

### **Outils :**

- trame d'entretien
- de quoi prendre des notes
- grille des critères
- questionnaire/test
- dossier de candidature rempli au moment de l'information collective/CV/lettre de motivation
- notes prises au moment de l'information collective
- liste des papiers administratifs à fournir
- mini-scenarii

### **Déroulement de l'entretien individuel (la durée est de 1/2 heure environ)**

- Accueillir le candidat ; mettre en confiance
- Se présenter à nouveau ; préciser le déroulement de l'entretien et rappeler vos objectifs



- Demander si la personne a des questions ou des réactions suite à l'information collective
  - Même chose vis-à-vis du règlement
  - Vérifier avec la personne si les données administratives sont complètes et si les papiers sont tous là
  - Vérifier disponibilité et mobilité géographique/ capacité physique (problème de santé éventuel) et exigences en terme de salaire [si ça coïncide avec les conditions d'emploi proposées]
  - Explorer les motivations et les représentations
  - explorer l'expérience professionnelle et personnelle, la formation en terme de compétences transférables au domicile et de motivation
  - Faire un retour à la personne si l'entretien paraît positif au regard des critères du recrutement, ou si on hésite, ou si on pense refuser
  - Clore l'entretien en précisant les modalités de réponse (dans quel délai, par courrier ou téléphone)
  - Prévoir un temps après l'entretien pour remplir la grille de critères
- Pour faire émerger les compétences génériques et spécifiques, on explore l'expérience professionnelle et/ou les activités non-salariées en posant des questions ouvertes qui amènent la personne à se raconter :
    - « *comment ça se passait le matin quand vous arriviez ?* »
    - « *comment vous vous organisiez ?* »
    - *J'ai vu que vous aviez travaillé auprès de ... Vous pouvez me raconter ?*
    - *Vous faisiez quoi pour cette personne ?*
    - *La personne est blessante, elle vous fait une remarque sur votre physique (trop grosse, trop maigre...). Comment réagissez-vous ?*

Amenez la personne à développer, préciser, expliciter son propos :

- « *vous me dites que vous l'aidiez à manger, c'est-à-dire ?* »
- Pour explorer les motivations, il faut distinguer les motivations liées au contenu même du travail (aide à la personne, aide-ménagère) et les motivations liées aux conditions de travail. On peut vouloir travailler auprès de personnes âgées, mais pas avec des hommes, sur des durées d'interventions longues ou courtes, avec des déplacements, peu de déplacements etc...
  - Pour explorer les représentations, les récits d'expérience donneront déjà des informations, et un travail avec d'autres mini-scenarii en fourniront d'autres. Des questions directes aussi.

L'exploration des motivations est étroitement liée à celle des représentations du métier, du rôle et du public concerné.

Le CV est un bon guide pour explorer les compétences professionnelles au travers des expériences et des formations suivies.

### **Refuser une candidature**

Si les objectifs du recrutement ont été clairement posés au départ, il est plus facile d'expliquer le refus d'une candidature ou l'hésitation.