



HAL
open science

Améliorer la procédure de recrutement des adjoints de sécurité

Isabelle Rossi de Lala

► **To cite this version:**

Isabelle Rossi de Lala. Améliorer la procédure de recrutement des adjoints de sécurité. Psychologie. 2012. dumas-00758263

HAL Id: dumas-00758263

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00758263>

Submitted on 28 Nov 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Isabelle Rossi de Lala
Master Professionnel de Psychologie
Du Travail et des Organisations

Promotion 2011-2012
Université Bordeaux Segalen.



Recherche-Action

DIRF
SUD-OUEST

Délégation Interrégionale au Recrutement et à la Formation

**Améliorer la procédure de recrutement
des Adjoints de sécurité**

Maîtres de stage : Mme Marie-Laure Ballarin,
M. Didier Chevrier

Directrice de recherche : Mme Sonia LABERON
Psychologue référent : M. Laurent DUBOS

Période d'intervention :
20/02/2012 – 01 /10/2012

*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,
mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »*

Sénèque

Remerciements

Mes sincères remerciements vont tout d'abord à mon maître de stage, Didier Chevrier, et à Marie Laure Ballarin que j'ai pu considérer comme tel. Je les remercie de m'avoir fait confiance en m'impliquant dans un sujet qui leur tenait à cœur. Merci pour leur accompagnement bienveillant et leurs conseils avisés qui m'ont guidé toute cette année. J'ai bénéficié de deux «modèles de référence» hors pair, sachez que je mesure ma chance!

Je tiens à remercier également Mme Laberon, pour son soutien et son suivi dans la filière de Psychologie du Travail durant ces trois dernières années. Son attitude à mon égard a ainsi modélisé ma posture de futur psychologue et m'a donné l'envie de réussir. Cela m'a porté, et je l'en remercie.

Mes sincères remerciements vont également à Monsieur Dubos, qui a su judicieusement m'éclairer durant cette année. Ses conseils m'ont été très précieux, et pour cela, merci.

Je remercie également Monsieur Cochard, pour m'avoir permis de réaliser cette étude. Sans son accord, rien n'aurait été possible. J'espère être à la hauteur de ses attentes.

Ma profonde gratitude va également à l'ensemble du personnel de la DIRF et des services de police. Par leurs accueils chaleureux et leurs touches d'humours, ce stage n'en a été que des plus agréable.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la faculté Bordeaux 2 qui nous a accompagné durant ces nombreuses années.

Merci à mes collègues de promo avec lesquelles nous avons partagé nos doutes et nos joies. Une mention particulière pour Julie et Amélie, pour cette rencontre, pour ce chemin parcouru ensemble, et ce qui reste à venir.

Enfin, je remercie profondément ma famille et Robin pour leurs soutiens indéfectibles. Merci d'avoir su m'encourager tout au long de ce travail, mais surtout, d'être tout simplement présents quand il le faut.

Résumé

Notre étude fait échos à des constats émanant des services actifs de la Police Nationale et des écoles de formation, remettant en cause l'efficacité de la procédure de sélection des Adjoints de sécurité. Les psychologues de la DIRF S.O nous ont alors chargés de procéder à un état des lieux des pratiques. L'approche se voulant analytique et globale, nous avons choisi de prendre en compte l'intégralité des étapes de la procédure de recrutement, ainsi que d'approfondir les critères de performance au poste ADS. Pour ce faire, nous avons procédé à des observations de commission de sélection ADS. Nous avons également fait passer des entretiens semi-directifs à des ADS en formation (N=10), à des ADS en service actif (N=9), ainsi qu'aux acteurs opérationnels du recrutement et au public employeur (N=9). L'analyse des résultats a révélé différents freins et dysfonctionnements relatifs aux différentes étapes du recrutement, et préjudiciables tant pour l'Institution policière, que pour les nouvelles recrues ADS. L'efficacité de la procédure se doit d'en être améliorée. Il apparaît donc comme indispensable de revoir le dispositif ADS dans son intégralité, et de partager concrètement les bonnes pratiques de la procédure entre les différents acteurs.

Mots clés : Procédure de recrutement- Justice organisationnelle – Critères de performance-Sélection.

Abstract

Our study echoes findings from Active Service and the National Police training schools, questioning the efficiency of the selection process for Security Assistants (ADS); The psychologists have DIRF S.O. and they're responsible for making an inventory of practices. The approach is analytical and focused globally, we chose to take into account all stages of the recruitment process, as well as strengthen the performance criteria to post ADS. For this, we conducted observations of ADS selection committee: we also examined the semi-structured interviews with ADS training (N= 10), ADS active duty (N= 9), as well as operational staff recruitment and public employers (N= 9). The analysis of the results revealed different issues, malfunctions and failures related to different stages of the recruitment process which are harmful to both the police institution, for new recruits connected to ADS. The procedural efficiency needs to be improved. It therefore appears to be essential to review the ADS scheme in its entirety, and to share concrete practices of the proceedings between the different partners.

Key words: Recruitment process- Organizational Justice- Performance criteria-Selection.

Table des matières

Glossaire	4
Introduction	1
<i>PARTIE 1 : ANALYSE DE LA DEMANDE</i>	2
I. DEMANDE INITIALE	2
II. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA DEMANDE	4
III. OBJECTIFS DE LA DEMANDE	8
IV. ENJEUX SOUS-JACENTS	8
V. CONTRAINTES	12
VI. RESSOURCES	13
VII. LÉGITIMITÉ D'UNE INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL	14
VIII. ACTEURS	15
IX. REFORMULATION DE LA DEMANDE	15
X. POSTURE ET ORIENTATION EPISTEMOLOGIQUE	16
<i>PARTIE 2 : CADRAGE CONCEPTUEL</i>	17
I - Définir la procédure de recrutement	17
1. Qu'est-ce que le recrutement ?	17
2. Qui sont les recruteurs ?	18
3. Modèle de la procédure de recrutement	18
II. Profil de poste	20
1. Etude du poste	20
2. Méthodes d'analyse de poste	21
3. Mesure des exigences d'un poste	23
III. Evaluation des compétences	25
1. Méthodes d'évaluation	25
2. Validité des méthodes utilisées	26
3. Processus en jeu dans l'évaluation	27
IV. Pratiques organisationnelles et candidats : quels enjeux ?	28
1. Validité apparente des outils de sélection	28
2. Justice organisationnelle	29
3. Intégration, Socialisation organisationnelle du candidat et maintien en emploi	31

<i>PARTIE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	34
I. Démarche d'intervention	34
II. Pré-enquête	36
1. Analyse de l'existant	36
2. Observations directes non participantes de commissions de sélection	36
3. Entretiens semi-directifs d'ADS en formation initiale	37
III. Enquête	38
1. Observations directes armées non participantes	38
2. Entretiens semi-directifs	38
<i>PARTIE 4 : ANALYSE DES RESULTATS</i>	42
I. Résultats analyse de poste	42
1. Résultats critères et prédicteurs obtenus après analyse de poste	42
2. Résultats critères et prédicteurs recherchés lors des commissions (9recruteurs)	43
II. Résultats aux observations armées de commission de sélection	45
III. Analyse des résultats à l'état des lieux de la procédure de recrutement ADS	47
1. Dysfonctionnements observés dans la procédure de recrutement par les recruteurs et les ADS	47
2. Leviers d'amélioration et bonnes pratiques observés dans la procédure de recrutement par les recruteurs	50
<i>PARTIE 5 : DISCUSSION</i>	53
I. Analyse de poste	53
II. Etat des lieux	54
1. Dysfonctionnements observés	54
2. Leviers d'amélioration de la procédure	58
<i>PARTIE 6 : PISTES D'AMELIORATION SOUHAITABLES</i>	60
Bilan	65
<i>PARTIE 7 : Annexes Mémoire</i>	70

Glossaire

ADS : Adjoint De Sécurité

CLR : Conseillers Locaux au Recrutement

CMC : Conseillers mobilité carrières : ont rôle dans le reclassement et la mobilité professionnelle des fonctionnaires de Police

DIRF : Délégation interrégionale du Recrutement et de la Formation

DDSP : Direction Départementale de Sécurité Public. Elle établie les besoins départementaux en terme de recrutement ADS, en réfère à la direction centrale qui communique la nécessité d'organiser un recrutement à la préfecture du département.

ENP : Ecole Nationale de Police

ENSAPN : Ecole Nationale Supérieure et d'Application de Police Nationale.

GPX : Gardien de la Paix

SGAP : Secrétariat Général de l'administration de la Police (dirige les bureaux du recrutement)

UAPC : Unité Analyse Prospective et Conseil

UPREC : Unité Promotion, Recrutement et Egalité des Chances. Siège en commission,

Introduction

Force publique civile composée de près de 150000 agents, la police est sans nul doute la fonction la plus représentée aujourd'hui, tant dans les médias que sur la voie publique. Suscitant par moments l'intérêt, à d'autres le respect, la crainte ou encore la curiosité, la fonction policière n'en laisse aujourd'hui pas moins indifférent. Chaque jour, nous côtoyons ses agents dans nos quartiers, et chaque jour les rapports en sont teintés soit du volet répressif qui leurs incombe de mettre en pratique, soit de celui préventif favorisé par ce qu'on appelle la police de proximité.

A plus forte raison, c'est la politique de sécurité intérieure décidée par le gouvernement de 1992 qui choisit « d'assurer une plus grande présence policière sur le terrain ». Ainsi, la mission des agents de la police nationale française étant celle de participer, principalement en milieu urbain, à la sécurité des personnes et des biens (Ducroisic, 2010), il est désormais usuel de croiser des policiers en mission patrouille ou situation d'ilotage dans nos quartiers.

Mais paradoxe de cette société d'image où le public policier est fortement représenté, les français méconnaissent pourtant un service qu'ils côtoient quotidiennement. Difficile en effet de faire le distinguo entre les différents corps de métiers, leurs missions, leurs rôles, leurs places dans l'institution. En outre, quelle est la différence entre un ADS, un gardien de la paix ou encore un brigadier ? Pour le citoyen, l'uniforme et le port d'arme sont gage de l'appartenance à la maison police, et l'identification s'en arrête ici.

Dans ces conditions, que peut-on penser lorsque certains constats en école de police font état d'une dégradation de la qualité des recrues ADS, et d'un filtre de recrutement manquant d'efficacité ? Cette nouvelle catégorie d'agents créée par la loi du gouvernement Jospin en 1997 et relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes, semble désormais susciter la polémique au sein de la maison police. Pour autant, cette population comptabilise aujourd'hui plus de 10% des policiers de la sécurité publique et de la police aux frontières. Elle porte l'uniforme et l'arme de la même façon que les titulaires et représente par ailleurs la voie d'accès principale pour évoluer dans la police nationale (Borredon, 2011).

Dans la société actuelle où le public policier est fortement médiatisé, c'est l'image de la fonction policière qui est en jeu. Nous sommes alors en droit de nous interroger sur le bien fondé de ces constats, sur la façon dont ces agents sont sélectionnés, ainsi que sur la procédure de recrutement opérante dans l'institution.

Pour cela, nous nous attacherons à envisager notre problématique sous un angle d'approche globale de la situation. A partir des tenants et aboutissants du contexte d'émergence de la demande, nous étayerons notre méthodologie d'action en prenant appui sur le corpus théorique relatif au sujet. Il nous faudra décrire et analyser les résultats de notre enquête pour enfin subséquentement déboucher sur une discussion construite et la mise en avant de pistes d'amélioration relative à notre demande.

PARTIE 1 : ANALYSE DE LA DEMANDE

L'analyse de la demande passe toujours par la compréhension globale des déterminants organisationnels qui lui sont propres. Analyser le contexte d'émergence de la demande, les différents objectifs, enjeux, ressources et contraintes organisationnelles à travers la prise en compte des spécificités individuelles émanant des acteurs concernés, font partie intégrante du rôle des Psychologues lorsqu'une demande leurs est formulée.

L'identification et la prise en compte de ces divers éléments nous permettra de passer de la demande initiale, à la demande reformulée en ciblant précisément les tenants et aboutissants de la problématique identifiée.

I. DEMANDE INITIALE

La demande initiale nous fut émise par Madame Ballarin et Monsieur Chevrier, tous deux psychologues du travail à la DIRF, et membres de l'Unité Analyse Prospective et Conseil (U.A.P.C).

Elle fut posée initialement suite à une réunion organisée en novembre 2012 par le chef de l'Unité Promotion, Recrutement et Egalité des Chances (UPREC), réunion durant laquelle Mme Ballarin et M. Chevrier ont rencontré les Correspondants Locaux au Recrutement (CLR) au sujet de la mise en place des procédures de recrutement des Adjoints De Sécurité (ADS).

Le constat résultant de cette réunion fit état de multiples difficultés rencontrées sur différents registres. A titre synthétique, en voici les 3 principaux points évoqués :

1- Dégradation accrue de la qualité des recrues ADS

- On constate une dégradation de la qualité de ces recrues dans les écoles de police et les services actifs. Des problèmes d'adaptation, d'intégration et pour certains, des problèmes comportementaux sont évoqués. On parle notamment d' «erreurs de casting » ;
- 50% des postes au concours de Gardien de la Paix leur étant réservés, les Adjoints De Sécurité constituent avec les Cadets de la République la voie d'entrée principale d'accès dans la police nationale ;

- Cependant, on note aussi des problèmes de réinsertion de ces jeunes ADS, qui ne peuvent que difficilement évoluer dans la police du fait de la restriction des postes ouverts au concours GPX. Cela a manifestement un coût pour le ministère de l'intérieur, qui se doit de financer leur chômage au terme de leur contrat de 3 ans renouvelable une fois (6 ans).

2-Difficultés d'organisation de la procédure de recrutement:

- Complexité et lourdeur de la circulaire de référence de 1999 (73 pages),
- Organisation des tests, des épreuves écrites (complexité des consignes...)
- Complexité de la mise en place des commissions de sélection (problèmes calendaires, articulation de plusieurs agendas de personnes relevant de services locaux et extérieurs, « turn-over » de ceux qui s'en occupent),
- Absence de conseils et de ressources, les acteurs opérationnels se trouvent démunis.

3-Dysfonctionnements lors des commissions:

- Composition (variations extrêmes, de 4 à 11 membres observés)
- Fluidité de parole (absence de coordinateur légitime, absence de temps de formation ou de préparation...)
- Temps imparti aux candidats (15-20 mn).

Cet échange, bien que riche et constructif, nécessitait pour autant d'être approfondi afin d'objectiver les difficultés rencontrées et permettre, a posteriori, certaines pistes d'amélioration de l'entretien de sélection ADS.

La demande initiale nous a alors été formulée comme telle :

« Améliorer la procédure de sélection des ADS à partir d'un état des lieux des pratiques en commission.»

II. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA DEMANDE

Il est nécessaire de resituer la demande dans son contexte d'ensemble pour y répondre efficacement et comprendre le besoin réel qui la sous-tend. Nous nous efforcerons donc de structurer l'ensemble des éléments contextuels à travers trois niveaux d'analyse, devant nous permettre un éclairage contextuel global de la problématique. Pour ce faire, nous étudierons le contexte politique, social et organisationnel de la demande.

Niveau Macro : l'Institution Police

➤ **Contexte politique**

○ **Politique étatique**

La Direction Générale de la Police Nationale (DGPN) est sous autorité du Ministère de l'Intérieur chargé quant à lui de mettre en œuvre la politique de sécurité intérieure décidée par le gouvernement. Etatiques et centralisés, les services de police, leurs organisations, les ordres reçus ainsi que les actions à mener, sont fortement impactés par les décisions ministérielles et le contexte politique de manière générale.

Notre étude s'inscrit dans un contexte particulier qu'est celui des élections présidentielles et législatives de cette année. Ces événements peuvent éventuellement impacter d'une part, sur la priorité de certains dossiers (comme celui de notre étude), et d'autre part, sur la coloration des futures réformes impulsées par les Directions Centrales et relatives au remaniement ministériel. Elles peuvent notamment toucher à la politique de recrutement de la Police Nationale.

○ **Politique de recrutement**

• **Politique nationale**

Dépendante de la politique nationale, certaines catégories d'agents ont vu le jour suite à l'émergence de **besoins ministériels**. C'est le cas des Adjoints De Sécurité, pendant le ministère Chevènement. Selon la circulaire de référence de 1999 « *la loi du 16 octobre 1997 relative au développement des activités pour l'emploi des jeunes a créée, en son article 10, les adjoints de sécurité, offrant l'opportunité grâce au concours des 20.000 agents de mieux satisfaire des besoins de la société et des jeunes.* » Ce dispositif a pour objet d'apporter à la police nationale, une capacité renforcée à lutter contre la délinquance et à faire reculer le

sentiment d'insécurité, tout en assurant l'emploi des jeunes et l'accès à la citoyenneté. En d'autres mots, ils sont chargés d'assister la police dans ses relations avec les usagers. Mais cette loi fait également écho au programme d'égalité des chances : pour ainsi dire, grâce à la formation dont ils pourront bénéficier au sein de la police, ce dispositif permet de favoriser l'intégration de ces jeunes dans la société et ainsi rompre avec le fatalisme de l'échec que beaucoup auront connu. Les ADS sont à ce jour 100 à 150 dans chaque département à bénéficier de ce dispositif et à missionner en faveur de la politique de police de proximité.

- **Fonction publique d'état**

Les métiers de la police nationale dépendent de la fonction publique d'état, qui a subi certaines réformes de **restriction budgétaire** depuis 2006. En ce sens, lorsque nous parlons de politique de recrutement, nous devons aussi parler de l'effectif des policiers qui n'a cessé de diminuer ces dernières années (450 postes ouverts en 2012, 2011 et 2010, aucun en 2009 contre 4500 en 2008). Mise en place par la Révision Générale des Politiques Publiques, ces restrictions de postes touchent tant aux recrutés potentiels, et en particulier les candidats ADS au poste de gardien de la paix, qu'à une modification des conditions de travail.

Le deuxième point ayant trait à la fonction publique concerne **une politique de recrutement privilégiant la voie interne**. De ce fait, alors que seulement 450 postes de gardiens de la paix ne sont ouverts aux candidats, la moitié est réservée à la voie interne, à savoir les cadets de la République et les ADS (**annexe A1**). Chaque année, 18000 candidats par voie externe se présentent au concours de gardien de la paix, 4500 par voie interne. On peut facilement en déduire que le poste d'ADS constitue aujourd'hui la voie d'entrée principale dans la maison police.

Le mode général de recrutement des fonctionnaires est celui **du concours**. La fonction d'ADS étant de catégorie C, l'admission ne requière aucun diplôme. Il faut malgré tout être âgé de 18 à moins de 30 ans pour prétendre à être ADS, être de nationalité française, avoir une bonne condition physique et avoir une bonne acuité visuelle. Les concours comprennent généralement des épreuves écrites d'admissibilité et des épreuves orales d'admission. La qualité du recrutement ADS repose donc essentiellement sur l'efficacité de ces deux derniers éléments.

➤ Contexte social

Le contexte social est celui de la **société de l'image** dans laquelle nous vivons, et la police nationale française n'échappe pas à la règle. Il s'agit même et sans nul doute du métier le plus médiatisé, que ça soit pour mettre en avant les services actifs de la police nationale et ses missions de résolutions d'enquêtes (séries policières, films, journaux d'informations...), ou au contraire, sensibiliser la population aux réalités du terrain (documentaires, films dernièrement sortis au cinéma). Dans ces conditions, le public policier se doit d'être bien représenté afin de véhiculer une image dynamique et positive auprès de la population. La fonction policière n'en est que plus valorisée.

Cette problématique était aussi d'actualité il y a de ça 15 ans. En effet, lorsque le dispositif de police de proximité qui créa la nouvelle catégorie d'agents ADS, fut lancé sous le ministère Chevènement, la progression de l'insécurité urbaine était telle qu'un virage décisif devait être engagé pour moderniser la police nationale. La loi Pasqua n°95-115 du 4 février 1995 dite « loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité » préconisait de revaloriser la fonction policière en la représentant sur la voie publique, de sorte qu'elle redevienne une police de proximité plus qu'une police d'ordre. Toujours d'actualité, l'orientation générale de ce dispositif vise à construire « une police à l'image de la population... une police qui communique avec les citoyens... Une police qui travaille en coopération avec tous les acteurs de la sécurité », adaptée à son environnement. Il s'agit là de recruter des jeunes à l'image de la population dans toute sa diversité.

L'un des objectifs étant d'assurer une plus grande présence policière sur le terrain, la fonction d'ADS est, de facto, une des fonctions les plus visibles et des plus en contact avec la population. Ils sont, de part leurs missions (îlotage, accueil...), les interlocuteurs privilégiés des requérants et des institutions. Stratégiquement l'enjeu est primordial et ils se doivent de renvoyer aux citoyens une image adéquate de la fonction policière. D'autant plus que ces ADS représentent aujourd'hui plus de 10% des policiers de la sécurité publique ou de la police aux frontières, soit environ 12000 personnes (Borredon, 2011).

Niveau Micro : La DIRF

➤ **Contexte Organisationnel spécifique à la DIRF**

○ **Organisation bureaucratique**

Il y a une dizaine d'années, l'organisation de la DIRF était de type adhocratique, définie selon Mintzberg (1996) comme une structure fluide fondée sur la transversalité et l'organisation en équipe. Elle bénéficiait alors d'une autonomie importante vis-à-vis des procédures et d'une bonne coordination entre les équipes.

Depuis plusieurs années et notamment avec la restructuration de la DRRF en DIRF en 2011, les procédures sont devenues très formalisées, basées sur l'administration et la prescription d'informations. L'organisation s'inscrit donc plutôt dans un système tendant à la bureaucratie, organisé fonctionnellement en mode divisionnalisé, c'est à dire organisé en divisions spécialisées, en unités opérationnelles (Weber cité par Robert, 2007).

○ **Changement de Direction**

L'arrivée en septembre 2012 d'un nouveau directeur à la tête de la DIRF, s'inscrit dans cette même logique Institutionnelle. Conformément au principe « d'autorité légale à direction administrative bureaucratique » tel que l'énonce Weber (dans Robert, 2007), la DIRF est régie par un système hiérarchique administratif, c'est-à-dire, par « *l'organisation d'autorités précises de contrôle et de surveillance pour toute autorité constituée* », (p.58) avec des règles techniques, des normes et des dispositions et règlements de toute sorte fixés par écrit. Bien que la bureaucratie puisse être selon Weber la forme « spécifiquement moderne de l'administration », les marges de manœuvre ainsi que les prises d'initiatives n'en restent pas moins très procédurières, quelquefois assez lourdes et complexes à mettre en place.

○ **Arrivée d'une nouvelle Psychologue du Travail à la DIRF**

L'arrivée en octobre 2012 d'une nouvelle psychologue au sein de la DIRF, permet un allègement des tâches imputées au psychologue du travail déjà présent depuis 28 ans. Cependant, le lourd investissement accordé à deux de leurs missions, dites « principales » (recrutement, formation), ne leur permet pas encore d'approfondir la troisième qu'est celle de la recherche. Cette dernière peut avoir trait à des dysfonctionnements exposés par certains services. Notre étude résulte de cet état de fait.

III. OBJECTIFS DE LA DEMANDE

L'objectif affiché de la demande est celui **de réaliser un état des lieux des pratiques de sélection de la population ADS**. En ce sens, la recherche-action que nous menons est un travail de pré-étude et d'analyse. Elle renvoie à plusieurs objectifs sérieux, devant permettre:

- ✓ **Objectif 1** : d'objectiver et valider les informations relatées par les différents acteurs lors de la réunion de décembre 2011, afin que cette étude soit prise en compte par les autorités compétentes;
- ✓ **Objectif 2** : De dégager des pistes d'amélioration de la procédure de sélection ;
- ✓ **Objectif 3** : De déboucher sur une uniformisation des pratiques de sélection.

IV. ENJEUX SOUS-JACENTS

La demande qui nous est faite s'inscrit dans un contexte politique, social et organisationnel, auxquels sont attribués et liés plusieurs enjeux.

Enjeux pour l'organisation

➤ Économique

Le contrat des ADS est de 3 ans renouvelable une fois. Au terme de ces 6 ans, et si l'adjoint de sécurité n'a pas retrouvé un autre emploi (gardien de la paix par la voie interne, ou les passerelles éventuelles comme en gendarmerie, métiers de la sécurité ou autre) l'ADS est au chômage. Et cela a un coût pour le ministère de l'intérieur, qui est évalué chaque année entre 12 et 14 millions d'euros (source le Monde).

Au terme de leurs sélections, les ADS recrutés sont formés pendant 3 mois en école de police dans laquelle ils acquièrent un contenu théorique et pratique. A cela, s'ensuit un temps de professionnalisation sur le site d'affectation, dont la durée dépend du contrat. Les nouvelles recrues perçoivent leurs salaires de 1150 euros dès l'entrée en formation. Former une personne qui, selon les constats émanant des écoles de police et des services actifs, n'aurait pas dû être sélectionnée préalablement, qui ne présente pas les qualités, comportements, attitudes requises pour être un « bon policier », une personne qui n'aurait pour ainsi dire, pas dû échapper au filtre de sélection, représente un coût financier évident pour l'institution, mais aussi un coût d'investissement de la part des formateurs et tuteurs.

➤ **Stratégique**

Comme nous avons pu le voir préalablement, les adjoints de sécurité véhiculent l'image de la police nationale auprès des citoyens. De facto, elle se doit d'être bien représentée, tant pour l'image donnée au public que pour l'efficacité de l'organisation. De plus, les ADS portent, tout comme les autres grades présents sur le terrain, une tenue d'uniforme, et tout comme eux, le port d'arme leur est attribué. Dans ces conditions, on peut comprendre aisément qu'une procédure de sélection dysfonctionnante peut rapidement avoir des conséquences majeures, tant pour l'image de l'institution que pour la sécurité des personnes et des biens.

Enjeux pour les acteurs du recrutement

➤ **Stratégique et Pragmatique**

L'enjeu est de permettre une meilleure qualité du recrutement, qui passe par une meilleure définition des rôles à jouer de chacun mais aussi, par la compréhension de la logique institutionnelle en matière de recrutement : le recrutement se déroule sur concours, ce qui est, comme nous l'avons vu, le régime de la fonction publique par excellence (Dussault, Borgeat, 1986). Ce procédé implique donc la compétition entre candidats. L'objectif qu'il faut garder en tête lors de la sélection est alors double : d'une part, recruter le bon policier, mais d'autre part, filtrer au maximum pour que les personnes qui représentent une contre-indication à l'être, ne passent pas l'étape de la sélection.

Pour autant, nombreux sont les acteurs qui interagissent dans ce recrutement, et au vu de notre étude, il est nécessaire de les identifier. Ainsi :

- **La préfecture**, employeur et maître d'œuvre, doit être étroitement associée à l'ensemble des opérations du recrutement. Pour autant, elle a pouvoir de délégation au Secrétariat général pour l'Administration de la Police (SGAP) ou aux services de police (DDSP, PAF, CRS).

La DIRF intervient à l'élaboration et à la mise en œuvre de la campagne de recrutement et participe aux commissions de sélection. Le **SGAP** assure un soutien logistique à l'organisation matérielle de la campagne ainsi qu'aux modalités de recrutement des ADS.

Les Conseillers Locaux au Recrutement (CLR) sont mobilisés pour effectuer les opérations nécessaires à la sélection : supervision et passation des épreuves écrites (tests psychotechniques, photo-langage...) et mise en place de la commission sous l'autorité du Préfet (convocation des candidats, ajournements des avis réservés sur tests après consultation du psychologue régional, composition de la commission, organisation matérielle...).

○ Pour ce qui est des commissions de sélection, **huit fonctions doivent être représentées** selon le circulaire de référence de 1999, à savoir : un membre du **corps préfectoral**, le **directeur départemental de la sécurité publique** (DDSP) ou son représentant, **un membre de la DIRF**, deux **fonctionnaires de police** appartenant au corps de commandement et d'encadrement de la police nationale et l'autre au corps de maîtrise et d'application, un représentant de **jeunesse et sport**, un représentant d'une administration ou d'un organisme œuvrant dans le **domaine de l'emploi et de l'insertion**, et enfin un **psychologue** lorsque les tests psychologiques d'un candidat ont reçu un avis réservé ou très réservé.

Au vu des différentes répartitions de rôle (maîtrise d'œuvre, délégation de mission et exécution de la mission), et des nombreux acteurs présents en commission, on peut comprendre aisément qu'il soit difficile, comme le stipule les CLR, d'organiser ces recrutements et que « les acteurs opérationnels en l'absence de ressources et de conseils se trouvent démunis » (selon le projet d'étude diagnostique rédigé par les psychologues de la DIRF en 2012).

De plus, au sein des commissions de sélection, il semblerait que bon nombre d'acteurs du recrutement ne soit pas tous averti quant à la façon de mener un entretien de sélection et aux critères de performance recherchés. Pour autant, la circulaire de référence existe, mais datant d'août 1999 (certaines réformes ont été appliquées depuis) et au vu de la lourdeur du texte (73 pages), il semblerait qu'elle soit incomplète, obsolète, méconnue des différents acteurs concernés par la procédure, et pour finir, difficile à mettre en œuvre.

Ainsi, l'enjeu serait **d'ordre stratégique et pragmatique** : par un état des lieux des pratiques, il s'agirait aussi de mettre en avant les différents dysfonctionnements relatés et permettre une réponse d'aide concrète aux différents acteurs opérationnels du recrutement.

Enjeux pour les formateurs

Cette enquête va permettre l'étude de la procédure de recrutement des adjoints de sécurité dans son ensemble, ce qui signifie, s'intéresser aussi à la phase d'intégration des nouvelles recrues par le biais de la formation initiale. En récoltant diverses informations relatives aux ADS, certains éléments vont permettre de renseigner cette étape, et d'apporter certaines pistes d'optimisation de la qualité de la formation.

Enjeux pour les psychologues du travail de la DIRF

La saisie de la DIRF, obligatoire à double titre (en tant que membre de droit dans la commission et pour la présence d'un psychologue lors du passage de candidats ayant un avis réservé ou très réservé sur tests) n'intervient que très tardivement, lorsque tous les autres acteurs locaux ont calé leurs agendas. Les délais dans lesquels ils sont conviés ne leur permettent pas toujours d'être présents. Cette situation est d'autant plus critique que chacun des 20 départements peut lancer son recrutement propre et gérer son calendrier, avec, pour les psychologues de la DIRF qui ont une compétence zonale, le risque d'un chevauchement.

L'enjeu serait alors pour eux **d'ordre pragmatique**, à savoir celui de fluidifier la communication en amont avec la DIRF et permettre sa saisie à ces commissions avec respect des délais nécessaires à leurs présences.

Enjeux pour l'UPREC

L'Unité Promotion, Recrutement et Égalité des Chances (UPREC) est une unité de la DIRF qui assure le suivi des ADS en liaison avec les Conseillers Mobilité Carrières (CMC). Elle est aussi membre permanent des commissions départementales de recrutement d'ADS, mais n'est pas pour autant toujours « écoutée » dans ses conseils de recrutement des candidats au regard de la politique de recrutement et de débouchés pour les ADS. En prenant en compte leurs points de vues, l'état des lieux des pratiques devrait permettre de mettre en avant objectivement ces dysfonctionnements, et par la suite re-légitimer leurs positions lors des commissions de sélection. L'enjeu est donc **stratégique**.

Enjeux pour les ADS

Les ADS sont les premiers concernés par cette procédure de recrutement. Lorsque des recrutements sont mal menés ou dysfonctionnent, ils en subissent aussi les conséquences, pendant l'entretien, mais aussi en formation et sur le terrain. Beaucoup d'entre eux ont stipulé s'être retrouvés en formation ou dans les services actifs avec d'autres ADS qui n'auraient pas du être sélectionnés. Ce constat semble avoir des incidences sur la qualité des formations (il s'agit souvent d'éléments perturbateurs qui nuisent à la qualité des cours dispensés) mais aussi sur leurs sentiments de justice organisationnelle. « *Dans la classe, y a au moins une élève qui n'a vraiment rien à faire ici.* » « *Quand je suis arrivée ici et que j'ai vu des gens, certaines personnes de la section qui n'avaient vraiment rien à faire là, au final je me suis dit que c'était ouvert à tout le monde et qu'il n'y avait aucun mérite à avoir. Je regrette vraiment*

ce côté-là. » « Ils mettent notre vie en danger quoi. Sur une intervention un peu chaude, on pourra pas lui faire confiance ».

Il est nécessaire dans cette étude de prendre en compte leurs sentiments et leurs avis concernant cette procédure de sélection. Selon plusieurs auteurs (Louche, 2012 ; Perrot et Lacase, 2010, Jex, 2002, Delobbe et Vandenberghe, 2001 ; Saks, 1996), en favorisant un sentiment de justice organisationnelle, on favorise aussi leurs intégrations dans les services, et leur engagement ultérieur par rapport à l'entreprise. Rappelons que ceci fait écho à un des enjeux économiques liés à la problématique qu'est celle de former des ADS « pour rien ». Autant que faire ce peu, il est nécessaire de prendre aussi cette dimension en compte dans notre étude.

Enjeux pour la psychologue stagiaire

Mener une étude approfondie de la procédure de recrutement nous permet d'appliquer les connaissances théoriques acquises dans l'enseignement, au terrain d'action. En outre, en prenant appui sur une méthodologie rigoureuse qui nous a été enseignée, cette recherche nous permet aussi de tester et modéliser notre pratique du recrutement et du conseil. Par ailleurs, l'enjeu est de développer des pratiques objectives valides et impartiales en matière de recrutement tel que notre rôle de futur psychologue nous le préconise (Bernaud et Lemoine, 2007). En ce sens, c'est un formidable exercice de professionnalisation, et l'enjeu est alors de répondre à cette demande de la façon la plus correcte et éthique qui soit vis-à-vis de notre profession.

V. CONTRAINTES

Système procédurier

Aux vus des différents éléments établis dans le contexte relatif à l'organisation bureaucratique de l'institution policière, il est nécessaire de prendre en compte le fait qu'il ne s'agisse pas d'une demande de conseil institutionnel transmise hiérarchiquement; Qui plus est, les maîtres d'œuvres et employeurs, (préfectures) ayant pouvoir de délégation de la partie exécutive, n'expriment pas le besoin d'améliorer ou de perfectionner ce dispositif de recrutement. Il s'agit donc d'être prudent quant à « l'art et la manière » de mener cette recherche-action.

Sensibilité contextuelle

De plus, au vu du contexte politique de cette année 2012, Paris ne peut à ce jour prétendre faire de ce dossier une priorité. Bien que jugée pertinente et sensible, les retombées de cette pré-étude peuvent être longues à mettre en œuvre. Il est nécessaire d'en tenir compte.

Contraintes géographiques

La zone de la DIRF SUD OUEST s'étend au total sur 20 départements. De plus, comme nous l'avons stipulé, chacun d'entre eux lance son recrutement selon un mode de fonctionnement qui lui est propre. Selon ce principe et au vu des nombreux acteurs qui y participent, il peut paraître difficile de recueillir d'une part, de façon exhaustive les pratiques opérantes dans chaque région, et d'autres part, matériellement et au vu du système procédurier évoqué, d'avoir la possibilité de s'y rendre.

VI. RESSOURCES

Ethique

Le leitmotiv de cette étude est qu'il s'agit d'une demande d'aide et de soutien exprimée par les acteurs opérationnels du recrutement ; Beaucoup se retrouvent démunis et l'expriment. D'un point de vue éthique, on ne peut fermer les yeux tant au niveau des dysfonctionnements observés lors de la procédure de sélection, qu'aux niveaux des constats établis sur la dégradation effective des recrues ADS.

Directoriale

L'une des ressources fondamentale de notre étude réside en le fait que le directeur de la DIRF nous a donné son aval nous permettant de procéder à un état des lieux des pratiques. Ce consentement inclut la possibilité de rencontrer les différents partenaires et de recourir à la passation d'entretiens, sous réserve de respecter les lignes hiérarchiques propres au système bureaucratique. Forte de cette permission accordée et non moins indispensable, l'étude n'en est que plus favorisée et présente toutes les conditions pour être menée à bien.

Ressources humaines et approche par compétence

Nous sommes encadrés dans ce stage par les deux psychologues de la DIRF, qui représentent à eux deux une ressource incontestable et estimable sur plusieurs points. L'un deux, de part son ancienneté dans le service et sa connaissance assidue de l'Institution Police, facilite la mise en œuvre de bien des procédures. Connu « *comme le loup blanc* », les

entretiens que nous avons menés n'en ont été que plus facilités. Le deuxième psychologue possède une connaissance complémentaire de l'Institution, de part sa double casquette de psychologue à la DIRF depuis octobre et son expérience de sept ans en école de police. De ce fait, son regard vis-à-vis des recrues ainsi que les contacts qu'elle a pu développer au cours de ces dernières années nous ont été précieux et facilitateurs dans bien des situations. Par ailleurs, leurs compétences réciproques ont contribué à crédibiliser le bien fondé de cette étude et permis l'ouverture de nombre de portes.

Documentaires

Différents documents rédigés en amont de notre projet constituent des leviers pour notre étude. Il s'agit par exemple de l'article du monde parut le 16 Décembre 2012, lequel, en reprenant divers éléments établis par l'inspection de la Police Nationale (IGPN) sur le cas ADS, met en exergue certaines réalités relatives à cette catégorie d'agents non moins contestables. Le deuxième concerne le compte rendu rédigé en Janvier 2012 par les deux psychologues de la DIRF, et ayant trait aux dysfonctionnements observés de la procédure de recrutement ADS. Ce rapport constitue la base de notre recherche exploratoire.

VII. LÉGITIMITÉ D'UNE INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Cette demande n'est pas transmise hiérarchiquement par la Préfecture (maître d'œuvre). Pour autant, un problème a été constaté et posé dans l'institution, et face à cette réalité, un diagnostic nécessite d'être établi.

La DIRF est en ce sens l'opérateur le mieux positionné pour ce type d'étude-conseil.

En effet, son statut zonal et son rôle d'échelon interrégional représenté dans 20 départements, la place en position clef. De plus, elle est à même, de part son expertise méthodologique dans le conseil et l'analyse (UAPC), de répondre au mieux aux besoins formulés et à la nécessité de mener une étude.

Enfin, au sein du service, les psychologues ont pour missions le conseil et la recherche. C'est dans ce cadre là que nous nous inscrivons. Les problématiques organisationnelles telles que celles du recrutement ou de la formation font également partie intégrante du champ de compétence des psychologues.

C'est à ce double titre, à savoir la position clef de la DIRF d'une part, et le domaine de compétence recherché pour mener à bien cette étude d'autre part, que l'intervention en psychologie du travail trouve toute sa légitimité.

VIII. ACTEURS

L'implication de bon nombre d'acteurs est sollicitée pour mener à bien l'état des lieux de cette recherche. En effet, afin d'établir un diagnostic multiple et pertinent des pratiques, il convient d'interroger trois types de population :

D'une part, les **Adjoints De Sécurité**, tenants du poste, et qui ont bénéficié de cette procédure de recrutement.

D'autre part **le public « employeur »** des ADS, à savoir les formateurs en contact avec ces derniers, les encadrants terrain (tuteurs), ainsi que le chef du service.

Enfin, **les acteurs membres des commissions de sélection** et participant à son organisation, à savoir les représentants des différents corps qui selon la circulaire de référence de 1999, doivent être associés à la procédure de recrutement (Préfecture, DDSP, CLR, UPREC, Psychologues...).

IX. REFORMULATION DE LA DEMANDE

Au travers des contraintes, ressources et enjeux liés à l'institution policière et au cas ADS plus particulièrement, nous avons pu resituer la demande dans son contexte d'émergence. Pour autant, l'étude poursuivie ne s'arrête pas aux recherches documentaires et aux éléments informels qui nous ont été rapportés par les différents acteurs. Lors de notre pré-enquête que nous développerons dans notre partie méthodologie et analyse des résultats, deux points ont été relevés et nous semblaient essentiels à prendre en compte pour notre recherche. Le premier fait écho à certains constats relatés par de nouvelles recrues ADS sur la nécessité de prendre en compte l'intégralité des étapes du recrutement afin de cerner exhaustivement les « nœuds tensionnels » et dysfonctionnements impactés par la procédure de sélection. Le deuxième résulte directement de l'observation des pratiques de commission de sélection. Il a été noté qu'outre les dysfonctionnements relatifs à certains éléments constatés par les CLR, les acteurs du recrutement n'étaient pas automatiquement avertis quant aux critères de performance recherchés, ou du moins, ces derniers lorsqu'ils étaient évoqués ne semblaient pas faire consensus pour tous. Cet écart de pratiques encourage la confusion des rôles et les conflits d'intérêts au sein des commissions. Pour autant, la revue littéraire nous incite vivement à les étudier préalablement. Ils sont dans un sens la base de toute pratique de sélection.

Ainsi, notre démarche d'action se doit de :

- ✓ Prendre en compte comme base de tremplin d'action les constats établis lors de la réunion de novembre 2011 ;
- ✓ Prendre en compte les différentes étapes d'une procédure de recrutement pour permettre la mise en exergue de pistes d'amélioration concrètes et envisagées dans leur ensemble ;
- ✓ S'attacher à la spécificité de l'institution policière en matière de recrutement puisqu'il s'agit non seulement de recruter les candidats aptes à assurer leurs fonctions, mais également à éliminer les candidats qui ne le sont pas. Il est essentiel d'envisager l'approche par contre-indication » (Sahuc, 1985).
- ✓ Dégager des critères et prédicteurs valides, susceptibles de servir de base concrète à la discrimination des candidats.

Pour citer Guillevic (1999) derrière toute « commande explicite », il existe une « demande implicite ». A titre de rappel, celle qui nous a été formulée nous incitait à réaliser un état des lieux des pratiques de sélection pour déboucher sur une modélisation éventuelle.

Nous ne pouvons pas nous arrêter sur la réalisation d'un état des lieux des pratiques de sélection en commission ADS, (mise en œuvre des commissions et tenue), mais devons élargir et ouvrir notre raisonnement aux différentes étapes pré et post sélection, en prenant en compte la recherche de critères de performance communs. D'où notre demande reformulée :

Effectuer un état des lieux des pratiques de recrutement et identifier les critères de performance afin de proposer des pistes d'amélioration de la procédure de recrutement des ADS, en tenant compte de la spécificité de l'institution policière.

X. POSTURE ET ORIENTATION EPISTEMOLOGIQUE

Nous partons sur un principe d'appropriation de la démarche de recherche, en garantissant une posture de neutralité bienveillante face aux différents acteurs interrogés, tout en mettant à profit l'expertise développée au sein du cursus universitaire et des différentes expériences de professionnalisation. L'approche suivie sera d'une part dynamique et analytique par l'analyse de la demande des acteurs et l'analyse des dysfonctionnements (Bernaud et Lemoine, 2007), mais aussi thérapeutique et consistera en ce sens à « faire élucider, rendre plus autonome l'individu et rendre conscient des rapports sociaux. »

PARTIE 2 : CADRAGE CONCEPTUEL

Introduction

Comme nous l'enseigne Claude Levy-leboyer « le facteur humain a pris une importance croissante dans la vie des entreprises privées comme des organisations publiques » (2011). Aujourd'hui, les ressources humaines sont devenues le moteur de développement principal des entreprises contemporaines. Le recrutement d'hommes et de femmes revêt alors d'enjeux économiques et stratégiques, puisqu'il s'agit de faire face aux besoins des organisations dans un monde de plus en plus ouvert et concurrentiel (Bernaud, 2007). Cette préoccupation a donné lieu à nombre d'études concernant la procédure de recrutement et ses problématiques en psychologie.

Un éclairage conceptuel de la littérature nous permettra d'éclaircir notre approche, et d'alimenter notre méthodologie d'action.

I - Définir la procédure de recrutement

1. Qu'est-ce que le recrutement ?

D'une manière générale, le recrutement peut-être défini comme « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant » (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, Chevalier, 2001). Du point de vue de l'organisation, le recrutement consiste à rechercher la meilleure adéquation entre un poste donné et un candidat dans le but d'une maximisation de la performance. Mais le recrutement est aussi « un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe » (Jouve et Massoni, 1996). En contexte organisationnel, ce processus correspondrait donc à devenir membre d'un groupe de professionnels, partageant les mêmes valeurs et normes liées à l'organisation.

Le recrutement est donc un acte important, tant pour l'individu que pour l'organisation. Nous pouvons alors nous demander de quelle spécificité peuvent être dotée les personnes qui les mènent.

2. Qui sont les recruteurs ?

L'acte de recruter constitue une étape décisive dans la gestion des ressources humaines. Mais pour autant cette étape semble pouvoir être menée par bon nombre de personnes aux qualifications et fonctions bien différentes. Premièrement et comme nous le stipule Aubrée (2007), les recruteurs peuvent être issus d'horizons professionnels bien divers (ressources humaines, commerce, gestion...). Par ailleurs, le terme de recruteur désigne des professionnels dont le recrutement est l'une de leur fonction première, comme cela peut être le cas dans des cabinets de recrutement ou agence d'intérim, mais il peut aussi s'agir de personnes effectuant les recrutements de façon ponctuelle. Nous pouvons donc en déduire que le terme de recruteur est très vague et beaucoup peuvent prétendre à l'être sans pour autant avoir suivi de formation spécifique. Accordons nous donc sur le fait que le terme de recruteur est défini par sa fonction de personne en charge de la procédure de sélection. Pour autant un recrutement ne s'improvise pas. Afin de parvenir à une efficience du candidat à son poste basé sur un résultat décisionnel optimum, des étapes de la procédure de recrutement nécessitent d'être respectées. C'est de cela qu'il s'agit de développer maintenant.

3. Modèle de la procédure de recrutement

Dans la perspective de la psychologie du travail, Sonia Laberon en 2001 propose un nouveau modèle général classique de la procédure de recrutement. A partir d'une synthèse prenant en compte les conceptions de la revue littéraire des trente dernières années à ce sujet, Laberon construit un modèle basé sur 5 étapes et 13 phases distinctes allant de *l'analyse de la demande* jusqu'à *l'intégration du nouvel embauché* (cf. **annexe B1**). Ce modèle chronologique et séquentiel semble incontournable pour mener à bien un recrutement pour lequel aucune des étapes ne doit être évincée. Chacune à son utilité et son rôle à jouer dans l'appréciation de l'adéquation d'un candidat à un poste donné. Il convient alors de les présenter ici.

✓ **Etape d'Analyse**

La procédure de recrutement doit toujours commencer avec une *analyse du besoin et de la demande* c'est-à-dire repérer la pertinence et l'origine de la demande par rapport aux besoins de l'entreprise. En d'autres mots, en quoi ce recrutement permet-il de résoudre le problème de l'organisation? Dans un second temps, le modèle propose de s'attacher à la phase de *définition de fonction, ou le profil de poste*. A partir du recueil de l'existant ayant trait au poste à pourvoir et à son environnement organisationnel, il s'agit ici de définir la mission du

poste, les responsabilités afférentes, les tâches spécifiques, la position du poste dans la structure, les exigences inhérentes à l'environnement organisationnel ainsi que d'en déterminer la rémunération relative. La définition de profil de poste passe également par la définition des critères de performances. Puis, l'étape de la définition des prédicteurs ou le profil du « candidat idéal » permet de dégager les caractéristiques du candidat (aptitudes, compétences, personnalité, formation...) requises pour le poste à pourvoir. C'est ce qu'on appelle des pré-requis pour le poste.

Cette première étape revêt d'une importance fondamentale, qu'il convient d'apprécier afin de mener à bien les autres étapes de la procédure de recrutement.

✓ Etape Stratégique

Une fois la première étape finalisée, la démarche de recrutement passe par l'étape stratégique. Elle consiste à cibler les candidats potentiels (phase d'accroche ou recruitment), et pour se faire, le recruteur doit trouver le moyen de rendre l'offre la plus séduisante possible pour les intéressés. Il doit donc identifier les sources, à savoir si le recrutement se fera en interne ou en externe, et dans ces conditions, de quelle façon va-t-il opérer (annonces, presse, pôle emploi...) et comment (faire appel à un cabinet de recrutement, service de l'entreprise, patron...). C'est ce que l'on appelle l'identification des moyens. De la qualité de l'annonce va dépendre la qualité des candidatures. Enfin vient l'étape de la campagne de recrutement. Celle-ci correspond à la communication lancée par le recruteur en fonction des candidats potentiels recherchés. En fonction du type de recrutement envisagé et des moyens mis à dispositions pour le recrutement, la campagne de communication sera plus ou moins coûteuse. (Un recrutement en interne coûtera moins cher qu'un recrutement en externe pour lequel l'offre nécessitera d'être diffusée par des journaux, ou sites internet plus coûteux que l'intranet de l'entreprise par exemple).

✓ Etape d'Evaluation

Cette étape comprend le premier tri. Il s'agit là d'une première sélection des candidats qui s'accordent avec le profil recherché, au moyen du curriculum vitae et de la lettre de motivation, voire du dossier de candidature. Les candidats pré-sélectionnés à l'issue de ce tri seront soumis à un examen approfondi pour une évaluation plus précise de leurs caractéristiques. Différentes méthodes sont alors utilisées : l'entretien, les tests individuels, les tests de groupe ou jeux de rôles, les références ou recommandations, les mises en situation, les assessment centers...

✓ Etape de Sélection

Cette étape est celle de *la décision du choix des candidats*, et *de la décision d'embauche*. Après avoir évalué les différentes candidatures, une décision visera dans un premier temps à sélectionner les meilleures candidats pour le choix définitif, ou ceux qui ne présentent aucune contre-indication pour le domaine en question et disposent donc de toutes leurs chances pour réussir. C'est ce que Sahuc (1985) appelle « l'approche par contre-indication ».

✓ Etape de concrétisation

Il s'agit de l'étape qui prend en compte *la négociation* du salaire, formalisée par la signature du contrat. Cette phase est aussi définie par l'étape *d'intégration*, qui consiste à accueillir le nouveau venu dans l'organisation. Cette étape a un rôle fondamental tant pour faciliter la prise de fonction du salarié, que pour optimiser son maintien en emploi.

Il semble donc important de suivre de manière rigoureuse ces différentes étapes de la procédure de recrutement afin que le choix du meilleur candidat en découle clairement. Nous nous intéresserons ici plus précisément à l'étape d'analyse et à la façon dont on définit les prédicteurs à un poste donné, ainsi qu'à l'étape évaluative.

II. Profil de poste

1. Etude du poste

Selon la procédure classique de recrutement, après avoir défini la demande et analysé le poste de travail, le recruteur doit, à partir de cette analyse de poste, choisir les critères et définir l'importance qu'ils doivent prendre dans la sélection. La question est de savoir quoi valider, pourquoi et par rapport à quoi valider. Pour cela, il est nécessaire de procéder à une étude du poste. Comme nous le stipule Mucchielli (1991, p.4), « *étudier un poste, c'est analyser ce qui se passe dans le couple obscur formé par un travailleur et sa machine, ou dans ce trio des temps modernes formé par l'opérateur, sa tâche et ses moyens de travail, c'est-à-dire la plus petite unité d'un système* ». L'étude du poste consiste donc à analyser le travail effectué dans ce poste, décrire et caractériser la tâche ou le groupe de tâches relevant de ce poste dans son fonctionnement. Mais il s'agit aussi de comprendre l'activité ou les activités du tenant du poste dans l'exercice de ses fonctions et dans l'emploi de son temps professionnel.

L'analyse de poste renvoie alors à deux idées clefs :

- ✓ La première est le travail à faire dans ce poste par rapport à la tâche d'ensemble ou à l'ensemble du travail de l'organisation,
- ✓ La deuxième correspond à la ligne hiérarchique dans laquelle se situe ce poste, ceux qui ont autorité légitime et contrôle légitime des opérations. C'est ce que **Mucchielli** appelle « l'organisation interne ou structure du système »

Selon Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, Chevalier (2001), l'analyse de poste doit permettre d'élaborer un plan d'analyse de poste en identifiant les renseignements nécessaires, en classifiant l'information disponible et en mettant au point une stratégie qui permette la collecte de l'information recherchée. De facto il est nécessaire d'utiliser une méthode adaptée aux situations et favorisant l'objectif poursuivi.

2. Méthodes d'analyse de poste

Comme nous le stipule le schéma de Ombredane et Faverge en 1955 (**annexe B2**), l'analyse du travail consiste à confronter deux perspectives : celle du « quoi » et celle du « comment ». Le « quoi » équivaut à ce que l'on doit faire, il renvoie à la notion de tâche prescrite par l'organisation appelée « le travail prescrit ». Le comment renvoie au faire c'est à dire au « comment s'est fait » donc au travail réel.

Diverses méthodes permettent de mettre en évidence la tâche, le groupe de tâches ou les fonctions dont est chargé un sujet humain dans le cadre de sa vie socioprofessionnelle. Elles sont plus ou moins adaptées en fonction d'une situation donnée, des circonstances organisationnelle ou des exigences relatives à l'activité du tenant du poste (Sanchez, 2003). Afin de les apprécier au mieux, le choix d'utiliser telle ou telle méthode doit être basé sur des facteurs pragmatiques, stratégiques ou encore économiques auxquels il est nécessaire de réfléchir préalablement.

a. Méthodes interrogatives

Elles consistent à interroger directement le tenant du poste, les supérieurs immédiats ou le groupe. En croisant les regards des exigences requises de la fonction avec ceux de la hiérarchie, divers éléments peuvent être récoltés à partir notamment de guides d'entretien élaborés préalablement ou d'agenda de situations de poste (s'effectue après analyse du poste et consiste à présenter au tenant du poste les conclusions de l'étude). Parmi les différentes techniques de récolte d'information, on retrouve celle des incidents critiques de Flanagan

(1958), qui consiste à interroger la personne sur des événements typiques positifs ou négatifs de l'activité professionnelle étudiée, ou encore la technique utilisée par Boyatzis en 1982 (citée par Levy-Leboyer, 2009) qui repose sur l'analyse d'événements décrits par les cadres eux-mêmes. On peut également prendre appui sur la méthode d'instruction des sosies et ses variantes (Fauconnier et Madrières, 2010) destinées, elles aussi à approfondir l'étude du métier d'un collectif et de chacun de ses membres. En veillant à éviter les réponses de façades et de défense ainsi qu'en encourageant l'expression libre, ces méthodes visent à enrichir notablement la compréhension du poste.

b. Méthodes dites « d'observation »

On peut aussi avoir recours aux méthodes dites d'observation dont l'avantage est celui de pallier à l'éventuelle subjectivité suscitée par les méthodes interrogatives (Louche, 2012). La méthode de base en observation consiste à se munir d'un guide d'observation ou d'analyse afin d'observer le poste en fonctionnement et les comportements tels qu'ils se produisent spontanément (observation armée). Mais l'observation peut aussi être participante (observateur participant à l'activité de travail) ou simple (l'observation se fait sans grille d'analyse et permet à l'observateur de se familiariser avec la situation de travail). Cela permet notamment de définir la tâche prescrite, les responsabilités et initiatives prises, la fréquence, la durée et la périodicité de la tâche, les tâches contrôlées, et les fréquences de contrôle.

Ces différentes méthodes peuvent se compléter et se croiser, c'est-à-dire qu'il peut être pertinent d'observer le travail effectué, puis d'interroger les différents acteurs du poste. Cela permet de récolter des informations sur le *travail prescrit* (celui qui est défini par l'organisation et les procédures), *sur le travail réel* (plus difficile à appréhender, il correspond au travail effectivement réalisé par le titulaire), mais aussi comme le propose Clot (2005), sur la partie sous-entendue de l'activité appelée *le genre social du métier*, c'est-à-dire les « obligations que se donnent ceux qui travaillent pour arriver à travailler ». En d'autres mots, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent (Clot et Faïta, 2000). Ces méthodes permettent de connaître objectivement les qualifications humaines exigées par le poste (Sanchez, 2003). En ce sens, elles conditionnent diverses opérations organisationnelles telles que la sélection, l'embauche, ou encore la promotion.

3. Mesure des exigences d'un poste

a. Aptitudes, traits de personnalité et compétences

Les méthodes d'analyse de poste sont classiquement réparties en deux groupes, à savoir celles orientées vers l'individu (et ses aptitudes) et celles orientées vers le travail (et ses éléments, Levy-Leboyer, 2009). Lorsque l'on procède à l'analyse des qualités requises pour tenir le poste, il est indispensable de faire préciser par les experts les aptitudes et traits de personnalité nécessaires pour une tenue-correcte du poste ainsi que les compétences mises en œuvre.

✓ Les aptitudes et traits de personnalité permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques.

✓ Selon Aubret et Guilbert (2003), la notion de « compétence » est définie par « des caractéristiques individuelles ou collectives attachées à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre, de manière efficace, dans un contexte donné, un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales ». C'est donc dans un contexte spécifique qu'est l'entreprise elle-même, qu'il appartient de la repérer (Weiss, 2005). L'évaluation des compétences se fonde généralement sur l'observation de l'efficacité en situation de performance, des réalisations des individus. En ce sens, les compétences sont la mise en œuvre intégrée d'aptitude de traits de personnalité mais également de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise (Levy-Leboyer, 2009).

Aptitude et traits de personnalité se définissent donc en tant que différence entre individu, alors que le terme de compétence est étroitement lié aux activités professionnelles et plus précisément aux missions qui font parties d'un poste.

L'étude de poste est donc fondée sur deux éléments incontournables, à savoir que :

- ✓ Les postes de travail ont des exigences spécifiques
- ✓ Les humains ont des caractéristiques différentes

Ainsi, nous pouvons en déduire que la description du poste constitue le préalable essentiel à l'évaluation, car c'est au cours de cette étape que vont se préciser les qualités essentielles à un travail efficace, c'est-à-dire les connaissances, les aptitudes, les compétences et les autres caractéristiques que doivent posséder les personnes qui tiendront ce poste (Sanchez, 2003).

A partir de là, les méthodes utilisées lors de la sélection doivent permettre de discriminer les candidats dont la performance future correspondra effectivement à ce qui est exigé par l'emploi (Pettersen, 2002). Selon Moulin (1992), cela revient à s'interroger sur la notion de critères et prédicteurs.

b. Critères de performance ou de rendement

Le critère de performance (ou également appelé critère de rendement), correspond à la mesure de la performance attendue par l'organisation. Selon Pettersen (2002), ils renvoient à des caractéristiques qui rendent compte de l'échec ou de la performance. En ce sens, ils doivent être définis par des comportements au travail ou des résultats produits par ces comportements. Ils vont par exemple concerner la productivité, l'absentéisme, les accidents, la promotion de carrière ou encore l'évaluation des supérieurs.

On peut ainsi dissocier plusieurs types de critères (Pettersen, 2002 ; Moulin, 1992 ; Sekiou et al, 2001). Pettersen nous en soumet quelques exemples selon la nature de leurs mesures (*Annexe B3*).

✓ *Les critères objectifs* reposent sur des données quantitatives matérielles, impersonnelles, factuelles, extérieures à l'évaluateur et indépendantes de lui : quantité de travail, qualité de travail, accidents de travail et incidents critiques par exemple. Ils se définissent donc en termes de produits et d'actions (Sekiou et al, 2001).

✓ Les critères subjectifs se fondent sur le jugement d'un observateur, ce qui peut entraîner certains biais de perceptions lors de leurs utilisations (comme par exemple, l'effet de « halo » qui correspond à la contamination de deux sources de données).

✓ Si les tâches d'un emploi n'ont pas de critères mesurables, il convient d'utiliser dans ce cas des critères objectifs d'action, comme le comportement gestuel par exemple.

c. Prédicteurs

Les prédicteurs (ou pré-requis) correspondent aux choix des caractéristiques individuelles requises pour pourvoir le poste (Laberon, Bernaud, 2011, chap.1) et effectuer le travail avec succès selon les critères de rendement identifiés plus tôt (Pettersen, 2002). Ils réfèrent à divers éléments tels que la formation, les connaissances, l'expérience, les compétences spécifiques, les qualités intellectuelles, d'aptitudes physiques ou comportementales et les motivations. Ils doivent être reliés à la tâche. Sans cela, ils pourront être interprétés comme étant arbitraires ou discriminatoires.

A partir de la description des tâches et afin de les identifier, Pettersen nous propose de déterminer par déduction logique les variables individuelles nécessaires pour accomplir adéquatement chacune de ces tâches, en nous appuyant si besoin sur des études locales et méta-analyses ayant portées sur des postes similaires. Une fois le profil d'exigences établi, la deuxième étape consiste à déterminer les instruments de mesure de ces prédicteurs qui pourront être employés par l'organisation à des fins sélectives.

d. Etude de la relation prédicteurs- critères

Selon Levy-Leboyer (2011), le « bon critère » en milieu de travail doit être fidèle, aisé à obtenir pratiquement, et que sa signification repose sur une analyse du travail et de la performance. Pettersen (2002) nous propose alors un schéma présentant 5 étapes de validation des critères et prédicteurs basée sur la relation avec d'autres variables (annexe B4). A partir de la description de tâches du poste à combler et autres informations pertinentes, les critères de rendement doivent être identifiés et les prédicteurs déterminés (étape 1). Les autres étapes découlent de cette première, à savoir : le choix des méthodes et instruments de mesure, la collecte des données, estimation de la validité de la relation prédicteurs-critères, la double validation et enfin la justification des instruments de sélection. Pour Pettersen, la validation de la mesure des critères de rendement est une affaire de statistique, et semble complexe à mettre en place. Pour cette raison, Billsberry en 2000 (cité par Laberon et Bernaud, 2011, chap.1) propose de définir les prédicteurs à partir des informations qui ont pu être rassemblées et relatives à la performance en poste à pourvoir, et en les classant des plus importantes aux moins importantes. Lorsque les prédicteurs les plus pertinents auront été identifiés, il s'agira alors de les généraliser aux postes partageant ces exigences spécifiques. Le choix des techniques d'évaluation permettant de discriminer les critères de rendement sera alors à étudier dans un second temps.

III. Evaluation des compétences

1. Méthodes d'évaluation

Après avoir identifié les critères et pré-requis pour le poste à pourvoir, il faut trouver une façon de les mesurer concrètement, et sans biais (Pettersen, 2002). Ainsi, pour Mucchielli (1991), les méthodes utilisées en contexte de sélection doivent permettre de choisir parmi des candidats à un poste celui ou ceux qui seront les plus « aptes » à tenir ce poste ou à apprendre les meilleures conditions de son fonctionnement. Pour cela, les auteurs distinguent plusieurs types de méthodes.

✓ **Les méthodes cliniques** telles que l'entretien d'évaluation, sans doute la méthode la plus répandue. Il permet de recueillir des informations précieuses sur la motivation du candidat, son parcours, ses qualités de communicant, ainsi que sur son fonctionnement personnel (Marsal, 1998). L'entretien peut être de deux types, à savoir structuré (avec des questions préalablement définies) et non-structuré (on laisse parler librement le candidat) et peut être mené individuellement, en groupe ou avec un jury.

✓ **Les méthodes métriques** : Il s'agit ici des tests psychotechniques. Marsal a tenté de les classer en deux catégories, à savoir celle *des tests d'aptitudes* (mesurent l'intelligence générale, le fonctionnement général ou une ou plusieurs aptitudes principales telles que les aptitudes verbales, spatiales ou numériques), et celle *des tests de personnalité*. La deuxième catégorie fait référence aux questionnaires de personnalité, qui permettent à partir de questions posées sur les comportements habituels des candidats, d'inférer des traits de personnalité prédisant de facto les conduites ultérieures des sujets en situation professionnelle. On retrouve également les tests projectifs dont le principe consiste à interpréter la réponse du sujet comme l'expression de son affectivité. Dans cette perspective, la restitution des résultats des questionnaires au candidat est une condition de leur approfondissement et améliore leur compréhension (Huteau, 2005).

✓ **Méthodes composites** telles que celle des Assessment centers, également appelées méthodes de pointes ou dispositifs d'évaluation sophistiqués (Pommier, 2005) et qui jouissent d'une très grande acceptabilité par les candidats (Moulin, 1992). Ils comportent plusieurs « exercices » et situations permettant d'observer le comportement du candidat, tests et instruments classiques permettant d'expliquer le comportement (Levy-Leboyer, 2011). Parmi les méthodes employées, on peut retrouver celle des jeux de rôles professionnels, des tests in basket, discussion de groupe, ou encore des exercices de simulation de tâches professionnelles.

✓ **Les techniques dites « irrationnelles »**, telles que la graphologie, l'astrologie ou encore la numérologie, qui malheureusement ne prédisent que très peu ou nullement la performance en emploi. (Laberon et Bruchon-Schweizer, 2009 ; annexe B5)

2. Validité des méthodes utilisées

La loi sur le « **recrutement et les libertés individuelles** » de **1993** stipule que « les méthodes et techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ». Pour autant, certains outils de recrutement sont plus performants que d'autres, plus valides. Leurs marges d'erreur sont plus faibles et ils prédisent mieux la réussite professionnelle (Guerrero, 2009).

Pour satisfaire ce besoin, les techniques d'évaluations choisies doivent répondre à trois grandes qualités métrologiques qui sont selon Bernaud (2007) la sensibilité, la fidélité et la validité.

✓ *La sensibilité* correspond à la capacité d'un outil de mesure à discriminer les sujets entre eux.

✓ *La fidélité* renvoie à la fiabilité des mesures c'est à dire à la constance des résultats produits par un outil.

✓ *La validité scientifique* d'un outil correspond à la capacité d'un instrument à mesurer réellement ce qu'il est censé mesurer (Bernier et Pietrulewicz, 1997). En ce sens, cette caractéristique psychométrique est indispensable. Elle renvoie à plusieurs dimensions telle que celle de la validité prédictive. Cette dernière, très étudiée dans les recherches actuelles, permet de vérifier si le prédicteur se montre capable de prédire la performance ultérieure des personnels embauchés (critère). Pour n'en citer qu'une, celle de Sonia Laberon et Marilou Bruchon-Schweitzer en 2009 renseigne sur la validité prédictive des instruments de mesure utilisés en situation de recrutement (**annexe B5**).

Ainsi, dans un souci de performance, il convient de s'assurer de la validité des instruments de mesures employés. Pour autant, l'évaluation est une étape complexe, et il semblerait que d'autres déterminants à la décision rentrent en jeu dans l'évaluation d'une candidature.

3. Processus en jeu dans l'évaluation

Outre l'emploi de méthodes valides lors du recrutement, les recherches nous invitent également à nous interroger sur la carte des régimes d'action des recruteurs. Le processus d'évaluation repose sur une confrontation duelle qui met en jeu les positions et fonctionnements respectifs des candidats et des recruteurs (Bernaud, Lemoine 2007). En ce sens, les situations d'évaluation sont sous-tendus par différents éléments pouvant impacter la décision du recruteur. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) nous avertissent à ce sujet : « suivant le cadre dans lequel le recruteur opère, les contraintes d'économie qui pèsent sur son activité, le nombre de candidatures qu'il doit traiter, l'expérience qu'il a acquise dans la profession, les réseaux qu'il a constitué, les liens qu'il entretient avec l'employeur futur etc, sa façon d'ordonner les candidats diffère ».

De plus, il existe une grande variété de formes de jugement. Les impressions recueillies par l'évaluateur jouent alors un rôle fondamental dans l'appréciation des compétences des individus. Comme le souligne Marsal (1998), « l'observateur va être biaisé par divers phénomènes comme l'effet de centration, d'ancrage, de halo, de négativité... » Ces impressions, favorisées par l'absence de méthodes, sont dues à la subjectivité des recruteurs ainsi qu'à la ponctualité de la relation d'entretien.

Pour autant, Mucchielli (1996) nous avertit là-dessus : ces situations renseignent tout autant sur la personnalité de l'observateur que sur celle de l'observé. A travers ces différents éléments concernant les méthodes de recrutement et les pratiques des recruteurs, nous pouvons nous interroger sur le point de vue des candidats suscité par ces différentes pratiques en matière d'évaluation. C'est ce qui nous amène à exposer le concept de validité apparente.

IV. Pratiques organisationnelles et candidats : quels enjeux ?

1. Validité apparente des outils de sélection

Pour Anastasi (1988), la validité « apparente » (aussi connue sous le nom de validité de surface ou encore « face validity ») correspond à une estimation superficielle et subjective de la pertinence des méthodes de sélection. C'est une perception d'où sa particularité par rapport aux autres types de validité (Laveault, Grégoire, 2005). Elle ne renvoie donc pas à ce que l'instrument mesure réellement mais à ce que l'on croit qu'il devrait mesurer (Pettersen, 2002) « cette méthode me paraît-elle pertinente pour prédire la performance ou la réussite professionnelle ? ».

On ne peut pourtant pas négliger les conséquences individuelles et organisationnelles de ce sentiment subjectif des méthodes sur le recrutement. Par exemple, Smither, Reilly, Millsap, Pearman et Stoffey (1993) montrent que chez les candidats à un poste, leur motivation à réussir un test est réduite si les perceptions de validité apparente sont faibles. Ces auteurs ont aussi constaté le même type de relation entre la validité apparente d'une méthode de sélection et l'attrait du candidat pour l'organisation qui recrute. Dans ce cas, même si l'entreprise décide d'embaucher le candidat, il y aura plus de chance qu'il refuse le poste s'il a perçu les moyens de recrutement comme injustes. Il paraît donc évident que le sentiment de validité apparente peut avoir des conséquences à la fois pour le candidat et pour les organisations qui recrutent.

De nombreuses études se sont penchées sur cette question de perception que peuvent avoir les candidats envers l'organisation et leurs façons de faire. C'est ce qui nous amène ici à approfondir le concept de justice organisationnelle, concept fondamental à prendre en compte au sein des pratiques organisationnelles.

2. Justice organisationnelle

La justice organisationnelle est un concept multidimensionnel qui s'est développé depuis les années 1960 et porte sur nos sentiments de justice dans le domaine du travail (Steiner, 2006). Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), elle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). La perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions, et c'est essentiellement la mesure dans laquelle l'organisation et ses agents respectent ces critères qui détermine les perceptions de justice organisationnelle.

✓ La justice organisationnelle tire ses origines de la théorie de l'équité d'Adams (1965) qui définit une situation juste quand les rétributions que nous recevons sont en adéquation avec nos contributions. On parle alors d'*outcomes*, terme anglais désignant les résultats, les récompenses ou les rétributions obtenus par l'individu suite à une décision organisationnelle (El Akremi, Guerrero, Neveu, 2006). C'est de l'ordre de la perception que tous et chacun peuvent avoir d'être bien traités, dans la mesure où leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur (Proulx, 2008). C'est ce qu'on appelle la Justice distributive, et qui constitue la première facette de la justice organisationnelle.

✓ La justice procédurale correspond aux perceptions subjectives des individus relatives à la manière avec laquelle sont prises les décisions concernant la distribution des rétributions. On peut ainsi percevoir certaines procédures comme justes ou moins justes (Guilliland 1995 ; Thibaut et Walker, 1975). La perception de justice d'une procédure sera d'autant plus accentuée si elle permet à la personne concernée d'avoir l'opportunité d'exprimer son avis, et de présenter son argumentation durant le processus de prise de décision, mais également la possibilité d'influencer le résultat décisionnel. C'est ce que Thibaut et Walker appellent « la voix », à savoir que l'impression de contrôle sur le processus et de contrôle sur la décision accentuera l'impression de justice de la procédure.

Leventhal (1976,1980) complète à son tour cette conception et y rajoute 6 règles. Afin de mettre en place une procédure considérée comme juste par ses participants, celle-ci doit:

- ✓ Etre appliquée de manière impersonnelle et intemporelle.
- ✓ Exempte de biais, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être influençable par la recherche de l'intérêt personnel du décideur ;
- ✓ Basée sur des informations fiables, précises et des avis informés
- ✓ Permettre aux individus de réviser et de corriger la décision en fonction de nouvelles informations
- ✓ Représenter les intérêts, valeurs et les objectifs majeurs de toutes les parties affectées par la décision ;
- ✓ Représenter les standards éthiques et les valeurs morales valorisés par les individus concernés.

✓ Selon les travaux de Bies et Moag (1986) le troisième concept mis en évidence est celui de la **justice interactionnelle**. Elle concerne la qualité du traitement interpersonnel dans le domaine du travail et s'attache aux interactions et communications qui ont lieu entre la direction et la personne concernée. Selon les travaux de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et NG (2001), la justice interactionnelle revêt deux formes distinctes appelées **justice interpersonnelle et justice informationnelle** :

✓ *la facette interpersonnelle* se rapporte à la sensibilité sociale et prend en compte la dignité et le respect de la personne. La perception de justice sera présente chez le candidat, et l'acceptation des décisions provenant de la hiérarchie n'en seront que favorisées.

✓ *la facette informationnelle* concerne les informations données sur la décision, la justification de celle-ci par des informations. Le salarié ou candidat accepte plus facilement les décisions quand on lui explique le pourquoi de la décision.

La justice organisationnelle infléchit la relation globale à l'organisation, c'est-à-dire qu'elle joue sur plusieurs éléments tels que la motivation de l'individu, son engagement dans la société ou encore son maintien en emploi comme nous allons pouvoir le notifier maintenant (Louche, 2012). Elle est donc une conception fondamentale à prendre en compte dans le domaine du travail.

3. Intégration, Socialisation organisationnelle du candidat et maintien en emploi

a. Processus d'intégration

Dans le contexte actuel où le lien entre salarié et entreprise semble difficile à établir durablement, les recherches se sont penchées sur le concept de socialisation organisationnelle. Pour l'organisation, l'intégration du nouvel arrivant est souvent vue comme le dernier temps de la procédure de recrutement. Elle fait référence à une période clef : l'entrée de la personne dans l'organisation (Perrot, 2008).

Ainsi, pour Van Maanen, (1976), la socialisation concerne le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportement requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation.

Feldman (1976) identifie trois stades principaux complétés par la synthèse de Delobbe (2011).

✓ Stade de la *socialisation anticipatrice* : période précédant la prise de poste. Le réalisme des attentes affecte positivement la socialisation.

✓ Stade de *l'intégration ou l'adaptation* : le nouvel embauché cherche à comprendre les normes et les valeurs de l'entreprise et à les internaliser. Elle doit se traduire par le développement d'un individu appelé par Gueye (2009) « créatif », à savoir que les nouveaux membres de l'organisation acceptent l'ensemble des normes et des valeurs et les internalisent, tout en gardant un certain niveau d'individualité.

✓ Stade du *management de rôle* : c'est la phase au cours de laquelle la nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi.

Nous allons désormais voir quels sont les agents favorisant le processus d'intégration, en d'autres mots, les agents socialisateurs.

b. Les agents socialisateurs

« La socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues » (Lacaze, 2007).

Outre les pratiques formelles d'intégration (pratiques d'accueil, pratiques d'intégration), les membres internes de l'organisation jouent également un rôle décisif dans la facilitation du processus de socialisation. Comme nous le stipule Delobbe (2011) « Les collègues, supérieurs hiérarchiques, parrains et mentors, mais parfois subordonnés, voire clients, aident volontairement ou non le nouveau venu à s'adapter et sont appelés les agents socialisateurs ». Ils influencent les recrues en leur fournissant de l'information sur le travail, le fonctionnement

de l'équipe et l'entreprise, du soutien social et des ressources. En ce sens, leurs actions favorisent pour la nouvelle recrue une prise de poste beaucoup plus fonctionnelle et réactive qu'elle ne pourrait l'être sans leurs interventions. Ces éléments nous invitent alors à nous interroger quant aux bénéfices qui découleraient d'une intégration réussie pour l'organisation.

c. Enjeux pour l'organisation

Il semblerait que la socialisation soit structurée par des pratiques relativement peu conscientes et encore faiblement organisées (Bargues-Bourlier, 2009). Pour autant, la socialisation contribue à la performance des organisations car elle accélère la prise de poste, facilite l'intégration dans un collectif de travail et contribue à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation. La socialisation détermine des attitudes et les comportements des salariés tels que la loyauté et l'engagement envers l'organisation. Nombres de recherches se sont penchées sur la question. Elles ont mis en évidence le fait que l'adhésion des normes et valeurs de l'entreprise par la nouvelle recrue favorisait son maintien en emploi et réduisait en conséquence les possibilités de turn-over (Jex, 2002).

Selon une enquête de Perrot et Lacaze (2010), les objectifs de l'intégration pour les entreprises seraient celui de :

- ✓ *Communiquer* : faire comprendre et connaître l'entreprise, susciter l'adhésion, renforcer la cohésion, sensibiliser à la dimension « groupe », accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur ;

- ✓ *fidéliser* afin de réduire le turnover de l'entreprise, donner de la visibilité sur des parcours possibles, favoriser le sentiment d'appartenance et développer la confiance ;

- ✓ *Améliorer la prise de poste* : en favorisant l'esprit de promotion par la création d'un réseau interne faisant participer les anciens et les nouveaux embauchés. Il s'agirait également de faire connaître la nouvelle génération aux managers, rendre opérationnel, former au métier. En somme, ces différents éléments contribueraient à développer la performance au travail. Ils permettraient d'atteindre le double objectif qu'est celui « de la cohésion dans l'entreprise et d'autonomie dans le travail »¹. Une socialisation réussie reste donc un facteur de performance dans le court et moyen terme pour l'organisation.

¹ p.179

d. Enjeux pour le nouvel embauché

La nouvelle recrue contribue également à son intégration par la mise en œuvre de certains comportements et pratiques socialisateurs (Perrot et Lacaze, 2010). Il va pouvoir notamment rechercher de l'information activement en demandant directement ou en observant passivement, il peut s'auto-manager en s'imposant des objectifs par exemple, expérimenter et tester les limites, et enfin rechercher le soutien social. Ces stratégies lui permettent dans un premier temps d'adopter un comportement mercenaire lui permettant de favoriser son réseau, et de survivre dans l'entreprise. A long terme, cela lui permet de développer son expertise et sa carrière dans l'entreprise.

L'adaptation est aussi identitaire et cognitive ; le processus de socialisation revêt également divers enjeux pour le salarié qui semblent cruciaux pour son bien-être. Comme l'ont démontré Pasquier et Valéau (2011), plus un individu est intégré socialement dans l'organisation et plus il est impliqué dans son travail et équilibré psychologiquement.

Par ailleurs, des études démontrent que l'appréciation subjective portée sur la formation aurait elle aussi un rôle socialisateur, et expliquent une part significative de la variance de la satisfaction au travail, de l'implication affective et de l'intention de rester dans l'entreprise. De plus, il est à noter que ce sont moins les caractéristiques objectives d'un parcours de formation que la façon dont celui-ci répond aux attentes et besoins initiaux des recrues qui influencent leur engagement ultérieur par rapport à l'entreprise (Delobbe et Vandenberghe, 2001 ; Saks, 1996).

La socialisation apparaît donc comme un rouage favorisant le fonctionnement organisationnel. Il paraît indispensable de définir préalablement et concrètement une stratégie d'intégration.

Conclusion

La réussite d'un recrutement ne se joue pas uniquement lors de la sélection et de la prise de décision du nouvel embauché. Nous l'avons vu, elle émane des différentes étapes constitutives de la procédure de recrutement, telles que celle de la définition du poste, de l'évaluation et de la concrétisation qui passe par la socialisation organisationnelle et l'intégration de la nouvelle recrue. On parle là donc d'un processus dynamique et complexe basé sur des éléments objectifs et valides. Les recherches scientifiques nous renseignent à ce sujet et nous offrent toutes les pistes méthodologiques nous permettant de mener à bien un recrutement. Il convient alors d'en être avisé et informé afin de performer nos pratiques et que de facto, la décision de sélection en soit des plus efficiente.

PARTIE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I. Démarche d'intervention

Cette étude porte sur la procédure de sélection des adjoints de sécurité et a pour but de mettre en avant des préconisations visant à une harmonisation des pratiques de recrutement.

Notre méthodologie d'action doit donc nous permettre dans un premier temps une compréhension globale de la situation. Nous partons sur le principe d'un état des lieux approfondi permettant d'asseoir les pratiques en recrutement. De ce fait, nous nous appuyons sur un diagnostic multiple alimenté par la prise en compte des représentations des acteurs opérationnels du recrutement. Ce principe de co-construction des données nous permet alors le recueil d'informations plus objectif et adaptable à l'ensemble des problèmes organisationnels.

Le recueil d'informations doit aborder plusieurs champs d'action : il se doit de nous renseigner d'une part sur les différentes étapes propres au recrutement selon le schéma de Laberon (2001). D'autre part, il doit permettre de mettre en relief les critères et prédicteurs (Moulin, 1992) relatifs au poste ADS afin que ces derniers puissent sous-tendre convenablement la procédure de sélection (Pettersen, 2002). En aval de la décision de sélection, il est aussi crucial d'élargir notre recherche action à la perspective de justice organisationnelle et en particulier, à celle des procédures, (Guilliland 1995 ; Thibaut et Walker, 75 ; Louche 2012). L'approche de la socialisation organisationnelle (Feldman 1976 ; Perrot et Lacaze 2010) doit elle aussi être appréhendée, cette dernière contribuant à la performance des organisations en accélérant la prise de poste, facilitant l'intégration dans un collectif de travail des nouvelles recrues et contribuant à développer des attitudes et comportement positifs vis-à-vis de l'organisation.

L'éclairage théorique va donc nous permettre de dégager un véritable modèle d'intervention.

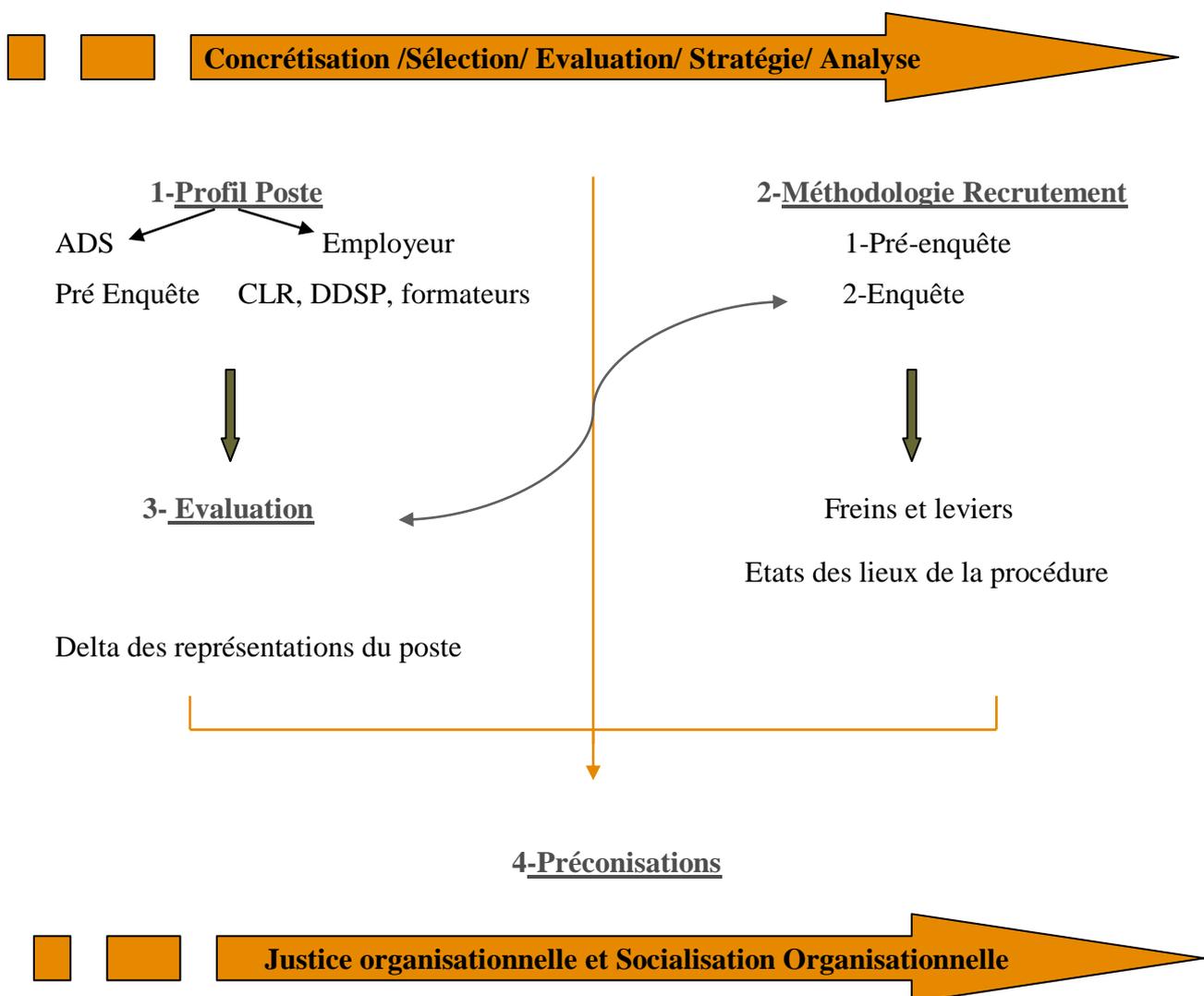
✓ Ainsi, **la première étape** s'attache à analyser le poste et ses caractéristiques, et prend en compte l'approche par « contre-indication » (Sahuc, 1985), c'est-à-dire, les exigences d'un recrutement en « creux et en bosse » tel qu'il est spécifié dans l'institution policière. Elle nous permettra à son terme de déterminer le concept critères-prédicteurs du poste ADS.

✓ **La deuxième** a trait à l'état des lieux de la procédure de sélection. Ainsi, il nous faudra aborder au travers de cette étape les dysfonctionnements constatés, mais aussi les leviers d'amélioration qui auront pu être évoqués par les différents acteurs.

✓ **La troisième étape** corrobore les informations recueillies lors de l'analyse du poste et de l'état des lieux des pratiques.

✓ Enfin, cette étude doit nous permettre **de mettre en avant des pistes d'amélioration** de la procédure, à travers les enjeux de perception de justice et de socialisation organisationnelle.

Modèle d'intervention



II. Pré-enquête

1. Analyse de l'existant

Dès notre premier jour de stage, des documents et informations concernant l'institution policière et la fonction ADS nous ont été remis : mallette d'accueil épurée, circulaire de référence de 1999, le livret tutorat ADS 2011, article Le monde 2011, notes de service, l'organisation générale du travail constituée par les organigrammes... Ces ressources documentaires nous ont permis de nous renseigner quant à la communication descendante de l'institution et d'identifier l'ensemble des règles définissant les aspects formels du travail de l'ADS (travail prescrit). Ces informations précieuses ont été enrichies et corroborer de rapports formels et informels avec les fonctionnaires de la DIRF et certains stagiaires en formation, anciennement ADS.

2. Observations directes non participantes de commissions de sélection

a. Commission ADS

Nous avons assisté à une commission de sélection d'adjoints de sécurité dans le département 64, dont la modalité de mise en œuvre de l'observation était ouverte, sans hypothèses préalables ni registre de classification établi. L'objectif était alors de nous familiariser avec la situation de travail et d'enrichir notre phase exploratoire par l'observation du réel et son compte rendu. Préalablement et avant le commencement des entretiens, les recruteurs ont été informés de la nature de notre observation. Pour ce qui est des 6 candidats évalués, nous leurs avons simplement stipulé que ma présence se justifiait par l'intérêt que nous portions au recrutement des ADS, mais que néanmoins, nous n'interviendrons pas dans l'évaluation et la décision du recrutement. L'exhaustivité des informations recueillis (**disponible en annexe C1**), nous a permis la construction d'une grille d'observation destinée à coter les interactions verbales et non verbales entre les recruteurs et le candidat au poste.

b. Commission Gardien de la Paix

A titre de comparaison, nous avons assisté à une commission de sélection au poste de gardien de la paix. Les recruteurs étant formés à l'entretien de recrutement (formation obligatoire pour l'évaluation de ce poste), il était intéressant, voire prescriptif, de pouvoir noter certains comportements directement liés au bénéfice de la formation (établissement préalable d'un mode opératoire, fluidité dans la circulation de parole, critères communs évalués, délibération et recherche de consensus...). Ces pratiques communes, semble-t-il considérées comme des leviers à une décision juste et efficiente, furent appréhendées de façon

à mettre en relief lors des observations suivantes, les « points de freinage » propres à la procédure de sélection ADS.

3. Entretiens semi-directifs d'ADS en formation initiale

Selon Guillevic (1999), « *pour être mise en œuvre, l'analyse du travail doit solliciter l'ensemble des acteurs concernés par le problème. Leur participation doit être effective dès le début de l'analyse du travail pour aboutir à l'élaboration d'un diagnostic sur la situation et à la prise en charge des solutions retenues.* » Il paraissait donc essentiel de prendre préalablement en compte l'avis des tenants du poste, à savoir les nouvelles recrues ADS.

a. Population

Concrètement, nous avons rencontré au sein de l'Ecole Nationale de Police de Périgueux (ENP), un échantillon de **10 ADS** âgés de 20 à 27. Nouvellement recrutés et arrivant au terme de leur formation de 3 mois, cette population s'apprêtait à rejoindre les services actifs dans la commune de leur affectation 5 jours après. Les informations récoltées étaient donc prises « à chaud », à savoir que la procédure de recrutement s'était pour eux déroulée entre 3 mois et 1 an avant leur intégration en formation, et qu'ils avaient assez d'éléments pour exprimer leur ressenti quand aux pratiques et sentiments de justice vis-à-vis de l'Institution. Nous avons donc profité de cette occasion pour exploiter divers champs d'actions susceptibles de servir de base à notre enquête. Par la même occasion, l'étude de la structure du système s'inscrivant dans l'analyse du travail en fut enrichie.

b. Matériel

Après avoir expliqué notre démarche à l'ensemble des ADS, nous les avons interrogés individuellement par entretien semi-directif allant d'une durée de 20 minutes à 1hr 30 pour les plus loquaces. Avec leur accord et afin de favoriser une posture d'écoute active de notre part, nous avons enregistré leur discours. Ceci devait nous permettre d'analyser a posteriori le contenu des entretiens en prenant en compte les composantes thématiques faisant écho d'un discours à l'autre (Bardin, 2003). Nous avons suivi une trame d'entretien présentée en **annexe C2**, permettant de balayer et comprendre différents éléments ayant trait à leur représentation du métier ADS (motivations, objectifs du poste, difficultés de l'emploi, attentes...). La dernière étape de notre trame d'entretien portait sur la procédure de sélection et visait à établir un premier état des lieux des pratiques et du ressenti.

Après retranscription (**annexe numérique D1**), nous avons saisi les données recueillies dans le logiciel d'enquête et d'analyse **Sphinx Plus**². Pour ce faire, nous avons créé

préalablement une nouvelle enquête à partir de notre trame d'entretien. Nous avons ensuite saisi les réponses des 10 ADS obtenues sur chaque question. Ces éléments de discours ont été traités et catégorisés sémantiquement en modalités (ou sous thèmes), tel que Bardin (2005) nous l'enseigne avec la technique dite « par boîte ». Ceci nous a permis d'obtenir différents tableaux relatifs à notre trame d'entretien dans lesquels le pourcentage de chaque modalité était exprimé (disponibles en [annexe numérique D4](#)). Les différentes informations recensées ont été analysées puis exploitées dans leur ensemble pour guider notre recherche d'une part, et permettre de nous outiller lors des entretiens effectués auprès des ADS durant notre enquête, d'autre part. Vous trouverez en [annexe C6](#), l'analyse synthétique des résultats ADS aux différentes questions.

III. Enquête

1. Observations directes armées non participantes

La première observation préalable corroborée à l'analyse de l'existant, nous a permis la construction d'une grille d'observation contribuant à un relevé de notes plus systématique quant à la tenue des commissions ADS.

Ainsi, nous avons assisté à deux autres commissions de sélection, la première dans le département 86 et la seconde dans le 17. Ces commissions se déroulaient sur l'ensemble de la semaine, cependant nous ne fûmes présents pour chacune d'entre-elles que sur deux après-midi durant lesquelles nous avons pu apprécier le profil de 20 candidats au total. Les membres siégeant étaient de 5 à la première et 6 à la seconde. Les données recueillies et catégorisées sont disponibles [en annexe C3](#).

2. Entretiens semi-directifs

a. Cadre d'action

L'enquête consiste à rentrer dans le vif du sujet à partir des informations récoltées lors de notre pré-enquête. L'analyse exploratoire, l'observation de commission de sélection et les entretiens avec les ADS en formation, nous ont permis de dégager différentes pistes d'exploration déterminantes pour notre enquête. Rappelons que notre demande reformulée consiste d'une part à analyser le poste ADS, et d'autre part les pratiques de sélection (en prenant en compte l'ensemble de la procédure de recrutement, dont certains éléments seront étayer par les sentiments de justice et de socialisation organisationnelle.)

b. Méthode et population

La méthode employée est celle de l'entretien individuel semi-directif. Les thèmes ont été préalablement définis selon les rôles à jouer de chacun (trame d'entretien pour l'ADS, trame d'entretien pour le formateur, trame d'entretien pour le recruteur). Le détail des questions posées est présenté en **annexe C4**.

Nous avons interrogé **9 ADS en fonction**, ainsi que **9 membres siégeant en commission** : supérieurs hiérarchiques, psychologues, conseillers mobilité carrière et formateurs. Nous avons donc interrogé des acteurs à « double casquette », à savoir que certains nous permettaient de nous renseigner d'une part sur l'analyse de poste mais également sur la procédure de recrutement.

	Structure du système	Tenants du poste : 9
Analyse de poste	4 acteurs : 1 supérieur hiérarchique (DDSP) 3 formateurs ADS -formation initiale (1 psychologue) -formation continue (1 formateur promotion des carrières et recrutement, 1 représentant de la DIRF et 1 membre de l'UPREC)	9 ADS en service actif dont 3 cadets de la République
Etat des lieux de la procédure	9 recruteurs : -2 psychologues -1 représentant de la Préfecture Police : -2 CMC -1 tuteur/formateur -2 représentants de la DIRF membre de l'UPREC -1 commissaire divisionnaire (DDSP)	9 ADS en service Actif dont 3 cadets de la République

o Première étape : l'analyse de poste

L'objectif de l'analyse du travail est de produire une meilleure connaissance du travail, et des exigences organisationnelles qui le sous-tendent. Elle suppose une compréhension partagée par la concertation des différents acteurs.

➤ Afin de la renseigner, nous avons analysé les tâches du poste à pourvoir et de son environnement (Pettersen, 2002) auprès des tenants du poste, à savoir **les ADS**. Après nous être présentés à l'ensemble de la classe (**annexe C5**), nous avons abordé successivement et individuellement avec chacun d'entre eux le contenu des activités en fonction des missions à accomplir. Notre enquête a tenté d'affirmer les critères et prédicteurs par le biais de questionnements en escalade, appelés « *laddering* », orientés vers l'individu (et ses aptitudes) et vers le travail (et ses éléments) (Levy-leboyer, 2009).

Notre recueil d'information fut étoffé par la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) consistant à centrer l'interviewé sur une situation particulière efficace ou particulièrement inefficace. Le récit de ces événements permet donc de mettre à jour les comportements favorables et ceux qui ne le sont pas dans le poste, et de repérer également les caractéristiques sous-jacentes à ces comportements. Nous nous sommes par ailleurs également appuyés sur certaines grilles établies lors de notre pré-enquête relatant certaines caractéristiques propres à un mauvais VS bon ADS. Cette technique, se rapprochant de la méthode de la grille de Kelly (1959) (concept qui différencie les bons et les mauvais comportements et par la suite, les qualités requises pour assurer efficacement une fonction donnée) nous a permis de « renforcer » les informations récoltées lors d'entretiens ADS en formation mais aussi d'ajuster et objectiver ces qualités requises au contexte professionnel des services actifs.

➤ Nous avons également interrogé **le public employeur**, afin de « croiser les regards des exigences requises de la fonction avec la hiérarchie » (Mucchielli, 1991). Les différentes interactions nous ont permises de développer l'approche du travail prescrit à travers la structure du système (le salaire, les échelons hiérarchiques, les communications d'ordre, exigences spécifiques au poste quant aux compétences, aptitudes et qualités requises...) et les missions, activités, tâches, compétences et aptitudes requises. Nous nous sommes également appuyés sur la règle des 3C (la connaissance de l'employé, capacités et caractéristiques nécessaires pour effectuer le travail) désignant à la fois les caractéristiques que l'on attend habituellement chez un candidat au moment de l'embauche, et les caractéristiques qui seront développées sur ce poste par l'expérience et la formation. L'emploi de la méthode des incidents critiques de Flanagan en dernier lieu, nous a elle aussi aidé à développer notre compréhension de l'environnement professionnel. Nous avons suite à cela procédé à une analyse de contenu des éléments récoltés.

○ Deuxième étape : état des lieux de la procédure de sélection

Il s'agit de s'appliquer à faire un état des lieux des pratiques de sélection. D'une part, l'état des lieux des dysfonctionnements observés, d'autre part, des bonnes pratiques à mettre en relief et pouvant modéliser les recrutements.

➤ Premièrement et par question ouverte, nous avons invité **les ADS** à exprimer leurs ressentis concernant la procédure de recrutement. Ce type de question ouvrant à l'exhaustivité, a permis de mettre en relation les sentiments de justice vis-à-vis des différentes étapes de la procédure de recrutement, et d'orienter notre investigation.

➤ Deuxièmement, nous avons interrogé **les acteurs membres de la sélection** et participant à son organisation en prenant appui sur la méthode des incidents critiques de Flanagan. Les questions posées étaient de ce type « *Pouvez vous m'évoquer une situation pour laquelle le recrutement s'est bien passé (au niveau de l'organisation, sur la tenue de la commission) ?* » ? « *A contrario, un recrutement qui a posé certaines difficultés ?organisation /tenue de commission* » ? Par la même occasion, nous leur avons demandé les prédicteurs recherchés en commission et la façon dont ils procédaient pour se renseigner.

Au terme de la passation des entretiens, nous les avons intégralement retranscrits (**annexes numériques D2 et D3**), puis dans un second temps, avons procédé à une analyse de contenu thématique telle que Bardin (2003) nous l'enseigne. Selon elle, « *l'analyse de contenu est un bon instrument d'induction pour rechercher les causes (variables inférées) à partir des effets (variables d'inférences ou indicateur repère dans le texte) p.172* ». Pour ce fait, nous avons traité l'information contenue dans les messages en les classifiant selon les différentes étapes de la procédure de recrutement de Laberon (2001). Suite à cela, une première recherche exploratoire des thèmes faisant écho entre eux a été menée selon un processus déductif du sens du discours. C'est ce que Bardin appelle « la phase de pré-analyse p. 125 », durant laquelle on tend à élaborer des indicateurs selon les hypothèses et objectifs poursuivis. Nous avons alors analysé les informations et les avons regroupées dans deux tableaux distincts selon les attitudes évaluatives sous-jacentes au discours. Nous avons ainsi repartis chacune des informations au sein de deux tableaux : le premier faisant état des freins, et le second, relatant les bonnes pratiques (leviers d'amélioration potentiels). Chacun d'entre eux est composé de titres génériques et de sous-catégories. Nous avons ensuite évalué leur fréquence d'évocation sur la totalité des entretiens. De part la complexité des informations nécessaires à la bonne réalisation de notre étude et à l'exhaustivité des réponses, plusieurs tableaux ont été construits selon ce principe. Certains concernent donc les prédicteurs recherchés, d'autres visent à créer un « effet loupe » des pratiques observées, c'est-à-dire, à approfondir un dysfonctionnement prépondérant et majoritairement évoqué par les différents acteurs (durée d'entretien et nombre de recruteurs).

PARTIE 4 : ANALYSE DES RESULTATS

Nous présentons dans cette partie 3 types de résultats obtenus lors de notre enquête :

- Les résultats obtenus **à l'analyse de poste ADS** auprès des tenants du poste d'une part, et analyse de poste formateurs/ supérieurs hiérarchiques d'autre part ;
- Les résultats obtenus des **observations armées de commissions de sélection**
- Les résultats obtenus après analyse de contenu des discours évoquant la **procédure de sélection des ADS** auprès des ADS d'une part, et des acteurs membres des commissions d'autre part.

I. Résultats analyse de poste

1. Résultats critères et prédicteurs obtenus après analyse de poste

Les résultats à l'analyse de poste nous ont permis de cerner, d'une part les éléments ayant traits aux missions et tâches du poste, mais également, de définir la structure du système, ainsi que les sources de satisfaction et d'insatisfaction du poste en question. Les tableaux récapitulatifs de ces différents éléments sont disponibles en **annexes C7 et C8**. Vous pouvez également vous référer à la partie « recherche » du rapport de stage, décrivant plus amplement la diversité des résultats obtenus.

Après avoir analysé les entretiens et dégagé les critères de performance attendus, nous avons dans un second temps étudié **les prédicteurs nécessaires et rédhibitoires à la bonne gestion du poste ADS** (**annexe C11**), et transversaux dans les différentes missions (**annexes C9 et C10**).

a. Prédicteurs nécessaires à la bonne gestion du poste

(Par les tenants du poste, les formateurs et les supérieurs hiérarchiques).

Exemple de lecture du tableau 1 : « Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise » est une compétence requise répétée durant l'analyse de poste 9 fois au total, par les formateurs et tuteurs mais aussi par les ADS.

Compétences requises et transversales	F	Capacités requises et transversales	F	Caractéristiques personnelles	F
Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise	9	Capacité d'écoute	8	Sang froid	8
		Capacité d'expression verbale	8		
Se poser les bonnes questions avant d'agir	4	Qualités relationnelles	5	Patient	5
Savoir prendre des initiatives	4	Capacité d'analyse	4	Envie d'apprendre	5
Savoir s'assurer du danger environnant	4	Capacité d'adaptation	3	Solidaire	5
Savoir faire preuve de discernement	3	Capacité d'observation	2	Poli	4
		Capacité de compréhension	2	Vigilant	4
Savoir respecter les consignes	2	Capacités rédactionnelles	2	Volontaire	4
Savoir gérer les priorités	2			Ferme	3
Savoir faire profil bas	2			Réactif	3
Maîtriser le poste de travail	2			Sociable	3
				Exemplaire	3
				Honnête	2
				Empathique	2
				Motivé	2
				Courtois	2
				Respectueux	1
				Humble	1
Autonome	1				

Tableau 1 : Récapitulatif des prédicteurs rendant compte de compétences transversales en service actif et en formation (selon leurs transversalités dans les missions, et leur degré d'importance accordé dans l'énonciation).

b. Critères et prédicteurs transversaux (en service actif et en formation) rendant compte de l'échec

Exemple de lecture du tableau 2 : « penser savoir agir en toutes circonstances » est une compétence non requise répétée durant l'analyse de poste 2 fois au total, par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par les ADS (2 supérieurs hiérarchiques, 9 ADS). L'exhaustivité des résultats est disponible en **annexe C12**.

Compétences et aptitudes non requises	fréquences	Caractéristiques personnelles	Fréquences
Penser savoir agir en toutes circonstances	2	Irrespectueux	5
Prendre la parole de façon inadaptée	2	Introverti	4
Ne pas s'investir	2	Violent	3
Se mettre en retrait	2	Impulsif	2
Manquer d'adaptabilité aux plages horaires	2	Non intègre	2
		Prétentieux	2
		Solitaire	2

Tableau 2 : Récapitulatif des critères et prédicteurs transversaux (en service actif et en formation) rendant compte de l'échec.

2. Résultats critères et prédicteurs recherchés lors des commissions (9recruteurs)

a. Critères et prédicteurs nécessaires à la bonne gestion du poste

Critères de performance	Prédicteurs	Méthodes employées	fréquence
Formalisme du candidat	Présentation vestimentaire	entretien	7/9
	Soin de rédaction	Lettre de motivation	1/9
Expression écrite	Capacité de synthèse	Photo langage	2/9
	Qualité orthographique	Lettre de motivation et photo langage	5/9
Expression orale	Elocution	Entretien Mise en situation verbale	6/9
	Capacité de raisonnement	Entretien Mise en situation verbale	7/9
Motivation	Effort fourni	Rédaction de la lettre de Motivation Implication dans sa façon de répondre	4/9
	Prise de renseignements dans les services	Entretien	6/9
	Connaissance de la maison Police	Entretien	3/9
	Connaissance du poste	Entretien	4/9
	Récidive la passation aux concours ADS	Entretien	1/9
Personnalité et comportement	Traits de caractère Façon de gérer ses émotions Qualités relationnelles	Vérification des fichiers CV et documents fournis aux tests Entretien Mise en situation verbale et comportementales	7/9
Condition de travail et fidélité des représentations du candidat	Adaptabilité	Entretien	2/9
	Rapport à la hiérarchie	Mise en situation verbale	4/9
	Travail en équipe	Entretien Mise en situation verbale	3/9
	Disponibilité quant aux horaires	Entretien	1/9
Possibilités de réinsertion et d'orientation	Choix de carrières	entretien approfondi en commission ayant trait à la perspective de carrière	4/9

Tableau 3 : Critères et prédicteurs recherchés lors des commissions de sélection, classés par ordre d'apparition en entretien

b. Critères et prédicteurs rendant compte de l'échec évalués lors des commissions

Critères réhibitoires	éléments	Fréquence
Motivation	Absence d'effort concernant la tenue	2/9
	Absence de préparation à l'entretien et de prise de renseignements	3/9
Antécédents judiciaires	Malhonnêteté	2/9
Capacité intellectuelle	Limitée	2/9
Capacité rédactionnelle	limitée	1/9
Personnalité	Timidité	3/9
	Absence de stabilité émotionnelle	5/9
	Rigide	2/9
	Manque de discernement	1/9
	Attitude provocante	1/9
	Individualiste	1/9
Orientation	Expérience de sécurité (armée, vigile)	2/9
Représentation du métier	Vision idyllique de la fonction	1/9

Tableau 4 : critères et prédicteurs rendant compte de l'échec, évalués lors des commissions.

II. Résultats aux observations armées de commission de sélection

Nous avons repris et condensé les informations recueillies lors de nos deux observations (disponibles à titre de rappel en annexe C3).

Mise en œuvre de la commission de sélection et cadre

- **Freins** : non respect de la **circulaire de référence** (convocation des avis réservés, 1/2), **cadre anxieux** de la commission (1/2), **11 candidats** à évaluer sur une après-midi, **aucune pause** (2/2)
- **Leviers**: **respect des délais calendaires** de convocation des recruteurs (2/2), **grille d'évaluation, dossier d'aide** (récapitulatif des missions ADS et exemple de questions types) mis à **disposition** des recruteurs (1/2).

Nombre d'acteurs présents : 6/7

- **Freins** : **absence de présentation** des recruteurs aux candidats (2/2), absence de présentation des recruteurs aux autres recruteurs (1/2).
- **Leviers** : **membres coutumiers**, facilite la gestion des commissions et du cadre d'entretien. (2/2)

Durée de l'entretien : 10/20mn.

- **Freins** : du fait des mauvaises pratiques de certains recruteurs, plusieurs membres n'ont **pas pu poser leurs questions** dans les délais impartis (1/2). **Délais impartis à chaque candidat** complexe pour permettre l'évaluation (2/2).
- **Leviers**: **nécessaire** au vu des 10 candidats à faire passer dans l'après-midi (entretien+ délibération).

Mise en commun des informations

- **Freins** : **partage d'informations** succinct (1/2), **jugements de valeur, biais** de première impression et confirmation d'hypothèses observées, **enquête administrative** non discriminante (2/2), **avis aux tests** non sélectifs (avis réservés n'auraient pas du être convoqués = peur du recours des candidats, 1/2).
- **Leviers** : lecture à haute voix, **mise en commun** des informations (1/2).

Répartition de la parole

- **Freins** : **répartition de parole** mal établie (2/2), **monopolisation** de la parole par certains membres (1/2), **absence de participation** pour d'autres (2/2), **coupure de parole** (suscite l'exaspération de ceux qui veulent aller au bout de leurs raisonnements, 1/2), impossibilité de **prolonger l'entretien** dans les délais impartis, et donc que chaque membre ait pu **s'exprimer** (1/2), **allégeance envers les mauvaises pratiques** (culture managériale, 1/2).
- **Leviers** : **fluidité de la circulation de parole** (2/2), circulation de la parole **et répartition améliorées** par le départ dans la journée d'un des membres du recrutement (culture managériale, 1/2).

Questions posées

- **Freins** : **questions inadaptées au poste** ADS, trop précises et relevant du juridique (1/2), **mises en situation** non adéquates au poste (problème sans solution, 2/2), **questions inductrices, importunes** (2/2), placent le candidat dans une situation d'échec, dépersonnalisent le discours. **Questions d'enquêtes en « mitraillette »**, à l'assaut sur le candidat coupé avant la fin de ses phrases (1/2).

- **Leviers** : questions reprises et nuancées de façon bienveillante par certains membres (1/2). Questions exhaustives, permettent de balayer plusieurs thèmes généraux (2/2).

Attitude des membres de la commission

- **Freins** : suspicieuse selon les candidats, acharnement de certains lors de mise en situation (1/2), attitude de jugement et non bienveillante de certains membres (2/2).
- **Leviers** : attitude bienveillante observée favorisant le discours (2/2)

Attitude du candidat

- **Freins** : stress, gêne, détresse observés (2/2).
- **Leviers** : préparation du candidat aide à la confiance en soi, certains s'adaptent à la qualité des échanges.

Délibération

- **Freins** : absence de délibération, avis partagés mais pas de recherche de consensus, évaluation difficile : les membres hésitent à communiquer leurs avis, écrasement de l'avis de la majorité,
- **Leviers** : consensus lors de l'examen de mauvais candidats (2/2), recherche de consensus lors du départ de l'un des membres en commission (1/2), devoir de l'un des membres de devoir faire de la prévention quant aux réalités du poste et enjeux pour l'organisation.

Evaluation

- **Freins** : avis établis selon les entretiens dès les premières minutes, notes individuelles, sans consensus, chaque département est différent : questions posées de l'ordre de l'appréciation générale « comment codifier l'entretien ? », problème d'étalonnage de la note, « note éliminatoire à partir de combien ? ». Difficulté de savoir ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas « bonne candidature...mais suffisante ? » « Y a-t-il des profils que l'on ne veut pas ? »
- **Leviers** : recherche d'une notation harmonisée lors du départ de l'un des membres en commission (1/2), comparaison entre les candidats et les notes choisies (2/2).

Éléments de décision

- **Freins** : Recherche du « mouton à 5 pattes » (2/2), non partage des qualités requises pour le poste (2/2) : certains prédicteurs ont plus d'importance pour les uns que pour les autres.
- **Leviers** : mises en garde quant à certains critères recherchés. Certains critères sont rédhibitoires : mensonges, connaissance de la maison police (2/2)

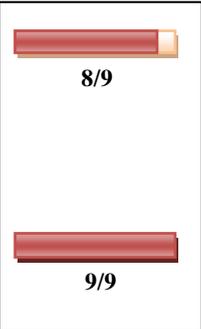
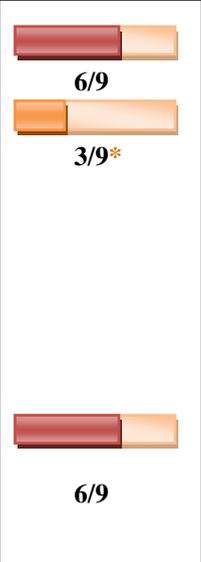
Autres

- **Freins** : méconnaissance du processus : les membres ne savent pas si le candidat aura un retour de ses notes (2/2), cela joue sur l'impression de justice procédurale.
- **Leviers** : volonté des membres d'une évaluation efficiente, harmonisée et juste (2/2).

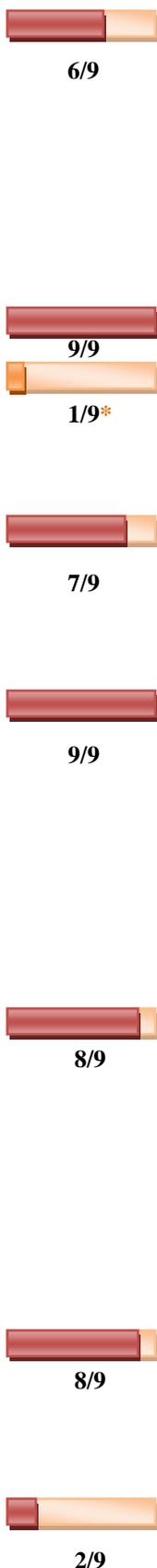
III. Analyse des résultats à l'état des lieux de la procédure de recrutement ADS

1. Dysfonctionnements observés dans la procédure de recrutement par les recruteurs et les ADS

Exemple de lecture du tableau : dans l'étape analyse, 8 membres du recrutement interrogés sur 9 ont (le barème rouge représente les grands thèmes) font état de dysfonctionnements observés portant sur la circulaire de référence. Celle-ci est difficilement opérationnalisable : pour 7 des 9 membres interrogés, elle n'est pas lue par tous, et pour 4 d'entre eux, les données sont obsolètes. L'astérisque (*) ainsi que le barème orange, font référence aux témoignages des ADS.

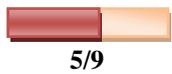
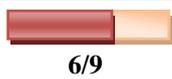
Analyse	 <p>8/9</p> <p>9/9</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circulaire de référence difficilement opérationnalisable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lourdeur de la circulaire de 73p. (non lue par tous) 7/9 ▪ Données obsolètes (4/9) ➤ Définition du profil de poste non consensuelle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de critères communs (dépend du rôle et statut de chacun)
Stratégie	 <p>8/9</p> <p>2/9*</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déficiences de la phase d'accroche en campagne de recrutement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de bons profils parmi les candidats (7/9) ▪ Nombre restreint de candidatures (3/9) ▪ Nombre restreint de candidatures pour Cadet (1/9) ▪ Perte de bons profils Cadet (1/9) ➤ Campagne de recrutement non conforme à la réalité du poste
Evaluation	 <p>6/9</p> <p>3/9*</p> <p>6/9</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Filtre de présélection non efficace <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de présélection lors de l'écrit 5/9 (non respect de la note de service qui le préconise (5/9), l'écrit devrait permettre une meilleure discrimination des candidats (3/9, 2/9*)) ▪ Absence de présélection chez les partenaires orientant les ADS (2/9) ▪ Absence de filtre sélectif à l'enquête administrative (1/9) ▪ Absence d'épreuve sportive (1/9 ; 1/9*) ➤ Difficultés d'organisation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes calendaires (5/9), ▪ Complexité d'organisation (5/9)

Evaluation (tenue des commissions)



- **Absence de cadre de référence pour la tenue des commissions**
 - Mode de fonctionnement non communiqué à l'ouverture des sessions de commissions (5/9),
 - Absence de manuel référant de la bonne tenue d'un entretien (3/9)
 - Rôles et statuts des recruteurs non communiqués entre eux (3/9),
 - Non communiqué auprès des candidats (2/9)
- **Durée de l'entretien trop courte pour permettre l'évaluation**
- **Importance du nombre de candidats à auditionner**
 - Charge de travail très importante pour les recruteurs (7/9),
 - Dépend de l'agenda des décideurs (2/9)
- **Commission pléthorique**
 - Ne permet pas une évaluation efficiente des candidatures (5/9),
 - Déstabilisant pour le candidat (4/9, 3/9*),
 - Présence de certains membres remise en question du fait de leurs rôles (4/9),
 - Considéré comme une perte de temps pour certains membres en commission (3/9).
- **Défaut de formation de certains membres**
 - Non efficience des techniques d'entretien employées (6/9, 3/9*)
 - Manque de maîtrise effective (5/9), jury facilement manipulable (1/9*)
 - Pratiques dévaluation employées déstabilisantes pour le candidat (4/9)
 - Recruteurs en demande de conseils et ressources (1/9)
- **Circulation de la parole mal établie**
 - Discrétion ou non implication de certains membres (7/9, 1/9*)
 - Monopolisation de la parole par certains membres (5/9)
 - Manque de coordination dans la répartition de la parole (3/9)
- **Allégeance envers les mauvaises pratiques d'entretiens des supérieurs**
(culture managériale, 2/9)

Sélection

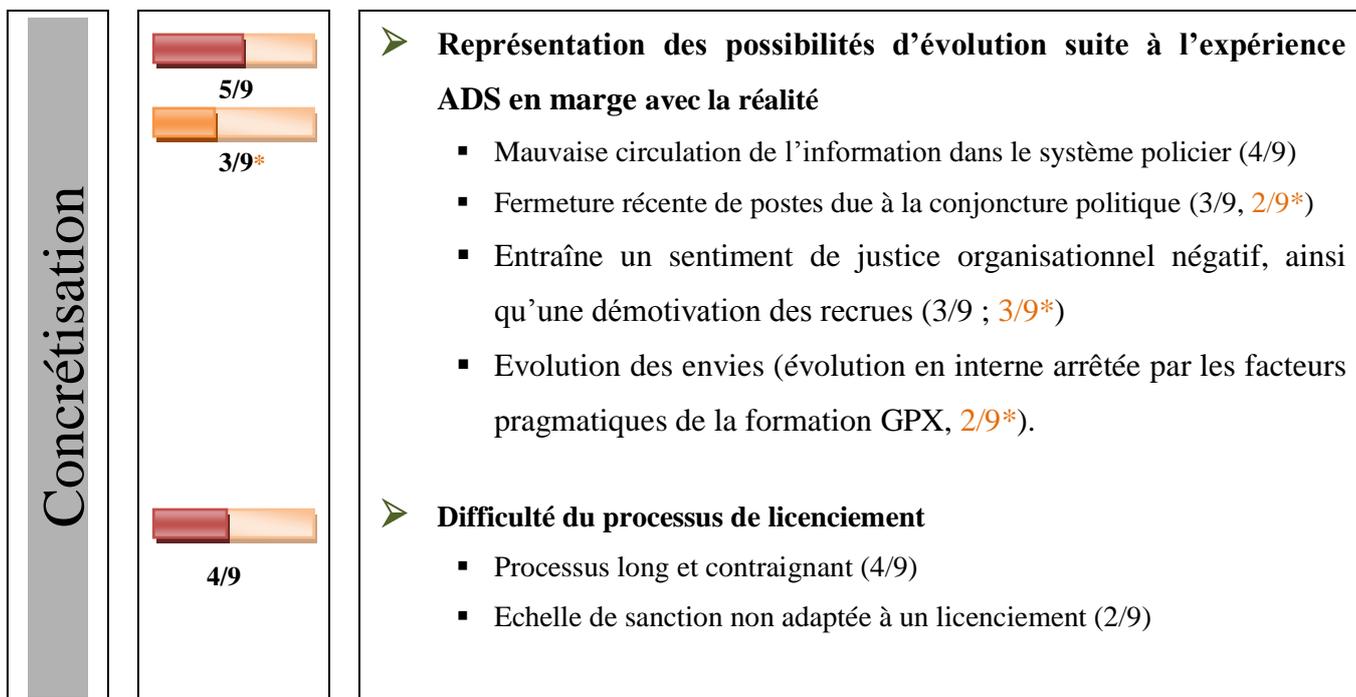


- **Problématique des pratiques d'utilisation de grille d'analyse**
 - Non partagée par tous les départements (5/9)
 - Construction de grille non opportune, 3/9 (pondération des catégories, utilisation de grilles non spécifiques au poste ADS...)
- **Barème d'élimination non partagé par tous les départements**
- **Non égalité des membres quant à la décision** (culture managériale)
- **Incompréhension des ADS quant aux critères recherchés**
- **Etablissement d'une décision non collégiale**
 - Disparité dans la notation (4/9)
 - Moyenne de notes éparses (2/9)
 - Recrutement d'un ADS sur un ou des pré-requis en fonction des besoins d'un service en particulier (connaissance de l'espagnol par exemple, le candidat ira en PAF, 3/9).
- **Décision positive par défaut de candidat**
 - Volonté de remplir les quotas de postes ouverts (5/9)
- **Non efficience de la procédure de recrutement**
 - Filtre sélectif non efficient (erreurs de castings, 8/9, 7/9*)
 - Principes du dispositif de recrutement Cadet freinant le recrutement de bons profils, 1/9 (ne pas recruter les meilleurs profils parmi les candidats, mais recruter les candidats disponibles en fonction du besoin des régions).

Concrétisation

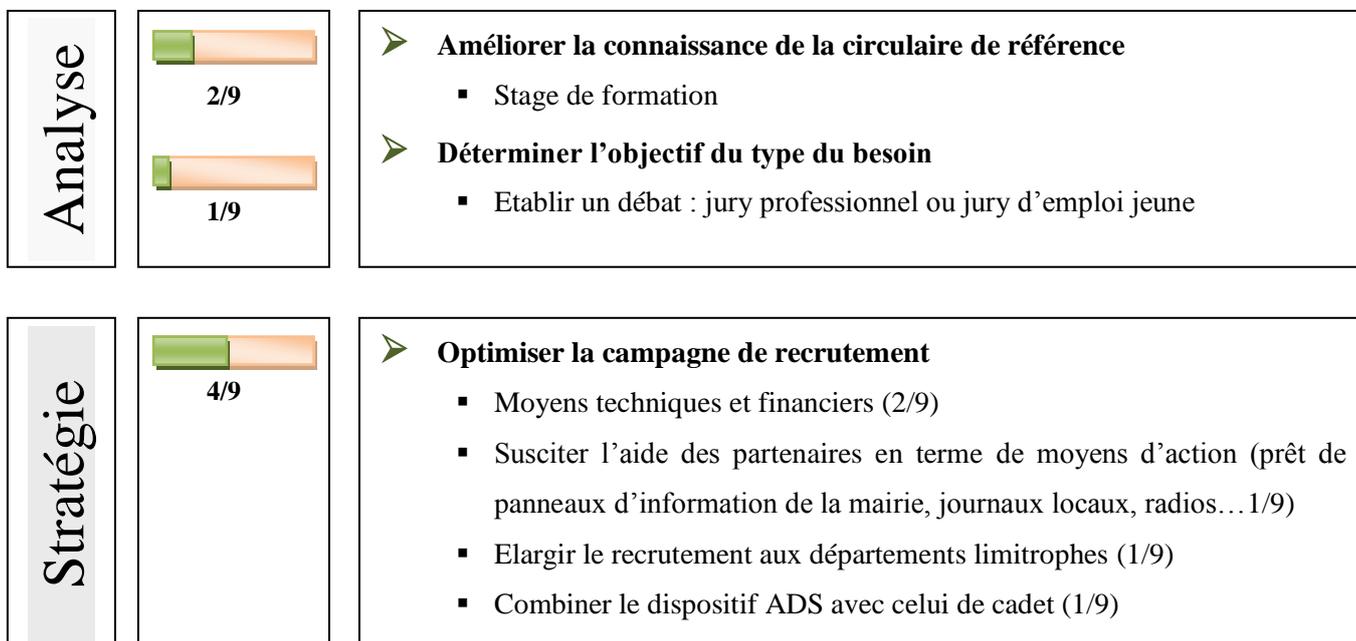


- **Turnover des candidats durant l'intégration**
 - Période trop longue entre la sélection et l'intégration (2/9, 1/9*)
 - Métier ADS non conforme aux représentations des nouvelles recrues (3/9)
- **Durée trop courte de formation**
 - Ne permet pas à l'ADS d'être opérationnel sur le terrain (9/9*)
 - Manque de remises à niveau (2/9*)
- **Difficultés rencontrées par les ADS lors de l'intégration**
 - Appréhension avant la prise de poste en service actif (2/9*)
 - Appréhension pendant la prise de poste en service actif (4/9*)
 - Méthodes de travail non partagées entre la prise de poste et le service actif (1/9*)
 - Manque de respect de certains chefs vis-à-vis des ADS (2/9*)



2. Leviers d'amélioration et bonnes pratiques observés dans la procédure de recrutement par les recruteurs

Exemple de lecture du tableau : Dans l'étape analyse, 2 membres du recrutement sur les 9 interrogés rapportent que le stage de formation améliore la connaissance de la circulaire de référence. 1 membre du recrutement sur les 9 interrogés stipule de la nécessité de déterminer l'objectif du besoin en recrutement en établissant un débat sur le type de jury se devant d'être présent en commission (jury professionnel ou jury d'emploi jeune).





3/9



3/9



6/9



8/9



7/9



9/9

➤ Améliorer le filtre de présélection

- Optimiser le filtre de sélection aux tests de personnalité (respecter l'avis des psychologues 3/9 ; réviser la validité des tests 1/9)
- Optimiser le premier filtre de sélection dans les services et chez les partenaires, 3/9 (première vérification de la motivation et explication du métier aux candidats doit être faite)

➤ Faciliter l'organisation des commissions de sélection

- Faciliter les démarches (3/9): réduire l'effectif de recruteurs (1/9), faire participer les services recevant les jeunes (1/9), favoriser la délégation pour certains membres de jury (1/9)
- Faciliter l'organisation calendaire (7/9) : communiquer les dates 3 semaines-1mois à l'avance (5/9), favoriser les membres coutumiers et les rappels en réunion (2/9), prendre en considération dans le planning les problématiques horaires de certains membres (1/9).

➤ Organiser matériellement le contexte d'entretien préalable

- Aménager l'agencement de la salle afin de favoriser les échanges entre acteurs (2/9)
- Préparer des cavaliers présentant les différents membres de l'atelier d'entretien (5/9)

➤ Améliorer la tenue et la gestion des commissions par la mise en commun d'une méthodologie d'entretien à l'ouverture des commissions

- Présentation des recruteurs aux autres recruteurs (statut, rôle et plus value dans la commission)
- Mise en commun du dossier ADS
- Tenue des entretiens
- Mise en commun d'une méthodologie de délibération
- Reprise de notes en fin de journée

➤ Optimiser la gestion de la parole et le partage des bonnes pratiques

- Favoriser la formation aux ateliers d'entretien (culture du jury) (7/9)
- Favoriser les membres coutumiers et les sièges permanents (6/9)

➤ Optimiser l'évaluation des candidatures ADS

- Favoriser la diversité des profils des membres de commission (9/9)
- Etablir un temps minimum et maximum de passation (6/9)
- Délimiter le nombre de passations de candidats (3/9)

Sélection

9/9

➤ Etablissement d'un consensus

- Favorisé par la présence coutumière des membres en commission (6/9)
- Favorisé par l'établissement de règles en communs au début des commissions (5/9)
- Facilité par la création d'une grille de notation commune au niveau nationale
- Facilité par la discussion (4/9) et par l'emploi de formule de politesse (2/9)
- Facilité par la discrimination des candidats en 3 groupes (1/9): candidatures éliminées (l'évaluation des mauvais candidats est relativement aisée, 6/9), candidatures retenues (l'évaluation des bons candidats est relativement aisée 1/9), liste par défaut ou ventre mou de la sélection.
- Facilité par l'orientation des candidats vers le dispositif cadet (3/9)

Concrétisation

3/9

4/9

2/9

➤ Intégration : allonger la durée de formation

- Créer des périodes de stages et cas pratiques (1/9)
- Allonger la formation ADS mais réduire par ailleurs celle de gardien de la paix pour les ADS recrutés (1/9)
- Faire bénéficier les ADS d'une formation d'aide au concours (1/9)

➤ Améliorer le sentiment de justice organisationnelle

- Mettre en garde les candidats quant aux possibilités d'évolution et aux réalités du métier dès le début du processus de recrutement, mais aussi lors des commissions de sélection (4/9)
- Favoriser le partage des informations et la communication des possibilités d'embauche auprès des candidats par le réseau tuteur (1/9)

➤ Reconversion : améliorer le reclassement en externe

- Donner l'opportunité aux ADS de suivre une formation professionnalisant par la démission et le dispositif de prime « retour à l'emploi »

PARTIE 5 : DISCUSSION

I. Analyse de poste

Les résultats obtenus après analyse de poste et analyse des caractéristiques et aptitudes recherchées lors des commissions sont relativement concordants (tableaux annexe C16).

Cependant, nous avons pu noter certaines différences ayant traits à l'approche par contre-indication de Sahuc (1985). Globalement, les prédicteurs rendant compte de l'échec, recherchés en commission et obtenus après analyse de poste, ne diffèrent pas de sens. Toutefois, les capacités rédactionnelles et intellectuelles recherchées lors des ateliers d'entretien ne sont pas ressorties lors de notre étude. Cela tient peut être au fait que ces dernières, aisément appréhendables lors de l'étude des tests, des mises en situation, et des entretiens, sont alors facilement filtrées, et de facto, naturellement moins retrouvées sur le terrain. Nous pouvons également envisager que ces dernières, par faute de temps en entretien et manque de précision de notre part, ne sont pas ressorties car moins prépondérantes dans les activités des ADS. Par inférence, au regard des caractéristiques et aptitudes requises pour la bonne gestion des missions ADS, il convient toutefois de les évaluer.

Par ailleurs, nous voudrions éclaircir un point. Bien que certains critères rendant compte de l'échec puissent être difficilement appréhendables durant l'entretien de commission, d'après le tuteur, ceux sont pour autant ceux là les plus pernicieux et préjudiciables sur le terrain. Nous parlons ici de « *prétentieux, imbu, volontaire, pense savoir agir en toutes circonstances, prend des initiatives mais pas comme on le voudrait...* ». Il est envisageable que ces défauts, aussi handicapants soient-ils pour une équipe, résultent de lacunes de communication ou d'une mauvaise définition des missions ADS. En effet, au cours des entretiens, ces derniers nous ont manifesté le désir d'agir concrètement sur le terrain « *c'est pour l'adrénaline que j'aime ce métier* » « *c'est pour ça que je voulais faire policier* ». Mais comme l'exprime la structure du système et les éléments d'insatisfaction dégagés lors de notre analyse, peu d'entre eux ont réellement l'occasion de répondre à leur vocation première qu'est celle de réaliser les missions d'un gardien de la paix et donc d'être actif sur le terrain. De part leurs formations restreintes et leurs expériences à performer, leur possibilités d'actions n'en sont que très limitées. De plus, il leur souvent incombées les tâches les plus déplaisantes, voire ingrates. Pour certains, cela est perçue comme une injustice qu'ils

relativisent en l'exprimant directement aux supérieurs, et en adoptant des comportements contre-productifs pour le dispositif. Le problème de fond résulte donc plus à une représentation des missions et des tâches en décalage avec la réalité du terrain (alimentée par les campagnes de publicité ou un manque de circulation d'information), qu'à un défaut d'évaluation des critères rendant compte de la performance de part les acteurs du recrutement. Comme le stipule Peretti, (2002) « la réussite d'un recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité ». L'analyse de poste exprime aujourd'hui un caractère dichotomique. On est en droit de nous interroger quant à certaines caractéristiques, compétences et aptitudes semblables, retrouvées dans la catégorie « rendant compte de l'échec », et dans celle « de la performance ». Il s'agirait donc aujourd'hui de redéfinir exactement les missions ADS, pour en dégager de réels indicateurs de réussite et ainsi, clarifier l'ensemble de la procédure de recrutement ADS.

II. Etat des lieux

1. Dysfonctionnements observés

L'étude des différents résultats obtenus fait état de plusieurs éléments incontestables :

✓ D'une part, les constatations relatées sont nombreuses, tant au niveau des dysfonctionnements que des leviers d'amélioration potentiels.

✓ D'autre part, beaucoup d'éléments dégagés durant l'étude de commissions de sélection, sont renforcés par les différents thèmes obtenus après analyse des entretiens.

✓ Troisièmement, la fréquence élevée de certains résultats, manifeste l'intérêt saillant partagé par les recruteurs quant aux différentes pratiques et problématiques rencontrées.

➤ Tout d'abord, l'absence de règles avérées ou opérationnalisables concernant la mise en œuvre et la tenue des commissions (8/9) dessert indéniablement le recrutement. Cette carence complexifie d'une part l'organisation des commissions (6/9). D'autre part, durant la tenue des commissions, l'absence de manuel favorise la méconnaissance des bonnes pratiques à adopter (6/9). Les différents objectifs du recrutement ADS se devant d'être poursuivis par les acteurs du recrutement (**tableau annexe C17**) ne sont pas mis en avant. Les critères de performance à rechercher et à évaluer chez le candidat, pour autant à la base d'une décision efficiente, ne sont pas partagés et explicités formellement (9/9). Cet état de fait favorise les désaccords (5/9), dessert la décision, et de facto, l'Institution (8/9). C'est donc toute la

procédure de recrutement qui se retrouve complexifiée par ce manque de partage d'informations. A partir de là et sans règles formellement établies, chacun est à même de produire son recrutement tel qu'il l'entend, et de pérenniser ainsi les mauvaises pratiques au sein des commissions.

➤ Lors de la campagne de recrutement, la phase d'*accroche* consistant à séduire les candidats potentiels ne semble que partiellement efficace. En effet, 7 recruteurs sur 9 stipulent n'avoir que peu de bons profils lors des sélections. De plus, 2 des 9 ADS interrogés déplorent une campagne de recrutement non représentative du poste à pourvoir. On peut donc s'interroger sur l'efficacité des moyens mis en œuvre et sur la justesse de communication opérante vis-à-vis de la cible choisie.

➤ Au demeurant, le filtre de présélection semble également inefficace (6/9) (Absence d'épreuve sportive, de prise en compte de l'enquête administrative, outils pré-sélectifs à revoir, premier filtre opéré par les partenaires orientant le candidat non approprié...). Pour autant et selon Perreti (2002), cette première étape devrait permettre une élimination importante de candidats. Il n'en est rien. La défaillance opérationnelle de ces différentes étapes, considérées comme des premiers filtres avant celle de la sélection, contrarie et provoque des incidences sur la suite de la procédure.

➤ Durant les commissions de sélection, on observe une qualité de candidatures jugée insatisfaisante, voir médiocre en entretien (7/9). De plus, les candidats présents sont trop nombreux (onze par matinée, vingt-deux à la journée, selon les deux observations effectuées et certains témoignages de recruteurs). L'effectif à évaluer représente donc une charge de travail extrêmement importante pour les recruteurs (7/8) et nécessite par ailleurs de soutenir une attention et une vigilance durant l'intégralité de la journée, qui plus est, sans d'autres pauses que celle du repas. La qualité de l'évaluation ne peut s'en retrouver que desservie.

➤ Le nombre de candidatures à évaluer dans une seule journée nécessite une durée d'entretien rigoureusement limitée. Déterminée la plupart du temps à 15 mn par candidat, elle n'en reste pas moins évaluée comme insuffisante pour permettre de réellement jauger de la valeur des candidatures (9/9).

➤ Le nombre de recruteurs présents en commission est là encore, très important (9/9) et peut aller jusqu'à 12 membres dans certains cas. Au vu de la durée d'entretien limitée, le temps de parole de chacun se trouve directement affecté et réduit également à 1 ou 2 minutes par entretien.

➤ Dans ces conditions, l'évaluation se doit donc d'être des plus efficace. Cependant, le défaut de formation de certains membres de la commission entraîne des dérives au sein de la tenue de l'entretien. On parle de non efficacité des techniques de questionnement employées par certains (5/9) et d'un manque de maîtrise (5/9) très déstabilisant pour le candidat (4/9). La circulation de parole, quelquefois mal établie (8/9) entraîne un manque de coordination entre recruteurs (3/9). Cela s'exprime également par une monopolisation de la parole par certains membres (souvent le Président de jury ou un haut fonctionnaire, 5/9), ou au contraire, par la discrétion ou non implication de d'autres recruteurs (représentant du corps enseignant, pôle emploi ou mission locale, 7/9). Ce dernier cas de figure tend à soulever le débat de la légitimité de certains sièges en commission (4/9).

➤ Après l'étape évaluative, découle celle de la sélection. Et là encore, le processus semble coincer. Selon 5 des 9 membres interrogés, l'établissement d'un consensus lors de la décision de sélection n'est pas toujours trouvé. Il est donc fréquent d'observer de grandes disparités dans les notations (4/9), permettant à certains candidats par la moyenne des notes établie d'être retenus (2/9). De plus, forts de la culture managériale opérante dans l'Institution, certains membres (semble-t-il, plus légitimes que d'autres à prendre les décisions), imposent leurs points de vue (5/9). L'établissement d'une notation est complexifié également par l'hétérogénéité des barèmes d'évaluation appliqué entre régions : on retrouve par exemple, des grilles d'analyse directement calquées sur le modèle gardien de la paix ou dans lesquelles la pondération des différentes catégories à évaluer n'est pas construite spécifiquement pour le poste ADS (6/9). Dans d'autres régions encore, aucun support n'est présent, seule l'évaluation subjective de la note compte. De plus, il est à préciser que les notes éliminatoires, là aussi, diffèrent entre commissions (selon nos observations et 2 des 9 recruteurs interrogés, elles sont arbitrairement quelquefois imposées en dessous de 12, à d'autres moments en dessous de la moyenne quand ce n'est pas encore autre chose). Les décisions positives par défaut de candidat sont également monnaie courante (5/9), c'est-à-dire que certaines commissions prennent la décision de remplir tous les postes ouverts en puisant parmi les candidatures disponibles, bien que ces dernières ne soient pas jugées satisfaisantes.

➤ Ce mélange de pratiques divergentes selon les commissions, contribue à complexifier la décision, et d'autant plus lorsque les membres présents ne sont pas formés, ni coutumiers des pratiques de la région.

➤ On peut s'interroger également quant aux constats émanant des différents acteurs interrogés (8 recruteurs sur 9, 6 des 9 ADS) portant sur les « erreurs de casting »

affectés en formation et dans les services actifs. Le recrutement des candidats reposant semble-t-il, essentiellement sur la seule décision de la commission, il semble clair de prendre en compte l'intégralité de ces derniers dysfonctionnements.

➤ L'étape de concrétisation rend également compte de dysfonctionnements et freins de la procédure. Tout d'abord, on note un turnover des candidats durant l'intégration (4/9). La période entre la sélection et la formation serait trop longue (2/9 recruteurs, 1/9 ADS), et certains ADS s'apercevraient également que ce métier ne correspond malheureusement pas à leurs attentes (3/9).

➤ La durée de formation serait, elle, trop courte (5/9 recruteurs, 6/9 *ADS) pour permettre aux ADS d'être opérationnels sur le terrain (9 /9*). Beaucoup appréhendent donc la prise de poste, avant (2/9*) et après affectation (4/9*). De plus, certains comportements hiérarchiques semblent contrarier leurs intégrations dans les services (absence de partage des méthodes de travail apprises en formation 1/9*, non respect de certains chefs, 2/9*).

➤ En ce qui concerne la problématique de reconversion et d'orientation proposée dans le cadre des emplois jeunes, les représentations des possibilités d'évolution suite à l'expérience ADS là encore poseraient problèmes (5/9, 3/4*). Elles sont énoncées comme en marge avec la réalité, du fait d'une mauvaise circulation de l'information dans le système policier (4/9), ou encore d'une évolution des envies des tenants du poste (2/9*).

➤ Enfin, il est à noter que le processus de licenciement d'un ADS est long et contraignant (4/9). Ainsi, une fois la décision de sélection d'un candidat prise, il est souvent trop tard pour faire marche arrière.

➤ **Pratiques organisationnelles et candidats ?** Tout au long des différentes étapes de la procédure de recrutement, on remarque que les sentiments de justice organisationnelle des candidats sont loin d'être satisfaisants (intégralité des informations récoltées en [annexe C19](#)). La justice procédurale et la validité apparente des outils employés posent problèmes pour 7 ADS sur 9. Nous pouvons également faire état de dysfonctionnements inhérents à la justice interactionnelle (3/9) lors de la sélection et de l'intégration, mais également à la justice distributive en ce qui concerne les questions de reconversion (3/9). L'intégration et le concept de socialisation organisationnelle semblent également poser défauts, et tout particulièrement lors de la phase de management de rôle de Feldman (1976).

Quand on sait que le sentiment de justice organisationnelle et le concept de socialisation favorisent le maintien en emploi, la motivation, l'implication affective, la satisfaction et la performance en emploi (Delobbe et Vanderbergue, 2001 ; Saks, 1996 ; Jex, 2002 ; Louche, 2012), on ne peut que s'interroger quant à ces dernières informations récoltées.

2. Leviers d'amélioration de la procédure

Les leviers d'amélioration et bonnes pratiques observées peuvent être répertoriés selon trois grands thèmes.

➤ **Le premier présente les pratiques effectives dans une région, et qui mériteraient à être colportées ou uniformisées nationalement.** Par exemple, la campagne de recrutement peut être optimisée dans certaines régions en suscitant l'aide des partenaires et en élargissant le recrutement aux départements limitrophes.

Le filtre pré-sélectif serait également amélioré si les services et les partenaires recevant les jeunes procédaient d'ores et déjà à une première vérification des motivations et expliquaient le métier aux candidats potentiels (3/9).

Pour faciliter l'organisation des commissions, il serait bon de faire participer les services recevant les jeunes (1/9), favoriser la délégation de certains membres de jury (1/9), privilégier les membres coutumiers des sélections, ne pas hésiter à mettre en place des piquûres de rappel lors des réunions concernant les membres se devant d'être présents (2/9), communiquer les dates 1 mois à l'avance (5/9), et prendre en considération dans le planning les problématiques horaires de certains membres (1/9).

Il serait également bon d'organiser préalablement la salle avant le début des entretiens (5/9).

En ce qui concerne la sélection, le consensus serait facilité par l'établissement de règles au début des commissions (5/9), par la discussion (4/9) et l'emploi de formules de politesse. Il est également préconisé et nécessaire de mettre en garde les candidats quant aux possibilités d'évolution et aux réalités du métier, dès le début du processus de recrutement mais aussi, lors des commissions de sélection (4/9)

➤ **Le second thème a trait aux éléments aidant à la bonne gestion des pratiques.** Par exemple, le stage de formation aux ateliers d'entretiens aide à mieux connaître la circulaire de référence (2/9). Le rôle du psychologue concernant les tests pré-sélectifs y étant explicité, il permet donc d'optimiser le filtre présélectif (3/9). La formation favorise également la diffusion d'une méthodologie d'entretien à suivre et à communiquer à

l'ouverture des commissions. De ce fait, elle en améliore la tenue et la gestion (8/9), et optimise le partage des bonnes pratiques (7/9). Par ailleurs, la présence coutumière des membres de commissions favorise également leurs bonnes tenues, le partage d'information, la discussion et le consensus dans la notation du candidat (6/9).

➤ **Le troisième point fait référence aux leviers d'amélioration de la procédure.** Beaucoup de réflexions sont mises en avant. La première concerne le type de jury qui se doit d'être représenté (type professionnel, donc pour recruter des futurs policiers ou type jury emploi jeune, qui permet de mettre un « pied à l'étrier » au candidat (1/9). Lors de la phase stratégique, peut-être qu'avec plus de moyens techniques et financiers la campagne de recrutement en serait maximisée. On peut également réfléchir à la nécessité de réviser la validité des tests (1/9), d'optimiser l'effectif des recruteurs (1/9), le nombre de passations de candidats par jours (6/9) et la durée des entretiens (6/9). La sélection doit elle aussi être améliorée, peut-être en favorisant le consensus par différents moyens à mettre en place (grille de notation nationalisée, et discrimination des candidats en trois groupes). Lors de la concrétisation, différents aménagements de la formation sont également proposés, comme celui de créer des stages et cas pratiques (1/9), une aide de préparation au concours gardien de la paix (1/9), ou encore, d'en allonger la durée en réduisant par ailleurs celle de GPX pour les ADS recrutés (1/9). Pour la reconversion, en donnant l'opportunité aux ADS de suivre une formation professionnalisante, le reclassement en externe pourrait être amélioré (2/9).

➤ Enfin, certains engagent une réflexion portant sur le dispositif cadet de la République. Est-il bon d'avoir deux recrutements distincts et parallèles ? Les cadets sont recrutés comme des ADS mais n'ont pas forcément le niveau requis pour devenir GPX. La formation d'un an qui leur ait dispensée leurs permet d'avoir un bagage autrement plus lourd (préparation au concours, remise à niveau, préparation sportive, plus de mises en situation et plus approfondies). Lors des recrutements, certains membres de commission orientent spontanément les candidats présentant le profil, vers le dispositif cadet. Le problème tient également au fait que les situations de recrutement cadet sont pauvres en matière de qualité de candidats, et génèrent des décisions prises par défaut. Cette piste de réflexion reste néanmoins très complexe à défendre.

PARTIE 6 : PISTES D'AMÉLIORATION SOUHAITABLES

Rappelons que la demande reformulée était celle « **d'effectuer un état des lieux des pratiques de recrutement et d'identifier les critères de performance afin de proposer des pistes d'amélioration de la procédure de recrutement des ADS, en tenant compte de la spécificité de l'Institution policière.** »

Notre démarche d'action se voulait multiple et exhaustive. Nous sommes alors partis sur un principe de triangulation des méthodes d'analyse, fondée sur la participation générale des différents acteurs au recrutement. A titre de rappel, c'est au total dix neuf ADS que nous avons interrogés en entretien (pré-enquête, enquête), ainsi que neuf recruteurs et supérieurs hiérarchiques (enquête). Lors des quatre commissions de sélection observées (pré-enquête/enquête), nous avons pu apprécier la passation de plus de trente candidatures. L'approche globale pour laquelle nous avons optée, nous a permis de déboucher sur un diagnostic multiple et approfondi des pratiques. La prise en compte de l'ensemble de la procédure de recrutement alimentée par le croisement des différents regards des membres de l'Institution, nous permet maintenant la suggestion de pistes d'amélioration concrètes et objectivables.

Selon Peretti (2002), « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché ». Après l'étude concrète de ces différentes étapes, nous en sommes arrivés à la conclusion que la procédure de recrutement des ADS n'était pas des plus efficaces, et pouvait même en arriver à être contre-productive au regard des objectifs poursuivis par l'Institution policière et les tenants du poste. Il est important de préciser que les dysfonctionnements observés ne sont pas généralisables à toutes les commissions, et à tous les départements. Cependant, le seul fait que certains éléments et suggestions aient été observés par grand nombre d'acteurs nécessite de s'interroger et de les prendre en considération.

Au terme de cette étude, et au regard des freins et leviers exposés, nous sommes en droit de proposer deux pistes principales de travail.

➤ **Premièrement, il apparait comme indispensable de revoir le dispositif ADS, dans son intégralité.**

Initialement, cette catégorie d'agents fut créée dans le cadre des emplois jeunes. De ce fait, elle a permis de renforcer le principe de police de proximité en démultipliant l'action policière sur le terrain. Mais aujourd'hui, les objectifs du dispositif ADS semblent confus. Les intentions de recrutement sont diverses : « recruter pour permettre de donner une expérience professionnelle à quelqu'un de peu qualifié », « recruter pour donner une chance à un jeune d'avoir un métier pendant 6 ans », « recruter pour former de futurs policiers », « recruter, parce que l'on ne peut plus se passer de cette main-d'œuvre peu qualifiée et à bas prix ». Certains objectifs ne sont pas incompatibles, on peut recruter un jeune pour lui permettre d'avoir tout d'abord une expérience professionnelle dans la police, et après et pourquoi pas, qu'il intègre l'Institution. Mais selon le principe d'égalité des chances, et sous couvert de donner la possibilité de « mettre un pied à l'étrier » à ces jeunes, les services policiers se déchargent quelquefois sur les ADS des tâches les plus ingrates qui leurs sont imputées. La formation initiale dispensée semble cependant insuffisante et quelquefois inadaptée, pour compenser la dégradation de la qualité des recrues observée par les formateurs, ou leur permettre d'assurer convenablement leurs tâches imputées en service actif « *on est formé mais pas informé* », « *donc quelque part on est plus un poids que de l'assistance* ». Ces missions, souvent en décalage avec ce pour quoi les nouveaux embauchés ont eu vocation première, génèrent certains sentiments d'injustice et de désillusion « *y en a qui sont rentrés parce qu'ils voulaient être gardiens de la paix depuis tout petit, on en rêve* » « *On s'imaginait pas...on s' imagine plus sortir et arrêter les voleurs quoi* ». Il n'est pas sain pour les ADS de ne pas clarifier de prime abord les objectifs du poste, les missions, ainsi que les possibilités d'évolution en interne. Il faut donc essayer de réfléchir un peu plus justement à ce qu'on attend de cette population.

Nous préconisons donc de redéfinir les objectifs du dispositif ADS, et de facto leurs missions. Pour cela, nous suggérons une co-construction de solutions entre différents acteurs opérationnels. Nous recommandons la participation de membres du corps préfectoral, celle des acteurs opérationnels du recrutement et en contact avec les ADS (tuteurs, formateurs, N+1...) ainsi que la présence de la DIRF qui, ne l'oublions pas, possède une compétence zonale. L'objectif serait de travailler ensemble sur différents thèmes et de

faire ainsi mûrir collectivement des pistes d'amélioration nécessaires à l'établissement du dispositif et ce qu'il engendre.

Nous conseillons de **réfléchir sur la question du type de jury souhaité** en commission de sélection, en fonction des objectifs poursuivis (cadre de l'emploi jeune, ou tremplin pour évoluer). La recherche du candidat correspondant le plus aux attentes de l'Institution policière n'en serait que facilitée.

La redéfinition des missions ADS permettrait également de réajuster les campagnes de recrutement, semble-t-il en décalage avec la réalité du poste. C'est une première chose fondamentale pour parer aux sentiments de désillusions émergents des nouvelles recrues.

L'éclaircissement des critères de performance directement reliés à la nature du poste, permettrait d'optimiser la qualité du recrutement. D'une part, les tests pré-sélectifs devraient être révisés en fonction de ces informations, afin qu'ils soient des plus efficaces. Il serait également intéressant de réfléchir à la façon la plus juste et pragmatique d'évaluer les candidatures ADS (grille de notation, ou discrimination des candidats en trois groupes).

Lors de l'étape de concrétisation, il pourrait être envisagé de **revoir la durée de formation et les cours et mises en situation dispensés**, afin qu'ils puissent être en meilleure adéquation avec la demande du terrain. Nous préconisons également de **renforcer le dispositif de tutorat** afin d'aider l'intégration des nouvelles recrues dans le service. Selon Peretti (2002), « l'intégration dans certaines entreprises est facilitée par l'institution d'un tuteur. Il est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail ». Beaucoup d'ADS ayant stipulé appréhender le terrain avant et pendant la prise de poste, il apparaît comme nécessaire de ne pas négliger ce facteur.

Nous préconisons également lors des groupes de travail, de s'interroger **sur une piste facilitatrice à l'accès gardien de la paix**, perçue par beaucoup d'ADS comme une reconnaissance du travail accompli pendant 6 ans. A défaut, les projets d'insertions professionnelles doivent être réfléchis pour permettre de déboucher sur de réelles opportunités d'embauche.

Les réunions de co-construction de solutions doivent donc nécessairement prendre en compte l'intégralité des dysfonctionnements observés dans les différentes étapes du recrutement, afin qu'elles soient adaptées au mieux et puissent permettre réellement l'efficacité du dispositif de sélection ADS.

➤ **Deuxièmement, les bonnes pratiques de la procédure doivent concrètement être partagées.**

Lors de notre état des lieux, nous avons vu que beaucoup de dysfonctionnements étaient directement liés à un défaut de partage des bonnes pratiques. L'absence de règles avérées et opérationnelles génère des dysfonctionnements au sein des commissions : organisation, tenue, gestion (nombre de recruteurs, de candidats, durée d'entretien, techniques employées, circulation de parole, recherche de critères communs, absence de consensus et de décision collégiale, de critères de notation...). Il apparaît comme indispensable de partager les bonnes pratiques entre acteurs de recrutement. L'absence de turn-over des membres de la commission favorise, on l'a vu, le partage d'informations et donc, aide à la gestion des commissions. Cependant, afin de ne pas pérenniser et colporter les mauvaises pratiques en commission, il convient de les contrôler en amont.

Ainsi, nous préconisons de former l'ensemble des acteurs du recrutement aux ateliers d'entretien. Pour des raisons pragmatiques, stratégiques et financières, leur nombre doit être réduit (de préférence à cinq, selon [le tableau en annexe C18](#)). Il est nécessaire également de privilégier les sièges permanents. Sans cela, les mauvaises pratiques perdureront et le processus de sélection n'en sera qu'indéniablement affecté.

Nous suggérons également la rédaction d'un manuel de référence opérationnalisable et applicable nationalement. La forme et le contenu doivent en faciliter la consultation (synthétique, précis, actualisé). Les acteurs opérationnels devraient pouvoir s'y référer dès lors qu'ils se retrouvent en difficulté pour l'organisation d'une commission, ou pour la compréhension des objectifs du dispositif ADS.

La sélection des candidatures doit elle aussi reposer sur une évaluation nationalement partagée. **Nous proposons la création d'un guide d'entretien**, récapitulant des informations expliquant le dispositif ADS, les objectifs qui se doivent d'être poursuivis, les critères à rechercher, les conditions de l'entretien, son déroulement, ainsi que l'explication du système d'évaluation. Qu'il s'agisse de la discrimination des candidats en trois groupes, d'une grille d'analyse pondérée en fonction du poste ADS, ou des deux outils à la fois, elle doit être applicable nationalement, afin qu'il n'y ait pas de divergence entre départements.

Enfin, **nous préconisons de fluidifier la communication** vers les différents partenaires orientant les candidats et entre les services policiers. Ces différents manuels de référence

peuvent être exportés, afin que le filtre de présélection puisse gagner en efficacité (la compréhension des différents objectifs du dispositif ADS et des critères de performance en résultant permettrait une meilleure orientation des candidats). La fidélité des représentations du métier que pourraient avoir les nouvelles recrues n'en serait qu'améliorée, ainsi que les différentes possibilités d'orientation et de reconversion.

Il s'agit ici d'une question de partage et d'uniformisation des pratiques, qu'il convient d'optimiser dans toutes les différentes étapes de la procédure de recrutement ADS.

Bilan

La demande initiale nous invitait à s'interroger sur la procédure de sélection opérante au sein du processus de recrutement ADS. Mais au-delà des dysfonctionnements observés au sein des commissions, c'est la logique du dispositif ADS qui se doit d'être travaillée. La situation présente semble générer nombre de pratiques desservant l'Institution policière et les nouvelles recrues, à chaque étape de la procédure. Il est donc nécessaire de prendre en considération les éléments récoltés au sein de notre étude, d'éclaircir les zones d'ombre, pour permettre véritablement l'efficience de la procédure, et du dispositif dans son ensemble.

La recherche action que nous avons menée ici peut être considérée comme un travail de pré-étude et d'analyse, permettant d'objectiver les dysfonctionnements observés dans la procédure. Les résultats obtenus induisent de le poursuivre formellement, afin que les pistes d'amélioration dégagées puissent devenir effectives. Il s'agit maintenant de perpétuer cette impulsion, avec l'aval et l'étroite collaboration de la Préfecture.

D'ores et déjà, certains points ont été spontanément amorcés cette année, notamment en ce qui concerne le filtre pré-sélectif. A compter du 1^{er} Janvier 2013, les candidats à l'emploi d'adjoints de sécurité seront soumis à des épreuves sportives. Il est également prévu de remanier les tests psychotechniques afin que les qualités métrologiques de l'outil en deviennent des plus efficaces (Bernaud, 2007).

Ces nouvelles manœuvres doivent être pérennisées et élargies par une réflexion commune, prenant en compte l'ensemble des ressources de l'Institution. Le facteur humain, aujourd'hui, moteur de développement principal des organisations, doit de ce fait être intégré à la démarche d'action. L'enjeu de ce travail est celui de garder à l'esprit, qu'« au-delà des méthodes mises en œuvre, le recrutement est une pratique sociale, qui engage les personnes, les entreprises et la société » (Roland, 2001, 2003). C'est donc, la prise en compte de la procédure de recrutement dans une approche systémique et globale, qui permettra toute son efficience.

Références Bibliographiques²

ARTICLES ET OUVRAGES :

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2). New York: Academic Press.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6th ed.). New York : Macmillian.
- Aubrée, C. (2007). *Bien préparer ses entretiens avec les recruteurs*, Paris, France : l'étudiant.
- Aubret, J. et Guilbert, P. (2003). *L'évaluation des compétences, pratiques psychologique : évaluation et diagnostic*, Spirmont, Belgique : Mardaga.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu* (11° éd.), Paris : presse universitaire de France.
- Bernaudo, J.L. (2007). *Introduction à la psychométrie*. Paris: Dunod.
- Bernaudo, J.L. et Lemoine, C. (dir.)(2007). *Traité de psychologie du travail et des organisations*,(2° éd.). Paris : Dunod.
- Bernier, J.J. et Pietrullewicz, B. (1997). *La psychométrie : traité de mesure appliquée*, Montréal : G. Morin.
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). « Interactional justice: Communication criteria of fairness », In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, et M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in Organizations* (Vol. 1), Greenwich, CT: JAI Press.
- Borredon, L. (2011, mise à jour 17 Décembre). *Une "variable d'ajustement" dont la police ne peut plus se passer*, récupéré du site Le Monde, <http://abonnes.lemonde.fr>
- Clot, Y. (2005). Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », dans Lorino, P. et Teulier, R : *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* La Découverte « Recherches », 2005 p. 187-199.
- Clot, Y. Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail, concepts et méthodes, *Travailler*, 4 :7-42
- Colquitt, J.A. Conlon, D. Wesson, M. Porter, C. Ng, Y. (2001) Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of applied Psychology*, 86, (3), 425-445
- Ducroisic, N. (2000). *La police nationale aujourd'hui, des hommes, des femmes, des métiers*. Paris : Lavauzelle
- Delobbe, N. (2011). Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi. Dans S.Laberon, *Psychologie et recrutement, modèles, pratiques et normativité* (pp.292-312). Bruxelles : De Boeck.
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2001, janvier). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, *Le travail humain*, 64,61-89.
- El Akremi, A. Guirrero, S. Neveu, J.P.(dir.)(2006), *Comportement Organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*,2,(1°ed.) Bruxelles : De Boeck &Larcier s.a

² Selon les normes APA 2010 :

Couture, M. (2010, mise à jour 18 avril). *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire. Normes bibliographiques - Adaptation française des normes de l'APA*. Récupéré du site de l'auteur <http://www.telug.uqam.ca/~mcouture/apa>

- Eymard-Duvernay, F. Marchal, E. (1997). Façon de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail, Paris, France : Métailé.
- Fauconnier, D. Madrières, A. (2010), Comment travailler ensemble, 7 outils simples pour faire émerger du collectif, (chap. 8) Paris : Editions d'organisation.
- Flanagan, J. C. (1954). La technique de l'incident critique. *Revue de Psychologie Appliquée*, 4(2), 165-186.
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Gueye, B. (2009, février). La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle, *Management & Avenir*, 22, 171-187. DOI : 10.3917
- Guerrero, S. (2009). *Les outils des RH : les savoirs faire essentiels en GRH*, (2^{ed}), Paris, France : Dunod.
- Guillevic, C. (1999). *Psychologie du Travail*, Paris : Nathan.
- Huteau, M. (2005). Dans P. Vrignaud, et J.L. Bernaud (dir.), *L'évaluation des intérêts professionnels : pratiques psychologiques*, Sprimont, Belgique : Mardaga.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology. A scientist-Practitioner Approach*.(chap.4) Canada:John Wiley&Sons.
- Jouve, D. & Massoni, D. (1996). Le recrutement. *Que sais-je ?*. Paris, France : Presse Universitaire de France.
- Laberon, S.(dir.)(2011). Psychologie et recrutement : *modèles, pratiques et normativités*, (1^{ed}). Bruxelles, groupe de Boeck s.a.
- Laberon, S. et Bernaud, J.L. (2011). Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. Dans S. Laberon (dir.) *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*,(chap.1, p.21-54) (1^{ed}). Bruxelles, groupe de Boeck s.a.
- Laberon, S. et Bruchon-Schweitzer, M. (2009). Les pratiques d'évaluation utilisées dans les structures de conseil en recrutement : quelques déterminants. *Psychologie du Travail et des Organisations*, n° spécial « recrutement », 15(2), 116-136.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle, *Management & Avenir* 4/2007 (n° 14), 9-24.
- Laveault, D. Grégoire, J. (2005). *Introduction aux théories des tests : en psychologie et en sciences de l'éducation*, (chap.4, 2^{ed}), Belgique : De boeck et Larcier.
- Levy-Leboyer, C. (2009). La gestion des compétences, (2^{ed}), Paris, France : Editions d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (2011). Evaluation du personnel: Quels objectifs ? quelles méthodes ?(7^{ed}). Paris, France : Editions d'organisation
- Levy-Leboyer, C. Huteau, M. Louche, C. et Rolland, J.P. (dir.) (2003). *La Psychologie du Travail*, (2^{ed}).Paris, France : Editions d'Organisation.
- Louche, C.(2012). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*,(2^{ed}), Paris, France : Armand Colin.
- Marsal, L. (1998). *La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières*, Paris : ESF.
- Ministère de l'intérieur. (2012, 10 Juillet). Un premier pas vers le métier de policier, récupéré du site <http://www.blog-police-recrutement.com/recrutement-de-cadets-de-la-republique-de-la-police-nationale/>.
- Mintzberg, H. (1996), Structure et dynamique des organisations, (p.375-403), Paris. Dans C. B. Allègre, A.E. Andréssian, *Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel*, 2008, Belgique : Groupe De Boeck.

- Moulin, M. (1992). *L'examen psychologique en milieu professionnel*. Paris, France : Presse universitaire de France.
- Mucchielli, R. (1991). *L'étude des postes de travail*, (7^eed. p.n4), Paris, France :ESF Mucchielli, R. (1996). *L'observation psychologique et psychosociologique*, (5^e éd.), Paris :ESF.
- Ombredane A. et Faverge J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris, France : PUF.
- Pasquier, D. et Valéau, P. (2011, 1). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail, *Revue internationale de psychologie sociale*, Tome 24, 5-36
- Peretti, J.M. (2002). *Ressources humaines et gestion des personnes*, (4^eed.)Paris : Vuilbert.
- Perrot, S. (2008, 3). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, *Management*, 11, 231-258. DOI : 10.3917/mana.113.0231
- Perrot, S. Lacaze, D. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs. Enjeux et outils pour le développement des entreprises, France : Dunod.
- Pettersen, N. (2002). *Evaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instrument de mesure*, Québec, Canada : Presse de l'université du Québec.
- Pommier, R. (2005). *Réussir tous ses entretiens : recrutement, évaluation, VAE*, Paris : Dunod.
- Proulx, D. (dir.) (2008). *Management des organisations publiques, Théories et applications*, (2^eed.)Québec :PUQ.
- Robert, J. (2007) *Organisations et changement en entreprises*, 2007, Belgique : Edition de l'ULG.
- Sanchez, J.I.(2003) Pourquoi, quand et comment faut-il faire une analyse de poste ? Dans C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche et J.P. Rolland (dir.), *La Psychologie du Travail*, (C. Levy-Leboyer, trad.)(2^eed p.33-44). Paris, France : Edition d'Organisation.
- Sahuc, L. (1985). *Comment identifier les futurs managers*, Paris : INSEP.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49, 429-451
- Sekiou, L. Blondin, L. Fabi, B. Perreti, J.M. Bayard, M., Alis, D. et Chevalier, F. (2004). *Gestion des ressources humaines*, (2^e ed). Bruxelles : De Boeck Université.
- Thibaut, J., et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Van Maanen, J. (1976). Socialization to Work, dans R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago: Rand-McNally, 67-130.
- Weiss, D. (2005). *Ressources humaines*, (3^eed), Paris : Editions d'organisations.

ARTICLES DE LOI :

- Article L.121-7 du Code du travail (loi relative au recrutement et la liberté individuelle, Journal officiel du 1.1.1993).
- Article 10 de la loi n°97-940 du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes (1)
- Loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 (d'orientation et de programmation relative à la Sécurité).
- Circulaire NOR/INT/C9900186C du 16 août 1999 relative aux conditions d'emploi, de recrutement et de formation des adjoints de sécurité.

Annexes mémoire

PARTIE 7 : Annexes Mémoire

Partie 1 : Analyse de la demande

A1 : Parallèle Cadet de la république /Adjoints de sécurité et conditions d'emploi	72
--	----

Partie 2 : Corpus Théorique

B1. Un modèle général classique de la procédure de recrutement	74
B2. Schéma de Ombredane et Faverge (1955), l'analyse du travail	75
B3. Types de critères de rendement, selon Pettersen 2000.	76
B4 : Etude locale de validation basée sur la relation avec d'autres variables, Pettersen, 2002.	77
B5 : Tableau 1 : Validité prédictive des techniques de recrutement, Sonia Laberon et Marilou Bruchon-Schweitzer en 2009	78

Partir 3 : Méthodologie de recherche

C1 : Observation directe non participante d'une commission de sélection	79
C2 : Guide d'entretien population ADS première année	82
C3 : Observations directes armées non participantes de commissions de sélections	83
C4 : Grille d'entretien ADS, formateur, recruteur	89
C5 : Présentation commune aux ADS, présentation individuelle de notre objet d'étude	92
C6 : Tableaux d'analyse de contenu des entretiens de la pré-enquête.	93
C7: Analyse des activités et des tâches du poste ADS selon les missions	96
C8 : Analyse de la structure du système+ éléments de satisfaction et d'insatisfaction	97
C9 : Critères de performance recherchés en formation et prédicteurs en fonction des 3C : compétences, connaissances, capacités et autres caractéristiques personnelles	99
C 10 : Récapitulatifs des critères et pré-requis nécessaires à la bonne gestion des missions	100
C11 : Aptitudes et traits de personnalités nécessaires pour une tenue correcte du poste	101
C12 : Critères et prédicteurs rendant compte de l'échec	104
C13 : Dysfonctionnements observés dans la procédure de recrutement ADS, par les membres du recrutement.	106
C14 : Dysfonctionnements observés dans la procédure de recrutement ADS, par les ADS.	110
C15 : Etat des lieux des bonnes pratiques ou leviers d'amélioration, par les membres du recrutement/ par les ADS	111
C16 : Critères et prédicteurs recherchés en entretien, et confrontation avec l'analyse de poste	115
C17 : Objectif de la procédure de sélection	117
C18 : Pratiques organisationnelles et candidats ?	118
C19 : Effet « loupe » sur la durée d'entretien et le nombre de recruteurs souhaité	119

D1 : Retranscription 10 ADS en formation initiale : 32 p.

D2 : Retranscription 9 ADS en service actif : 85 p.

D3 : Retranscription public employeur (9 entretiens) : 156p.

D4 : Tableaux d'analyse de contenu des entretiens de la pré-enquête.

D5 : Tableaux complets des résultats à l'analyse de poste

D6 : tableaux récapitulatifs complets des résultats en formation

D7 : tableaux récapitulatifs complets des critères et prédicteurs selon missions

A1 : Parallèle Cadet de la république /Adjoints de sécurité et conditions d'emploi :

Un premier pas vers le métier de policier

Adjoints De Sécurité

SANS CONDITION DE DIPLOME, CONTRAT DE 3 ANS RENOUVELABLE UNE FOIS PAR RECONDUCTION EXPRESSE

MISSIONS

Les adjoints de sécurité assistent les policiers dans leurs missions de prévention et de répression de la délinquance, de surveillance générale et d'assistance aux victimes.

Dotés d'un uniforme, ils accueillent et informent le public dans les commissariats, font des patrouilles dans les quartiers, et contribuent au développement de la sécurité.

FORMATION

Une formation rémunérée de quatorze semaines est dispensée aux nouveaux adjoints de sécurité. Elle comprend un module de formation générale de 12 semaines en école de police et un stage d'adaptation au site d'une durée de 2 semaines.

PROMOTION SOCIALE

Durant son contrat de travail, l'adjoint de sécurité bénéficie d'une formation continue destinée à répondre aux besoins du service d'affectation, à le préparer aux évolutions de son métier ou à d'éventuels changements d'emploi en assurant son perfectionnement professionnel.

Il peut également bénéficier d'une formation gratuite le préparant aux concours de la police nationale, notamment au concours spécifique de gardien de la paix où un grand nombre d'ADS réussit.

Il a aussi la possibilité de faire valider son expérience professionnelle par un diplôme " sûreté des espaces ouverts au public " de niveau CAP reconnu par l'Education nationale. 72% des ADS trouvent un emploi en sortie de contrat.

REMUNERATION

La rémunération des adjoints de sécurité est fixée au niveau du SMIC plus des primes. Au 1er janvier 2010, la rémunération est de 1 158 € nets par mois avec primes (1 232.24 € en région Ile-de-France).

CADET DE LA REPUBLIQUE, option police nationale.

Le cadet de la République, option police nationale, est un adjoint de sécurité qui bénéficie pendant la première année de son contrat d'un dispositif intégrant la formation à l'emploi d'adjoint de sécurité et la préparation à un concours spécifique de gardien de la paix. Ce programme se déroule en alternance en lycée professionnel, en école et en service de police.

FORMATION

Le cadet de la République bénéficie pendant 12 mois d'une formation alternée :

* en lycée professionnel (12 semaines) : français, histoire et géographie, mathématiques, informatique, langue vivante (anglais) ;

* en école de police (28 semaines) : formation professionnelle à l'exercice des missions d'adjoint de sécurité et préparation aux épreuves du concours de gardien de la paix ;

* dans un service de police : 7 semaines de stage pratique.

La première année, il perçoit une allocation d'études de 492 euros net.

CARRIERE

Dès la fin de sa scolarité, il peut se présenter à un concours spécifique de gardien et poursuivre son contrat en qualité d'adjoint de sécurité.

Il peut également bénéficier des mesures d'insertion professionnelle habituellement offertes aux adjoints de sécurité.

COMMENT ETRE RECRUTE

CONDITIONS DE RECRUTEMENT ADS

Aucune condition de diplôme n'est requise.

Il faut être de nationalité française et de bonne moralité, âgé de plus de 18 ans et moins de 30 ans et avoir une bonne acuité visuelle.

Les candidats doivent déposer un dossier dans un commissariat de police ou au service territorial de la police aux frontières ou des CRS (compagnies républicaines de sécurité) du département de leur choix. Le choix du département de dépôt de la candidature est important car il conditionne l'affectation dans ce même département.

Le dossier de candidature comprend : une demande de candidature, une lettre manuscrite de motivation, une photocopie de la carte nationale d'identité ou du passeport en cours de validité, un document justificatif de position au regard du service national, une copie des titres et diplômes obtenus, un certificat médical établi par l'un des médecins de la police nationale figurant sur la liste remise au candidat lors du retrait du dossier.

Le candidat est soumis à une vérification de son aptitude physique par le biais d'une visite médicale. Les conditions requises portent sur l'acuité visuelle et l'aptitude au service actif de jour comme de nuit. En complément est effectuée une enquête administrative visant à s'assurer de la bonne moralité du candidat, comme c'est le cas pour le recrutement de tous les fonctionnaires de police.

Le candidat dont le dossier est jugé recevable est soumis à des tests psychotechniques et, en cas de succès à ces derniers, à un entretien avec les membres de la commission départementale de sélection.

L'entretien devant la commission dure environ 20 minutes. L'appréciation de la commission porte notamment sur la motivation du candidat pour l'emploi d'adjoint de sécurité.

Les candidats sont également soumis (au moment des tests ou au début de l'entretien), à un exercice permettant de vérifier la capacité du candidat à s'exprimer de façon correcte en français et à maîtriser la langue écrite, au travers d'un commentaire d'une photographie représentant une scène de la vie courante.

Au vu des propositions de la commission, le préfet arrête la liste définitive des candidats agréés qui correspond au nombre de postes d'adjoints de sécurité à pourvoir dans le département. Un contrat d'engagement est alors proposé aux candidats agréés.

CONDITIONS DE RECRUTEMENT CADET

Aucun diplôme n'est exigé.

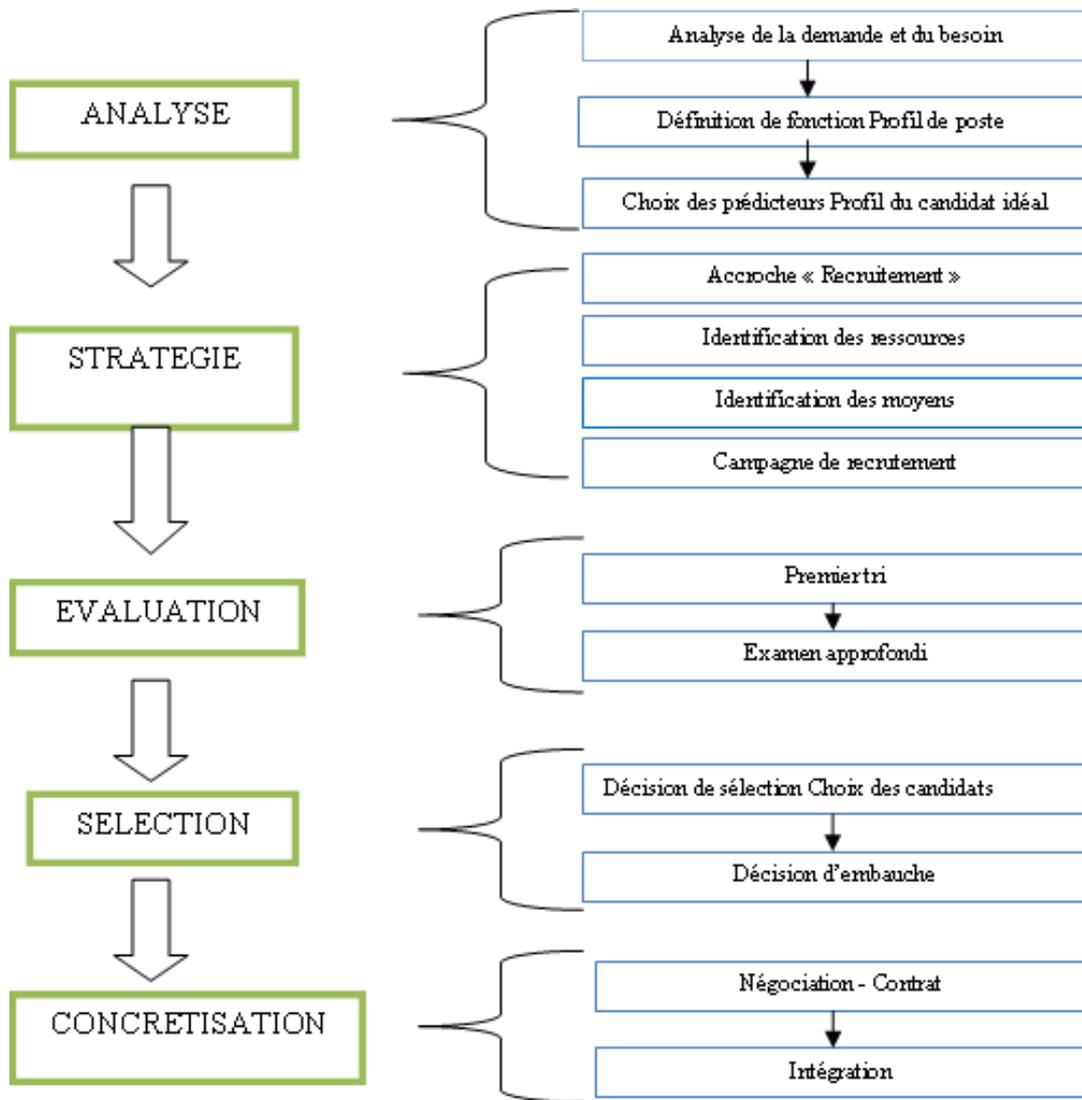
Le recrutement et les épreuves de sélection sont organisés dans les écoles et structures de formation de la police nationale : examen du dossier de candidature, tests psychotechniques, entretien devant une commission.

Le retrait du dossier d'inscription s'effectue auprès de la structure de formation de la police nationale la plus proche de votre domicile.

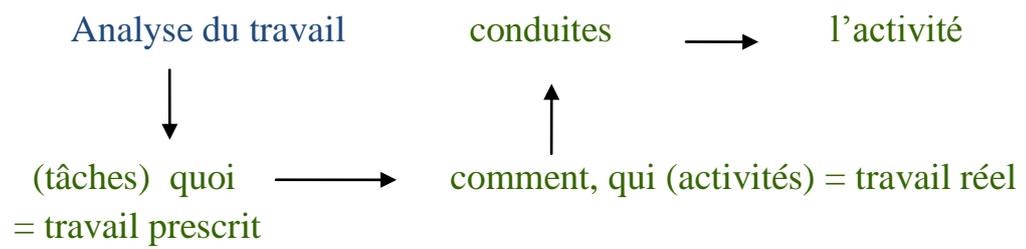
Il faut être de nationalité française et de bonne moralité, âgé de plus de 18 ans et moins de 30 ans et avoir une bonne acuité visuelle.

[http : //www.blog-police-recrutement.com/recrutement-de-cadets-de-la-republique-de-la-police-nationale](http://www.blog-police-recrutement.com/recrutement-de-cadets-de-la-republique-de-la-police-nationale)

B1. Un modèle général classique de la procédure de recrutement, S. Labéron 2001.



B2. Schéma de Ombredane et Favergé (1955), l'Analyse du Travail



B3 : Types de critères de rendement, selon **Pettersen 2002**.

TYPES DE CRITÈRES DE RENDEMENT

A. Critères objectifs

1. Indices de production (quantité)

- Exemples: - nombre de pièces assemblées par unité de temps,
- montant des ventes,
- nombre d'étudiants supervisés ayant terminé leur thèse.

2. Indices de qualité

- Exemples: - nombre d'erreurs (classement, codification, dactylo, etc.),
- nombre de plaintes (clients, subordonnés, collègues, etc.),
- coûts des reprises de travail mal exécuté.

3. Examen de connaissances et échantillon de travail

- Exemples: - examen de dactylographie,
- examen de mécanique automobile,
- mise en situation (discussion de groupe, épreuve du courrier, etc.).

4. Résultats à un programme de formation

- Exemples: - examen mesurant l'apprentissage d'un nouveau logiciel,
- examen mesurant la maîtrise de procédures médicales,
- examen de l'Ordre des comptables agréés.

5. Dossier de l'employé (mesures directes)

- Exemples: - absences et retards,
- accidents,
- plaintes à son égard.

B. Critères subjectifs

6. Évaluation faite par le supérieur

- Exemples: - mise en rang,
- notation faite sur une échelle numérique (p. ex., échelle de 1 à 5),
- échelle basée sur des comportements.

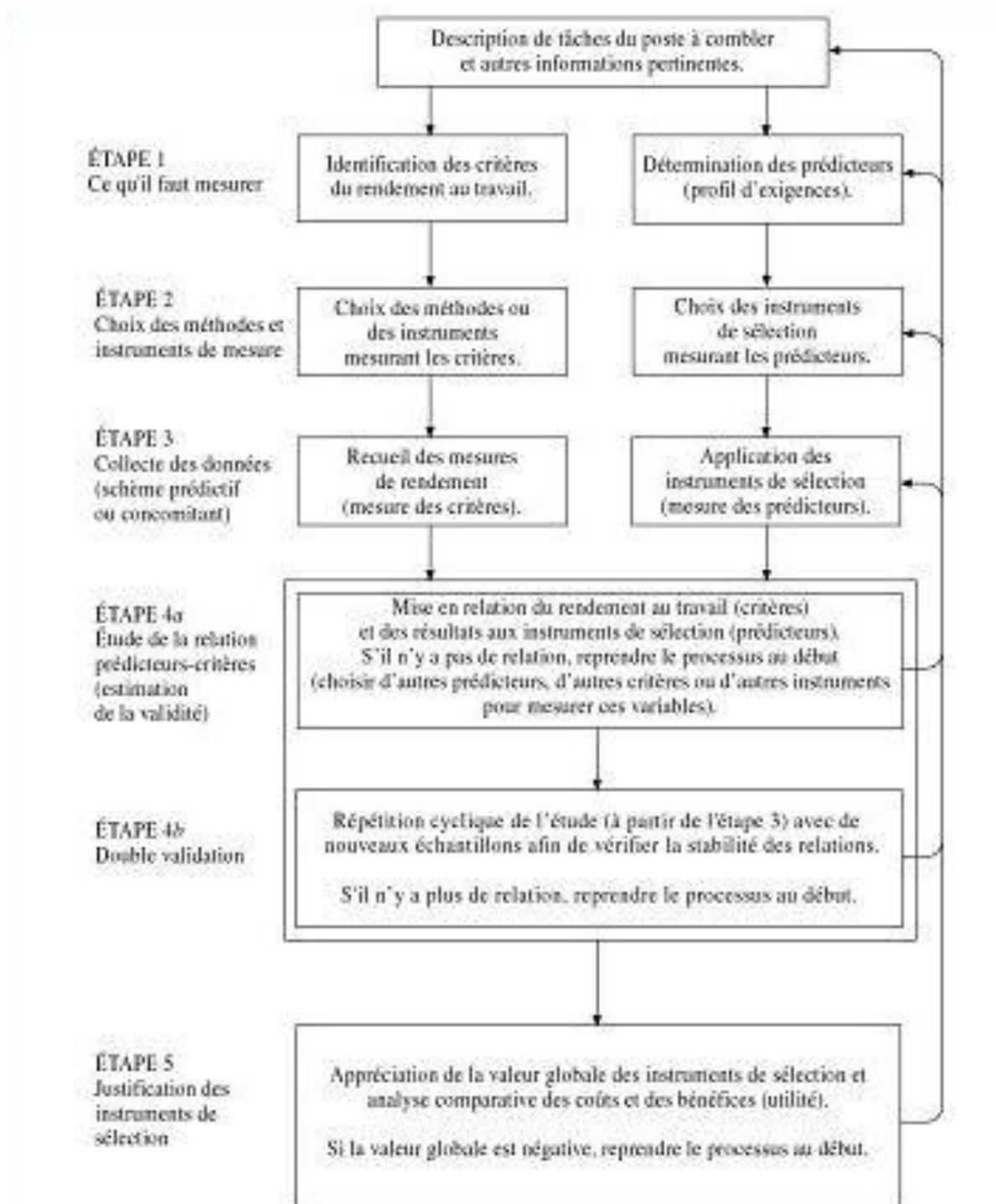
7. Évaluation faite par les subordonnés, les clients ou autres

- Exemples: - notation faite sur une échelle numérique (p. ex., échelle de 1 à 5),
- recueil de divers commentaires.

8. Dossier de l'employé (mesures indirectes)

- Exemples: - promotion,
- avancement salarial.

B4 : Etude locale de validation basée sur la relation avec d'autres variables, Pettersen, 2000.



**B5 : Tableau 1 : Validité prédictive des techniques de recrutement,
S. Laberon et M. Bruchon-Schweitzer en 2009**

Techniques utilisées	Validité prédictive¹ (Laberon et Bruchon-Schweitzer, 2009)
Entretien	Entretien non-structuré : Modeste (.20) Entretien structuré : Elevée (.64)
Graphologie	Nulle (.04)
Questionnaires de personnalité	Modeste (.10 à .30)
Techniques projectives	Faible (.15)
Techniques « irrationnelles »	Nulle (.00)
Tests d'aptitude	Elevée (.51)
Mises en situation	Elevée (.54)
Centres d'évaluation	Elevée (.37)
Références	Modeste (.26)

Tableau 1 : Validité prédictive des techniques de recrutement

¹ Coefficients moyens selon une synthèse d'études

C1 : Observation directe non participante d'une commission de sélection

Avril 2012

Commission de sélection composée de 5 personnes :

Le président du jury, capitaine et responsable d'un commissariat ; Major de section ; Conseiller à pôle emploi ; Brigadier chef ; Psychologue ;

1^{er} entretien 13hr30

Dossier de candidature : Bac. Devrait s'intégrer sans difficulté, mais avis réservé. Parcours, description de l'image, lettre de motivation. Avis réservé car profil comparable à ceux déjà vu, ce n'est pas du tout discriminant.

Très faible score du côté numérique. Acquis scolaire, niveau scolaire faible

Sur la personnalité, pas de gros déficit, mais peut être des complications à venir face au public, peu lui couter d'être au devant des autres.

Structure de l'entretien : le psychologue posera ses questions en dernier lieu.

Structure de l'entretien :

-Présentation de chacun, puis questions au candidat : présentation et motivation.

-Motivation = métier qui me plaît, police qui apporte beaucoup.

-Connaissez-vous quelqu'un dans votre famille de policier ? Qu'est-ce que la police peut vous apporter ? On peut apprendre beaucoup, absence de routine, pour passer à l'étape adulte.

-Qu'est-ce qui vous plaît ? contact, aller dans les écoles, lycées, intégrer un métier cynophile.

-Comment connaissez-vous son existence ?

-Citez quelques directions de la police nationale ?

-Connaissez-vous les grades ?

-Missions principales d'un ADS ? Surveillance, prévention...aider les gardiens de la paix, assistance aux personnes...

-Vous avez une arme à feu sur vous, vous le savez ?

-Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

-Qu'elles sont vos principales qualités ? Défauts ?

-Mise en situation : Vous vous faites insulter par une bande de jeune

-Hobbys ? (carabine)

-Questions psychologue : Comment vous sentez vous ? Comment en êtes vous venu à cette activité ? Parents divorcés depuis quand ?

Mise en situation : Chien qui attaque, qu'est-ce que vous envisagez ?

Vous avez évoqué votre timidité, dans quelle situation cela vous joue-t-il des tours ? avez vous essayé d'améliorer ça ? Volet répression / prévention.

Pour conclure.

Discussion : Trop papa maman, veut grandir, pas assez dynamique la dedans. Est sensibilisé dans les unités qu'il voit, il idéalise la police, on ne le voit pas assez autonome.

Notation : 1/20 ? Plusieurs critères.

2^{er} entretien 14hr 15

Dossier de candidature : Bac ES. 22 ans. Lecture d'avis : aisance verbale et assurance.

Structure de l'entretien :

Présentation,

- Qu'elles sont vos motivations= mon père travaille dans la police, le travail en lui-même, assistance, accueil, le travail n'est jamais monotone.
- Qu'est-ce que la police peut vous apporter en plus ?
- Vous avez des objectifs ?
- Connaissez-vous des directions de la police nationale ?
- Est-ce que vous êtes conscients que vous serez armé ?
- Mise en situations : vous êtes en patrouille
- Vous avez des loisirs ?
- 2 élections majeures en 2012 ?
- Un sujet d'actualité qui a défrayé la chronique ? Qu'en pensez-vous ?
- Pourquoi on vous prendrez vous plutôt qu'un autre ?
- Vous savez que vous allez recevoir des ordres de tout le monde ?
- Qu'est-ce qui vous plairait à terme de faire, quelle spécialité vous tient à cœur ?
- Dans votre groupe de copain, êtes-vous un meneur ou un suiveur ?
- Quand vous étiez jeune, vous avez souffert de l'absence de votre père ? quel emploi fait-il ?
- Étiez-vous à Bordeaux hier pour le concours de gardien ?
- Qu'avez-vous fait comme emploi ?

Un mot de conclusion

Discussion et notation : Ne pose pas de problèmes, bonne élocution, a des qualités relationnelles.

C'est dommage, le jury change tout le temps...il aurait fallut avoir un seul jury sur une même session, il aurait fallut un même débriefing pour tout le monde.

3^{er} entretien

Dossier de candidature : Observation du test difficile, problème peut être de control émotionnel, peut être qu'il a du mal à garder une bonne distance...

Structure de l'entretien :

- Présentation : s'est arrêté en seconde, a été alcoolique, intérim
- Qu'elles sont vos motivations ?
- Situation familiale ? qu'en pense la famille de votre alcoolisme ?
- Connaissez-vous les missions d'un ADS ?
- Mise en situation : jeunes qui insultent dans une cité
- Vous savez que vous serez armé ?
- Principales qualités ?défauts ?
- Faites vous du sport ?
- Pourquoi on vous prendrez vous ?
- Illustrez le côté impulsif ? Qu'est-ce qui a entraîné cette désintoxe ?Est-ce que vous vous sentez fragile ?

Débriefing et notation : trop fragile, on ne pourra pas compter sur lui en cas de danger. Ne savent pas si ils connaîtront les notes.

4^{em} entretien

Dossier de candidature : Bac+2, plutôt bon profil.

Structure de l'entretien :

- Présentation, motivation =NRC ne lui plait pas du tout
- Nom du ministre de l'intérieur
- Service de police
- Pourquoi voulez-vous faire carrière dans la police ?
- Qualités principales ? Défauts ?

Débriefing et notation : Pas de problèmes particuliers l'avis du jury est négatif. Question de note.

5^{em} entretien

Dossier de candidature : 20 ans, niveau bas intellectuellement.

Structure de l'entretien :

- Présentation, motivations
- Que pensez-vous de l'arme à feu ?
- Quelques directions de la PN ?
- Loisirs ?
- Mise en situation : le cas de Toulouse
- Qu'est-ce que vous voudriez faire plus tard ?

Débriefing et notation : Pas de problèmes particuliers l'avis du jury est négatif. Questions de note.

6^{em} entretien

Dossier de candidature : Fille, 23 ans, bon profil.

Structure de l'entretien :

- Présentation, motivations.
- Pourquoi la police et pourquoi ne pas continuer dans le droit ?
- Vous avez une idée ou vous voudriez aller ?
- Vous connaissez quelques services ?
- Mise en situation, insultes.
- Avez-vous le caractère assez fort ?
- En général, vous savez ce que vous voulez ?
- Quels sont vos hobbies ?
- Si jamais vous n'êtes pas prise dans la police, que comptez-vous faire ?

Débriefing et notation : Pas de problèmes particuliers l'avis du jury est positif. Questions de grille et d'un barème de note.

C2 : Guide d'entretien population ADS première année

- 1 : Quelle était votre vision du métier d'ADS avant la sélection ?
- 2 : Quelle est votre vision du métier d'ADS aujourd'hui ?
- 3 : Qu'est-ce que pour vous un « bon ADS » ? (qualités, compétences)
- 4 : Qu'est-ce que pour vous un « mauvais ADS » ?
- 5 : Pour quelles raisons vouliez-vous être ADS ? (Motivations, intérêts)
- 6 : Qu'attendez-vous aujourd'hui de ce métier ? (projet)
- 7 : Comment envisagez vous votre carrière ?
 - à court terme ? (dans l'année)
 - à moyen terme ? (en tant que ADS actif)
 - à long terme ? (post ADS)
- 8 : Quelles difficultés, obstacles, pensez vous rencontrer dans les prochains mois ?
- 9 : De quelles aides (ressources) pensez-vous pouvoir bénéficier dans les prochains mois ?
- 10 : Selon vous, qu'attend l'employeur d'un ADS ?
 - le formateur
 - le tuteur
 - le chef de service

Procédure de recrutement :

- 11 : Comment cela s'est-il passé ? (procédure, nombre de personnes en commission...)
- 12 : Comment l'avez-vous vécu ? (ressenti)
- 13 : Quels éléments avez-vous trouvé pertinents ?(le test, mise en situation, organisation de la commission, questions posées...)
- 14 : A votre avis, quels sujets auraient pu être intéressants à aborder ?

C3 : Observations directes armées non participantes de commissions de sélection

Mai 2012, Département 86.

<i>Entretien N°</i>	<i>Informations</i>	<i>Freins</i>	<i>Leviers</i>
<i>Mise en œuvre de la commission et cadre</i>	11 candidats à évaluer sur une après midi entre 14 heure et 19 heure. Aucune pause. -Grille d'évaluation similaire au gardien de la paix, récapitulatif des missions d'un ADS et exemple de questions type à poser mis à disposition des recruteurs.	-Pas de présentation des recruteurs au candidat (absence de cavalier), -attention soutenue durant l'après midi sans pause + chaleur dans la salle=ne favorise pas la concentration et l'efficacité du jugement.	Préparation de la salle favorisant le discours du candidat. Convocation des recruteurs dans les délais calendaires impartis et favorable à leur organisation (1 mois avant)
<i>Nombre d'acteurs présents</i>	<u>5 membres siégeant</u> : DRH de la préfecture. Police nationale : 2 de la sécurité publique. 1 Commissaire, Représentant de la DIRF, une psychologue (avis réservés) <u>11 candidats convoqués</u>	Non présentation des nouveaux membres siégeant en commission ; Pas de cavalier.	Certains se connaissent (copinage et mimétisme dans le type de questions posées)
<i>Durée de l'entretien</i>	Entre 10 et 20mn Moins de 15 minutes en moyenne par entretien.	délais impartis à chaque candidat complexe pour permettre l'évaluation.	Nécessaire au vu des 11 candidats à faire passer dans l'après midi , et pour permettre une délibération en suivant.
<i>Tenue de la commission</i>			
<i>Mise en commun des informations</i>	Parcours, Lettre de motivation (orthographe) photo langage Avis aux tests psychotechniques Mise en garde spécifiques (voir son rapport à l'autorité, plutôt suiveur que meneur, faiblesse intellectuelle)	Partage d'informations succinctes Le président de la commission exprime brièvement son avis aux autres membres quant aux informations qu'il a pu percevoir.	
<i>Répartition de la parole</i>	Répartition de la parole variable au fil de la journée	-Certaines personnes parlent plus que d'autre : partage de la parole mal établi par moment.	Fluidité de circulation de parole
<i>Questions posées:</i> Présentation Questions personnelles Culture policière Culture générale Mises en situation	Présentation sommaire (Parcours ? Motivations ?) Rôle et missions d'un ADS ? Questions ayant trait à l'institution Recherche d'informations au sein du commissariat? Prévention vs répression ? avis de l'ADS Choix de carrière ? Loisirs ? Culture G ? Sports ? Mises en situation Adaptation générale Honnêteté	-questions inadaptées au poste ADS, trop précises et relevant du juridique. On ne peut le savoir avant la formation. -Mise en situation non adéquate au poste (problème sans solution) -Questions inductrices, importunes. -Question inductrices : teintent le discours et le dépersonnalisent, Questions importunes : placent le candidat dans une situation d'échec.	Questions reprises et nuancées de façon bienveillante par certains membres

<i>Attitude des membres de la commission</i>	<i>Attitude neutre</i>	<i>attitudes suspicieuse selon candidat</i>	<i>Attitude bienveillante observée favorisant le discours</i>
<i>Attitude du candidat</i>	<i>Dépend des profils</i>	<i>stress</i>	<i>Préparation du candidat, bonne présentation, confiant</i>
<i>Délibération</i>	<i>Avis de chaque membre communiqué Rapide, consensuel Comparaison entre candidats</i>	<i>Evaluation difficile : les membres hésite à communiquer leurs avis. Ecrasement de l'avis de la majorité Devoir de l'un des membres de devoir faire de la prévention quant aux possibilités réduites d'évolution en interne=réalité du poste et enjeux pour l'organisation.</i>	<i>Consensus lors de l'examen de mauvais candidat</i>
<i>Evaluation</i>	<i>-évaluation individuelle selon la grille d'évaluation (5 étapes similaires au gardien de la paix) puis mise en commun des notes -révision selon les précédentes feuilles d'évaluation et ajustement des notes</i>	<i>Chaque département est différents : questions posées de l'ordre de l'appréciation générale, - comment codifier l'entretien ? problème d'étalonnage de la note. -note éliminatoire à partir de combien ? -non partage des qualités requises pour le poste. élément de décision différent d'un membre à l'autre Difficulté de savoir ce qu'on veut, et ce qu'on ne veut pas « bonne candidature...mais suffisante ? » « Y a-t-il des profils que l'on ne veut pas ? »</i>	
<i>Eléments de décision</i>	<i>Capacité d'évolution en interne (GPX) Est-ce que vous verriez avec lui en patrouille ? Apparence physique (relatif au sport) présentation Raisonnement Elocution Personnalité (émotivité) Connaissance et intérêt pour la police nationale :</i>	<i>Recherche du « mouton à 5 pattes ».</i>	<i>Mensonge rédhitoire Motivation « ne connaît pas le BABA de la police », « pas de motivation, ne s'est pas renseigné ») Personnalité : sensible</i>
<i>Autres</i>	<i>Combien de feuilles d'évaluation sont à rendre ?</i>	<i>Méconnaissance du processus : Les membres ne savent pas si le candidat aura un retour de ses notes. Joue sur la justice procédurale.</i>	<i>Volonté des membres d'une évaluation efficiente, harmonisée et juste (2/2).</i>

Entretien N°	Informations	Freins	Leviers
Mise en œuvre de la commission et cadre	Salle ostentatoire (portrait du président, décors muraux, Grande table de jury) candidats sur une chaise à 3 mètres des recruteurs	convocation des avis très réservés le cadre anxiogène	Dans les délais (1 mois avant)
Nombre d'acteurs :	6 personnes : DRH de la préfecture. Police nationale : 2 de la sécurité publique. 1 Commissaire, Représentant de la DIRF, une psychologue (avis réservés)	Non présentation des nouveaux membres siégeant en commission ; Pas de cavalier.	Certains se connaissent (copinage et mimétisme dans le type de questions posées)
Durée de l'entretien	Entre 10 et 20mn	Du fait de la monopolisation de parole de certains, plusieurs membres n'ont pas pu poser leurs questions dans les délais impartis.	Nécessaire au vu des 10 candidats à faire passer dans l'après midi (deux d'entre eux ne ce sont pas présentés)
Tenue de la commission			
Mise en commun des informations	Parcours, Lettre de motivation (orthographe) photo langage Avis aux tests psychotechniques Enquête administrative Mise en garde spécifiques (voir son rapport à l'autorité, plutôt suiveur que meneur, faiblesse intellectuelle)	Jugement de valeurs (il a des tatouages...). Première impression semble teintées la durée de l'entretien Enquête administrative non discriminante Avis aux tests non sélectif (avis réservés n'auraient pas du être convoqués = peur du recours des candidats)	Lecture à haute voix, Mise en commun des informations
Répartition de la parole	Un recruteur semble mener les entretiens. Répartition de la parole variable au fil de la journée	-Partage de la parole mal établi. -Monopolisation de la parole par un hiérarchique, -Parole et questionnement de certains coupée par moment (suscite l'exaspération de ceux qui veulent aller au bout de leurs raisonnements). -Impossibilité de prolonger l'entretien dans les délais impartis, et donc que chaque membre ait pu s'exprimer -Allégeance envers les mauvaises pratiques. Culture managériale.	Circulation de la parole et répartition améliorées par le départ dans la journée d'un des membres du recrutement.
Questions posées: Présentation motivations Questions personnelles Culture policière Culture générale Mise en situation Projet de carrière	Présentation sommaire Parcours ? Motivations ? Rôle et missions d'un ADS ? Questions ayant trait à l'institution Prévention vs répression ?avis de l'ADS Recherche d'informations au sein du commissariat? Choix de carrière ? Loisirs ? Culture G ? Sports ? Mises en situation Honnêteté	-Mise en situation non adéquate au poste (problème sans solution) -Questions inductrices -Questions d'enquête en « mitraille » ⇒ à l'assaut sur le candidat, coupé avant la fin de ses phrases	Questions exhaustives, Permet de balayer plusieurs thèmes généraux
Attitude des membres de la commission	Selon les recruteurs présents	-Acharnement de certains lors de mise en situation -Attitudes de jugement et non bienveillantes de certains membres	
Attitude du candidat	Selon situations	Gène, détresse	S'adapte à la qualité des échanges
Délibération	Selon situations	-Absence de délibération -Avis partagés mais pas de recherche de	Consensus lors de l'examen de mauvais candidat

		consensus	Recherche de consensus lors du départ de l'un des membres en commission
évaluation	Evaluation individuelle	-Avis établis selon les entretiens dès les premières minutes -Note individuelle, sans consensus	Recherche d'une notation harmonisée lors du départ de l'un des membres en commission -Comparaison entre les candidats et les notes choisies
Eléments de décision	Capacité d'évolution en interne (GPX) Est-ce que vous verriez avec lui en patrouille ? Apparence physique Raisonnement Motivation « n'est pas passionné » Personnalité « nonchalant, sympathique mais limité ...»		
Autre	Méconnaissance du processus : les membres ne savent pas si le candidat aura un retour de ses notes		Volonté des membres d'une évaluation efficiente, harmonisée et juste (2/2).

Tableau récapitulatif des observations aux deux commissions de sélection

20 entretiens ADS	Freins	Leviers
Mise en œuvre de la commission et cadre	-non respect de la circulaire de référence (convocation des avis réservés, 1/2), - cadre anxigène de la commission (1/2), - 11 candidats à évaluer sur une après-midi, - aucune pause (2/2).	- respect des délais calendaires de convocation des recruteurs (2/2), -dossier d'aide mis à disposition (grille d'évaluation, récapitulatif des missions ADS et exemple de questions types), 1/2.
Nombre d'acteurs présents : 6-7	- absence de présentation des recruteurs aux candidats (2/2), - absence de présentation des recruteurs aux autres recruteurs (1/2).	membres coutumiers , facilite la gestion des commissions et du cadre d'entretien. (2/2)
Durée de l'entretien : 10-20m	-du fait des mauvaises pratiques de certains recruteurs, plusieurs membres n'ont pas pu poser leurs questions dans les délais impartis (1/2). -délais impartis à chaque candidat complexe pour permettre l' évaluation (2/2).	au vu des 10 candidats à faire passer dans l'après midi (Entretien+ délibération), 2/2.
Tenue de la commission		
Mise en commun des informations	- partage d'informations succinct (1/2), - jugements de valeur, biais de première impression et confirmation d'hypothèses observés,	lecture à haute voix, mise en commun des informations (1/2).

	<p>-enquête administrative non discriminante (2/2),</p> <p>-avis aux tests non sélectif (peur du recours des candidats, 1/2)</p>	
Répartition de la parole	<p>-répartition de parole mal établie (2/2), -- monopolisation de la parole par certains membres (1/2),</p> <p>-absence de participation pour d'autres (2/2), coupage de parole (suscite l'exaspération de ceux qui veulent aller au bout de leurs raisonnements, 1/2),</p> <p>-impossibilité de prolonger l'entretien dans les délais impartis, et donc que chaque membre ait pu s'exprimer (1/2),</p> <p>-allégeance envers les mauvaises pratiques (culture managériale, 1/2).</p>	<p>-fluidité de la circulation de parole (2/2),</p> <p>-circulation de la parole et répartition améliorées par le départ dans la journée d'un des membres du recrutement (culture managériale, 1/2).</p>
<p>Questions posées: Présentation Questions personnelles Culture policière Culture générale Mises en situation</p>	<p>-questions inadaptées au poste ADS, trop précises et relevant du juridique (1/2),</p> <p>-mises en situation non adéquates au poste (problème sans solution, 2/2),</p> <p>-questions inductrices, importunes (2/2), placent le candidat dans une situation d'échec, dépersonnalise le discours.</p> <p>-questions d'enquêtes en « mitraille » à l'assaut sur le candidat coupé avant la fin de ses phrases (1/2).</p>	<p>questions reprises et nuancées de façon bienveillante par certains membres (1/2). Questions exhaustives, permettent de balayer plusieurs thèmes généraux (2/2).</p>
Attitude des membres de la commission	<p>suspicieuse selon les candidats, acharnement de certains lors de mise en situation (1/2), attitudes de jugement et non bienveillantes de certains membres (2/2).</p>	<p>attitude bienveillante observée favorisant le discours (2/2)</p>
Attitude du candidat	<p>stress, gêne, détresse observés (2/2).</p>	<p>préparation du candidat, certains s'adaptent à la qualité des échanges.</p>
Délibération	<p>-absence de délibération,</p> <p>-avis partagés mais pas de recherche de consensus,</p> <p>-évaluation difficile : les membres hésitent à communiquer leurs avis,</p> <p>-écrasement de l'avis de la majorité,</p>	<p>-consensus lors de l'examen de mauvais candidat (2/2),</p> <p>-recherche de consensus lors du départ de l'un des membres en commission (1/2),</p> <p>-devoir de l'un des membres de devoir faire de la prévention quant aux réalités du poste et enjeux pour l'organisation.</p>
Evaluation	<p>-avis établis selon les entretiens dès les premières minutes,</p> <p>-notes individuelles, sans consensus,</p>	<p>-recherche d'une notation harmonisée lors du départ de l'un des membres en</p>

	-chaque département est différent : questions posées de l'ordre de l'appréciation générale « comment codifier l'entretien ? », problème d'étalonnage de la note, « note éliminatoire à partir de combien ? ». difficulté de savoir ce que l'on veut et ce qu'on ne veut pas « bonne candidature...mais suffisante ? » « Y a-t-il des profils que l'on ne veut pas ? »	commission (1/2), - comparaison entre les candidats et les notes choisies (2/2).
Éléments de décision	-recherche du « mouton à 5 pattes » (2/2), - non partage des qualités requises pour le poste (2/2) : certains prédicteurs ont plus d'importance pour les uns que pour les autres.	- mises en garde quant à certains critères recherchés. - certains critères sont rédhibitoires : mensonges, culture maison police (2/2)
Autres	méconnaissance du processus : les membres ne savent pas si le candidat aura un retour de ses notes (2/2) (justice procédurale) ?	volonté des membres d'une évaluation efficiente, harmonisée et juste (2/2).

C4 : Grille d'entretien ADS, formateur, recruteur

Critères : performance attendue : efficacité ou rendement, comportement ou conduite adaptées

Prédicteurs : compétences requises : facteurs individuels. Ou caractéristiques personnelles ;

ADS service actif :

- Entretiens structurés pour l'analyse du travail, analyse des tâches du poste à pourvoir et de son environnement (Pettersen, 2002) ; il s'agit d'aborder le contenu des activités en fonction des missions à accomplir. Recherche des critères et prédicteurs avec des questionnements « *laddering* » (escalade) orientés vers l'individu (et ses aptitudes) et vers le travail (et ses éléments) (Levy-leboyer, 2009) en s'appuyant si besoin (relance) sur les référentiels activité/compétence ADS.
« Etudier l'opérateur, sa tâche et ses moyens de travail » Mucchielli, 91 : *Qui sont vos hiérarchiques ? D'où viennent les ordres ? environnement de travail ? Quelles sont vos missions ? Activités ? tâches spécifiques ? Et ça, vous le faites comment ?* » « *Décrivez-moi une journée type* »
- Méthode des incidents critiques de Flanagan : « *Pouvez vous vous souvenir d'une situation où vous avez réussi à accomplir une mission précise, malgré certaines difficultés ?* » « *Au contraire, une situation où vous avez fait quelque chose d'inefficace, qui vous a empêché d'atteindre l'objectif que vous poursuiviez ?* »
- Grille « bon ADS », « mauvais ADS », à montrer en dernier lieu pour « renforcer » les informations récoltées lors d'entretiens ADS en formation : rapprochement de la méthode de la grille de Kelly : concept qui différencie les bons et les mauvais comportements et par la suite, les qualités requises pour assurer efficacement une fonction donnée. « *Je vais vous montrer certaines qualités et défauts établis par des ADS en formation, vous me direz ce que vous en pensez, lesquels vous semblent-il les plus importants pour la gestion de votre poste ?* »
- Questions informelles sur la procédure de recrutement et la formation.
« *Qu'avez-vous pensé de la procédure de recrutement ?* » ; « *Qu'est-ce qui vous a semblé bien fait ? Moins bien fait ? Y a-t-il selon vous des éléments à améliorer ?* » ;
« *Y a-t-il eu un décalage entre vos représentations du métier avant et maintenant ?* »
« *Quelles sont vos aspirations dans la police ?* »

Formateurs :

« *Croiser les regards des exigences requises de la fonction avec la hiérarchie* » Mucchielli,(91).

1. Entretiens structurés pour l'analyse du poste ADS et de ses activités, recherche de critères et prédicteurs.
« Quelles sont les missions d'un ADS et les compétences recherchées ? Savoir faire/savoir être ? Qu'est-ce qui est prédicteur de la performance ? »
2. Flanagan : « Pouvez vous me décrire une situation où vous auriez à faire à un « mauvais ADS » vs « bon ADS » ? L'utilisation des résultats peuvent être utilisables en tant que critères d'évaluation.
3. Questions complémentaires : *Quels constats en général faites vous des nouvelles recrues ? Que pensez-vous de la formation ADS de 3 mois ?*

Recruteurs

Préfecture, chef DDSP, tuteur/formateur, 2 CMC, 2 psychologues, 2 membres de l'UPREC et représentant DIRF.

Entretiens Flanagan : organisation et tenue de la commission : *« Pouvez vous m'évoquer une situation pour laquelle le recrutement s'est bien passé (au niveau de l'organisation, sur la tenue de la commission) » ? « A contrario, un recrutement qui a posé certaines difficultés ? une organisation /tenue de commission » ?*

1. Quels critères recherchez-vous durant les sélections, sur quels éléments de décision vous basez-vous pour évaluer un candidat? Qu'est-ce qui, selon vous, prédit la performance d'un ADS ?
2. Questions cibles à partir des constats des CLR extraits de l'état des lieux de M. Chevrier et Mme Ballarin :

1. **Dégradation accrue de la qualité des recrues ADS :**

- On constate une dégradation de la qualité de ces recrues dans les écoles de police et les services actifs. Des problèmes d'adaptation, d'intégration et pour certains, des problèmes comportementaux sont évoqués. On parle notamment d' «erreurs de casting » ;
- On note aussi des problèmes de réinsertion de ces jeunes ADS, qui ne peuvent que difficilement évoluer dans la police du fait de la restriction des postes ouverts au concours GPX.

2-**Difficultés d'organisation de la procédure de recrutement:**

- Complexité et lourdeur du circulaire référent de 1999 (73 pages),
- Organisation des tests, des épreuves écrites (complexité des consignes...)
- Complexité de la mise en place des commissions de sélection (problèmes calendaires, articulation de plusieurs agendas de personnes relevant de services locaux et extérieurs, « turn-over » de ceux qui s'en occupent),
- Absence de conseils et de ressources, les acteurs opérationnels se trouvent démunis.

3-**Dysfonctionnement lors des commissions:**

- Composition (variations extrêmes, de 4 à 11 membres observés)
- Fluidité de parole (absence de coordinateur légitime, absence de temps de formation ou de préparation...)
- Temps imparti aux candidats (15-20 mn).

C5 : présentation commune aux ADS, présentation individuelle de notre objet d'étude

Présentation commune de notre objet d'étude

Bonjour à tous,

Je m'appelle Isabelle Rossi de lala. Je suis en psychologie du travail en master 2. Cette année, il m'a été demandé dans le cadre de mes études de réaliser une recherche portant sur la procédure de recrutement des ADS. Celle-ci consiste donc à procéder à un état des lieux des pratiques en commission de sélection. C'est pour cela que j'aimerais vous interroger tour à tour, durant environ 30 minutes, sur vos missions et activités et sur également votre avis concernant la procédure de recrutement. Bien entendu, ces entretiens resteront confidentiels et anonymes, si toutefois vous me permettiez de vous enregistrer, mon analyse n'en sera que plus facilitée.

Voilà. Est-ce que certaines personnes voient un inconvénient à être interrogées ?

Merci à tous, et à tout à l'heure alors.

Présentation individuelle de notre objet d'étude aux ADS

Bonjour. Comme je vous le disais tout à l'heure, je vais vous poser certaines questions concernant votre poste, à savoir les missions que vous exécutez, les activités, les tâches spécifiques, les qualités et compétences requises. C'est assez descriptif, ça peut apparaître quelques fois un peu redondant mais n'hésitez pas à aller dans le détail même si cela peut paraître « couler de source si je puis dire ». Certaines évidences ne le sont pas, et étant donné que je suis extérieure au service, il est important que je puisse comprendre votre métier.

Dans un deuxième temps, je vous poserai certaines questions concernant la procédure de recrutement. Bien évidemment, toutes ces données resteront confidentielles et anonymes. Vous êtes toujours d'accord pour que je vous enregistre ? Bon alors allons-y.

Présentation individuelle de notre objet d'étude aux membres du recrutement (cadre d'ouverture modélisé selon la spécificité fonctionnelle de chaque personne interrogée):

Comme je vous le disais tout à l'heure, je suis étudiante en psychologie du travail, et on m'a demandé dans le cadre de la DIRF d'effectuer un état des lieux des pratiques se déroulant en entretien de recrutement ADS. Donc de voir au niveau de l'organisation de ces commissions, de la tenue, c'est-à-dire tout ce qui se passe dans ces commissions pour essayer peut être d'améliorer le dispositif, en tout cas d'en donner certaines pistes. Ça fait suite à des constats qui avaient été fait au mois de novembre par les Conseillers Locaux au recrutement. Donc c'est pour ça que je vais vous poser certaines questions sur donc cette commission de manière générale. Est-ce que vous pouvez m'évoquer une situation, pas tant au niveau de l'organisation ou de la tenue des commissions qui s'est bien déroulée, selon vous ?

C6 : Analyse des résultats aux entretiens semi-directifs de la pré-enquête

Nous présentons ici les 19 thèmes abordés par notre questionnaire, ainsi que les résultats les plus représentatifs. Pour ce fait, nous avons sélectionné les scores des 3 modalités relatées les plus fréquemment, mais également les données supérieures à 50%. L'exhaustivité des réponses obtenues est disponible dans les [Annexes numériques D4](#).

➤ Poste ADS

✓ Vision avant formation:

100% des ADS savaient que leur mission était celle d'assister le gardien de la paix avant la sélection, 70% qu'ils effectuaient les mêmes missions qu'un gardien de la paix, 20% qu'ils avaient moins de responsabilités.

✓ Vision après formation :

60% des ADS considèrent être renseignés quant aux missions relatives aux ADS, 50% avoir une meilleure connaissance des missions, 20% considèrent avoir plus de responsabilités qu'ils ne l'imaginaient avant la sélection.

✓ Bon ADS

50% considèrent qu'un ADS doit respecter les consignes, doit être exemplaire (50%), avoir une capacité d'écoute (40%), être solidaire (30%), avoir envie d'apprendre (30%), être actif (30%), sociable (30%), volontaire (30%), doit participer (30%), respecter la loi (30%), être sérieux (30%), avoir une bonne présentation (30%).

✓ Mauvais ADS

50% considèrent qu'un mauvais ADS a un sens du contact difficile, ne collabore pas (50%), est irrespectueux (40%), se met en danger (30%), a une mauvaise présentation (30%), est impulsif (30%), en retrait (30%).

✓ Motivation

Le métier police représente pour 90% leur principale motivation, la facilité de recrutement est énoncée par 80% des ADS, la motivation de découvrir le métier par la formation 70%, un tremplin pour une carrière (60%)

✓ Attentes

Les attentes concernant le métier ADS sont relatives à la passation du concours interne au poste GPX (70%), à la possibilité d'avoir un aperçu du métier police (40%), à la possibilité d'avoir des passerelles vers d'autres métiers (30%), à la possibilité d'acquérir des compétences (30%).

✓ Carrière à court terme

A court terme, 60% de notre population veulent apprendre, 40% mettront en pratique, 30% découvrir.

✓ Carrière moyen terme

A moyen terme, 70% de notre population veulent postuler au concours GPX, 50% veulent exercer, 40% veulent postuler aux passerelles.

✓ Carrière à long terme

A long terme, 60 % veulent postuler aux passerelles si il n'y a pas d'évolution en interne, 50% veulent monter en grade, 50% postuleront jusqu'à obtenir un CDI, 40% souhaitent rester dans le métier.

✓ Difficultés

40% appréhende aller sur le terrain, 30% appréhendent être affectés à un poste administratif, 30% appréhende la relation à la population

✓ Attentes formateurs

Selon notre population, les formateurs attendent d'eux du sérieux (50%), d'être actifs (40%), d'avoir assimilé et être prêts (40%), de participer en cours (30%).

✓ Attentes tuteurs

Selon notre population, les tuteurs attendent d'eux qu'ils montrent leurs capacités (40%), qu'ils puissent mettre en pratique (30%), qu'ils écoutent, soit actifs, prennent des responsabilités, aient envie d'évoluer, soient curieux et soient un bon policier (20%).

✓ Attentes chef de service

Selon notre population, le chef de service attend de la performance de la part des ADS (40%), qu'ils fassent bonne figure (30%), qu'ils montrent de l'envie, soient sérieux, respectueux, exemplaires, qu'ils rentrent dans le moule, et qu'ils sachent bien fonctionner en équipe (20%)

➤ Procédure de sélection

✓ Avis aux tests

40% d'entre eux considèrent qu'ils sont assez faciles, 30% très faciles, 30% intéressants, 20% nécessaires, 20% trop simples.

✓ Cadre de l'oral recrutement

80% sont passés devant au moins 5 membres de commissions de sélection, 20% devant moins de 5 personnes. 80% sont passés durant 20 minutes et moins, 20% durant plus de 20 minutes

✓ Questions de l'oral

60% d'entre eux ont eu des questions ayant trait à la maison police, 60%, des questions personnelles, 30% des mises en situation.

Pour 40% d'entre eux, chaque membre avait un rôle à jouer et les questions étaient intéressantes (40%). Cependant, la parole pour 40% de notre population était mal répartie.

Les questions perçues comme pertinentes durant cet entretien furent celle portant sur la culture (80%), les questions personnelles (50%), et les mises en situations (50%). 50% nous ont confié avoir eu des questions attendues.

✓ Ressenti

Pour notre population et lors des commissions, 50% ont ressenti du stress, 40% ont trouvé la commission impressionnante, 40% ont considéré l'entretien comme piégeant, 40% ont considéré avoir eu des questions difficiles, 30% des questions non pertinentes.

✓ Éléments à améliorer

Pour les ADS, le manque d'épreuves sportives a été évoqué dans 90% des cas, la non efficacité du filtre de sélection dans 60% des cas, et les tests de personnalité pour 40% des cas.

✓ Divers

30% de notre population ont évoqué une formation trop courte, qui aidé à l'apprentissage des valeurs (30%) mais manquait de préparation pour le terrain (30%). Par ailleurs, 20% ont évoqué le manque de simulations.

C7: Analyse des activités et des tâches du poste ADS selon les missions

➤ Récapitulatif ADS/ supérieur hiérarchique

Missions	Activité	Taches
Assistant gardien de la paix	Honorer la fonction publique	Représenter la fonction
	Contribuer au dispositif	Aider le fonctionnaire dans ses missions
		Répondre aux attentes des supérieurs
		Changer de rôle en fonction des situations
Patrouille de terrain	Police de proximité	Présence en ville
		Prendre contact avec le public
		Prévention
	Interpellation	Arrêter la personne
Police secours	Intervenir sur un différent	Intervention sur le lieu communiqué par radio
	Embarquement au commissariat	
	Appel police secours	régler les problèmes par téléphone
	Distribuer les interpellations	Aller chez les personnes
		Aller les récupérer au poste
		Trier les lettres selon les dimensions et les destinations
	Accident de la route	Assurer la liaison radio
		Sécurisation : Protection voie public
	Sortie de boite	Patrouille sortie de boite
		Amener une personne ivre à l'hôpital
Accueille	Accueille des plaintes Ou convoqués	Orienter le public en fonction de la nature de la plainte
	Faire face à un public difficile Personnes en détresse, personnes récalcitrantes	Gestion du poste
		Gestion des priorités
	Accueille téléphonique Administratif	Répondre au téléphone Secrétariat
Contrôle routier	Vérification des papiers	Désigner une voiture
		Demander de se garer
		Demander de présenter ses papiers
		Vérification par appel radio
		Verbalisation
	Contrôle d'alcoolémie	Faire souffler les personnes
Prise en charge de détenus	Chambre carcérale	Sécuriser le personnel soignant
		Eviter une intrusion extérieure
		S'assurer que le patient ne puisse pas s'évader
	Assises : transfert et présentation	Garder le détenu
		Amener le prévenu au tribunal en voiture
		gérer la circulation
		Amener le détenu à la barre
	Veiller à l'absence de communication entre témoin	

C8: Analyse de la structure du système

➤ Récapitulatif ADS/ supérieur hiérarchique

Structure du système d'action	Catégories	Eléments	fréquences
Contexte des missions	Supérieurs hiérarchiques	Transmet les ordres	70%
	Travaille en équipe	Question de sécurité	40%
		Accompagné d'un titulaire	100%
	Qualité des tâches effectuées	Similaires aux gardiens de la Paix	20%
		Assure les missions avec le moins de responsabilités	40%
Situations de détresses ou de conflits		10%	
Ligne hiérarchique	intervention	Marge de manœuvre minimisée	70%
	sanctions	Blâme Rétrogradation (ajournement) Non reconduite du contrat	40%
Horaires	Absence de routine	Situations très différentes	100%
	Horaires adaptables en fonction des situations	Dépassement des horaires prévu	20%
		Peuvent être appelé sur leur temps de repos	20%
	Principe de vacation	Horaires variables en semaines et week-end, nuit et jours	80%
Matériel	Véhicule de fonction	protection utilitaire	60%
	Sifflet	circulation	10%
	Port du gilet par balle	protection	10%
	Arme	protection	20%

Analyse des éléments de satisfactions et d'insatisfactions

➤ Par les tenants du poste

Thèmes	Éléments de satisfaction	F	Thèmes	Éléments d'insatisfaction	F
collègues	aide	100%	Mission communes aux GPX mais...	Manque de possibilités d'initiatives pour l'ADS	33.3%
Tenue	fierté	33.3%	Tâches répressives	Contrôler des connaissances	33.3%
Relationnel	population	22.2%	Tâches déplaisantes	Accueil courrier administratif Laver les voitures Procurations	33.3%
Missions à risque	adrénaline	22.2%	être rappelable	Durant les périodes de congés	11.1%
			Manque de débouchés	Evolution interne	11.1%
			Salaire	smic	11.1%
			Dernière roue du carrosse	Police discount	22.2%

C9 : Critères de performance recherchés en formation et prédicteurs en fonction des 3C : compétences, connaissances, capacités et autres caractéristiques personnelles

➤ Par les formateurs (Tableaux des résultats exhaustifs disponibles en annexe numérique D6)

Thèmes	Tâches	Critères de performance	Compétences et capacités requises	Connaissances	Caractéristiques personnelles	
Programme de formation	Acquérir des connaissances	Etre capable d'acquérir ce qui est transmis	Capacité d'apprentissage			
			Capacité d'adaptation			
			Capacité à mettre en pratique les nouveaux éléments			
	Gérer les mises en situation	Pouvoir gérer ses émotions	Pouvoir communiquer	capacité d'empathie	Savoir orienter les individus	Avoir du sang froid
				Capacité d'analyse		
		Savoir accueillir le public	Gérer le binôme ou trinôme	Capacité d'écoute active	Savoir se présenter	Disponible
				Capacité d'adaptation		
Programme d'orientation	Pouvoir être réinséré	Réussir à l'entretien de GPX	Capacités rédactionnelles	Savoir construire un plan de rédaction		
			Savoir porter une tenue adéquate	Savoir présenter leurs cursus et leurs motivations		
			Capacités de coordination du discours			
			Savoir éviter les tics de langage			
		Savoir montrer sa motivation	Etre en mesure de fournir travaille personnel			

C 10 : Récapitulatifs des critères et pré-requis nécessaires à la bonne gestion des missions

- **Par les ADS et les supérieurs hiérarchiques** (Tableaux des résultats exhaustifs disponibles en annexe D3)

	Performance attendue (critères)	Aptitudes et compétences mises en œuvre	Caractéristiques personnelles et facteurs individuels (prédicteurs)
Assistant gardien de la paix	Honorer la fonction publique	Savoir porter la tenue, Savoir respecter la hiérarchie	être à l'écoute
	Contribuer au dispositif	Adapter l'action au besoin, Faire preuve de réactivité	débrouillard, capacité d'analyse, réactif
	Changer de rôle en fonction des situations	Prendre des initiatives Capacité d'adaptation	mature
Police secours	Créer le contact avec la population Savoir interpellier les individus	Savoir se faire remarquer, Courir vite, S'exprimer clairement, Savoir se mettre en avant.	sociable, capacité d'analyse
	Pouvoir intervenir sur un lieu communiqué par radio	Se montrer proche des gens, Apprendre du titulaire, Savoir relever les identités, Faire preuve de sang froid, Mettre en pratique une méthodologie apprise	capacité de compréhension être humain, qualités relationnelles, poli, être à l'écoute, rigoureux, sérieux, impartial, confiant, vigilant
	Gérer les interpellations	Mettre en pratique une méthode apprise, Faire preuve de sang froid, Savoir faire preuve d'initiative, apprendre du titulaire, Elaborer une tactique	patient, capacité de conviction, être calme, capacité de compréhension, autoritaire
	Distribuer correctement les interpellations	Trier soigneusement, Mettre en pratique une méthodologie apprise	garder son sang froid vigilant, soigneux, attentif
	Assurer la liaison radio	Savoir recueillir le témoignage, Savoir relever les identités, Savoir prendre contact avec les organismes Savoir transmettre le message correctement	compétents,
	Réaliser un schéma	Savoir décrire la situation, Savoir prendre des mesures	
	Sécurisation : gérer la population	Savoir s'exprimer clairement	être ferme, intègre, attentif, vigilant, réceptif
	Sécurisation : gérer la circulation	Savoir gérer les priorités, Savoir prendre des initiatives, Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise, S'assurer du danger environnant	être ferme, observateur, précis, volontaire, autoritaire, avoir du sang froid, capacité d'analyse
	Amener une personne ivre à l'hôpital	Temporiser la situation, Savoir expliquer	capacité d'écoute, avoir du sang froid
Accueil	Orienter le public	Savoir renseigner, Savoir poser les bonnes questions, Savoir orienter, Prendre des initiatives,	être à l'écoute, savoir raisonner, honnête

		Pouvoir s'exprimer clairement, maîtriser le poste de travail	
	Faire face à un public difficile : personne récalcitrante, en détresse	Parler doucement et à voix basse, Capacité de temporiser les personnes, Savoir résoudre rapidement les problèmes, Savoir gérer les priorités	être patient, avoir du sang froid, ferme, poli, courtois, être à l'écoute, discernement, menteur
	Gérer des tâches administratives	capacité de rédaction, de traitement de texte	
	Gérer l'accueil téléphonique	Répondre au téléphone Savoir les orienter, Développer la marche à suivre, Organiser un plan de travail performant	
Contrôle routier	Maitriser les démarches de vérification des papiers	Savoir adapter l'action au besoin, Savoir se placer en sécurité	polie
		Savoir vérifier les informations requises, Parler doucement	discernement
		Savoir expliquer	être avenant
		Relever les identités, savoir mettre en pratique le code de la route	
	Maitriser les contrôles alcoolémiques	Savoir faire souffler les personnes	honnête, patient, poli, souriant, courtois, garder son sang froid
Prise en charge de détenus	Surveiller le détenu	S'assurer du danger environnant, regarder le détenu toutes les 15 minutes, Connaître les techniques de surveillance	patient, vigilant, capacité d'observation, capacité visuelle, capacité d'écoute vigilant
	Amener le prévenu au tribunal en voiture	Savoir menotter, Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise, Connaître les techniques de surveillance	
	Gérer la circulation	Savoir faire avancer les voitures au maximum, Savoir se faire remarquer, Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise, Savoir bloquer la circulation au bon moment	réactif
	Amener le détenu à la barre	Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise, Savoir encadrer, Connaître les techniques de surveillance	fort mentalement, discernement, vigilant, patient, respectueux
	Veiller à l'absence de communication entre témoins	Connaître les techniques de surveillance, Savoir porter l'uniforme, Savoir communiquer explicitement les règles, savoir Garder une certaine confidentialité, Savoir se taire	impartial

C11 : Aptitudes et traits de personnalité nécessaires pour une tenue correcte du poste

➤ Par les tenants du poste

Savoir faire	Eléments de discours	F	Savoir être	Elément de discours	F
Pratiquer	<p>« on court un peu partout alors que eux ils sont habitués à le faire ; Après ça vient avec le temps 2 » » C'est vrai qu'avec l'expérience on les décèle plus vite. 1 » » maintenant ça fait un mois que j'y suis donc j'arrive à m'en sortir mais au départ c'était chaud.4 » » à force de pratiquer et de parler avec eux on devient plus avenant. 5 » » Après du fait d'être encadré du titulaire et d'observer, ce qui est très important chez nous, à force ça vient de soit même on prend des initiatives, 6 »</p> <p>« Et à force c'est comme ça que ça revient, on le voit. C'est comme le s amendes, au début vous savez pas combien ça coute une ceinture et tout ça. Mais à force de le faire vous le savez, 9 »</p>	<p>7/9 77.8%</p>	autonomie	« souvent faut se débrouiller tout seul, si on a pas le chef du service occupé au quoi, on essaye de se débrouiller au mieux, on fait comme on ressent.2" »	<p>1/9 11.1%</p>
			adaptabilité	<p>« c'est vrai que...S'adapter...On s'adapte pas à la personne on s'adapte aux marches à suivre. , 1 »</p> <p>« Soit on a déjà connu une situation pareil on essaye de s'adapter,2 »</p>	<p>2/9 22.2%</p>
Se poser les bonnes questions avant d'agir	<p>« Construire un mini plan dans la tête, essayer de tout lister pour rien oublier.1 »</p> <p>« qui réfléchit avant d'agir., 9 »</p> <p>«le recul avant d'exécuter la tâche, 3 »</p> <p>« des choses plus réfléchies aussi., 7 »</p>	<p>4/9 44.4%</p>			
Savoir faire profil bas	<p>« Savoir se la boucler en fait, profil bas, faire les tâches que l'on peut faire, quand on nous demande de faire un truc on le fait,8 »</p> <p>« j'essaie de...d' accomplir mon métier d'assistant !! , 9 »</p>	<p>2/9</p>	Qualités relationnelles	« je pense que c'est d'aller au contact des gens et faire du relationnel., 2 » « le contact avec les gens .4 » « on devient plus avenant, 5 » « sociable, 6 »	<p>5/9 55.6%</p>
			humble	« Humble, 9 »	<p>1/9 11.1%</p>
Envie d'apprendre	« Ouai, l'envie d'apprendre, 4 » « Envie d'apprendre aussi, 7 »	<p>2/9 22.2%</p>	Solidaire	<p>«C'est par solidarité aussi, on essaye de secourir tous les...de les couvrir.3 »« si on a un problème et tout ça, c'est plus le chef de brigade qui va ramasser que nous. Ca ça m'embêterait un peu. 4 » « on travaille jamais seul, c'est en équipe c'est l'esprit d'équipe et voilà.6 » « solidaire avec les collègues, 7 »« Oui, l'esprit d'équipe c'est ça..., 9 »</p>	<p>4/9 44.4%</p>
Respecter les consignes	« Déjà respect des consignes c'est très important. , 7 »	<p>1/9 11.1%</p>			
Savoir analyser une situation	« c'est imaginer pleins d'hypothèses et solutions, et du moment qu'on cherche...Beaucoup d'idées et d'hypothèses et après on a de la compassion, 9 »	<p>1/9 11.1%</p>			

			<i>volontaire</i>	« Après par rapport à notre grade à nous, être volontaire et participer, 3 » « Volontaire. 5 » « volontaire, 6 » » quand on nous demande un travail on le fait, comme laver la voiture ben voilà on le fait, tandis que certains râlent... 8 »	3/9 33.3%
			<i>Motivé</i>	« Savoir si la personne s'est renseignée sur les faits, ce qui se passe, comment ça se passe dans la police, beaucoup sur des questions techniques au niveau de la police. Pas excessivement. Pas trop technique, 3 » « Qu'il soit motivé et envie de faire son boulot. 4 »	2/9 22.2%
			<i>Capacité d'observation</i>	« L'observation moi je dirai, 6 »	1/9 11.1%
			<i>exemplaire</i>	« Exemplaire, ça c'est sur » « Exemplaire c'est important aussi, les gens regardent l'uniforme et pas la personne, on doit être exemplaire. 7 » « Nous quand on est en voiture, on est les premiers à respecter le code de la route, on est les premiers à pouvoir le faire., 8 »	3/9 33.3%
			<i>empathique</i>	« je le disais faut faire preuve aussi de compréhension, 6 »	1/9 11.1%
			<i>sportif</i>	« Moi ça se résumerait à deux trois qualités, l'observation, sportif., 6 » « sportif, 8 »	1/9 11.1%
			<i>respectueux</i>	« être respectueux, c'est primordial. 6 »	1/9 11.1%

C12. Critères et prédicteurs rendant compte de l'échec

➤ Par les tenants du poste

Savoir faire	Eléments de discours	F	Savoir être	Elément de discours	F
Se mettre l'écart	« ne pas être mis à l'écart sur une intervention, 1 »	1/9 11.1%	Solitaire	« Le summum du défaut ? Solitaire, 1 » « être solitaire.6 »	2/9 22.2%
Prendre des initiatives	« on va prendre l'initiative et on va pas commettre l'erreur mais on va pas agir pareil qu'un gardien l'aurait fait. 2 » « Prendre des initiatives, c'est pas toujours bon, 6 »	2/9 22.2%	Manque d'adaptabilité aux exigences des plages horaires	« il va être plus rechargé à faire des heures plus, à faire le travail de policier en fait, les inconvénients du travail de policier.2 » « après tout ça je le vois, avec mes collègues je le vois, sens du contact difficile, y en a tout leur fait chier, 9 »	2 /9 22.2%
Répondre violemment	« d'elle lui répond sèchement ou avec un peu...de vive voie,3 » « elle parle mal, dès qu'elle arrive elle gueule...4 »	2/9 22.2%			
Ne pas assumer ses actes	« Se dédouane... rejeter la faute sur tout, ça c'est horrible., 9 »	1/9 11.1%	Manque d'envie	« Celui qui a pas envie de s'embêter on va dire...ca arrive souvent très souvent, elle se débarrasse des personnes.3 »	1/9 11.1%
			Impulsif	« Elle est comme ça, elle est impulsive et ça changera pas. 3 » « le contraire d'impulsif, 6 »	2/9 22.2%
			Prétentieuse	« Elle se croit mieux que d'autres.3 » « et peut être prétentieux. , 8 »	1/9 11.1%
Ne rechercher que la rémunération du métier	« qu'ils ont pas la patience ou l'envie d'y rentrer, c'est juste par nécessité pour la rémunération, c'est tout. Je pense que c'est comme ça qu'on retrouve des gens comme ça., 3 »	1/9 11.1%	irrespectueux	« Irrespectueux, et pas que chez les ADS en plus.3 » « Irrespectueux, 4 » « Irrespectueux, celui la je le mettrai en premier, 7 » « Ouai irrespectueux, 8 » « irrespectueux y en a énormément..., 9 »	5/9 55.6%
Fonder des liens avec les collègues	« Proche avec ses collègues, Parce que quand on est trop familiarisé avec les collègues, bon ben c'est vrai que quand y a une très très bonne ambiance, après sur la vp on est plus comme avant. Vous êtes bien, vous faites des repas, vous rigolez bien, on s'entend bien dans le métier, ça revient au même, bon ben lui il a une façon de faire dans telle situation, ben nous on fait pareil, et après lui ça va on s'en fou il aura rien, mais après nous si on veut faire pareil, boom ! Voilà tout simplement.9 »	1/9 11.1%	introversion	« Moi je suis un peu réservé donc déjà l'accueil...4 » « parce que j'étais timide avant, 5 »	2/9 22.2%
			Curieux	« Faut pas être curieux, 9 »	1/9 11.1%

➤ Par les supérieurs hiérarchiques

Comportements au travail	Résultats produit par ces comportements	Compétences et aptitudes non requises	Caractéristiques personnelles
Mettre en défaut l'institution	Image de la police dégradée	Ne pas respecter les règles	Personnalité manque d'inté 2/3
		Agir de manière non adaptée à la structure hiérarchique	Manque de sang froid
		Porter une tenue qui interpelle négativement 2/3	Immature
Mettre en difficulté les services	Volonté des services de le voir partir	Penser savoir agir en toute circonstance	Imbus
			Prétentieux
			Sur de lui
			Volontaire
			Individualiste
Services manipulés	Trouver des excuses	Loquasse 2/3	
		Malhonnête	
Mettre en difficulté le dispositif	Collègues mis en difficulté	Concevoir des combines	Malin
		Prendre des initiatives	Autoritaire
		Prendre la parole de façon non adaptée 2/3	Agressif
		Ne pas s'investir	Violent
		Se mettre en retrait	Désinvolte
		Employer des mots déplacés	
		Obliger les autres à le gérer en intervention	
Ne pas prendre en compte l'avis des supérieurs			
Se mettre en difficulté face aux situations critiques	Conflits avec les usagers	Ne peut faire face aux insultes et outrages	Introverti 2/3

C13 : Dysfonctionnements observés dans la procédure de sélection ADS, par les membres du recrutement.

➤ Par les membres du recrutement

Etapes du recrutement	Thèmes	Dysfonctionnement observés	Problématique	Fréquences	
Analyse	Circulaire de référence 8/9 88.9%	Lourdeur (73 p .)	Non lue par tous	7/9 77.8%	
		Données obsolètes	Difficilement opérationnalisable aujourd'hui	4/9 44.4%	
	Définition de profil de poste 9/9, 100%	Absence de critères communs	Selon le statut et rôle de chacun	9/9 100%	
Stratégie	Campagne de recrutement	Déficience de la phase d'accroche 8/9 88.9%	Nombre restreint de candidature	3/9 33.3%	
			Nombre restreint de candidatures pour Cadet	1/9 11.1%	
			Peu de bons profils parmi les candidats	7/9 77.8%	
			Perte de bons profils Cadet	1/9 11.1%	
Evaluation	Pré-sélection 6/9 66.7%	Absence d'épreuve sportive	Devrait être éliminatoire avant l'entretien	1/9 11.1%	
			Absence d'enquête administrative	Antécédents judiciaires	1/9 11.1%
			Partenaires orientant les candidats	Devraient connaître les critères au préalable	2/9 22.2%
			Absence de présélection lors de l'écrite	Devrait permettre une meilleure discrimination des candidats	5/9 55.6%
				Non respect de la note de service	3/9 33.3%
	Organisation des commissions de sélection	Difficultés d'organisation 6/9 66.7%	Problèmes calendaires	5/9 55.6%	
			Complexité d'organisation	5/9 55.6%	
	Tenue de la commission	Absence de cadre de référence 6/9 66.7%	Absence de manuel de référence pour la bonne tenue d'un	3/9 33.3%	

Evaluation			entretien	
			Mode de fonctionnement non communiquée à l'ouverture des sessions de commissions	5/9 55.6%
			Rôle et statut des recruteurs non communiqué auprès des autres recruteurs	3/9 33.3%
			Rôle et statut des recruteurs non communiqué auprès des candidats	2/9 22.2%
		Durée d'entretien	Durée trop courte pour permettre l'évaluation	9/9 100%
		Importance du nombre de candidat à auditionner 7/9 77.8%	Charge de travail très importante pour les recruteurs	7/9 77.8%
			Dépend de l'agenda des décideurs	2/9 22.2%
		Importance du nombre de membres présents (commission pléthorique) 9/9 100%	Ne permet pas une évaluation efficiente des candidatures	5/9 55.6%
			Déstabilisant pour le candidat	4/9 44.4%
			Présence de certains recruteurs remise en question du fait de leurs statuts	4/9 44.4%
			Perte de temps pour certains membres en commission	3/9 33.3%
		Défaut de formation 8/9 88.9%	Manque de maîtrise	5/9 55.6%
			Non efficience des techniques d'entretien	6/9 66.7%

Evaluation	Tenue de la commission			
			Pratiques d'évaluation déstabilisante pour le candidat	4/9 44.4%
			Recruteurs suscitant l'aide auprès des expérimentés	1/9 11,1%
		Circulation de parole 8/9 88.9%	Manque de coordination dans la répartition de la parole	3/9 33.3%
			Monopolisation de la parole par un membre	5/9 55.6%
			Discrétion ou non implication de certains membres	7/9 77.8%
		Culture managériale	Allégeance envers les mauvaises pratiques d'entretiens des supérieurs	2/9 22.2%
Sélection	Manque de cadre de référence	Pratique d'utilisation de grille d'analyse 6/9 66.7%	Non partagée par tous les départements	5/9 55.6%
			Construction de grille non opportune	3/9 33.3%
		Barème d'élimination	Non partagé par tous les départements	2/9 22.2%
		Culture managériale	Certains membres décident pour tous (non égalité de décision)	5/9 55.6%
		Décision par défaut de consensus 5/9 55.6%	Disparité dans la notation (décision collégiale)	4/9 44.4%
			Moyenne de notes éparses	2/9 22.2%
		Décision par défaut de candidats	Volonté de remplir les quotas de postes ouverts	5/9 55.6%
		Décision satisfaisant les besoins des services	Recrutement d'un ADS sur des pré-requis spécifiques	3/9 33.3%

Sélection	Effizienz de la procédure de recrutement	Non efficacité du filtre sélectif	« Erreurs de casting »	8/9 88.9%
		Procédure freinant les bonnes décisions	Recrutement cadet	1/9 11.1%
Concrétisation	Intégration	Turnover 4/9 44.5%	Période trop longue entre la sélection et l'intégration	2/9 22.2%
			Métier non conforme aux représentations	3/9 33.3%
	Formation	Durée trop courte	Ne permet pas à l'ADS d'être opérationnel	5/9 55.6%
	Reconversion	Représentation des possibilités d'évolution suite à l'expérience ADS 5/9 55.6%	Non conforme à la réalité pour certains ADS (démotivation)	5/9 55.6%
			Mauvaise circulation de l'information	4/9 44.4%
			Fermetures de postes (conjoncture politique) Et justice organisationnelle	3/9 33.3%
	Licenciement	Difficulté du processus 4/9 44.4%	Processus long et contraignant	4/9 44.4%
			Echelle de sanction non adaptée à un licenciement	2/9 22.2%

C14 : Dysfonctionnements observés dans la procédure de recrutement ADS

➤ Par les ADS.

Phases	Thèmes	Sous thèmes	FQ
Stratégie	Campagne de recrutement	Non conforme à la réalité du poste	2/9 22.2%
Evaluation	Pré-sélection	Absence de certains filtres	2/9 22.2%
		Tests non efficaces	1/9 11.1%
	Nombre de recruteurs à l'oral	Impressionnant pour les ADS	3/9 33.3%
	Répartition de la parole	Mal répartie	1/9 11.1%
	Entretien	Logique des questions posées	3/9 33.3%
	Durée de l'oral	Ne permet pas une évaluation efficace	1/9 11.1%
	Critères de sélection	Absence de connaissances de critères	2/9 22.2%
Sélection	Efficacité du filtre sélectif	Jury facilement manipulable	1/9 11.1%
		Erreur de casting	7/9 77.8%
Concrétisation	Intégration à la formation	Période trop longue entre la sélection et l'intégration	1/9 1.1%
	Formation	Formation trop courte	6/9 66.7%
		Programme de formation incomplet par rapport à la réalité de terrain	9/9 100%
		Manque de remise à niveau	2/9 22.2%
		Appréhension avant la prise de poste en service actif	2/9 22.2%
	Intégration	Appréhension pendant la prise de poste en service actif par manque d'informations préalables	4/9 44.4%
		Manque de respect des chefs	2/9 22.2%
		Manque de partage de bonnes pratiques entre formation et services actifs	1/9 11.1%
	Reconversion	Non conforme à la réalité pour certains ADS (démotivation)	3/9 33.3%
		Absence de possibilités d'évolution	1/9 11.1%
		Contexte de formation GPX déplaisant	2/9 22.2%

C15 : Etat des lieux des bonnes pratiques ou leviers d'amélioration

➤ Par les membres de commission de sélection

Étapes du recrutement	Thèmes	Sous-thèmes	Bonnes pratiques	Fréquences
Analyse	Circulaire de référence	Améliorer la connaissance de la circulaire	Stage de formation	2/9 22.2%
	Type de jury	Déterminer l'objectif du besoin	<u>Etablir un débat</u> : Jury professionnel/ Jury d'emploi jeune	1/9 11.1%
Stratégie	Campagne de recrutement	Cibler les bons profils	Moyens techniques et financiers	2/9 22.2%
			Elargir le recrutement aux départements limitrophes	1/9 11.1%
			Combiner au dispositif Cadet	1/9 11.1%
		Susciter l'aide des partenaires en termes de moyens d'action	-prêt des panneaux d'information de la mairie -Journaux locaux -Radios...	1/9 11.1%
Evaluation	Organisation des commissions de sélection Evaluation	Faciliter l'organisation des commissions	Participation à l'organisation de certains services recevant les jeunes	1/9 11.1%
			Réduction de membres en commission	1/9 11.1%
			Délégation de membres du jury	1/9 11.1%
		Faciliter l'organisation calendaire	Communication des dates 3 semaines-1 mois à l'avance	5/9 11.1%
			Favoriser les membres coutumiers et les rappels en réunion	2/9 22.2%
			Prendre en considération dans le planning les problématiques horaires de certains membres	1/9 11.1%
		Favoriser la réorganisation des commissions en cas de nécessité	En l'absence de potentiels suffisants	2/9 22.2%
		Présélection	Tests de Personnalités	Respecter l'avis des psychologues

			Réviser la validité des tests	1/9 11.1%
		Premier filtre de sélection dans les services et chez les partenaires	Première vérification de la motivation et explication du métier aux candidats	3/9 33.3%
	Tenue de la Commission de sélection	Organisation de la salle	Favoriser le contexte	2/9 22.2%
			Cavaliers sont gain de temps	5/9 55.6%
		Améliorer la gestion et la tenue des commissions	Mise en commun d'une méthodologie d'entretien commune à l'ouverture des commissions	8/9 88.9%
			plusieurs étapes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Présentation des recruteurs aux autres recruteurs (statut, rôle et plus value dans la commission, mise en garde particulières quant aux objectifs visés » ○ Mise en commun du dossier ADS ○ Tenu des entretiens ○ Mise en commun d'une méthodologie de délibération ○ reprise de notes en fin de journée 	
			Mise en commun d'une méthodologie d'entretien commune à l'ouverture des commissions	
			Facilitée par la présence coutumière des membres en commission	6 /9 66.7%
		Evaluation des candidatures ADS	Optimisée par la diversité des profils des membres présent	9/9 100%
	Durée d'entretien	Etablir un temps minimum et maximum	6/9 66.7%	
Nombre de passation de candidat	Délimiter un effectif	3/9 33.3%		
Sélection	Décision	Etablissement d'un consensus	Facilité par l'établissement des règles en commun au début de la commission	5/9 55.6%

			Facilité par la discussion	4/9 44.4%
			Facilité par l'emploi de formule de politesse	1/9 11.1%
			Facilité par la présence coutumière des membres en commission	6/9 66.7%
			Facilité par la création d'une grille de notation commune au niveau national	4/9 44.4%
			Facilité par la discrimination des candidats en trois groupes : Candidatures éliminées, Candidatures retenues, Liste par défaut	1/9 11.1%
			Facilité par l'évaluation des bons candidats	1/9 11.1%
			Facilité par l'évaluation des mauvais candidats	6/9 66.7%
			Facilité par l'orientation vers le dispositif cadet	3/9 33.3%
Concrétisation	Justice organisationnelle	Mises en garde particulières lors des commissions	Explication de la conjoncture politique et des possibilités de postes offerts aux candidats	4/9 4.4%
	Formation	Allonger la durée	Créer des périodes de stage et cas pratiques	1/9 11.1%
	Reconversion	Améliorer le reclassement en externe	Améliorer la communication auprès des candidats (réseau tuteur)	1/9 11.1%
Suivre une formation professionnalisante Par la démission et le dispositif retour à l'emploi			2/9 22.2%	
		Améliorer le sentiment de justice organisationnelle des ADS	Reconnaissance de l'organisation par le volet voie d'accès professionnel	4/9 44.4%

➤ Par les ADS

Phases	Thèmes	Sous thèmes	Fréquence
Analyse	Prise de renseignements	Aide apportée	1/9 11.1%
Evaluation	écrit	Tests	2/9 22.2%
Concrétisation	Formation	Bonne construction	3/9 33.3%
	Intégration	Collègues facilitent l'intégration	1/9 11.1%

C16 : critères et prédicteurs recherchés en entretien, et confrontation avec l'analyse de poste

➤ Prédicteurs de performance

Critères de performance	Prédicteurs recherchés	Prédicteurs issus de l'analyse de poste	Méthodes employées
Formalisme du candidat	Présentation vestimentaire	Exemplaire, poli, courtois, respectueux	entretien
	Soin de rédaction	motivé	Lettre de motivation
Expression écrite	Capacité de synthèse	Capacité d'observation	Photo langage
	Qualité orthographique	Capacités rédactionnelles	Lettre de motivation et photo langage
Expression orale	Elocution	Capacité d'expression verbale	Entretien Mise en situation verbales
	Capacité de raisonnement	Se poser les bonnes questions avant d'agir Savoir faire preuve de discernement Savoir gérer les priorités Capacité d'écoute Capacité d'analyse Capacité de compréhension	Entretien Mise en situation verbales
Motivation	Effort fourni : Prise de renseignement dans les services, connaissance de la maison Police, connaissance du poste, récidive la passation aux concours ADS	Savoir mettre en pratique une méthodologie apprise Envie d'apprendre Motivé, volontaire	Rédaction de la lettre de Motivation Implication dans sa façon de répondre Entretien
Personnalité et comportement	Traits de caractère Façon de gérer ses émotions Qualités relationnelles	Savoir prendre des initiatives Savoir s'assurer du danger environnant, sang froid, patient, vigilant, volontaire, ferme, réactif, exemplaire, honnête, empathique, courtois	Vérification des fichiers CV et documents fournis aux tests Entretien Mise en situation verbales et comportementales
Condition de travail et fidélité des représentations du candidat	Adaptabilité	Maîtriser le poste de travail Capacité d'adaptation, Autonome	Entretien
	Rapport à la hiérarchie	Savoir respecter les consignes Savoir faire profil bas Poli, Respectueux, Humble	Mises en situation verbales
	Travaille en équipe	Qualités relationnelles Solidaire Sociable	Entretien Mises en situation verbales
	Disponibilité quand aux horaires	Volontaire	Entretien
Possibilités de réinsertion et d'orientation	Choix de carrières	Capacité d'adaptation	entretien approfondi en commission ayant trait à la perspective de carrière

➤ Approche par contre indication

Critères réhibitoires	éléments	Prédicteurs rendant compte de l'échec
Motivation	Absence d'effort concernant la tenue	Irrespectueux
	Absence de préparation à l'entretien et de prise de renseignements	Prendre la parole de façon inadaptée, Ne pas s'investir
Antécédents judiciaires	Malhonnêteté	Non intègre
Capacité intellectuelle	Limitées	
Capacité rédactionnelle	limitées	
Personnalité	Timidité	Introverti, solitaire, se met en retrait
	Absence de stabilité émotionnelle	Violent, impulsif
	Rigidité	Manquer d'adaptabilité aux plages horaires
	Manque de discernement	
	Attitude provocante	Penser savoir agir en toutes circonstances
	Individualiste	Prétentieux
Orientation	Expérience de sécurité (rigidité)	
Représentations du métier	Vision idyllique de la fonction	Manque d'adaptabilité aux plages horaires

C17 : Objectif de la procédure de sélection

Objectif	Thèmes	Sous thème	fréquence
Carrière du candidat	Possibilité d'évolution	Voie interne	3/9 33.3%
	Possibilités d'orientation	Recherche de candidats ayant une formation ultérieure	5/9 55.6%
Faire son travail correctement pendant 6 ans	Jeune qui contribue au dispositif	Intérêt de l'institution policière préservée	6/9 66.7%
Offre la possibilité à l'ADS d'exercer un métier pendant 6 ans	Principe d'égalité des chances	Offre la possibilité à l'ADS de travailler	3/9 33.3%
Principe du recrutement	Recrutement « en creux »	Palier aux « erreurs de casting »	3/9 33.3%

C18: Effet « loupe » sur la durée d'entretien et le nombre de recruteurs souhaité

➤ Nombre et rôle des membres souhaités

Effectif présent	Fréquence	Effectif souhaité	Fréquence	Membres nécessaires		Membres non nécessaires	
6-7	4/9 44.4%	Entre 3 et 5	9/9 100%	Corps préfectoral	5/9 55.6%	-Mission locale	6/9 66.7%
				3 Corps de police : Corps de conception et de direction Un officier un gradé	9/9 100%	-Directeur de cabinet	3/9 33.4%
De 3 à 12 personnes	5/9 55.6%			-pole emploi	3/9 33.3%	- Haut fonctionnaire de police	1/9 11.1%
				- éducation nationale	3/9 33.3%	-Education nationale	5/9 55.6%
				-Représentant de la DIRF	6/9 66.7%	-pole emploi	6/9 66.7%
				-Psychologue	6/9 66.7%	-jeunesse et sport	4/9 44.4%

➤ Durée de l'entretien

Durée optimale	Fréquence	Durée Minimum souhaitée	Fréquence
20 minutes	2/5³ 40%	15 mn	4/7 57.1%
25mn	1/5 20%	20 mn	3/7 42.9%
30 mn	2/5 40%		

³ Pourcentage effectué sur la base de l'effectif des interviewés ayant évoqué le sujet

C19 : Pratiques organisationnelles et candidats ?

Stratégie

- **Campagne de recrutement non conforme à la réalité du poste (2/9)**

Evaluation

- **Validité apparente des outils de présélection perçue comme injuste (3/9)**
 - Absence de certains filtres pré-sélectifs (épreuve sportive, permis de conduire, 2/9)
 - Tests non efficaces (1/9)
- **Problématiques inhérentes à la Justice procédurale (7/9)**
 - Commission pléthorique déstabilisante pour les ADS (3/9)
 - Logique des questions posées remise en doute (3/9)
 - Mauvaise répartition de la parole (certains ne se prononcent pas, 1/9)
 - Durée de l'oral ne permettant pas une évaluation optimale et approfondie, 1/9)

Sélection

- **Validité apparente de l'entretien de sélection perçue comme non efficace (7/9)**
 - « Erreurs de casting » en formation et services actifs (7/9)
 - Jury facilement manipulable (1/9)
- **Problématiques inhérentes à la Justice informationnelle (2/9)**
 - Absence de connaissance des critères de sélection

Concrétisation

Formation

- **Problématiques inhérentes à la socialisation organisationnelle**
 - Période trop longue entre la sélection et l'intégration (1/9)
 - Programme de formation incomplet (1/9)
 - Formation trop courte (6/9)
 - Manque de remise à niveau (2/9)

Intégration

- **Problématique inhérentes à la phase management de rôle**
 - Appréhension avant la prise de poste en service actif (2/9)
 - Appréhension pendant la prise de poste en service actif par manque d'informations préalables (4/9)
- **Problématique inhérente à la justice interpersonnelle (1/9)**
 - Chef non respectueux des ADS

Reconversion

- **Problématique inhérentes à la justice distributive (3/9)**
 - Non conforme à la réalité pour certains ADS, démotivation (3/9)
 - Absence de possibilités d'évolution en interne (2/9)
- **Problématique inhérentes à la phase management de rôle (2/9)**
 - Envie d'évolution en interne arrêtée par les facteurs pragmatiques de la formation GPX.