C	ertificate of Advanced Studies HES-SO
	CAS job coaching et placement actif
	Module 2 – Repérage des besoins employeur
	Entretien avec 5 employeurs de Suisse romande
	Pierre Boutarfa
	Décembre 2020

Introduction

Ce travail de terrain a été particulièrement intéressant car il m'a incité à partir à la rencontre d'employeurs potentiellement intéressés par le profil de jeunes que nous accompagnons au sein de l'association ChangeLaDonne. J'y travaille depuis une dizaine d'années en tant qu'éducateur spécialisé et directeur et y effectue des activités d'accompagnement à la formation et d'insertion vers l'emploi. Les cinq chefs d'entreprise avec lesquels je me suis entretenu se sont montrés bienveillants et disponibles pour répondre à mes questions. Cette enquête m'a finalement permis de mieux comprendre leurs attentes vis-à-vis de futurs candidats mais aussi le processus de recrutement général des très petites entreprises (TPE). Le public que nous accompagnons étant en grande difficulté, il s'est avéré plus judicieux avec le temps de le diriger vers des structures « à taille humaine ». Les mineurs qui nous sont confiés ont des faiblesses en termes de formation mais ont aussi, souvent, des difficultés relationnelles plus complexes à gérer dans les grandes entreprises. Ces dernières sont peu compatibles avec ce que nous tentons de faire avec les jeunes, à savoir développer une accroche relationnelle capable de stimuler ensuite leur envie de formation. J'ai donc décidé de mener des entretiens principalement auprès de TPE.

Dans ce but, j'ai contacté différentes personnes par e-mails et par téléphone lorsque les coordonnées m'avaient été communiquées par des connaissances. Notre organisation a fondé ses recherches de partenariats d'employeurs sur une mise en relation au travers d'un réseau préalablement constitué. J'ai utilisé la même méthodologie pour effectuer ce travail : je me suis adressé à différents contacts proches de notre structure pour leur demander de m'orienter vers des petites entreprises ouvertes au recrutement. Une fois les informations obtenues, j'ai pris contact avec les directeurs de ces structures pour convenir d'un rendez-vous. Toutes les personnes que j'ai contactées ont accepté de répondre à mes questions, mais en raison des restrictions liées au coronavirus, j'ai décidé de mener l'intégralité de mes entretiens par téléphone. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et une heure et quart. J'ai interrogé les personnes sur la base d'un guide d'entretien élaboré à l'avance et disponible à la fin de ce travail. Dans ces échanges, j'ai volontairement mis l'accent sur le public que nous prenons en charge au sein de l'association : les jeunes en difficulté. L'idée était de poser les mêmes questions à tous les employeurs via des entretiens semi-directifs composés d'interrogations ouvertes, appelant des réponses assez larges. Les questions visaient surtout à recentrer l'entretien, mais l'idée était d'avoir une discussion assez générale pour laisser les individus s'exprimer sur ce qui retenait principalement leur attention durant un processus de recrutement. Ces entretiens ont été enregistrés avec le consentement des personnes interrogées puis retranscrits et synthétisés pour rédiger ce travail final. Les noms des établissements et des interviewés ont été modifiés pour respecter leur anonymat et parce qu'il ne semblait pas particulièrement nécessaire de les citer.

1. Synthèse des entretiens

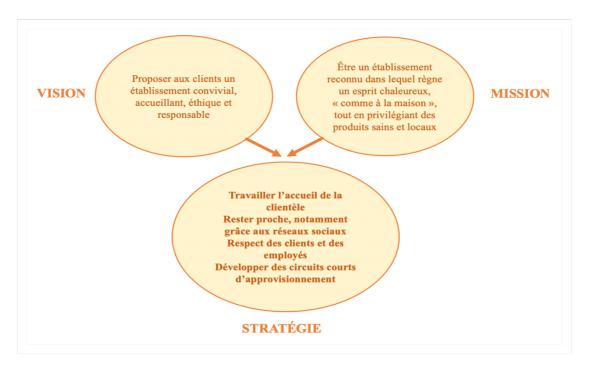
1.1. Le restaurant de montagne A

Un établissement où on se sent « comme chez soi »

Le restaurant de montagne A compte 4 employés dont une majorité d'hommes. L'âge moyen du personnel est de 30 ans et le restaurant emploie deux personnes en contrat fixe et deux personnes en intérim. Si son chiffre d'affaires (CA) n'a pas été communiqué, la structure

a été créée en **2018** et fonctionne plutôt bien selon le responsable interrogé, même si elle souffre des mesures liées à la crise sanitaire depuis le début de l'année.

Une vision chaleureuse et éthique de l'accueil



Dans ce restaurant, le client est roi. Selon Victor, le responsable de l'établissement, la meilleure publicité est le bouche-à-oreille. La stratégie du restaurant est celle de la fidélisation des consommateurs grâce à un accueil soigné et un personnel aux petits soins. Tout est fait pour que le client se sente comme chez lui. Au niveau de la communication, le restaurant est présent sur les réseaux sociaux et communique via WhatsApp pour les réservations, ce qui renforce cette notion de proximité avec le client. Par ailleurs, Victor entretient une vision éthique de la restauration. Les produits utilisés sont choisis auprès des producteurs locaux afin de favoriser les circuits courts, encourager l'économie locale, réduire l'empreinte écologique de l'activité tout en maintenant des prix abordables. Au niveau de la gestion d'entreprise, Victor est préoccupé par le traitement de ses employés car selon lui, le seul moyen de conserver dans son établissement une ambiance conviviale et sympathique est de se comporter avec ses employés comme il aimerait qu'eux-mêmes se comportent avec sa clientèle. En cela, il espère développer une entreprise responsable au niveau environnemental mais aussi social.

Dans le futur, Victor veut proposer ce modèle à d'autres petites entreprises pour diffuser les bonnes pratiques via une activité secondaire de conseil. Le besoin de ce restaurant est, pour le moment, de trouver des individus motivés pour défendre sa vision de l'accueil. Des personnes sociables, chaleureuses, mais également portées par une vision durable de l'alimentation.

La motivation et le partage des valeurs de l'établissement au centre des critères de recrutement

Victor favorise dans son recrutement les personnes qui connaissent déjà l'établissement et qui en ont compris la philosophie. Ce qu'il recherche, c'est donc un intérêt pour la restauration et plus particulièrement pour un travail dans ce type de structure conviviale. La motivation reste au centre du processus de sélection et Victor se dit même prêt à ouvrir un poste s'il se trouve

face à une personne réellement motivée pour travailler dans son établissement. L'aspect relationnel et le plaisir d'être en contact avec la clientèle sont primordiaux pour être embauché. En second lieu, il fait confiance à son ressenti global et à l'expérience générale du candidat. Pour lui, les diplômes et le niveau d'expérience ne valent rien si la personne n'est pas « ouverte à des idées nouvelles ». L'envie d'apprendre et le partage des valeurs du restaurant sont plus importantes que le CV, même si le candidat doit être ponctuel, rigoureux et à l'écoute.

L'utilisation des réseaux sociaux

Chez A, le recrutement s'effectue principalement par les réseaux sociaux que Victor utilise beaucoup. Des annonces sont publiées en ligne et il affirme étudier toutes les candidatures sans privilégier les candidats qui lui ont été recommandés par des tiers.

La forme physique comme critère de distinction

Au stade de mise en relation, Victor avoue ne pas garder les candidats dont les CV et lettres de motivation comprennent des fautes d'orthographe. Il privilégie aussi les personnes qui possèdent une bonne forme physique car travailler dans la restauration exige d'être réactif et éveillé. Aussi, comme l'entreprise est encore en phase de développement, il n'est pas souhaitable pour lui de se retrouver avec des employés en mauvaise santé ou qui ont besoin de prendre un congé maternité.

Moteurs et freins pour les candidats issus d'un parcours d'insertion

Les candidats issus d'un parcours d'insertion peuvent être défavorisés dans le sens où ils ont parfois une mauvaise forme physique¹ qui peut nuire à leur réactivité et à leur rapidité en cas de forte activité. Aussi, ces personnes peuvent avoir des problématiques sociales rendant les interactions avec le public difficiles². Victor évoque par ailleurs une mauvaise expérience avec un candidat envoyé par le chômage. En tant qu'employeur, il s'est senti abandonné alors que ce recrutement lui a coûté cher et a fini par entacher la réputation de son restaurant. C'est donc le faible niveau d'accompagnement, dans le cadre de l'AI ou du chômage, qu'il trouve dommage et qui constitue un frein. Néanmoins, Victor se dit prêt à donner sa chance à tout le monde. Il n'est pas donc pas fermé aux candidats issus d'un parcours d'insertion mais considère comme « utile » la présence d'un job coach.

Rôle du coach

Soigner la présentation physique et le côté relationnel

Accompagner dans la durée l'employeur et le jeune pour travailler sur son processus d'intégration. « Cela aurait une fonction de cadrage qui augmenterait potentiellement le succès de l'expérience pour le jeune en soutenant l'employeur »

Assumer une partie du travail administratif et du suivi de la personne recrutée

1.2. L'entreprise d'installation de climatiseurs et de pompes à chaleur B

Une entreprise qui remet l'humain et la relation client au cœur de son travail

¹ Les jeunes que nous prenons en charge consomment ou ont consommé des substances comme le cannabis de manière très régulière et pendant plusieurs années.

² Nos jeunes ont souvent des problèmes de sociabilité (ils sont renfermés, peu avenants) et des problématiques relationnelles qui peuvent constituer un frein à leur intégration dans ce type de structure.

L'entreprise B installe des systèmes professionnels de congélation, de climatisation et de pompes à chaleur. Située dans la zone industrielle d'une petite commune valaisanne, elle est composée de 3 employés à temps plein (deux hommes et une femme) âgés de 50 ans en moyenne. L'entreprise a plus de 13 années d'existence et n'a pas souhaité communiquer son CA.

• Des relations de proximité et de confiance avec le client pour un rapport win/win



La petite entreprise d'Hervé fonctionne selon des valeurs de proximité. Les clients sont fidèles à l'entreprise et apprécient les interventions de patron qui se montre présent en cas d'urgence. C'est grâce à cette proximité et à sa réactivité que ce chef d'entreprise considère qu'il parvient à transformer 50 % de ses prospects en clients. Sa stratégie repose sur le développement d'un rapport de confiance. Il défend en premier lieu la satisfaction client et son indépendance vis-à-vis du secteur : il pratique des prix corrects pour un service de bonne qualité qui parvient à fidéliser la clientèle sur le long terme. Il est fier de connaître personnellement tous ses clients et chantiers, même lorsque ce n'est pas lui qui intervient. Dans le futur, il pense se diriger vers des débouchés moins sollicitant physiquement pour lui et plus rémunérateurs en vendant du matériel technique aux professionnels.

Actuellement, en termes de recrutement, son besoin est de trouver des individus compétents pour pouvoir se tourner davantage vers la vente. Sur le terrain, il souhaite s'appuyer sur des personnes motivées, qui ont des connaissances dans le domaine. Il cherche des personnes jeunes, capables de répondre aux exigences physiques du métier.

Autonomie, envie d'apprendre et motivation

Hervé préfère recruter des individus avec de l'expérience et des diplômes car son domaine est très technique et qu'il n'a pas le temps d'être en permanence « derrière des stagiaires » pour

leur montrer le travail. Lors de la sélection, il effectue des tests sur la résolution de panne pour s'assurer qu'une méthode de base est respectée en envoyant les candidats chez les clients. Le diplôme importe moins pour lui que l'expérience : il veut voir dans les parcours des signes d'intérêt pour le domaine et ses spécificités (régulation de pompes à chaleur, etc.). Néanmoins, pour lui, le plus important reste la motivation et l'envie d'apprendre.

• Un recrutement principalement en ligne

Pour recruter, le chef d'entreprise déclare poster avant tout des annonces en ligne, sur des sites de recherche d'emploi. Il considère de la même manière les personnes qui lui ont été recommandées.

L'aspect physique comme critère de distinction

Comme critère de distinction entre plusieurs candidats, Hervé évoque la forme physique car les interventions sur les pannes sont très exigeantes physiquement. Il parle aussi du risque d'une mauvaise santé sur l'absentéisme, difficile à gérer pour des petites structures. Enfin, il affirme éviter de prendre des individus « surqualifiés », susceptibles de prendre l'ascendant sur le reste de l'équipe.

• Les moteurs et freins pour des candidats issus de parcours d'insertion

Hervé parle de ses expériences précédentes avec des jeunes apprentis et se dit déçu par des jeunes parfois bons en cours mais peu motivés pour le travail en entreprise. Même s'il ne renonce pas à former des apprentis, il n'arrive pas à assumer la formation de personnes qui ne sont pas autonomes sur les postes. À ce titre, il avoue ne pas être ouvert à employer des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de ce travail, le public en insertion peut être dévalorisé s'il possède des handicaps physiques ou peu de qualifications. En revanche les jeunes en insertion son plutôt bien acceptés car il les considère énergiques et motivés.

Rôle du coach

Encadrer les employés dans leur recherche d'autonomie sur le poste Expliquer les exigences de l'employeur vis-à-vis du travail confié

1.3. L'entreprise de transport C

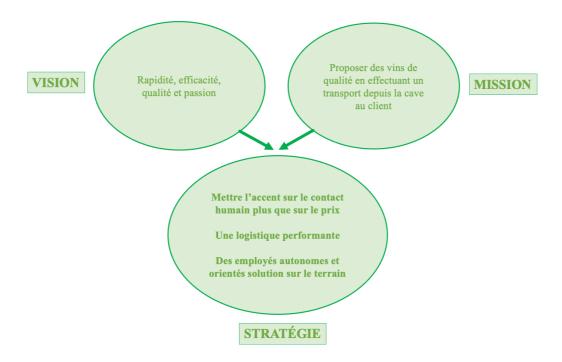
Une entreprise qui privilégie le terrain

L'entreprise C effectue du transport de vin depuis sa création en 2005. Elle exporte et importe du vin entre la France (Auvergne notamment) et la Suisse. Pour cela, elle emploie deux collaborateurs âgés tout deux d'une cinquantaine d'années. L'entreprise n'a pas souhaité communiquer son CA.

Rapidité, efficacité et qualité

Les valeurs défendues par l'entreprise C sont « la rapidité, l'efficacité et la qualité ». En Suisse, la clientèle est exigeante en ce qui concerne la provenance et la qualité du vin. D'un autre côté, ce qui valorise l'exportation de vin suisse en France, c'est la qualité des produits et du terroir. D'où l'importance de la qualité. Au-delà de ces valeurs, c'est le rapport humain qui fait la différence dans son approche : l'idée n'est pas de faire du bénéfice à tout prix mais de

travailler avec passion. À long terme, Alain souhaite diversifier son activité en allant davantage alimenter des établissements hôteliers dans le sud de la France.



Ses besoins actuels sont donc plutôt dans la logistique, notamment en vue de son développement futur mais il souhaiterait recruter des individus familiarisés avec les problèmes de transport. Des personnes ponctuelles, capables de prendre des initiatives et de se former aux contacts des plus anciens. Sur le terrain, il cherche des individus indépendants et proactifs, orientés solutions : les employés portent seuls la réputation de l'entreprise auprès des clients.

La valorisation de la curiosité

Dans le cadre du processus de recrutement, Alain met l'accent sur la curiosité. Pour lui, si un candidat ne pose pas de question, il ne posera peut-être pas de question lors de sa formation, ce qui est déterminant pour garantir sa progression. Aussi, il doit être proactif, régler les problèmes en autonomie car il est seul au contact du client. Pour lui, comme pour les autres employeurs interrogés, le plus important reste la motivation. Le diplôme n'est pas un critère primordial. En revanche, il attend du candidat qu'il ait de l'assurance, qu'il sache ce qu'il veut, qu'il soit franc.

Les canaux de recrutement

Alain utilise le bouche-à-oreille qui fonctionne relativement bien. Il passe également par des publications en ligne, sur des sites dédiés à l'emploi. Il avoue privilégier quelqu'un sur recommandation si le « courant passe bien » ou que la personne connaît déjà l'entreprise.

Critère de distinction via une journée d'essai

Lors du recrutement, il ne fait pas forcément attention à l'âge des candidats mais aura tendance à privilégier quelqu'un qui insistera et montrera qu'il est motivé. Être une femme ou un homme n'est pas essentiel dans ce choix. Aussi, il accorde beaucoup d'importance à

l'expérience car il sait que le transport apparaît souvent comme un travail facile à première vue, ce qui n'est pas le cas. Pour cela, il surcharge les candidats lors de leur première journée pour voir leur capacité de résistance au stress et leur motivation. C'est la réaction des candidats qui fait la différence.

• Moteurs et freins au recrutement des personnes issues d'un parcours d'insertion

Alain a eu des expériences précédentes avec des stagiaires qui ont été plutôt positives, notamment avec Tremplin à Martigny. L'entreprise est ouverte à des personnes issues d'un parcours d'insertion, notamment aux jeunes en difficultés car Alain affirme avoir eu lui aussi des problèmes dans sa jeunesse. Il est prêt à leur faire confiance et considère que cela peut être parfois une force dans la détermination et la capacité de travail. Néanmoins, la confiance est primordiale dans la relation entre l'employé et l'employeur et une expérience avec un jeune qui lui a dérobé de l'argent il y a quelques années l'a rendu méfiant.

Rôle du coach		
Prévenir et poser des limites avec l'employé dès son entrée en fonction		
Effectuer des rappels à la Loi, faire assimiler les règles de l'entreprise		
Avoir un rôle de référent pour l'employeur		

1.4. L'entreprise de maçonnerie D

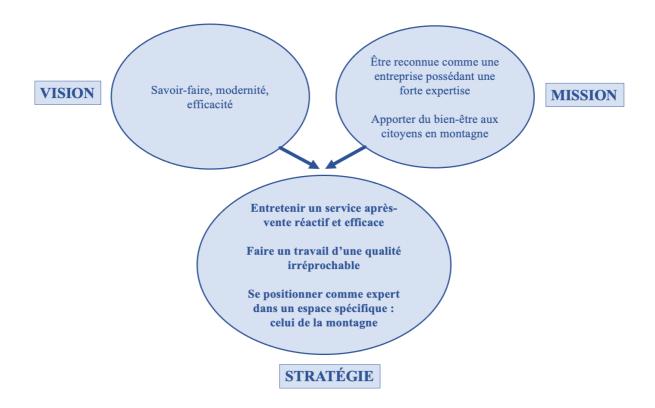
• Une entreprise avec une forte expertise

L'entreprise D a été créée en **2014** et s'inscrit dans le prolongement d'une autre entreprise du secteur de la maçonnerie/génie civil. Elle est spécialisée dans les canalisations et le béton armé. Les employés ont une moyenne d'âge de **45 ans** et sont entre **8 et 16** en fonction du taux d'activité. En hiver, ce nombre tombe à 3 en raison des chutes de neige qui empêchent l'entreprise de travailler car elle s'est spécialisée dans les travaux en montagne.

Améliorer le bien-être des gens grâce à un savoir-faire en montagne

L'entreprise D a pour mission d'améliorer le bien-être des gens. Les activités d'urbanisme ou de rénovation qu'elle mène s'inscrivent dans cette lignée car elles améliorent le quotidien des habitants. Pour Benjamin, son responsable, la valeur ajoutée de l'entreprise est qu'elle pratique ses activités de maçonnerie en montagne, dans un espace qui exige un certain savoir-faire. Sa stratégie de développement repose donc sur sa capacité à évoluer dans ce milieu, le bouche-à-oreille suffit pour trouver des contrats dans la région.

À long terme, le projet de Benjamin est de créer une halle pour centraliser les dépôts et améliorer leur intégration dans l'environnement en les rendant visuellement plus présentables et mieux organisés. Par ailleurs, l'entreprise souhaite investir dans des machines mécaniques plus efficaces, neuves ou d'occasion récentes.



Deux critères de sélection : le permis de conduire et la pratique du français

Lors du recrutement, le diplôme est regardé même si les maçons possédant un CFC sont, selon lui, rares en Suisse romande. En revanche, l'expérience prime et c'est le premier élément qui est regardé à l'embauche. Encore une fois, c'est la motivation qui apparaît comme centrale. La maîtrise de la langue est un prérequis lors du recrutement car elle permet d'être autonome sur les tâches de base et ne pas faire perdre du temps aux autres employés. Le permis de conduire est indispensable. L'âge et la forme physique sont, dans ce métier, un aspect particulièrement important car il s'agit de travaux physiques dans des milieux difficiles. Une semaine d'essai est effectuée pour s'assurer de la motivation et de la qualité de travail des candidats.

Le bouche-à-oreille et l'utilisation des références des anciens employeurs

La principale source de recrutement est le bouche-à-oreille. Le recruteur n'hésite pas à appeler les précédents employeurs pour avoir leur avis sur le sérieux et la motivation du candidat. Benjamin déclare ne jamais mettre d'annonce mais garder précieusement les CV qu'il reçoit pour les périodes de forte activité.

La constance dans les expériences précédentes, un atout dans la sélection

Pour le responsable, entre deux candidats ayant à peu près le même profil, une personne ayant été constant dans des emplois précédents sera privilégiée (avec des périodes longues dans les entreprises). Une personne qui a enchaîné les expériences professionnelles sera défavorisée. Le lieu de résidence est aussi un facteur important.

• Moteurs et freins au recrutement de personnes issues d'un parcours d'insertion

L'entreprise a renoncé à embaucher des apprentis car ils « demandent trop de travail ». Elle continue cependant à prendre des stagiaires et le recrutement est aussi perçu par Benjamin comme « un moyen d'aider les gens ». Il privilégie l'expérience et n'est pas fermé à des individus travailleurs mais sans diplôme. Aussi, il se dit ouvert à prendre des jeunes en difficulté pour des stages, moins pour des apprentissages. L'employeur déclare être moins ouvert sur des personnes envoyées par l'AI car il a eu des problèmes de ponctualité dans le passé. Il pense que le *job coach* serait très utile dans le cadre de ce type de recrutement.

Rôle du coach

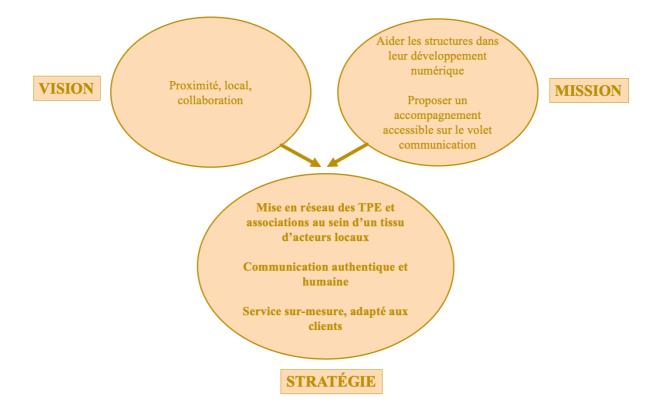
Éviter à l'employeur de perdre son temps en rappelant les règles de ponctualité Mobiliser des connaissances en relation avec les problèmes d'insertion du candidat Avoir un rôle de référent pour l'employeur

1.5. Microentreprise de graphisme et de création de visuels

Une jeune entreprise genevoise ancrée dans le tissu local

L'entreprise E est une entreprise qui a été créée en septembre 2020 après une période de freelance. L'entreprise est actuellement composée d'une seule personne, Aïssa. Elle a 36 ans et exerce une activité de graphiste dans le canton de Genève.

Une communication « locale » et accessible



En plus de la stratégie digitale, l'entreprise E propose la création de visuels en ligne et du montage vidéo. Aïssa a voulu mettre en avant la « communication 360 » <u>print</u> et visuelle, sur Internet et les réseaux sociaux. Sa mission est de proposer à des petites structures et des associations un accompagnement sur le volet communication. Elle s'adresse notamment aux TPE qui doivent opérer un virage digital mais possèdent peu de connaissances en interne. Elle propose également une mise en relation dans un tissu local qui lui tient à cœur et dans lequel elle souhaite créer une synergie.

Dans le futur, elle prévoit d'opérer un virage e-commerce pour encourager la vente en ligne, notamment avec au regard des nouveaux besoins liés au Covid. Elle espère avoir un portefeuille client qui lui permette d'embaucher deux à trois collaborateurs dans les prochaines années.

L'importance de la capacité d'adaptation

Pour son recrutement, Aïssa dit privilégier la capacité d'adaptation, la réponse à l'imprévu, la flexibilité, l'efficacité et la capacité à suivre des consignes. De son côté, elle est prête à accompagner les stagiaires et apprentis au mieux, notamment au début. L'introduction lui semble primordiale pour comprendre et intégrer les valeurs de l'entreprise. La curiosité des candidats est encore une fois soulevée comme une qualité centrale traduisant son intérêt pour le poste. Au niveau du profil, les diplômes ne sont jamais regardés et passent après l'expérience et les stages. Pour elle, c'est néanmoins la candidature qui prime sur le profil du candidat. La maîtrise des outils informatiques est évidemment importante dans cette candidature.

Les canaux de diffusion des offres

Aïssa déclare utiliser principalement les réseaux sociaux et les candidatures spontanées. Elle sélectionne 5 dossiers qui sont étudiés plus précisément et contactés pour les entretiens. Les personnes recommandées ne sont pas privilégiées.

Les critères de distinction

Ce qui fait la différence pour cette entreprise au niveau des candidatures, c'est la qualité du CV et de la lettre de motivation qui montre un certain engagement. Le fait de multiplier les expériences professionnelles n'est pas rédhibitoire mais signifie que la personne travaille mal ou s'ennuie vite. Des tests psychologiques sont organisés pour voir la réaction des candidats et les départager.

• Moteurs et freins dans le recrutement d'individus issus d'un parcours d'insertion

L'entreprise E est prête à accueillir des profils de débutants, des stagiaires et des apprentis même si elle attend d'avoir terminé sa période de développement pour avoir des processus de fonctionnement automatisés et passer moins de temps en formation. Aïssa se dit réticente à prendre des jeunes en difficulté par peur qu'ils ne soient pas assez sérieux. Si l'occasion se présente, elle souhaite rendre un stage préalable obligatoire avant l'embauche. Elle est néanmoins persuadée que le recrutement de public en parcours d'insertion est valorisant pour l'employeur et lui permet de bénéficier d'un regard moins formaté dans l'exercice de son activité.

Rôle du coach

Avoir un rôle de référent pour l'employeur dès l'entretien

Prendre une partie de la responsabilité sur l'encadrement du jeune

Élaborer un cadre et organiser des comptes-rendus réguliers

2. Analyse réflexive

Cette expérience de terrain a été très intéressante du point de vue de l'accompagnement que nous menons avec l'association ChangeLaDonne car, au-delà de trouver des contacts pour des candidatures futures, elle m'a permis de mieux comprendre les attentes des employeurs vis-àvis des jeunes. Pour la plupart, les diplômes importent peu, c'est l'expérience qui prime et surtout la motivation. La forme physique semble importante pour beaucoup d'entre eux. Cela montre bien que les individus issus d'un parcours d'insertion ont leur part de chances dans les processus de sélection même si la confiance en soi et la sociabilité sont des qualités appréciées que ceux-ci n'ont pas toujours.

Néanmoins, il faut noter que les employeurs ayant eu des expériences précédentes avec des personnes issues de l'AI ou avec des jeunes en difficultés en ont de mauvais souvenirs. Ils déplorent un manque de suivi et d'encadrement. Cela révèle un besoin à ce niveau qui rend très utile le rôle de *job coach* qui doit être un référent pour l'employeur et le garant d'un cadre pour le candidat. Si les diplômes importent peu, c'est la présentation, la motivation du candidat et la qualité de sa candidature qui sont regardées. C'est donc vers ces activités qu'il semble important de se diriger.

3. Guide des entretiens

Axe 1

- 1. Pourriez-vous me présenter votre entreprise ?
- 2. Domaines d'activités ?
- 3. Des projets en cours ?
- 4. Nombre et âge moyen de vos collaborateurs?
- 5. Nombre d'apprentis?

Axe 2

- 1. Comment voyez-vous votre entreprise dans 5 ans ?
- 2. Qu'est-ce qui vous tient à cœur ?
- 3. Comment ceci se traduit-il dans vos activités au quotidien ? Comment se concrétise dans le quotidien ces valeurs d'entreprises ?
- 4. Quelles sont vos différences avec les autres entreprises du même secteur ?

Axe 3

- 1. Avez-vous recours aux stagiaires?
- 2. Quels éléments évaluez-vous lors de stages ?
- 3. Comment sont accompagnés les stagiaires ?
- 4. Quels sont les atouts d'un candidat (langue, âge, CFC, expérience, etc.) ?
- 5. Sur quoi est mise la focale lors de la 1^{ère} lecture des CV (certificats, diplômes, lieu d'habitation, photos, etc.) ?

- 6. Si vous deviez engager quelqu'un demain, quel serait son profil?
- 7. Quels sont vos critères d'âge?
- 8. Faites-vous des tests de recrutement spécifiques ?
- 9. Comment percevez-vous une personne ayant multiplié les expériences professionnelles ?

Axe 4

- 1. Comment recrutez-vous votre personnel?
- 2. Pouvez-vous me décrire votre dernier recrutement ? Quelles en ont été les étapes ?
- 3. Comment jugez-vous les recommandations par des tiers ?

Axe 5

- 1. Pourriez-vous justifier le type de profil privilégié?
- 2. Quels sont les éléments rédhibitoires pour le recrutement selon vous ?
- 3. Quelle importance accordez-vous à la formation ?
- 4. Et à l'expérience ?
- 5. Quelle image avez-vous des jeunes en rupture ? Seriez-vous prêt à faire confiance à un jeune qui a un parcours scolaire chaotique ou qui a déjà eu des ennuis avec la justice, voir quoi aurait eu des problèmes de consommation de cannabis ?

Axe 6

- 1. Avez-vous déjà recruté une personne ou engagé en CDI une personne provenant de l'AI, du chômage, de l'aide sociale ou d'un jeune tant un suivi éducatif ?
- 2. Si oui, quelle expérience avez-vous réalisé?
- 3. Si oui, êtes-vous déjà passé par des structures d'insertion?
- 4. Quelle image avez-vous des jeunes en rupture ? Seriez-vous prêt à faire confiance à un jeune qui a un parcours scolaire chaotique ou qui a déjà eu des ennuis avec la justice, voir qui aurait eu des problèmes de consommation de cannabis ? Comment envisagez-vous l'engagement d'une telle personne, quels risques, quelles potentialités, quels avantages ?
- 5. Êtes-vous informé des mesures incitatives à l'engagement. Si oui, lesquelles (stages non-rémunérés, possibilités de formation, suivi du jobcoach, AIT, ARE, etc.) ?
- 6. Si vous avez vécu une expérience négative, de quoi auriez-vous eu besoin pour faciliter la bonne intégration du collaborateur ?
- 7. Si vous n'avez jamais réalisé une telle expérience d'intégration, de quoi pensez-vous avoir besoin pour qu'elle se passe dans les meilleures conditions possibles ?